

<b>The Journal of Educational Reflections</b> ISSN: 2587-0068	Vol 5, Issue: 2, Year: 2021 <a href="http://dergipark.gov.tr/eduref">http://dergipark.gov.tr/eduref</a>	<b>Article history</b> Received: 28.06.2021 Received in revised form: 04.10.2021 Accepted: 03.12.2021 Available online: 31.12.2021
--	--	--

## The Effect of School Principals' Instructional Leadership Behaviors on School Happiness

### Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Okul Mutluluğuna Etkisi<sup>1</sup>

[Corresponding Author](#)

Rüstem Eker, / ORCID ID: 0000-0002-9871-0654<sup>2</sup>  
rustemekerr@gmail.com

Mustafa Özgenel / ORCID ID: 0000-0002-7276-4865  
mustafa.ozgenel@izu.edu.tr

Özet	Abstract
<p>Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının okul mutluluğuna etkisini incelemektir. Araştırma ilişkisel tarama modeline uygun olarak yürütülmüştür. Araştırmanın evreni 2020-2021 Eğitim Öğretim yılında İstanbul ili Üsküdar ilçesinde farklı tür ve kademelerde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Rastgele seçilen 20 okuldan 419 öğretmen örneklemini oluşturmuştur. Veri toplamak amacıyla kişisel bilgi formu, Öğretim Liderliği Davranışları Ölçeği ve Okul Mutluluk Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının ve öğretmenlerin okul mutluluğu algılarının "yüksek" düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin öğretimsel liderlik ve okul mutluluğu algıları cinsiyetlerine, kıdemlerine ve eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. İlkokulda görev yapan öğretmenlerin, lisede görev yapan öğretmenlere kıyasla okul mutluluğu algıları daha yüksektir. İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları, lise kademesinde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksektir. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin okul mutluluğu algıları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının, okul mutluluğunu anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Buna göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları, öğretmenlerin okul mutluluğundaki toplam varyansın %19'unu açıklamaktadır. Okul müdürleri okul uygulamalarında öğretimsel liderlik davranışlarını sergiledikçe veya geliştirdikçe, okul mutluluğu da olumlu yönde ve önemli ölçüde etkilenmektedir.</p> <p><b>Keywords:</b> Liderlik, Öğretimsel Liderlik, Örgüt Mutluluğu, Okul Mutluluğu.</p>	<p>The aim of this study is to examine the effect of instructional leadership behaviors of school principals on school happiness according to teachers' opinions. The research was conducted in accordance with the relational survey model. The universe of the research is the teachers who work in different types and levels in Üsküdar district of Istanbul in the academic year of 2020-2021. 419 teachers from 20 randomly selected schools constituted the sample. Personal information form, Instructional Leadership Behavior Scale and School Happiness Scale were used to collect data. As a result of the research, it was observed that the instructional leadership behaviors of school principals and teachers' perception of school happiness were at a "high" level. Teachers' perceptions of instructional leadership and school happiness do not differ significantly according to their gender, seniority and educational status. The happiness perceptions of teachers working at primary school level are higher compared to teachers working at high school level. The instructional leadership perceptions of teachers working at primary and secondary school levels are higher than teachers working at high school levels. A positive and moderately significant relationship was found between school principals' instructional leadership behaviors and teachers' perceptions of school happiness. It was determined that instructional leadership behaviors of school principals significantly predicted school happiness. Accordingly, instructional leadership behaviors of school principals explain 19% of the Total variance in teachers' school happiness. School principals exhibit or develop instructional leadership behaviors in school practices, school happiness is positively and significantly affected.</p> <p><b>Keywords:</b> Leadership, Instructional Leadership, Organizational Happiness, School Happiness.</p>

<sup>1</sup> Bu çalışma, Rüstem Eker'in Doç. Dr. Mustafa Özgenel danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

## **Extended Summary**

### **Introduction**

Instructional leadership is a leadership style that focuses on teaching processes, student and school success (Şişman, 2012). In this respect, it can be said that instructional leaders can affect school happiness. School happiness, on the other hand, is that administrators, students, teachers and other employees who make up the school community are satisfied with the school and feel emotionally happy. When the literature is examined, it has been determined that a limited number of studies have been conducted examining the concepts of instructional leadership and school happiness. In this study, it was investigated whether the instructional leadership behaviors of school principals have an effect on teachers' perceptions of school happiness. Therefore it is thought that the present study will contribute to the relevant literature. The problem statement of the research was determined as "Do the instructional leadership behaviors of school principals predict school happiness".

### **Method**

In the study, the effect of school principals' instructional leadership behaviors on organizational happiness was examined. In this context, the relational survey model was used in the research. The population of the research consists of 4.299 teachers working in Üsküdar District of Istanbul Province in the 2020-2021 academic year. The sample of the research, a total of 419 teachers from 20 schools participated in the research voluntarily. Of the teachers, 122 (29.1%) are female and 297 (70.9%) are male. Personal Information Form, Instructional Leadership Behaviors Scale and School Happiness Scale were used to collect data. In the context of the research problem, primarily appropriate scales were determined and necessary permissions were obtained (permission dated 20/10/2020 and numbered 59090411-44-E.15193175). In the analysis of the data, t test, ANOVA, correlation and regression analyzes were performed.

### **Results**

The findings indicate that the instructional leadership behaviors of school principals perceived by teachers and teachers' perceptions of school happiness were at a "high" level. Teachers' perceptions of school happiness and instructional leadership behaviors of school principals perceived by teachers do not differ significantly according to teachers' genders. Instructional leadership behaviors of school principals perceived by teachers do not differ significantly according to their seniority. Instructional leadership perceptions of teachers working at primary and secondary schools are higher than those of teachers working in high schools. The perceptions of school happiness of teachers working at primary school levels are higher than those of teachers working at high school levels.

There is a positive and moderately significant relationship between the instructional leadership behaviors of school principals perceived by teachers and teachers' perceptions of school happiness. It is seen that the instructional leadership behaviors of school principals significantly predict teachers' perceptions of school happiness. Accordingly, the instructional leadership behaviors of school principals explain 19% of the total variance in teachers' perceptions of school happiness. In other words, the instructional leadership behaviors of school principals positively and significantly affect teachers' perceptions of school happiness.

### **Discussion and Conclusion**

In the study, it was determined that teachers' perceptions of school happiness and instructional leadership were high, and that the instructional leadership behaviors of school principals positively affected school happiness. This situation can be accepted as a desired situation for school administrators. Because in the process of increasing the quality of education and creating an effective school, school principals are expected to fulfill their instructional leadership roles. In addition, as the school levels progress from primary school to high school, teachers' perceptions of school happiness and instructional leadership decrease. The main reason for this needs to be addressed in depth.

## **GİRİŞ**

Eğitim yönetimi alanında yapılan ve okullardaki dinamik yapıyı inceleyen çalışmalarda okul yöneticisinin okul sistemi üzerindeki önemli bir rolü olduğunu vurgulanmaktadır (Balcı, 2002). Okul yöneticileri için birden fazla rol beklentisi mevcuttur. Tüm okulların, eğitim kalitesini sağlamak için genel olarak okul yöneticilerinden özel olarak okul müdürlerinden öğretimsel liderlik rollerini yerine getirmeleri beklenmektedir (Portin vd., 2003). Özellikle, Marks ve Printy (2003) öğrencilerin performansını iyileştirmek için müfredat ve öğretim geliştirmek için müdürler ve öğretmenler arasındaki iş birliğinin önemine işaret etmişlerdir. Greenwood (2009) tarafından yapılan araştırmaya göre öğretmenler, okul müdürlerinin en önemli sorumlulukları arasında etkili öğretimsel liderlik olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretimsel liderlik genel anlamda öğrenme ve öğretme süreçlerinin geliştirilmesi ile ilgilidir (Gedikoğlu, 2015). Okul yöneticilerinin öğretimsel lider olarak öğretmenlerin duygularını olumlu etkileyecek olan davranışlar sergilemesi beklenmektedir.

Öğretimsel liderlik, öğrenci başarısını, dolayısıyla da okul başarısını arttırmak için öğrencileri ve öğretmenleri etkili bir şekilde eğitime dahil etmeye çalışan öğretim süreçleri ile ilgili davranışları içeren bir liderliktir (Şişman, 2012). Bu açıdan öğretimsel liderler okullarında olumlu bir iklim ve güçlü kültürü oluşturacak adımları attıkları, akademik başarı başta olmak üzere öğrenciler ve öğretmenler için gelişimsel beklentiler oluşturdukları ifade edilmiştir (Glasman, 1984; Hallinger, Bickman ve Davis, 1996; Heck, Larson ve Marcoulides, 1990). Öğretimsel lider olarak okul müdürlerinin temel vasıflarından biri de okul başarısını arttırmak ve okulun hedeflerine ulaşabilmek

Eker, R. & Özgenel, M. (2021). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının okul mutluluğuna etkisi. *Journal of Educational Reflections*, 5(2), 33-43.

İçin okulun bütün unsurlarını organize etmektir (Findley ve Findley, 1992). Öğretimsel liderlik, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okuldaki bireylere kullandıkları güç ve tutumları kapsar (Şişman, 2012) ve okulun tüm süreçlerini etkilemektedir. Şişman'a (2012) göre öğretimsel liderleri diğer liderlik stillerinden ayıran en önemli fark, öğretimsel liderlerin okuldaki öğrenme-öğretme süreçleri üzerinde yoğunlaşmasıdır.

Literatür tarandığında okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarını (Kurt, 2013; Smith, 1999; Supriadi, 2015), iyimserlik düzeylerini (Yılmaz ve Kurşun, 2015) ve örgütsel bağlılığını (Yüce, 2010), öğrencilerin akademik başarılarını (Hallinger, 2003; Leithwood ve Montgomery, 1982; O'Donnell, 2002), okul performansını (Grissom, Loeb ve Master, 2012) ve okul kültürünü (Niaz, 2017) olumlu etkilediği rapor edilmiştir. Bu araştırma sonuçları göz önünde bulundurulduğunda öğretimsel liderliğin örgüt/okul mutluluğunu da etkilediği söylenebilir.

Örgütsel mutluluk, bireyin performansını en üst düzeye çıkaran ve potansiyelini gerçekleştirmek için bireyi harekete geçiren bir zihin yapısı olarak ortaya çıkar (Arslan, 2018). Okul mutluluğu ise okulun amaçlarıyla öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlar arasındaki uyumun bir neticesi olarak gerçekleştirilen duygusal refah olarak tanımlanabilir (Engels vd., 2004). Yapılan çalışmalarda; çalıştığı işyerinde mutlu olarak çalışanların, kendilerini daha fazla işe odaklandıkları bunun sonucunda ise çalışanların örgütsel bağlılıkları ile örgütsel memnuniyetlerinin yüksek olduğu belirlenmiştir (Marescaux, De Winne ve Forrier, 2019; Tanwar 2019; Yusof vd., 2017). Çalışanların örgütsel mutluluğu çalışanların iş performanslarıyla yakından ilgilidir ve çalışanların örgütsel mutluluğu arttıkça iş performansları da artmaktadır (Cropanzano ve Wright, 1999; Wright, Cropanzano ve Bonett, 2007). Buradan hareketle okullarında mutlu olan öğretmenlerin, mutsuz öğretmenlere göre daha etkili ve verimli olabileceği söylenebilir. Bu sebeple, okulda mutluluğu etkin bir şekilde geliştirmek için hangi değişkenlerin çalışanların mutluluğunu etkilediğinin bilinmesi oldukça önemli görülmektedir (Cropanzano ve Wright, 2001; Wesarat, Sharif ve Majid, 2015). Bu anlamda, çalışanların mutluluğunun desteklenmesi hususunda yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir (Yurcu, 2014).

Alan yazın incelendiğinde öğretimsel liderlik (Demiral, 2007; Greenwood, 2009; Grissom vd., 2012; O'Donnell, 2002; Özgenel ve Dil, 2020; Sevinç, 2019) ve okul mutluluğu (Bulut, 2015; Döş, 2013; Ertong, 2018; Korkut, 2019; Şahin ve Özgenel, 2020; Özgenel ve Bozkurt, 2020; Özgenel ve Canuyulası, 2020) kavramlarının ayrı ayrı ele alan birçok çalışma olduğu görülmektedir. Ancak bu iki kavramı birlikte inceleyen sınırlı sayıda araştırma yapıldığı belirlenmiştir (Birdoğan Kuvvet, 2019). Bu çalışmada da okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin okul mutluluğu algılarına etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Bu nedenle mevcut çalışmanın eğitim yönetimi alanındaki araştırmacılara ve uygulayıcılara durumun projeksiyonu sunması açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Uygulayıcılardan biri olan okul müdürleri öğretmen algılarının nasıl olduğunu görmeleri açısından araştırmanın bulgularının ayrıca önemli olabilir. Araştırmanın temel problem cümlesi ise "Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları, okul mutluluğunu yordamakta mıdır" şeklinde belirlenmiş ve aşağıda verilen sorulara cevap aranmıştır:

- Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik davranışları ve öğretmenlerin okul mutluluğu algıları ne düzeydedir?
- Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik davranışları ve öğretmenlerin okul mutluluğu algıları; cinsiyetlerine, eğitim durumlarına, kıdemlerine, görev yaptıkları okul türüne, okul kademelerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin okul mutluluğu algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik davranışları, öğretmenlerin okul mutluluğu algılarını yordamakta mıdır?

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Araştırmada okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının örgütsel mutluluğa etkisi incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda araştırma ilişkisel tarama modeline göre yürütülmüştür. İlişkisel tarama modeli, değişkenler arasındaki olası ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan araştırma modelidir (Creswell ve Plano Clark, 2014).

### Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, İstanbul İli Üsküdar İlçesinde 2020-2021 Eğitim Öğretim yılında toplam 116 kamu okulunda (39 ilkokul, 26 ortaokul, 13 imam hatip ortaokulu, 11 imam hatip lisesi, 13 Anadolu lisesi ve 14 mesleki ve teknik Anadolu lisesi) görev yapan 4.299 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre belirlenen 20 okuldan seçilmiştir. Tesadüfi örnekleme yöntemi, evreni oluşturan birimlerin seçilme şansının eşit olduğu olasılıklı örnekleme yöntemidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Örnekleme büyüklüğü belirlenirken %95 güven aralığı ve %5 hata oranı kriter olarak alınmış ve bu kritere göre 4.299 evren büyüklüğü için örnekleme büyüklüğü en az 353 olarak hesaplanmıştır (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Araştırmaya 20 okuldan toplam 419 öğretmen gönüllü olarak katılmıştır. Öğretmenlerin 122'si (%29,1) kadın, 297'si (%70,9) erkektir. 345'i (%82,3) lisans, 74'ü (%17,7) yüksek lisans mezunudur. 31'i (%7,4) 5 yıldan az, 59'u (%14,1) 6-10 yıl, 61'i (%14,6) 11-15 yıl, 104'ü (%24,8) 16-20 yıl, 86'sı (%20,5) 21-25 yıl, 44'ü (%10,5) 26-30 yıl, 34'ü (%8,1) 31 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. 66'sı (%15,8) ilkokulda, 70'i (%16,7) ortaokul, 43'ü (%10,3) İHO, 58', (%13,8) İHL, 104'ü

Eker, R. & Özgenel, M. (2021). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının okul mutluluğuna etkisi. *Journal of Educational Reflections*, 5(2), 33-43.

(%24,8) Anadolu Lisesi, 78'i (18,6) MTL çalışmaktadır. 66'sı (%15,8) ilkokul kademesi, 113'ü (%27,0) ortaokul ve 240'ı (%57,3) lise kademesindedir.

### Veri Toplama Araçları

Veri toplamak amacıyla Kişisel Bilgi Formu, Öğretim Liderliği Davranışları Ölçeği ve Okul Mutluluk Ölçeği kullanılmıştır.

**Öğretim Liderliği Davranışları Ölçeği:** Şişman (2004) tarafından geliştirilen “Öğretim Liderliği Davranışları Ölçeği”, 5 alt boyuttan (Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması, Eğitim Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi, Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi, Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi, Düzenli Öğretme ve Öğrenme Çevresi ve İklimi Oluşturma) ve 50 maddeden oluşmaktadır. Her bir maddenin karşısında davranışın gösterilme sıklığını belirtmek için beşli seçenek verilmiş, bunlar en olumsuzundan en olumluya doğru hiçbir zaman-her zaman (1-5) biçiminde derecelenmiştir. Şişman'ın (2004) yaptığı araştırmada ölçeğin iç tutarlılığı Cronbach Alpa katsayısı .92 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı .978 olarak hesaplanmıştır.

**Örgütsel Mutluluk Ölçeği:** Demo ve Paschoal (2013) tarafından geliştirilen Örgütsel Mutluluk Ölçeği (ÖMÖ), Arslan ve Polat (2018) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 29 maddeden oluşmaktadır. Uyarlama çalışmasında Kocaeli ilindeki okulların farklı kademelerinde çalışan 342 öğretmenden veri toplanmıştır. Yapı geçerliliğini sınamak için uygulanan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda ölçeğin uyum indekslerinin yeterli düzeyde olduğu görülmüş ve orijinal versiyondaki üç faktörlü yapı doğrulanmıştır. DFA sonucunda standartlaştırılmış madde faktör yüklerinin de .53 ile .96 arasında değişiklik gösterdiği görülmüştür. Ölçeğin iç tutarlılığı Cronbach's Alpha katsayısı ( $\alpha$ ) .96 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı .952 olarak hesaplanmıştır.

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma problemi bağlamında öncelikli olarak uygun ölçekler belirlenmiş ve gerekli izinler alınmıştır (20/10/2020 tarih ve 59090411-44-E.15193175 sayılı izin). Örneklem olarak belirlenmiş okullara gidilerek araştırmanın amacı okul müdürlerine ve öğretmenlere açıklanmıştır. Hazırlanan ölçekler öğretmenlere dağıtılmış, öğretmenler ölçek formlarını cevapladıktan sonra toplanmıştır. Ölçeklerin uygulanması sırasında zaman sınırlaması yapılmamıştır.

Araştırmada toplanan ölçekler öncelikle gözle kontrol edilmiş, yırtılan, eksik ve hatalı ölçekler analiz dışı bırakılmıştır. Veriler, SPSS'e girilmiştir. Verilerin güvenilirlik katsayıları hesaplanmış, normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiş ve Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Ölçeklere ait basıklık, çarpıklık ve güvenilirlik değerleri

	N	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)	Cronbach Alpha $\alpha$
Öğretimsel Liderlik	419	-.652	-.294	.978
Örgütsel mutluluk		-.380	-.642	.952

Tablo 1'e göre verilerin çarpıklık (-.652 ile -.380) ve basıklık (-.294 ile -.642) katsayılarının -1 ile +1 arasında yer aldığı, ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının yüksek olduğu görülmüş ve parametrik testler yapılmasına karar verilmiştir. İkili grupların karşılaştırılmasında parametrik tekniklerden bağımsız gruplar t testi, üç ve daha fazla grupların karşılaştırılmasında Anova testi kullanılmıştır. Öğretimsel liderlik ile okul mutluluğu arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi; son olarak öğretimsel liderlik davranışlarının, okul mutluluğunu yordama düzeyini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi .05 olarak belirlenmiştir. Her iki ölçekte de kullanılan 5'li Likert tipi ölçeklerin değerlendirilmesi aşamasında referans alınan puan aralıkları ve değerlendirilme düzeyleri Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** 5'li Likert ölçeklerin değerlendirmesi

5'li Puan Aralığı	Düzye
1.00-1.79	Çok Düşük
1.80-2.59	Düşük
2.60-3.59	Orta
3.60-4.19	Yüksek
4.20-5.00	Çok Yüksek

## BULGULAR

Bu bölümde, araştırma bulgularına yer verilmiştir. Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik davranışları ve okul mutluluğu algılarının ne düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla yapılan betimsel analiz sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Eker, R. & Özgenel, M. (2021). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının okul mutluluğuna etkisi. *Journal of Educational Reflections*, 5(2), 33-43.

**Tablo 3.** Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ve öğretmenlerin okul mutluluğu algıları

Değişkenler	N	M	SD	Değerlendirme
Öğretimsel Liderlik	419	4.18	.593	Yüksek
Okul mutluluğu	419	3.90	.649	Yüksek

Tablo 3 incelendiğinde okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik davranışlarının (M=4.18; SD=.59) ve öğretmenlerin okul mutluluğu algılarının (M =3.90; SD=.649) “yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin okul mutluluğu algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık gösterip-göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4.** Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik davranışlarının ve öğretmenlerin okul mutluluğu algılarının cinsiyetlerine göre karşılaştırılması

Değişkenler	Gruplar	N	M	SD	t	df	p
Öğretimsel Liderlik	Kadın	122	4,16	,626	-,556	417	,578
	Erkek	297	4,18	,581			
Okul mutluluğu	Kadın	122	3,87	,694	-,275	417	,784
	Erkek	297	3,91	,631			

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin okul mutluluğu algıları ( $t_{(419)}=-.275$ ;  $p>.05$ ) ve okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik davranışları öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $t_{(419)}=-.556$ ;  $p>.05$ ). Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin kıdem yıllarına göre anlamlı farklılık gösterip-göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5.** Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin kıdemlerine göre karşılaştırılması

	Kıdem	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	df	KO	F	p
Öğretimsel Liderlik	5 yıl ve altı	31	4,14	0,61	G. Arası	1,328	6	,221	,624	,711
	6-10 yıl	59	4,28	0,60	G. İçi	146,093	412	,355		
	11-15 yıl	61	4,22	0,53	Toplam	147,422	418			
	16-20 yıl	104	4,15	0,65						
	21-25 yıl	86	4,20	0,55						
	26-30 yıl	44	4,09	0,63						
	31 +	34	4,11	0,56						
	Toplam	419	4,18	0,59						

Tablo 5 incelendiğinde okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik davranışları, öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $F=.624$ ;  $p>.05$ ). Öğretmenlerin okul mutluluğu algılarının kıdem yıllarına göre anlamlı farklılık gösterip-göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** Öğretmenlerin okul mutluluğu algılarının kıdemlerine göre karşılaştırılması

	Kıdem	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Okul Mutluluğu	5 yıl ve altı	31	4,07	0,64	G. Arası	2,550	6	,425	1,006	,421
	6-10 yıl	59	3,94	0,64	G. İçi	174,010	412	,422		
	11-15 yıl	61	3,81	0,68	Toplam	176,560	418			
	16-20 yıl	104	3,85	0,65						
	21-25 yıl	86	3,96	0,61						
	26-30 yıl	44	3,97	0,63						
	31 +	34	3,81	0,75						
	Toplam	419	3,90	0,65						

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin okul mutluluğu algıları, kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $F=1.006$ ;  $p>.05$ ). Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademelerine göre anlamlı farklılık gösterip-göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Eker, R. & Özgenel, M. (2021). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının okul mutluluğuna etkisi. *Journal of Educational Reflections*, 5(2), 33-43.

**Tablo 7.** Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademelerine göre karşılaştırılması

	Okul kademesi	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark
Ö. Lid.	A-İlkokul	66	4,31	,521	G. Arası	4,769	2	2,384	6,953	,001	A>C; B>C
	B-Ortaokul	113	4,30	,529	G. İçi	142,653	416	,343			
	C-Lise	240	4,09	,626	Toplam	147,422	418				
	Toplam	419	4,18	,594							

Tablo 7 incelendiğinde okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik davranışları, öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=6.953$ ;  $p<.05$ ). Hangi gruplar arasında anlamlı farklılık bulunduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası yapılan Post Hoc Bonferroni testine göre; ilkököl ( $M=4.31$ ;  $SD=.521$ ) ve ortaoköl ( $M=4.30$ ;  $SD=.529$ ) kademelerinde görev yapan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları, liselerde ( $M=4.09$ ;  $SD=.626$ ) görev yapan öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Öğretmenlerin okul mutluluğu algılarının görev yaptıkları okul kademelerine göre anlamlı farklılık gösterip-göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8.** Öğretmenlerin okul mutluluğu algılarının görev yaptıkları okul kademelerine göre karşılaştırılması

	Okul kademesi	N	M	SD	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark
O. Mut.	A-İlkokul	66	4,11	,513	G. Arası	5,173	2	2,587	6,278	,002	A>C
	B-Ortaokul	113	3,97	,579	G. İçi	171,387	416	,412			
	C-Lise	240	3,81	,699	Toplam	176,560	418				
	Toplam	419	3,90	,650							

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerin okul mutluluğu algıları, görev yaptıkları okul kademelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $F=6.278$ ;  $p<.05$ ). Hangi gruplar arasında anlamlı farklılık bulunduğunu belirlemek amacıyla ANOVA sonrası yapılan Post Hoc Bonferroni testine göre; ilkököl kademelerinde görev yapan öğretmenlerin okul mutluluğu algıları ( $M=4.11$ ;  $SD=.513$ ), lise ( $M=3.81$ ;  $SD=.699$ ) kademelerinde görev yapan öğretmenlerin okul mutluluğu algılarından daha yüksektir. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin okul mutluluğu algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek ve karşılaştırmak için yapılan korelasyon analizleri 9’da verilmiştir.

**Tablo 9.** Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin okul mutluluğu algıları arasındaki korelasyon analizi

		Öğretimsel Liderlik	
Okul mutluluğu	r	.440**	
	p	.000	
	n	419	

Tablo 9’da verilen bulgulara göre okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin okul mutluluğu algıları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmaktadır ( $r=.440$ ;  $p<.05$ ). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin okul mutluluğu algılarını yordama düzeyine ilişkin sonuçlar Tablo 10’da gösterilmektedir.

**Tablo 10.** Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin okul mutluluğu algılarını yordama düzeyi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	( $\beta$ )	t	p
Sabit	Okul mutluluğu	1,889	,203		9,298	,000
Öğretimsel liderlik		,482	,048	,440	10,012	,000

$R=.440$ ;  $R^2=.194$ ;  $F=100.238$ ;  $p<.000$

Tablo 10’da verilen bulgular incelendiğinde okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin okul mutluluğu algılarını anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ( $\beta=.440$ ;  $r^2=.194$ ;  $p<.05$ ). Buna göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları, öğretmenlerin okul mutluluğu algılarındaki toplam varyansın %19’unu açıklamaktadır. Başka bir anlatımla okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları, öğretmenlerin okul mutluluğu algılarını olumlu yönde ve önemli ölçüde etkilemektedir.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada, okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik davranışlarının “yüksek” düzeyde olduğu görülmüştür. Yüce (2010) ile Sağır ve Memişoğlu (2012) okul müdürlerinin öğretimsel

Eker, R. & Özgenel, M. (2021). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının okul mutluluğuna etkisi. *Journal of Educational Reflections*, 5(2), 33-43.

liderlik rolünü “çoğunlukla” sergilediklerini tespit ederken, Akçekoce ve Bilgin (2016) “katılıyorum” düzeyinde Dilekçi ve Liman (2020) öğretmenlerin yeterli olarak algıladıkları, Kurt (2013) “orta düzeyde”, Ayık ve Şayir (2014) ise “ara sıra” sergilediklerini tespit etmiştir. Bunun dışında yakın zamanda yapılan diğer bir araştırma da ise Çakır (2019) öğretmenlerin okul müdürlerini “çoğu zaman” öğretimsel lider olarak algıladıklarını belirtmiştir. Okul liderliğiyle ilgili yapılan araştırmalarda öğretimsel liderlerin eğitim amaçlarına ulaşılmasında etkili olduğu rapor edilmiştir (Hallinger ve Heck, 1996; Özdemir, 2019; Robinson, Lloyd ve Rowe, 2008; Sun ve Leithwood, 2012) Bu sonuçlar değerlendirildiğinde genel anlamda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından “yüksek” düzeyde algılanmasının önemli olduğu söylenebilir. Bu durum okul müdürlerinin öğretimsel lider olarak öğretmenlerce olumlu algılandığını göstermektedir.

Araştırmada incelenen ikinci değişken öğretmenlerin okul mutluluk algılarıdır. Bu araştırmada öğretmenlerin okul mutluluğu algıları “yüksek” düzeyde çıkmıştır. Bu araştırmadaki sonuca benzer şekilde Özgenel ve Bozkurt (2020) ile Çetin ve Polat (2019) öğretmenlerin okul mutluluklarının genel olarak “yüksek” olduğunu belirlemiştir. Alan yazında farklı sonuçlara rastlandığı da görülmektedir. Birdoğan Kuvvet (2019) sınıf öğretmenlerinin örgütsel mutluluk seviyelerini “orta” düzeyde bulmuştur. Bulut (2015) ise daha olumsuz bir sonuca ulaşmış, ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel mutluluk algılarının “düşük düzeyde” olduğunu belirlemiştir. Kotoğlu (2019) ise öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılarının olumlu duygularda “oldukça”, olumsuz duygularda “biraz”, potansiyelin gerçekleştirilmesinde “katılıyorum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Argon (2015) öğretmenlerin duygu durumlarının önemli olduğunu vurgulamış, bu bağlamda okul mutluluğunun çalışma verimini etkileyebilecek bir unsur olduğu değerlendirmiştir. Peiró vd. (2019) mutlu çalışanların daha az mutlu olanlara kıyasla daha iyi performans gösterdiğini belirlemiştir. Januwarsono (2015) ve Stoa (2016) mutluluğun belirleyicileri olarak çalışan performansı, iş özellikleri, güçlü yönlerin kullanımı ve geliştirilmesi, olumlu ilişkiler ve olumlu liderlik davranışı, olumlu geribildirim, iş yerinde olumlu deneyimler ve kurum kültürü olarak sıralamıştır. Ayrıca mutluluk okul iklimi, kişiler arası ilişkiler ve mesleki bağlılık ve diğer değişkenleri de olumlu etkileyebilecek bir unsur olarak değerlendirilebilir. Alan yazında okul mutluluğu algılarına yönelik farklı sonuçların olduğu görülmüştür. Araştırmamızda öğretmenlerin okul mutluluklarının yüksek olmasının daha nitelikli bir eğitim öğretim yapmalarına katkı sağlayacağını düşündürmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik davranışlarında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu bulguya benzer şekilde Altaş (2013), Ayık ve Şayir (2014) Yılmaz ve Kurşun (2015), Çilesiz (2019) de benzer bir sonuca ulaşmış cinsiyete göre farklılık tespit edilmemiştir. Ancak Demiral (2007) erkek öğretmenlerin görüşlerinin kadın öğretmenlere göre daha olumlu olduğunu belirlemiştir. Sonuç olarak cinsiyet değişkeninin az sayıda araştırmada algılamalarda farklılaşmaya yol açtığı, bu araştırmada olduğu gibi çoğu araştırmada cinsiyetin okul müdürlerinin öğretimsel liderliğe ilişkin algılarda değişikliğe yol açmadığı yorumu yapılabilir.

Araştırmanın diğer değişkeni olan öğretmenlerin okul mutluluğu algıları cinsiyetlerine göre incelendiğinde anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Bu bulguya benzer şekilde Özgenel ve Bozkurt (2020), Birdoğan Kuvvet (2019), Korkut (2019) da cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığını rapor etmişlerdir. Bu sonuçtan farklı olarak Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009), cinsiyet değişkenine göre duyguları yönetme becerileri arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılırken, Bozkurt (2019) kadın öğretmenlerin okul mutluluk düzeyleri erkek öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Sonuç olarak cinsiyet değişkeninin az sayıda araştırmada algılamalarda farklılaşmaya yol açtığı, bu araştırmada olduğu gibi çoğu araştırmada cinsiyetin okul mutluluğuna ilişkin algılarda değişikliğe yol açmadığı yorumu yapılabilir. Bu yönüyle araştırma sonuçlarına göre cinsiyet öğretmenlerin okul mutluluk algılarında anlamlı bir farklılığa yol açmadığı yorumu yapılabilir.

Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik davranışları, öğretmenlerin kıdemlerine göre incelendiğinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Ayık ve Şayir (2014), Yılmaz ve Kurşun (2015), Çakır (2019) ve Çilesiz (2019) de benzer bir sonuca ulaşmış, kıdem değişkenine göre farklılaşma olmadığını tespit etmişlerdir. Ancak Demiral (2007) 21 yıl ve üstü hizmet süresine sahip olanların diğer hizmet süresi gruplarına göre daha olumlu düşündüklerini, Altaş (2013) öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin algılarının öğretmenlerin kıdemlerine göre farklılaştığını belirlemiştir. Bu sonuçlardaki farklılıklar örneklem gruplarındaki farklılıklardan kaynaklanabilir. Ancak güncel araştırmaların birçoğunda kıdem değişkenine göre farklılık tespit edilmediği belirlenmiştir. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarından kıdem fark etmeksizin tüm öğretmenlerin etkilenmesi söz konusu olduğundan bu sonuç beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir.

Öğretmenlerin okul mutluluğu algıları, kıdemlerine göre incelendiğinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu bulguya benzer şekilde Özgenel ve Bozkurt (2020), Birdoğan Kuvvet (2019) kıdem değişkeninde anlamlı bir farklılık belirlemedilerdir. Bu sonuçtan farklı olarak Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009), kıdem değişkenine göre duyguları yönetme becerileri arasında anlamlı farklılık olduğunu bulmuşlardır. Korkut (2019) ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin daha yüksek mutluluk algısına sahip olduğunu bulmuştur. Bozkurt (2019) öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça algıladıkları okul mutluluk düzeylerinin de arttığını belirlemiştir. Alan yazında farklı sonuçların olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin okul mutluluğu algısı okul müdürlerinin yönetim davranışlarından kaynaklandığı gibi, örnekleme özgülü birçok değişkenden de etkilenmiş olabilir.

Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik davranışları, öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. İlkokul ve ortaokullarda görev

Eker, R. & Özgenel, M. (2021). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının okul mutluluğuna etkisi. *Journal of Educational Reflections*, 5(2), 33-43.

yapan öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları, Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Bu bulguya benzer şekilde Sağır ve Memişoğlu (2012) da okul türüne göre anlamlı farklılık olduğunu belirlemiştir. Bozkurt (2019) benzer bir bulguya ilkököl öğretmenlerinin ortaokul ve lise öğretmenlerine göre daha mutlu oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışılan okul kademesinin okul müdürünün öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarında farklılığa yol açtığı yorumu yapılabilir. Bu sonucun ilkököl ve ortaokullarda okul yöneticilerinin öğretmenlerle daha yakın ilişkiler kurması, ortaöğretim kurumlarında ise okul müdürlerinin daha resmi ilişkiler sergilemesi öğretimsel liderlik rolünün daha düşük olarak algılanmasına yol açmış olabilir.

Araştırmada okul mutluluk algısı açısından ise ilkököl ve ortaokul kademelerinde görev yapan öğretmenler lise kademesinde görev yapan öğretmenlere kıyasla kendilerini daha mutlu olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okul türü olarak ilkököl, ortaokul, imam hatip ortaokulu, imam hatip lisesi ve Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenler, mesleki ve teknik liselerde görev yapan öğretmenlere göre daha mutlu algılanmaktadır. Özgenel ve Bozkurt (2020) da öğretmenlerin çalıştıkları okul kademesi değişkenine göre anlamlı farklılık tespit etmiştir. İlkokul öğretmenlerinin algıladıkları okul mutluluk düzeyinin ortaokul ve lise öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Özdemir ve Kış (2019) öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin, branş, statü, yöneticiyle olan ilişkiler, diğer öğretmenlerle olan ilişkiler, maaş, kurum memnuniyeti değişkenleriyle anlamlı farklılık gösterdiğini bulmuştur. Çalışmaya göre, branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek mutluluk puanı aldığı belirlenmiştir. Özdemir ve Kış, bu durumu sınıf öğretmenlerinin küçük yaş grubu ile çalışmanın yoruculuğu ile açıklamaktadır. Aynı zamanda branş öğretmenlerinin akademik olarak kendine daha fazla zaman ayırabilmesi ve mesleki doyumu oluşturduğu olumlu duyguların da varlığını ifade etmektedir.

Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin okul mutluluğu algıları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin kendilerinin mutlu hissetmeleri ile okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özellikleri üzerinde olumlu ilişkinin olması okul müdürünün öğretimsel liderlik rolünün önemini ortaya koymaktadır. Araştırmada elde edilen bu sonucun alan yazın incelendiğinde başka araştırma sonuçları ile de benzer olduğu görülmüştür. Birdoğan Kuvvet (2019), Yılmaz ve Kuşun (2015) ve Kurt (2013) okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel mutlulukları arasında pozitif, anlamlı ilişki olduğunu rapor etmişlerdir. Bu bağlamda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin okulda gerçekleştirilen eğitim-öğretim faaliyetlerine, öğrenme ortamına, olumlu ilişkiler geliştirmesi ve meslektaşlarıyla kurulan iş birliğini sürdürmesine katkı sağladığı ve bunun sonucunda öğretmenlerin okul mutluluğu algılarını olumlu etkilediği çıkarımı yapılabilir.

Son olarak araştırmada okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin okul mutluluğu algılarını anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları, öğretmenlerin okul mutluluğu algılarını olumlu yönde ve önemli ölçüde etkilemektedir. Bu çalışmanın bulgularına benzer şekilde Birdoğan Kuvvet (2019) ile Şahin ve Özgenel (2020) (2016) okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının okul mutluluğu algılarını olumlu etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Benzer şekilde Smith (1999) okul müdürlerinin liderlik stili ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Januwarsono (2015) liderlik davranışlarını mutluluğu etkileyen faktörlerden biri olarak belirlemiştir. Argon (2015) öğretmenlerin duygu durumlarının dikkate alınmamasının olumsuz davranışları perçinlediğini, kendini değersiz hissetme, mutsuzluk, işi aksatıp yavaşlatma, yöneticiye ve kuruma güvensizlik, okul başarısını düşürme ve çatışma gibi durumları da beraberinde getirdiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yöneticiliğe yeni başlayan okul müdürlerine öğretimsel liderliğe uygun davranışlarda bulunması öğretmenlerle görüşmelerini artırması, öğretimsel yönden liderlik yapması önerilebilir. Grissom vd. (2012) okul müdürlerinin sınıfta öğretmenle paylaşım yapmadığı okullarda verim düşüklüğü olduğunu tespit etmiştir. Bu açıdan okul müdürleri zaman zaman sınıflara giderek öğretmenle çalışma ortamında yüz yüze görüşme yapmalıdır. Greenwood (2009) okul müdürlerinin sorumlulukları arasında, öğrenci başarısını arttırmak, okul gelişimi için de ortam oluşturmak, etkili öğretimsel liderlik faaliyetleri için vizyonu tanımlamak, açıklamak ve etkileşimi sağlamak olduğunu belirlemiştir. Okul müdürlerinin öğretimsel lider olarak yüksek düzeyde algılanıyor olmaları önemlidir. Bu araştırmada elde edilen bulgular okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerinin güçlü olduğunu göstermektedir. Bu rolleri devam ettirmeleri için mesleki gelişimleri takip etmeleri, eğitim sistemindeki dinamikliği yakalamaları ve kendilerini sürekli geliştirmeleri önerilebilir.

Öğretmenlerin okul mutluluğunun sağlanmasında öğretimsel liderlik davranışlarını sergileyen okul yöneticilerinin yönetimsel davranışlarının önemli olduğu gibi (Greenberg ve Colquitt, 2005; Walumbwa, Peterson, Avolio ve Hartnell, 2010) kişisel yaklaşımları da önemlidir. Bu açıdan okul yöneticilerinin meslektaş dayanışması ve kendi aralarında tecrübe paylaşımlarında bulunmaları, öğretimsel liderlik davranışlarını okul yönetim süreçlerinde uygulamaları önerilebilir. Ayrıca okul mutluluğunu konusunda sınırlı sayıda çalışmalar olduğundan, özellikle okul mutluluğunu etkileyen faktörlerin incelenmesi için araştırmalar yapılabilir. Araştırmada öğretmenlerin okul mutluluğu ve öğretimsel liderlik algılarının yüksek düzeyde olduğu, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının okul mutluluğunu olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu durum okul yöneticilerinin sorumluluklarından biri olarak kabul edilmektedir. Çünkü eğitimin niteliğini artırma ve etkili okul oluşturma sürecinde okul müdürlerinden öğretimsel liderlik rollerini yerine getirmesi beklenmektedir. Bu bulgu okulların niteliğini geliştirme ve okul mutluluğu artırma açısından umut verici bir sonuç olarak kabul edilebilir. Ayrıca okul kademeleri ilkökolden liseye doğru ilerledikçe öğretmenlerin hem okul mutluluğu algıları hem de öğretimsel liderlik algıları azalmaktadır. Bu durumun temel nedenlerini derinlemesine araştırılması önerilmektedir.



Eker, R. & Özgenel, M. (2021). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının okul mutluluğuna etkisi. *Journal of Educational Reflections*, 5(2), 33-43.

### Kaynakça

- Akçekoçe, A. ve Bilgin, K. U. (2016) Okul Müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-23.
- Altaş, M. (2013). *İlk ve orta dereceli okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik roller: Beyoğlu ilçesi örneği* (Yüksek Lisans tezi) Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- 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.
- Arslan, Y. (2018). *Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına ilişkin algıları ile örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi.
- Arslan, Y. ve Polat, S. (2018). Örgütsel mutluluk ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23(4), 603-622.
- Ayık, A. ve Şayir, G. (2014). İlköğretim kurumlarında görevli okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının çeşitli davranışlar açısından incelenmesi. *EKEV Akademi Dergisi*, 18(60), 15-30.
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul, okul geliştirme kuram uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem.
- Bayrak, C. (2011). *Toplumsal bir sistem olarak okul*. A. Boyacı (Ed.). *Eğitim sosyolojisi* içinde (s. 97-112). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Birdoğan Kuvvet, A. (2019) *Okul müdürlerinin öğretim liderlikleri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel mutlulukları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bozkurt, B. N. (2019). *Okul mutluluğunu etkileyen bir faktör: Öğretmenlerin politik becerileri* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Bulut, A. (2015). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel mutluluk algılarının incelenmesi: Bir norm çalışması* (Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Çakır, H. (2019) *Hayat boyu öğrenme kurum müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri: bir karma yöntem araştırması* (Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Çetin, S. ve Polat, S. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel mutluluk algılarının analizi. *14. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi Tam Metin Bildiri Kitabı* (s.163-168), Ankara.
- Çilesiz, A. (2019). *Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerine ilişkin ortaokul öğretmenlerinin görüşleri (Samsun İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2014). *Karma yöntem araştırmaları: Tasarımı ve yürütülmesi* (Y. Dede ve S. B. Demir, Çev. Ed). Ankara: Anı.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199
- Cropanzano, R., & Wright, X A. (1999). A Fiveyear study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51, 252-265.
- Demiral, E. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları* (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Dilekçi, Ü., & Limon, İ. (2020). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki adanmışlıkları arasındaki ilişkide öznel iyi oluşun aracı rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26(4), 743-798
- Döş, İ. (2013). Mutlu okul. *Eğitim ve Bilim*, 38(170), 267-282.
- Engels, N., Aelterman, A., Petegem, K. V., & Schepens, A. (2004). Factors which influence the wellbeing of pupils in flemish secondary schools. *Educational Studies*, 30(2): 127-143
- Ertong, C. (2018). *Okullarda öğretmenlerin örgütsel mutluluğunu etkileyen faktörlerin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Findley, B. & Findley, D. (1992). Effective schools: The role of principal. *Contemporary Education*, 63(2), 100-104.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Anı.
- Glasman, N. (1984). Student achievement and the school principal. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 6(3), 283-296.
- Greenberg, J. A. and Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of organizational justice*. NJ: Erlbaum.
- Greenwood, W. P. (2009). *Teachers' perceptions of principals as instructional leaders in "distinguished" (high performing) and "needs improvement" (lowperforming) middle schools in urban metropolitan Atlanta, Georgia* (Doctoral dissertation). Mississippi State University.
- Grissom, J. A., Loeb, S., & Master, B. (2012, November). What is effective instructional leadership? Longitudinal evidence from observations of principals. In *Association for Public Policy Analysis and Management annual meeting*, November.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352.
- Hallinger, P., Bickman, L., & Davis, K. (1996). School context, principal leadership, and student achievement. *Elementary School Journal*, 96(5), 498-518.

- Eker, R. & Özgenel, M. (2021). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının okul mutluluğuna etkisi. *Journal of Educational Reflections*, 5(2), 33-43.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effective-ness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44
- Heck, R., Larson, T., & Marcoulides, G. (1990). Principal instructional leadership and school achievement: Validation of a causal model. *Educational Adminis-tration Quarterly*, 26, 94-125
- Januwarsono, S. (2015) Analytical of factors determinants of happiness at work case study on PT. PLN (Persero) Region Suluttenggo, Sulawesi, Indonesia *European Journal of Business and Management*, 7(8), 9-18.
- Korkut, A. (2019) *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algılarının analizi* (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kotaoğlu, Z. (2019) *Temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilerine güveni ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki (Sakarya İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Kurt, B. (2013). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Leithwood, K., & Montgomery, D. (1982). The Role of the elementary principal in program improvement. *Review of Educational Research*, 52(3), 309-339.
- Marescaux, E., De Winne, S., & Forrier, A. (2019). Developmental hrm, employee well-being and performance: The mod-erating role of developing leadership. *European Management Review*, 16(2), 317-331.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397
- Niaz, A. (2017). Teachers' perceptions of the relationship between principals' instructional leadership, school culture, and school effectiveness in Pakistan. *Education and Science*, 4(192), 407-425.
- O'Donnell, R. (2002). *Middle-level principals' instructional leadership behaviors and student achievement* (Doctoral Dissertation). Lehigh University.
- Özdemir, N. (2019). Principal leadership and students' achievement: Mediated pathways of professional community and teachers' instructional practices. *KEDI Journal of Educational Policy*, 16(1), 81-104.
- Özdemir, D.M. ve Kış, A. (2019). Öğretmenlerin mutluluk düzeylerinin incelenmesi: Gaziantep İli örneği. 14. *Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi Tam Metin Bildiri Kitabı – 2-4 Mayıs 2019*, Ankara.
- Özgenel, M. ve Dil, İ. (2020). Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi. *FSMVU Eğitim Araştırmaları Kongresi*, 9-10 Mayıs 2020, İstanbul/Tukey.
- Özgenel, M., & Bozkurt, B. N. (2020). Okul mutluluğunu yordayan bir faktör: Öğretmenlerin politik becerileri. *Turkish Journal of Educational Studies*, 7(2), 130-149.
- Özgenel, M., & Canuyası, R. (2020). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının örgütsel mutluluğa etkisi. *Eğitim ve Teknoloji*, 3(1), 14-31.
- Peiró, J. M., Kozusznik, M. W., Rodríguez-Molina, I. & Tordera, N. (2019). The happy-productive worker model and beyond: Patterns of wellbeing and performance at work. *Int J Environ Res Public Health*, 16(3), 1-20.
- Portin, B., Schneider, P., De Armond, M., & Gundlach, L. (2003). *Making sense of leading schools: A study of the school principalship*. Seattle, WA: Center on Reinventing Public Education, University of Washington.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Ad-ministration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Sağır, M. ve Memişoğlu, S. P. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin öğretmen ve yönetici algıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 1-12.
- Sun, J., & Leithwood, K. A. (2012). Transformational school leadership effects on studen-tachievement. *Leadership and Policy in Schools*, 11(4), 418-451.
- Şahin, B & Özgenel, M. (2020). Comparison of the predictive level of transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles on school happiness. *International Journal of Educational Studies and Policy*, 1(1), 55-73.
- Sevinç, M. (2019). *İlkokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri, İzmir.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Yayınları
- Şişman, M. (2012). Liderlik. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* içinde (s.147-149). Ankara: Pegem.
- Smith, A. D. (1999). *Milli kimlik* (B. S. Şener, Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Stoia, E. (2016). *Happiness and well-being at work*. Business Administration and Marketing Department, Final Degree Project, Universitat Jaume.
- Supriadi, E. & Mohamad, Y. A. (2015) Relationship between instructional leadership of headmaster and work discipline and work motivation and academic achievement in primary school at special areas of Central Jakarta. *Journal of Education and Learning*, 4(3), 123-135.
- Tanwar, K. C. (2019). Study of leadership style, coping strategies and happiness in academic employees and corporate employees. *International Journal of Research in Social Sciences*, 8(2), 420-435.
- Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). Okul yöneticilerinin duygularını yönetme yeterliklerine ilişkin okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(18), 55-73.

- Eker, R. & Özgenel, M. (2021). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının okul mutluluğuna etkisi. *Journal of Educational Reflections*, 5(2), 33-43.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J. ve Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937-963.
- Wesarat, P., Sharif, M. Y. ve Majid, A. H. (2015). A conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian Social Science*, 11(2): 78-88. doi:10.5539/ass.v11n2p78
- Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well-being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of occupational health psychology*, 12(2): 93-104.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, E. ve Kurşun, A. T. (2015). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin akademik iyimserlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 35-48.
- Yüce, S. (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yurcu, G. (2014). *Konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş doyumuna ve öznel iyi oluşlarına etkisi* (Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Yusof, H. S. M., Munap, R., Badrillah, M. I. M., Ab Hamid, N. R., & Khir, R. M. (2017). The relationship between organizational culture and employee motivation as moderated by work attitude. *Journal of Administrative and Business Studies*, 3(1), 21-25.