

Okul Müdürlerinin İlimli Yönetim Becerileri ve Örgütsel Mutluluk*

Soft Skills of School Principals and the Organizational Happiness

Uğur Ulaş Yamen¹, Ali Aksu²

¹Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, ugurulas_yamen@hotmail.com, (<https://orcid.org/0000-0001-8461-2685>)

²Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, ali.aksu.deu@gmail.com, (<https://orcid.org/0000-0003-1682-8366>)

Geliş Tarihi: 28.04.2024

Kabul Tarihi: 09.08.2024

ÖZ

Bu araştırma, okul müdürlerinin ilimli yönetim becerileri ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma evreni, 2022-2023 eğitim öğretim yılında İzmir'de bulunan 195 devlet ortaöğretim kurumunda çalışan 13.872 öğretmeni kapsamaktadır. Tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmış ve örneklem, İzmir içindeki 44 okuldan 1.558 öğretmeni içermektedir. Çalışma, nicel bir metodoloji kullanarak ilişkisel tarama modeliyle yapılandırılmıştır. Çalışmada, Çetin & Yavuz (2022) tarafından geliştirilen “Yöneticilere Yönelik İlimli Beceriler Ölçeği” ve Bulut (2015) tarafından oluşturulan “Okul Örgütsel Mutluluk Ölçeği” kullanılmıştır. Veriler, dağılımın normal olup olmadığına bağlı olarak parametrik istatistiksel testler kullanılarak analiz edilmiştir ve SPSS yazılımından faydalanılmıştır. Sonuçlar, öğretmenlerin müdürlerin kişilerarası becerilerini “yüksek” olarak algıladıklarını, ancak kişisel becerileri daha düşük derecelendirdiklerini göstermektedir. Öğretmenlerin, örgütsel mutluluk ve yönetim süreçleri alt boyutlarındaki algıları “yüksek” düzeyde iken, işyerinde iletişim, mesleki tutum ve adanmışlık alt boyutlarındaki algıları ise “çok yüksek” düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin ekonomik koşullar alt boyutuna ilişkin algıları “düşük” düzeydedir. Müdürlerin ilimli yönetim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel mutluluğu arasında güçlü ve pozitif bir korelasyon bulunmaktadır. Regresyon analizi, müdürlerin ilimli becerilerinin örgütsel mutluluk algılarının %58’ini açıkladığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İlimli beceriler, mutluluk, örgütsel mutluluk.

ABSTRACT

This research aims to investigate the connections between school principals' moderate management skills and organizational happiness. The study population includes 13,872 teachers working at 195 public secondary education institutions in İzmir during the 2022-2023 academic year. A stratified sampling method was used, and the sample comprises 1,558 teachers from 44 schools within İzmir. The study is structured using a relational screening model with a quantitative methodology. The “Soft Skills Scale for Principals” developed by Çetin & Yavuz (2022) and the “School Organizational Happiness Scale” created by Bulut (2015) were utilized in this study. Data were analyzed using parametric statistical tests depending on whether the distribution was normal, and SPSS software was employed. The results show that teachers

* Bu çalışma Prof. Dr. Ali AKSU danışmanlığında Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde yürütülen ve Uğur Ulaş YAMEN'in savunduğu “Okul Müdürlerinin İlimli Yönetim Becerileri ile Örgütsel Mutluluk ve Öğretmenlik Mesleğinin İmajı Arasındaki İlişkiler” başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

perceive principals' interpersonal skills as "high," yet rate their personal skills lower. Teachers' perceptions of organizational happiness and management process sub-dimensions are "high," while their perceptions of workplace communication, professional attitude, and commitment sub-dimensions are "very high." Additionally, teachers' perceptions of the economic conditions sub-dimension are "low." A strong and positive correlation has been found between principals' moderate management skills and teachers' organizational happiness. Regression analysis reveals that principals' moderate skills explain 58% of the perceptions of organizational happiness.

Keywords: Soft skills, organizational happiness.

GİRİŞ

Yönetim, bir örgütün işleyişini düzenlemek, belirlenen hedeflere ulaşmak ve kaynakları verimli ve etkili bir şekilde kullanmak için kritik bir unsurdur (Daft, 2005). Geçmişte belirli bir yönetim tarzı veya örgüt yapısının tek doğru yol olarak kabul edildiği bir anlayış yaygın iken günümüzde bu anlayış değişmiştir. Artık bireylerin farklı örgüt yapılarına uyum sağlayabilme yetenekleri ve esnek bir yaklaşım benimsemeleri gerekmektedir. Bireylerin çeşitli görevler ve durumlarla başa çıkarken hem takım çalışmasına hem de gerektiğinde emir-komuta yapısına uyum sağlayabilmeleri, günümüz yönetim anlayışının temeli haline gelmiştir. Bu önemli dönüşüm, yöneticilerin sahip olması gereken becerilerin de yeniden tanımlanmasına yol açmıştır. Günümüz yöneticilerinin teknik becerilerin yanı sıra insan ilişkileri ve iletişim yeteneklerine de sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle, "soft skills" olarak adlandırılan insan odaklı ılımlı becerilere sahip olmak günümüz yöneticileri için kritik hale gelmiştir (Almonte, 2022; Drucker, 2011).

ılımlı beceriler, çalışma yaşamında başarılı olmak için gereken iletişim, iş birliği, liderlik, problem çözme, karar verme, esneklik, adaptasyon, empati ve zaman yönetimi gibi yetenekleri içermektedir (Butterfield, 2010). Sönmez'e (2015) göre, bu beceriler teknik becerilerin ötesine geçerek bireylerin iş hayatında ve kişisel gelişimlerinde başarılı olmalarını sağlamaktadır. Reiman (2023) ise ılımlı becerileri, teknik becerilerin nasıl uygulandığını ifade eden kişisel karakter özellikleri ve nitelikler olarak tanımlamaktadır. Bu beceriler, günlük yaşamdan çalışma yaşamına yansıyan kişisel ve kişilerarası yetenekleri kapsamaktadır. Perreault (2004), ılımlı becerilerin genellikle göz ardı edilse de son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu beceriler hem mesleki hem de sosyal yaşamda başarıyı destekleyerek bireylerin kariyerlerinde ve yaşamlarında sürdürülebilir bir ilerleme sağlamaktadır. Wheeler'e (2016) göre bir kariyerin başlangıcında teknik ve mesleki beceriler ön planda tutulsa da gerçek başarının anahtarı, bu becerilerin ılımlı becerilerle birleşmesidir. Ayrıca ılımlı beceriler, bireysel tutumları ve örgütsel yapıyı şekillendiren kritik faktörlerdir ve bu nedenle yöneticilik bağlamında da dikkate alınmalıdır. Sürekli gelişimi, etkililiği ve verimliliği teşvik eden yöneticilerin, teknik ve mesleki becerilere ek olarak ılımlı becerilere de sahip olmaları gerekmektedir (Ariratana vd., 2015).

Yönetim ilkeleri ve pratiğinde meydana gelen paradigma değişimi, eğitim kurumlarını da büyük ölçüde etkilemiştir. Son yıllarda eğitim yönetimi alanında, işletme dünyasının yönetim teknikleri ve stratejilerinin uygulanması yönünde bir eğilim görülmektedir. Bu eğilim, eğitim kurumlarının karmaşıklığını ve çeşitliliğini yansıtır; eğitim kurumları da diğer örgütler gibi belirli hedeflere ulaşmayı, verimliliği artırmayı, kaliteyi geliştirmeyi ve paydaşların ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemektedir. Ancak eğitim yönetimi, işletme yönetiminden bazı önemli noktalarda ayrılmaktadır. Eğitim yöneticileri, öğrencilerin akademik başarısını ve genel refahını sağlamak için çalışırken, öğretmenler, veliler, yerel topluluklar ve politika yapıcılar gibi karmaşık bir dizi paydaşla iletişim kurmalı ve onları yönetmelidir (Lunenburg, 2017; Robbins & Coulter, 2012). Bu karmaşıklık ve çeşitlilik, eğitim yönetiminde geleneksel işletme yönetiminden daha fazla ılımlı yönetim becerisi gerektirmektedir. Eğitim yöneticileri, özellikle okul müdürleri, başarılı olabilmek için etkin liderlik, etkili iletişim, problem çözme ve çatışma yönetimi gibi ılımlı yönetim becerilerine ihtiyaç duymaktadır (Epstein, 2011). Okulların performansı, öğrencilerin

başarısı, öğretmenlerin performansı ve okulun imajı, yönetim ve liderlik becerilerine bağlıdır (Leithwood & Riehl, 2005). Okul müdürlerinin sahip oldukları liderlik, iletişim, takım çalışması ve motivasyon gibi ılımlı yönetim becerileri, okulun performansını ve öğretmenlerin mutluluğunu olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle, yöneticilerin ılımlı becerileri birçok araştırmacının odağı haline gelmiştir (Ngang vd., 2015). Cinque (2016), ılımlı becerilerin bireysel mutluluk üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Empati, duygusal zeka ve etkin iletişim gibi ılımlı beceriler, sağlıklı ve tatmin edici kişisel ilişkiler kurmayı ve sürdürmeyi mümkün kılmaktadır. Bu beceriler, bireyin stresle başa çıkma yeteneğini geliştirerek yaşam kalitesini ve mutluluğunu artırmaktadır. Günümüz iş ve eğitim dünyasında örgütsel mutluluk ve yönetim arasındaki ilişki giderek daha fazla ilgi çekmektedir (Leithwood vd., 2004). Mutlu çalışanların performansının ve örgütsel başarıya katkılarının arttığı düşüncesi, bu ilginin temel nedenlerinden biridir (Veenhoven & Hagerty, 2006). Örgütsel mutluluk, iş yaşamından elde edilen memnuniyet ve genel yaşam kalitesini ifade eder. Yönetim yaklaşımları ve pratikleri, çalışanların mutluluk derecesini önemli ölçüde belirlemektedir (Robbins & Coulter, 2012). Bu bağlamda, ılımlı yönetim becerileri ve örgütsel mutluluk arasındaki ilişkiye odaklanmak faydalı olacaktır.

Pozitif duygusal deneyimler ve doyuma ulaşma hissi genellikle mutluluk olarak tanımlanmaktadır (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Örgütsel mutluluk, iş yerindeki bireylerin memnuniyet seviyelerini ve iş hayatlarından kaynaklanan pozitif duygularını kapsamaktadır. Bir okul bağlamında örgütsel mutluluk, öğretmenlerin iş tatmini, öğrencilerin okul deneyimi ve genel okul iklimi ile yakından ilişkilidir (Fisher, 2010). Okul müdürlerinin duygusal zeka, empati, iletişim ve çatışma çözme gibi ılımlı yönetim becerilerini etkin kullanmaları, okulda olumlu bir ortamın oluşmasına ve iş birliğinin artmasına katkıda bulunmaktadır (Goleman, 1998). Bu becerilere sahip okul müdürleri, öğretmenler ve öğrenciler arasında güçlü ve sağlıklı ilişkiler kurmayı başarabilmektedirler. Sağlıklı ilişkiler, öğretmenlerin ve öğrencilerin birbirlerine güven duymalarını, saygı göstermelerini ve daha iyi iletişim kurmalarını sağlamaktadır (Aydın, 2007). Böylece, okulda oluşan olumlu iklim, öğretmen ve öğrencilerin performanslarını artırarak iş birliği ruhunu güçlendirmektedir (Leithwood vd., 2004). Ayrıca, ılımlı yönetim becerilerine sahip okul müdürleri, öğretmenlerin farklı bakış açılarına değer vermekte ve bunları dikkate almaktadır. Bu durum, öğretmenlerin fikirlerini daha özgür bir şekilde ifade etmelerini sağlamaktadır (Bolman & Deal, 2017). Katılımcı bir ortamda çalışmak, okulda iş birliğini ve problem çözme becerilerini geliştirmektedir. Yöneticilerin çalışanlarla açık ve samimi bir iletişim ortamı sağlamaları, güven ve iş birliğini destekleyerek örgütsel mutluluğa katkıda bulunmaktadır. Ayrıca yöneticilerin çalışanlara özerklik sağlamaları, yeteneklerini ve becerilerini kullanma olanağı tanımaları, örgütsel mutluluğu artırmaktadır (Bush & Glover, 2014; Robbins & Coulter, 2012; Warr, 2011). Fayol (1954) tarafından tanımlanan "yetki devri" prensibi, çalışanların kendi işleri hakkında karar verme özgürlüğünü teşvik etmektedir. Bu durum, işlerin anlamını ve bireylerin tatmin düzeyini artırarak örgütsel mutluluğu yükseltmektedir.

Sonuç olarak, bu paradigma değişikliği ve ılımlı yönetim becerilerinin öneminin anlaşılması, eğitim yönetimi pratiğinde yeni bir dönemi işaret etmektedir. Eğitim liderlerinin, teknik becerilerin ötesinde, duygusal zeka, empati ve iletişim gibi insan merkezli yeteneklere sahip olmaları, eğitim kurumlarının karmaşık ihtiyaçlarını karşılamak ve örgütsel mutluluğu artırmak için zorunlu hale gelmiştir. Okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerilerinin örgütsel mutluluk üzerinde kritik bir öneme sahip olduğu kabul edilmektedir. Bu durumun vurgulanmasının nedeni, ılımlı yönetim becerilerine ilişkin mevcut araştırmaların genellikle yabancı ülkelere ve işletme, pazarlama gibi farklı disiplinlerden elde edilen bilgilere dayanmasıdır. Dolayısıyla, kendi kültürümüze ve eğitim sistemimize daha uygun, özgün araştırmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu araştırma, okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerilerinin örgütsel mutluluk üzerindeki etkilerini inceleyerek, eğitim alanındaki bazı kritik sorunları ele almayı amaçlamaktadır. Bu sorunlar, okulların ve öğretmenlerin genel performansını doğrudan etkileyebilecek unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Araştırma sonuçlarının, eğitim yöneticilerine, okul müdürlerine ve

eğitim politika yapıcılarına, okullarda daha olumlu bir alışma ortamı yaratma ve retmenlik mesleğinin itibarını artırma konusunda rehberlik edebileceği dűřünülmektedir. Ayrıca, bu alışmanın bulgularının, eğitim kurumlarında daha etkili bir liderlik ve yönetim anlayışının geliştirilmesine önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir. Bu durumun, eğitim alanında sürdürülebilir gelişimi teşvik eden, daha etkileşimli bir yönetim anlayışının gelişimine katkıda bulunacağı dűřünülmektedir.

1.1. Ama ve Önem

Bu alışmanın amacı, okul müdürlerinin ılımlı becerileri ve bu becerilerin retmenlerin örgütsel mutluluk algıları üzerindeki etkilerini farklı açılardan inceleyerek literatüre yeni bir bakış açısı sunmaktır. Okul yöneticilerinin ılımlı becerilerinin, örgütsel mutluluk üzerindeki rolünü araştırmanın, çeşitli nedenlerle büyük öneme sahip olduğu kabul edilmektedir. Öncelikli olarak, ılımlı beceriler üzerine yapılan mevcut alışmaların büyük çoğunluğunun başka ülkelerden ve işletme veya pazarlama gibi farklı alanlardan elde edilen bilgilere dayanmasıdır. Bu durum, kendi kültürümüz ve eğitim sistemimiz için daha uygun, özgün araştırmalara olan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

Eđitim sistemi, toplumun geleceği için hayati bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, eğitim üzerine yapılan araştırmaların sonuçları, toplumun geleceğini biçimlendirmede kritik bir role sahiptir (Aydın vd., 2014). Okul müdürleri, eğitim sistemimizin temel taşlarından olan okullarda üst düzey rolleri üstlenmekte ve retmenler ile ğrenciler arasında bir köprü işlevi görmektedirler (Hoy & Miskel, 2015). Bu nedenle, okul müdürlerinin ılımlı becerilerinin, örgütsel mutluluk gibi konularda önemli bir etkisi olduğu dűřünülmektedir. ılımlı beceriler, yöneticilerin insan ilişkilerini yönlendirme, iletişim kurma, empati gösterme, liderlik yapma, sorun çözüme ve iş birliği yapma gibi becerileri içermektedir (Johnson, 2007). Okul yöneticileri, bu becerileri kullanarak retmenler ve diğer okul personeli ile daha iyi ilişkiler kurabilir. Bu durumun da retmenlerin işlerine olan bağlılıklarını ve örgütsel mutluluğu artırabileceği ileri sürülebilir.

Örgütsel mutluluk, günümüzde iş ve eğitim dünyasında büyük bir öneme sahiptir (Fisher, 2010). Eğitim kurumlarında, ğrencilerin başarısı ve motivasyonu için retmenlerin ve diğer personelin memnuniyeti hayati bir önem taşımaktadır (Bakker & Demerouti, 2008). Dolayısıyla, okul yöneticilerinin liderlik yeteneklerinin, retmenlerin iş tatminini ve bağlılığını artırarak kurumsal memnuniyeti yükseltebileceği öngörülebilir.

Bu alışma, okul yöneticilerinin ılımlı becerilerinin, retmenlerin örgütsel mutluluk algıları üzerindeki etkisini analiz ederek, okullarda daha mutlu ve daha verimli bir alışma ortamının nasıl oluşturulabileceğini incelemeyi hedeflemektedir. Bu anlayışın, eğitim yönetiminin etkinliğini artırma ve stratejik gelişmelerin yapılmasına yardımcı olabileceği dűřünülmektedir. Ayrıca, araştırmanın sonuçlarının retmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri algılarındaki farklılıkları ortaya koyması beklenmektedir.

Bu bağlamda, eğitim liderliği alanında yapılan bu araştırmanın teorik ve pratik boyutlarda değerli katkılar sunabileceği dűřünülmektedir. retmenlerin ve eğitim yöneticilerinin, yönetici yeterlikleri ve örgütsel mutluluğa yönelik stratejiler geliştirmede bu alışmanın bulgularından faydalanması mümkündür. Böylece, eğitim ortamlarının daha etkili ve verimli hale getirilmesi, retmenlerin mesleki gelişimine ve ğrencilerin akademik başarılarına olumlu katkılar sağlayabilir.

1.2. Problem Cümlesi ve Alt Problem Cümleleri

İzmir ilinde yer alan resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan retmenlerin okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerilerine ilişkin algıları ile örgütsel mutluluğa ilişkin algıları ne düzeydedir?

Alt Problemler:

- 1) Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerileri ne düzeydedir?
- 2) Öğretmenlerin örgütsel mutluluğa ilişkin algıları ne düzeydedir?
- 3) Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerileri ile örgütsel mutluluk algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 4) Okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerileri, öğretmenlerin örgütsel mutluluğa ilişkin algılarını ne ölçüde yordamaktadır?

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli ve Deseni

Bu çalışma, okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerileri ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, nicel araştırma metodolojisi kullanılarak ilişkisel tarama deseni ile yapılandırılmıştır. Tarama araştırmaları, genellikle daha geniş örneklem üzerinde gerçekleştirilen ve katılımcıların belirli bir konu veya olay hakkındaki görüşlerini, ilgi alanlarını, becerilerini, yeteneklerini ve tutumlarını belirlemeyi hedefleyen araştırmalardır. Korelasyonel araştırmalar ise, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi, bu değişkenlere herhangi bir müdahale yapılmaksızın inceleyen araştırma türleri olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2018).

2.2. Evren, Örneklem, Çalışma Grubu ve Katılımcılar

Bu çalışmanın kapsamı, 2022-2023 akademik yılında İzmir'deki 195 devlet lisesinde çalışan 13.872 öğretmeni içermektedir. Bu öğretmenlere ilişkin bilgiler, Mart 2023'te Milli Eğitim Bakanlığı'nın Bilişim Sistemleri (MEBBİS) aracılığıyla elde edilmiştir.

Bu araştırmada, evrenden temsil edici bir örneklem çıkarmak amacıyla tabakalı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemde öncelikle evren, benzer özelliklere sahip alt gruplara ayrılmaktadır. Daha sonra, bu gruplardan seçilen örneklem birimleri bir araya getirilerek genel bir örneklem oluşturulmaktadır (Büyüköztürk vd., 2018). Araştırmada, İzmir ilinin sosyo-ekonomik gelişmişlik seviyelerine göre sınıflandırılan ilçeleri temel alınarak, ilçelerin gelişmişlik seviyelerine göre beş farklı kategoriye ayrıldığı İzmir Ticaret Odası'nın 2022'deki analizine başvurulmuştur. Belirlenen her kategoriden, ilçe nüfusunun en az %30'unu kapsayacak şekilde örneklem seçimi yapılmıştır. Seçilen örnekleme Konak, Bornova, Çiğli, Urla gibi 1. Kategori ilçelerden başlayarak, 5. Kategoriye kadar olan Kiraz gibi ilçelere kadar geniş bir yelpazede temsil sağlanmıştır. Ayrıca, Milli Eğitim Bakanlığı'nın öğretmen atama ve yer değiştirme kriterlerini içeren yönetmelik ekleri de örneklem seçiminde dikkate alınmıştır. Her bir hizmet bölgesinden seçilecek okullar, hizmet puanlarına göre en az %10 oranında dahil edilmiştir. İlçe bazında yapılan örneklem seçiminde, okul türleri gibi değişkenler de göz önünde bulundurulmuştur. Bu süreçte amaçsal örnekleme yöntemi kullanılarak, araştırmanın odaklandığı probleme ilişkin çeşitliliği maksimize etmek amacı güdülmüştür (Büyüköztürk vd., 2018).

2022 yılında İzmir Ticaret Odası tarafından yayımlanan rapor, İzmir'in ilçelerinin sosyo-ekonomik durumlarını analiz etmek için sekiz temel kriter üzerinden 56 farklı göstergenin kullanıldığını belirtmektedir. Bu kriterler demografik yapı, iş gücü piyasası, sosyal güvenceler, eğitim seviyesi, sağlık hizmetlerinin erişilebilirliği, finansal yapı, rekabet gücü, yenilikçilik kapasitesi ve yaşam standartlarını kapsamaktadır (İZTO, 2022).

İzmir ilçelerinin örneklem belirlenmesinde tabakalı yöntem kullanılmış, İzmir Ticaret Odası verileri temel alınarak ilçeler sosyo-ekonomik düzeylerine göre gruplandırılmıştır. İlçeler, hizmet bölgesi ve okul türü gibi faktörler göz önünde bulundurularak seçilmiştir. Her sosyo-

ekonomik seviyeden yeterli temsil sağlanmış, I. Kademe'den % 40, II. Kademe'den % 50, III. Kademe'den tüm ilçeler, IV. Kademe'den % 67 ve V. Kademe'de bulunan tek ilçe Kiraz ilçesi örnekleme alınmıştır.

Araştırmada, seçilen ilçelerden okulların örnekleme dahil edilmesi sürecinde, Milli Eğitim Bakanlığı'nın "Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği"ne ek olarak yayımlanan ve hizmet bölgeleri ile puanlarını belirleyen çizelge referans alınmıştır. Bu aşamada, araştırmanın hedeflerine uygun olarak okul türleri de dikkate alınarak, her ilçeden en az % 10'luk bir okul oranı örneklem için seçilmiştir.

Araştırmada, örneklem içine alınan okullardaki tüm öğretmenlere ulaşma amacı güdülmüştür. Ancak, bazı öğretmenlere çeşitli sebeplerden dolayı erişilememiştir. Bu nedenle, ankete katılmayı kabul eden öğretmenlerle çalışılmıştır. Anket uygulaması, beş hizmet bölgesindeki toplam 568 gönüllü öğretmen üzerinden gerçekleştirilmiştir; bu öğretmenler, birinci bölgeden 292, ikinci bölgeden 66, üçüncü bölgeden 70, dördüncü bölgeden 110 ve beşinci bölgeden 30 öğretmeni kapsamaktadır.

Araştırmanın bu bölümünde, dahil edilen okullardaki öğretmenlere anketler uygulanmıştır. Farklı hizmet bölgelerindeki toplam 21 ortaöğretim kurumundan, 832 öğretmenden 292'si; 7 okuldan 253 öğretmenden 66'sı; 5 okuldan 176 öğretmenden 70'i; 8 okuldan 280 öğretmenden 110'u ve 3 okuldan 47 öğretmenden 30'u olmak üzere toplamda 641 öğretmen gönüllü olarak anketi doldurmuştur.

Tablo 1

Uygulanan anket formlarının okul türü değişkenine göre dağılımı

Okul türü	Alınan Anket Ölçek Sayısı
Anadolu Lisesi (Sınav)	55
Güzel Sanatlar Lisesi	48
Fen Lisesi	72
Anadolu Lisesi (Adrese dayalı)	136
Spor Lisesi	35
Sosyal Bilimler Lisesi	39
İmam Hatip Lisesi	59
Çok Programlı Anadolu Lisesi	106
Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	91
Toplam	641

Bu çalışmada, öğretmenlerin algılarını ölçmek amacıyla toplanan veriler, SPSS veri analizi programı kullanılarak analiz edilmiştir. İlk aşamada, veri setindeki kayıp veriler ve uç değerlerin tespiti yapılmıştır. Bir veri setinde, toplam verilerin %5'inden daha azını oluşturan rastgele eksik veriler bulunduğu, bu eksiklikleri gidermek için verilerin silinmesi, en sık rastlanan yanıtın atanması veya eksik verilerin tahmini gibi yöntemler kullanılabilir. Uç değerler ise normallik ve doğrusallık varsayımlarını zorlaştırarak istatistiksel analizlerin doğruluğunu etkileyebilir. Bu nedenle, aşırı değerlerin veri setinden çıkarılması veya yeniden düzenlenmesi önerilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2007). Bu doğrultuda, toplam 641 anketten %5'ten fazla eksik veriye sahip olan 8 anket dışlanmıştır. Eksik veri içermeyen 633 anket formu ile analiz sürecine devam edilmiştir. Daha sonra, z skoru puanları hesaplanmış ve uç değer olarak belirlenen 65 ölçek formu çıkarılmıştır. Sonuç olarak, kayıp veri ve uç değer bulunmayan 568 ölçek ile analiz sürdürülmüştür.

Bu çalışmanın kapsadığı alan, İzmir'de bulunan toplam 195 lise ve bu okullarda eğitim veren 13.872 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, İzmir'deki 44 lisede çalışan

1.558 öğretmen üzerinden yapılmıştır. İstatistiksel hesaplamalara dayanarak, %5 hata payı ile İzmir'deki liselerdeki öğretmenleri temsil edecek minimum örneklem büyüklüğünün 385 olduğu tespit edilmiş ve bu çalışma için seçilen katılımcı sayısının bu gerekliliği karşıladığı belirlenmiştir.

2.3. Veri Toplama Süreci ve Araçları

İlk olarak, çalışmada kullanılan ölçekler için, bu ölçekleri geliştiren araştırmacılardan e-posta yoluyla izinler alınmıştır. Çalışma kapsamında yer alan ölçekler, gerekli etik kurul onayı ve uygulama izinleri alındıktan sonra, örnekleme bulunan gönüllü katılımcılara yüz yüze uygulanmıştır. Bu çalışmada, ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, yöneticilerinin ılımlı becerileri hakkındaki görüşlerini ölçmek için Çetin & Yavuz (2022) tarafından oluşturulan, 36 sorudan meydana gelen ve iki ana kategoriye ayrılan “Yöneticilere Yönelik İlımlı Beceriler Ölçeği” kullanılmıştır. Aynı zamanda, öğretmenlerin okul içindeki mutluluk seviyelerini değerlendirmek amacıyla Bulut (2015) tarafından hazırlanan 38 soruluk “Okul Örgütsel Mutluluk Ölçeği”nden yararlanılmıştır.

2.3.1. Yöneticilere Yönelik İlımlı Beceriler Ölçeğine İlişkin Bilgiler

Çetin & Yavuz (2022) tarafından oluşturulan 36 maddelik ölçek formu 5’li likert tipinde (1) Hiçbir zaman (2) Nadiren (3) Bazen (4) Çoğu zaman (5) Her zaman şeklinde derecelendirilmiştir. Yöneticilere yönelik ılımlı beceriler ölçeğinin iç tutarlılık analizleri yapılmıştır. Yöneticilere yönelik ılımlı beceriler ölçeğinin toplamı ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

Yöneticilere Yönelik İlımlı Beceriler Ölçeği'nin toplam puanı ve her bir alt boyutun güvenilirlik katsayıları.

Faktör	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Kişisel boyut	8	.94
Kişiler arası boyut	28	.99
Ölçek	36	.99

Tablo 2’den alınan verilere göre, ölçeğin Cronbach Alfa değeri .99, birinci faktör için .94 ve ikinci faktör için .99 olarak belirlenmiştir, bu da ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir (Tezbaşaran, 2008).

Tablo 3

Araştırmada kullanılan ölçek ve alt boyutlarına ilişkin hesaplanan Cronbach Alpha katsayıları

Ölçek ve Alt Boyutları	n	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Kişisel Yetenekler	260	8	.95
Kişilerarası Yetenekler (YYIBÖ)	260	28	.98
	260	36	.98

Araştırmacı tarafından gerçekleştirilen analiz edilen sonuçlara göre, Yöneticilere Yönelik İlımlı Beceriler Ölçeği'nin genelinde .98, kişisel yetenekler için .95 ve kişilerarası yetenekler için .98 olarak belirlenen Cronbach Alpha katsayıları, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Genel olarak, .7 ve üstü Cronbach Alpha değerleri ölçeğin güvenilir kabul edildiğini belirtilmektedir (Kılıç, 2016). Bu çalışmada elde edilen katsayılar, kullanılan aracın güvenilirliğini teyit etmektedir.

2.3.2. Okul Örgütsel Mutluluk Ölçeğine İlişkin Bilgiler

Bulut tarafından 2015'te geliştirilen 38 maddelik Okul Örgütsel Mutluluk Ölçeği formu 5'li likert tipinde (1) Kesinlikle katılıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum biçiminde derecelendirilmiştir. Okul örgütsel mutluluk ölçeğinin iç tutarlılık analizleri yapılmıştır. Okul örgütsel mutluluk ölçeğinin toplamı ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

Okul örgütsel mutluluk ölçeği'nin toplam puanı ve her bir alt boyuta ilişkin güvenilirlik katsayıları

Faktör	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Yönetim Süreçleri	17	.93
Mesleki Tutum	9	.85
İşyerinde İletişim	4	.77
Adanmışlık	4	.72
Ekonomik Koşullar	4	.70
Ölçek	38	.92

Tablo 5

Araştırmada kullanılan ölçek ve alt boyutlarına ilişkin hesaplanan Cronbach Alpha katsayıları

Ölçek ve Alt Boyutları	n	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Yönetim Süreçleri	260	17	.96
Mesleki Tutum	260	9	.86
İşyerinde İletişim	260	4	.87
Adanmışlık	260	4	.90
Ekonomik Koşullar	260	4	.80
Okul Örgütsel Mutluluk Ölçeği	260	38	.94

Araştırmacı tarafından gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, okul örgütsel mutluluk ölçeğinin genel Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .94 olarak hesaplanmış, bu oran ölçeğin yüksek güvenilirliğini göstermektedir. Yönetim süreçleri alt boyutu için katsayı .96, mesleki tutum için .86, işyerinde iletişim için .87, adanmışlık için .90 ve ekonomik koşullar için .80 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar, ölçek üzerindeki tüm maddelerin Cronbach Alpha değerinin 0.7'nin üzerinde olduğunu ve böylece anketin güvenilir kabul edilen bir araç olduğunu ortaya koymaktadır (Kılıç, 2016). Yapılan bu hesaplamalar, ölçüm aracının güvenilirliğinin yüksek olduğunu teyit etmektedir.

2.4. Verilerin Analizi

Bu çalışma, öğretmenlerin okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerileri ve örgütsel mutluluk seviyelerine ilişkin görüşlerini değerlendirmiştir. Analiz için yöneticilere yönelik ılımlı beceriler ölçeği ve okul örgütsel mutluluk ölçeğinden toplanan veriler kullanılmıştır. Verilerin analizi, ortalama, minimum, maksimum değerler ve standart sapma hesapları ile yapılmıştır. Kullanılan her ölçek 5'lik Likert tipi bir yapıya sahip olup, sonuçlar Tekin (2022) tarafından kullanılan yöntemlerle ölçeklerin aralık genişlikleri hesaplanarak belirlenmiştir.

- 1.00– 1.80 = Çok düşük
- 1.81 – 2.60 = Düşük
- 2.61 – 3.40 = Orta

- 3.41 – 4.20 = Yüksek
- 4.21 – 5.00 = Çok yüksek

Araştırmada sonuçlar belirlenen korelasyon katsayılarına göre analiz edilmiştir.

- 0.0-0.29 = Düşük düzeyde ilişki
- 0.30-0.70 = Orta düzeyde ilişki
- 0.71-1.00 = Yüksek düzeyde ilişki (Büyüköztürk vd., 2010).

Bu araştırmada, öğretmenlerin okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerileri ve örgütsel mutluluk algıları SPSS ile analiz edilmiştir. Veri setindeki eksik ve uç değerler incelenmiş, %5'ten fazla eksik veri içeren 8 anket çıkarılarak 633 anketle devam edilmiştir. Uç değerler olarak tespit edilen 65 anket daha çıkarıldıktan sonra, kalan 568 anket üzerinden analiz yapılmıştır (Tabachnick & Fidell, 2007). Çarpıklık ve basıklık değerlerini kullanarak verilerin normal dağılıma uygunluğu incelenmiş, bu ön analizler parametrik testlerin uygulanabilirliğini belirlemek için kullanılmıştır.

Tablo 6

İlimli yönetim becerileri ve örgütsel mutluluk puanlarının çarpıklık ve basıklık analizi sonuçları.

Ölçekler ve Alt Boyutları	n	Min.	Max.	\bar{x}	SS	Çarpıklık		Basıklık	
						İst.	SH	İst.	SH
Kişisel Yetenekler	568	1	5	3.87	.91	-.82	.10	.22	.20
Kişiler Arası Yetenekler	568	1	5	3.95	.91	-.99	.10	.57	.20
YYIBÖ (Toplam)	568	1	5	3.93	.89	-.95	.10	.54	.20
Yönetim Süreçleri	568	1.29	5	4.05	.76	-.80	.10	.40	.20
Mesleki Tutum	568	3.22	5	4.57	.40	-.82	.10	-.14	.20
İşyerinde İletişim	568	2.75	5	4.52	.52	-.85	.10	-.08	.20
Adanmışlık	568	1	5	4.22	.75	-.92	.10	.64	.20
Ekonomik Koşullar	568	1	5	2.51	.88	.29	.10	-.27	.20
OÖMÖ (Toplam)	568	2.16	5	4.08	.48	-.47	.10	-.29	.20

Tabachnick & Fidell (2007) tarafından belirtilen, bir veri setinin -1.5 ile +1.5 arasındaki çarpıklık ve basıklık değerleriyle normal dağılım gösterdiği kriterine göre, yöneticilere yönelik ılımlı beceriler ve okul örgütsel mutluluk ölçekleri bu koşulu sağlamaktadır.

2.5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Yönetici becerileri ve örgütsel mutluluk ölçeklerine ait Cronbach Alpha değerleri, çalışmanın yöntem bölümünde “Veri Toplama Araçları” altında detaylandırılmıştır. Bu ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, araştırmanın amaçlarına uygunluk açısından titizlikle değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan tüm ölçüm araçlarının geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiş, bu incelemeler metodoloji kısmında kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır.

BULGULAR

3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi, “*öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerileri hangi seviyededir?*” olarak belirlenmiştir. Bu soruya cevap bulmak amacıyla, Yöneticilere Yönelik İlimli Beceriler Ölçeği’nden elde edilen verilere dayanarak yapılan analizlerde, standart sapma ve aritmetik ortalama gibi tanımlayıcı istatistik yöntemleri

uygulanmıştır. Tablo 23, öğretmenlerin okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerilerine ilişkin algılarının betimsel istatistik sonuçlarını detaylandırmaktadır ve bu sonuçlar öğretmen yorumlarına dayanarak açıklanmıştır.

Tablo 7

Yöneticilere yönelik ılımlı beceriler ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin betimsel analiz sonuçları

Alt Boyutlar	n	\bar{x}	ss	Düzye	Ölçek Derecesi
Kişisel Yetenekler	568	3.87	.91	Yüksek	Çoğu zaman
Kişilerarası Yetenekler	568	3.95	.91	Yüksek	Çoğu zaman
Toplam	568	3.93	.89	Yüksek	Çoğu zaman

Tablo 7, öğretmenlerin, müdürlerinin ılımlı yönetim becerileri üzerine algılarını, ortalama ve standart sapma ile ifade etmektedir. Müdürlerin ılımlı yönetim becerilerine genel ortalama ($\bar{x} = 3.93$) ile çoğu zaman olumlu yönde yaklaşıldığı görülmektedir. Ölçeğin çeşitli boyutlarına yönelik değerlendirmelerde, öğretmenlerin kişisel yetenekler için ($\bar{x} = 3.87$) ve kişilerarası yetenekler için ($\bar{x} = 3.95$) genellikle olumlu görüş bildirdikleri belirlenmiştir. En yüksek olumlu yanıt oranı kişilerarası yetenekler ($\bar{x} = 3.95$) boyutunda, en düşük ise bireysel yetenekler ($\bar{x} = 3.87$) boyutunda olduğu tespit edilmiştir.

3.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt sorusu, “*öğretmenlerin örgütsel mutluluğa ilişkin algıları ne düzeydedir?*” olarak belirlenmiştir. Bu konuda, Okul Örgütsel Mutluluk Ölçeği (OÖMÖ) kullanılarak toplanan verilere dayanarak yapılan analizde, ortalama ve standart sapma değerlerini içeren betimsel istatistikler elde edilmiştir.

Tablo 8

Okul örgütsel mutluluk ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin betimsel istatistikler

Alt Boyutlar	n	\bar{x}	ss	Düzye	Ölçek Derecesi
Yönetim Süreçleri	568	4.05	.76	Yüksek	Katılıyorum
Mesleki Tutum	568	4.57	.40	Çok Yüksek	Kesinlikle Katılıyorum
İşyerinde İletişim	568	4.52	.52	Çok Yüksek	Kesinlikle Katılıyorum
Adanmışlık	568	4.22	.75	Çok Yüksek	Kesinlikle Katılıyorum
Ekonomik Koşullar	568	2.51	.88	Düşük	Katılmıyorum
OÖMÖ (Toplam)	568	4.08	.48	Yüksek	Katılıyorum

Tablo 8, öğretmenlerin okulda yaşadıkları örgütsel mutluluğa dair algılarının ölçüm değerlerini, ortalama ve standart sapma ile sunmaktadır. Bu analizde, öğretmenlerin okul örgütsel mutluluk seviyeleri genellikle yüksek olarak ifade edilmiştir ($\bar{x} = 4.08$). Ölçeğin değişik boyutları için elde edilen ortalama puanlar şu şekilde sıralanmıştır: yönetim süreçlerinde ($\bar{x} = 4.05$) katılıyorum, mesleki tutumda ($\bar{x} = 4.57$) kesinlikle katılıyorum, işyeri iletişiminde ($\bar{x} = 4.52$) kesinlikle katılıyorum, adanmışlıkta ($\bar{x} = 4.22$) kesinlikle katılıyorum, ekonomik koşullarda ise ($\bar{x} = 2.51$) katılmıyorum görüşleri ağırlık kazanmıştır. Öğretmenlerin en olumlu tepkileri mesleki tutum ($\bar{x} = 4.57$) boyutunda, en düşük tepkileri ise ekonomik koşullar ($\bar{x} = 2.51$) boyutunda vermişlerdir.

3.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt sorusu, “*öğretmenlerin okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerilerine ilişkin algıları ile örgütsel mutluluk algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?*” incelemiştir. Bu bağlamda, Pearson Korelasyon Analizi yöntemiyle yapılan değerlendirme sonucunda elde edilen korelasyon katsayıları, Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9

Pearson Korelasyon Analizi kullanılarak, müdürlerin yönetim becerileri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği bağlantı matrisi

Kaynak	n	\bar{x}	ss	Alpha	r	9
1. (YYIBÖ)	568	3.93	.89	.98	p	.75** .00
2. (OÖMÖ)	568	4.08	.48	.94		1

*p<.05, **p<.01

Tablo 9'daki verilere göre, okul müdürlerinin yönetim becerileri ve öğretmenlerin öğretmenlik mesleği imajı arasında p<.01 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bağlantılar tespit edilmiştir. Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel mutluluk algıları ile müdürlerin yönetim becerileri arasında güçlü ve pozitif bir ilişki (r=0.75) tespit edilmiştir. Sonuçlar, öğretmenlerin müdürlerinin yönetim becerilerine yönelik pozitif görüşleri ne kadar artarsa, örgütsel mutluluk algılarının da o ölçüde iyileştiğini belirtmektedir.

3.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt sorusu, “*öğretmenlerin okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerilerine ilişkin algıları, örgütsel mutluluk algılarını ne ölçüde yordamaktadır?*” üzerine odaklanmıştır. Bu kapsamda yapılan regresyon analizinin sonuçları, öğretmen algılarının nasıl etkilendiğini gösteren katsayılarla Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10

Müdürlerin ılımlı yönetim becerilerine ilişkin öğretmen algıları ile örgütsel mutluluk algıları arasındaki regresyon analizi sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı değişken: Örgütsel Mutluluk							
	B	SH	β	t	p	F	R	R ²
İlmlı Yönetim Becerileri								
Sürekli	2.46	.06		40.74	.00	764.87	.76	.58
(YYIBÖ)	.41	.01	.075	27.65	.00			

*p<.05

Tablo 10'daki analize göre, okul müdürlerinin kişisel ve kişilerarası becerileri ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi değerlendiren regresyon analizi dikkate değer sonuçlar ortaya koymuştur. Bu ilişkilerin istatistiksel olarak önemli olduğu bulunmuştur (F = 764.87, p<.05). Analiz, modelin örgütsel mutlulukla ilişkili davranışları %58 oranında açıklayabildiğini göstermiştir (R² = .575). Kişisel yetenekler (β = .69, t = 22.98, p < .05) ve kişilerarası yetenekler (β = .75, t = 27.09, p < .05) pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Sonuç ve Tartışma

1. Öğretmenler, okul müdürlerinin genel olarak ılımlı becerilerini takdir etmişlerdir; özellikle, müdürlerin kişilerarası becerilerini yüksek oranda değerlendirirken, kişisel yetkinlikler konusunda daha az olumlu geri bildirimde bulunmuşlardır.

2. Araştırmada, öğretmenlerin okuldaki örgütsel mutluluk ve yönetim süreçleri alt boyutuna ilişkin pozitif görüşleri belirlenmiştir; bu alanlarda yüksek düzeyde katılım gösterdikleri

görülmüştür. *İşyerinde İletişim, Mesleki Tutum ve Adanmışlık* gibi konularda ise öğretmenlerin çok yüksek düzeyde katılım gösterdiği tespit edilmişken; *Ekonomik Koşullar* alt boyutu ile ilgili algılarının olumsuz yönde olduğu ve bu konuda katılmıyorum düzeyinde oldukları saptanmıştır.

3. Araştırma, okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasında güçlü ve olumlu bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur.

4. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerilerine dair görüşlerinin, örgütsel mutluluk düşüncelerini yüzde 58 oranında etkilediğini göstermiştir.

4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Bu kısımda, “*öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerileri ne düzeydedir?*” sorusuna odaklanılarak toplanan verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgular sunulmuş ve bu bulgular ilgili akademik çalışmalar ışığında değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada, öğretmenlerin bakış açılarına dayanarak, okul müdürlerinin insan ilişkileri, empati ve etkili iletişim gibi kişisel ve kişilerarası yeteneklerini sergileme düzeyleri incelenmiştir. Öğretmenler, okul müdürlerinin bu yeteneklerini yüksek seviyede sergilediklerini belirtmişlerdir, bu da müdürlerin yalnızca idari ve akademik görevlerle sınırlı olmadığını, aynı zamanda ılımlı yönetim becerilerine de sahip olduklarını göstermektedir. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerilerini genellikle sergilediklerini ve bu becerileri yüksek oranda algıladıklarını düşünmeleri, eğitim liderlerinin bu becerilere olan inançlarının ve uygulamalarının doğrudan bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Araştırmadan elde edilen bulguları destekleyen Türkiye'deki çeşitli çalışmalar (Argon & Demirer, 2015; Çiner & Göksoy, 2021; Güçlü & Kuuk, 2019; Okutan, 1988; Özkul vd., 2023; Sezer, 2018; Uygur, 2021; Uzun, 2022; Yerli, 2009; Yıldırım, 2023) ılımlı becerilerin okul müdürleri arasında yaygın olarak benimsendiği ve etkili bir yönetim anlayışı olarak kabul edildiğini göstermektedir.

Çay (2023) ve Korkmaz (2022) gibi araştırmacılar, öğretmenlerin okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerilerine yönelik algılarının olumlu olduğunu belirten araştırmalar da çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir. Bu beceriler, okul yöneticileri için öğretmen ve öğrencilere model olma ve iş birliği, anlayış ve etkili yönetim ortamı oluşturma açısından önemli görülmektedir. Ayrıca Bayraktar'ın (2023) çalışması, okul müdürlerinin kişilerarası etkileşim ve sosyal zeka gibi becerileri kendileri tarafından yüksek olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, müdürlerin liderlik yaklaşımlarının farkında olduklarını ve söz konusu becerileri aktif olarak kullandıklarını göstermekte olup araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Eğitim yönetimi literatürü, ılımlı yönetim becerilerinin öğretmen performansı, öğrenci memnuniyeti, örgütsel bağlılık gibi çeşitli okul dinamikleri üzerinde olumlu etkileri olduğunu vurgulamaktadır (Aslan & Alıcı, 2023; Aycan, 2023; Bayrakçı, 2023). Crosbie (2005) ve Riggio & Tan'ın (2014) çalışmalarına göre, okul müdürlerinin kişilerarası etkileşim ve sosyal zeka gibi becerileri, eğitim ortamında daha işbirlikçi ve etkili bir yönetim anlayışı geliştirmelerini sağlamaktadır. Dixon vd. (2010) ve Majid vd. (2012) ise, eğitim ortamındaki rekabetin artmasıyla, eğitim ekibinin bu tür ılımlı becerilere ek olarak teknik becerilere de sahip olmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu çalışmalar, okul müdürlerinin kişisel ve kişilerarası yeteneklerinin, eğitim kalitesini ve okulun genel atmosferini iyileştirmede kritik bir role sahip olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, okul müdürlerinin bu tür ılımlı yönetim becerilerine sahip olmalarının, okulun genel işleyişini ve başarısını önemli ölçüde etkilediği söylenebilir.

4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Bu kısımda, “*öğretmenlerin örgütsel mutluluğa ilişkin algıları ne düzeydedir?*” sorusuna yönelik toplanan verilere dayanarak ulaşılan bulgular açıklanmış ve bu bulgular, konuyla ilgili akademik yazın ışığında analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçları, öğretmenlerin okullarında genel olarak yüksek düzeyde örgütsel mutluluk algısına sahip olduklarını ortaya koymuştur. Öğretmenlerin, iş tatmini, mesleki gelişim fırsatları, pozitif örgüt kültürü, destekleyici yönetim ve liderlik stili ve iş-özel hayat dengesi gibi dinamikleri de yüksek düzeyde değerlendirdikleri söylenebilir. Bu bulgular, literatürdeki benzer çalışmalarla uyum göstermektedir (Bass, 1990; Day, 2002; Greenstein, 2003; Locke, 2009; Schein, 2010; Hargreaves & Flutter, 2019; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Duman (2023), Altınkaya (2023), Kıraç (2023), Keçeli (2022), Delioğlan (2022), Sarıbyık (2022), Erkuş (2022), Sevim (2021) ve Bulut (2020) tarafından yapılan çalışmalar öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılarının yüksek olduğunu doğrular niteliktedir. Ancak, Bozyaka (2023) ve Doğu (2021) orta düzeyde, Kotaoğlu (2022) ise oldukça yüksek örgütsel mutluluk algısı belirlemiştir.

Örgütsel mutluluk ve ilişkili dinamikler (Locke, 1976; Seligman, 2011; Leithwood & Riehl, 2005; Bass & Avolio, 1994; Desimone, 2009; Greenhaus & Beutell, 1985; Schein, 2010; Judge vd., 2001; Tett & Meyer, 1993; Harter vd., 2002; Hattie, 2009) üzerine yapılan çalışmalar, öğretmenlerin yüksek örgütsel mutluluğunun eğitim ortamına olumlu katkılar sağladığını göstermektedir. Bu çalışmalar, etkili liderlik ve yönetim, profesyonel gelişim olanaklarına yapılan yatırımlar, iş-özel hayat dengesinin desteklenmesi ve pozitif bir örgüt kültürünün teşvik edilmesinin örgütsel mutluluk için önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Öğretmenlerin yönetim süreçleri, mesleki tutum, işyerinde iletişim ve adanmışlık alt boyutlarında yüksek algılara sahip olduğu bulgulanmıştır (Akkaya, 2023; Kıraç, 2023; Sarıbyık, 2022; Erkuş, 2022; Ateş, 2022; Sevim, 2021; Bulut, 2015; Arslan, 2021; Korkut, 2019). Bu sonuçlar, okul yönetiminin öğretmenlerin örgütsel mutluluk seviyeleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve öğretmenlerin mesleki rollerine, eğitim kurumlarına ve öğrencilere olan bağlılıklarını ifade ettiğini göstermektedir. Öğretmenlerin yüksek düzeyde örgütsel mutluluk yaşamalarının, eğitim ortamına birçok olumlu katkı sağladığı sonucuna varılabilir. Bu durum, öğretmenlerin motivasyonunu artırarak, öğrencilerle daha etkili ve verimli iletişim kurmalarına olanak tanıyabilir. Ayrıca, öğretmenlerin iş memnuniyetini ve mesleki bağlılıklarını yükselterek, genel okul performansını ve öğrencilerin akademik başarılarını olumlu yönde etkileyebilir. Bu pozitif etkilerin ortaya çıkmasının, öğretmenlerin çalışma koşulları, liderlik desteği, meslektaş ilişkileri ve kişisel gelişim olanakları gibi çeşitli faktörlere bağlı olduğu ileri sürülebilir. Öğretmenlerin yüksek mesleki tutumları ve adanmışlıkları, mesleki kimliklerinin güçlü bir şekilde gelişmiş olduğunu ve bu durumun okulun genel atmosferine olumlu etkiler sağladığını gösterirken, ekonomik koşullar konusundaki düşük algılar (Akkaya, 2023; Sarıbyık, 2022; Erkuş, 2022; Sevim, 2021; Arslan, 2021; Korkut, 2019; Bulut, 2015), öğretmen motivasyonu ve mesleki tatmin üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğunu belirtmektedir. Darling-Hammond (2012) ve Jensen, Sonnemann, Roberts-Hull & Hunter (2016) çalışmaları, maaşların düşüklüğü ve mesleki gelişim için yeterli bütçenin ayrılmamasının öğretmenlerin motivasyonunu ve mesleki gelişimini olumsuz etkilediğini, dolayısıyla eğitim kalitesine zarar verebileceğini göstermiştir.

Özet olarak, öğretmenlerin yüksek düzeyde örgütsel mutluluk, mesleki tutum, işyerinde iletişim ve adanmışlık algılarına sahip olduğunu; ancak ekonomik koşulların düşük algılanması nedeniyle bu pozitif görünümün bazı alanlarda gölgelenebileceğini ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin örgütsel mutluluğunu ve genel memnuniyetini artıracak stratejilerin geliştirilmesi, bu pozitif algıların sürdürülebilirliği için önem taşımaktadır. Özellikle ekonomik koşulların iyileştirilmesine yönelik adımların, öğretmenlerin mesleki tatmini ve öğrenci başarısı üzerinde olumlu etkiler yaratacağı vurgulanmalıdır. Bu bağlamda, eğitim yöneticileri ve politika yapıcılarının, öğretmenlerin örgütsel mutluluğunu ve genel memnuniyetini artırmaya yönelik kapsamlı stratejiler geliştirmeleri gerektiği sonucuna varılabilir.

4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Bu bölümde, “*öğretmenlerin okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerilerine ilişkin algıları ile örgütsel mutluluğa ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?*” sorusuna yönelik

toplanan bilgiler üzerinden elde edilen bulgular açıklanmış ve bu bulgular, konuyla ilgili var olan literatür ışığında ele alınmıştır.

Araştırmada, okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerileri ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk algıları arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu belirlenmiştir. Başka bir ifade ile, öğretmenler okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerilerini ne kadar olumlu algıarlarsa, örgütsel mutlulukları o derece artmaktadır. Bu bulgu, Alkan (2022), Aytaç & Usta (2023), Barutçu (2022), Doğan & Arslan (2022), Karayaman (2021) ve Tayyar (2023) tarafından yapılan çalışmalarla desteklenmektedir. Bu çalışmalar da ılımlı yönetim becerileri ile örgütsel mutluluk arasındaki pozitif ilişkiyi göstermiştir.

Okul müdürlerinin liderlik rolleri, öğretmenlerin işlerine anlam katmaları ve öğrenme süreçlerinin etkinliğini artırabilmeleri açısından önemlidir (Csikszentmihalyi, 2004; Burago & Hazarika, 2015). Crosbie (2005) ve Riggio & Tan (2014) da ılımlı becerilere sahip okul müdürlerinin önemini vurgulamaktadır. Bu beceriler, okulda pozitif bir iklim yaratılmasına katkıda bulunur ve öğretmen ile öğrencilerin mutluluğu ile doğrudan ilişkilidir. Empati, iş birliği ve ilişki geliştirme becerileri, öğretmen ve öğrenciler arasında güven ve destekleyici bir ortam oluşturarak eğitim örgütlerinde mutluluğu artırmaktadır (Frey & Stutzer, 2002; Brackett vd., 2011). Öğretmenlerin ve öğrencilerin sosyal ve duygusal becerilerinin geliştirilmesinin önemi (Brackett vd., 2011), okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerilerinin önemini daha da pekiştirmektedir.

Etkili liderlik ve yönetim, öğretmenlerin ve öğrencilerin eğitim süreçlerine aktif katılımını sağlayarak, mesleki gelişimi desteklemektedir (Fullan, 2017; Skaalvik & Skaalvik, 2011). Pozitif psikoloji ve eğitim çalışmaları, örgütsel mutluluğun akademik başarının ötesinde, öğretmenlerin ve öğrencilerin genel yaşam kalitesi ve memnuniyetiyle de bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır (Kristjánsson, 2013). Bu bağlamda, okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerilerinin, eğitim örgütlerinde sosyal ve duygusal gelişimi teşvik ederek, daha mutlu ve destekleyici bir ortam oluşturulmasına katkıda bulunabileceği sonucuna varılabilir. Okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerilerinin, öğretmen ve öğrencilerin sosyal ve duygusal gelişimine odaklanarak, eğitim kurumlarında daha mutlu ve destekleyici bir ortam oluşturabileceği ileri sürülebilir. Bu yönetim becerileri, eğitim örgütlerinde geniş bir perspektifi destekleyen bir çerçevede değerlendirildiğinde hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin gelişimine katkıda bulunarak, olumlu bir eğitim atmosferinin sağlanmasına yardımcı olabilir.

4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Bu kısımda, “*öğretmenlerin okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerilerine ilişkin algılarının örgütsel mutluluğa ilişkili algılarını ne ölçüde yordamaktadır?*” sorusuna yönelik toplanan bilgilere dayanarak ulaşılan sonuçlar dile getirilmiş ve bu sonuçlar, konuya ilişkin mevcut akademik çalışmalar çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada, öğretmenlerin, okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerilerine yönelik algılarının, örgütsel mutluluk düzeylerini pozitif yönde etkileyerek, bu mutluluk düzeylerinin yaklaşık %58’lik bir kısmını açıkladığı belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, öğretmenlerin, müdürlerin ılımlı yönetim becerilerine dair algıları, örgütsel mutluluklarını önemli ölçüde belirlemektedir. Tayyar (2023), Alkan (2022) ve Ergin (2008) tarafından yapılan çalışmalar da benzer şekilde, okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerilerinin örgütsel mutluluk üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ve bu becerilerin örgütsel mutluluğun önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmalar, okul müdürlerinin liderlik yetkinliklerinin, öğretmenlerin iş yerindeki genel memnuniyet ve motivasyonu üzerindeki kritik rolünü desteklemektedir.

Okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerileri, empati, etkili iletişim, takım çalışması ve çatışma yönetimi gibi unsurları kapsamaktadır (Schneider, 1987) ve bu becerilerin, öğretmenlerin iş yerinde olumlu deneyimler yaşamasına ve dolayısıyla genel mutluluk seviyelerinin

yükselmesine katkıda bulunduğu gözlemlenmiştir. Hackman & Oldham'ın (1976) iş tasarımı ve motivasyon üzerine yaptığı çalışma, iyi bir iş tasarımının çalışanların iş tatmini ve örgütsel mutluluğunu artırabileceğini belirtmektedir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerilerinin, öğretmenlerin kendi görevlerini daha anlamlı ve tatmin edici bulmalarına yardımcı olduğu ve Hackman ve Oldham'ın bulgularını desteklediği görülmektedir.

Sonuç itibariyle, okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerileri, öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerini belirgin bir şekilde etkilemekte ve bu öğretmenlerin okul müdürlerinin ılımlı becerilerine verdikleri önemi ve bu yetkinliklerin okulun genel atmosferine olan etkisini vurgulamaktadır.

ÖNERİLER

Bu kısımda, araştırma sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen öneriler hem akademik çevreler hem de çalışan profesyoneller için detaylandırılmaktadır.

5.1. Araştırmacılara Öneriler

1. Araştırmanın, İzmir'deki resmi ortaöğretim kurumlarındaki uygulamasının yanı sıra, sonuçların farklı iller, ilçeler ve okul türlerinde genişletilmesi, özel eğitim kurumlarını da içerecek şekilde çeşitlendirilmesi önerilebilir.

2. Eğitim sürecinin daha kapsamlı bir değerlendirmesi için, okul yöneticileri, öğrenciler ve veliler gibi çeşitli eğitim paydaşlarının da dahil edildiği genişletilmiş çalışmalar yapılabilir.

3. Öğretmenler, okul müdürlerinin ılımlı becerilerini genel olarak takdir etmişlerdir; özellikle kişilerarası becerileri yüksek oranda değerlendirirken, kişisel yetkinlikler konusunda daha az olumlu geri bildirimde bulunmuşlardır. Bu doğrultuda, gelecekteki araştırmalarda, okul müdürlerinin kişisel yetkinliklerini artırmaya yönelik spesifik eğitim programları ve müdahalelerin etkinliğini değerlendirebilir. Araştırmacılar, kişisel yetkinliklerin geliştirilmesi için hangi yöntemlerin daha etkili olduğunu belirlemek amacıyla deneysel çalışmalar yapabilirler. Ayrıca, bu eğitim programlarının uzun vadeli etkilerini inceleyerek, müdürlerin kişisel yetkinliklerinde kalıcı iyileşmeler sağlayıp sağlamadığını araştırabilirler.

4. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kişilerarası becerilerini yüksek oranda değerlendirmeleri, bu becerilerin okul ortamında önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Gelecekteki araştırmalar, okul müdürlerinin kişilerarası becerilerinin öğretmen ve öğrenci performansı üzerindeki etkilerini daha derinlemesine incelenebilir. Araştırmacılar, müdürlerin kişilerarası becerilerinin öğretmen motivasyonu, iş tatmini ve öğrencilerin akademik başarıları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla nicel ve nitel araştırma yöntemlerini kullanabilirler. Ayrıca, bu becerilerin geliştirilmesine yönelik stratejilerin okul iklimine ve genel eğitim kalitesine olan katkılarını araştırarak, eğitim politikaları ve liderlik eğitim programlarının geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunabilirler.

5. Öğretmenlerin örgütsel mutluluk ve yönetim süreçlerine ilişkin pozitif görüşlerinin, öğretmen performansı ve öğrencilerin akademik başarıları üzerindeki etkilerini incelemek yararlı olabilir. Gelecekteki araştırmalar, bu alt boyutların öğretmenlerin motivasyonu, iş tatmini ve genel performansları üzerindeki etkilerini daha ayrıntılı bir şekilde araştırmalıdır. Nicel araştırma yöntemleri kullanılarak, örgütsel mutluluk ve etkili yönetim süreçlerinin eğitim kalitesine katkıları değerlendirilebilir. Ayrıca, nitel araştırma yöntemleriyle öğretmenlerin bu konular hakkındaki derinlemesine görüşleri alınarak, daha kapsamlı ve etkili yönetim stratejileri geliştirilebilir.

6. Öğretmenlerin işyerinde iletişim, mesleki tutum ve adanmışlık konularında yüksek düzeyde katılım göstermeleri, bu alanların okul iklimi ve eğitim kalitesi için kritik olduğunu göstermektedir. Gelecekteki araştırmalar, bu konularda öğretmenlerin katılımını daha da artırmak

amacıyla geliştirilmiş programların etkinliğini değerlendirmelidir. Bu programların uzun vadeli etkileri incelenerek, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyen ve işyerinde daha yüksek düzeyde iletişim ve adanmışlık sağlayan stratejiler belirlenebilir. Ayrıca, bu tür programların uygulanmasının okul iklimi, öğrenci başarısı ve genel eğitim kalitesi üzerindeki etkileri araştırılarak, eğitim politikaları ve uygulamaları için önerilerde bulunulabilir.

7. Öğretmenlerin ekonomik durum algılarının düşük olması, örgütsel mutluluk üzerinde olumsuz etkilere yol açabilir. Gelecekteki araştırmalar, öğretmenlerin ekonomik durum algıları ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkiyi daha detaylı incelemelidir. Aynı zamanda nitel araştırmalarla öğretmenlerin ekonomik kaygılarının iş memnuniyeti, motivasyon ve performans üzerindeki etkileri derinlemesine araştırılabilir. Bu tür çalışmalar, öğretmenlerin ekonomik refahını artırmaya yönelik politikaların geliştirilmesine ve uygulanmasına yönelik öneriler sunabilir.

8. Araştırmacılar, öğretmenlerin ekonomik durum algılarını incelemek amacıyla, farklı ekonomik destek programlarının etkileri incelenmelidir. Araştırmacılar, öğretmenlere sağlanan ek mali yardımlar, burslar, teşvikler ve diğer ekonomik desteklerin örgütsel mutluluk üzerindeki etkilerini değerlendirebilir.

5.2. Politika Yapıcılara ve Uygulayıcıya Öneriler

1. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin okul müdürleriyle ilgili “*Kişilerarası Yetenekler*” alanındaki algılarının en düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, okul müdürlerine yönelik olarak, koordinasyon ve takım çalışmasını destekleyici stratejilerin geliştirilmesi tavsiye edilebilir.

2. Okul müdürleri, öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılarını etkileyen ılımlı yönetim becerileri, özellikle empati, etkili iletişim, çatışma çözme ve takım çalışmasına odaklanabilirler. Bu becerilerin geliştirilmesine yönelik eğitimlere katılarak ve ilgili stratejileri uygulayarak, okul atmosferini daha pozitif ve destekleyici hale getirebilirler, bu da öğretmenlerin memnuniyetini ve örgütsel bağlılığını artırabilir.

4. Öğretmenlerin işyerinde iletişim, mesleki tutum ve adanmışlık konularında yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Bu olumlu durumu devam ettirmek ve daha da geliştirmek için, politika yapıcılar okul içi iletişim ve iş birliğini teşvik eden stratejiler geliştirebilirler. Okul ortamında açık iletişimi ve iş birliğini teşvik eden düzenli toplantılar, çalıştaylar ve sosyal etkinlikler düzenlenebilirler. Ayrıca, öğretmenlerin mesleki adanmışlıklarını artırmak için, onların profesyonel gelişimlerine yatırım yapılabilir ve kariyer ilerleme fırsatları sunulabilir.

3. Öğretmenlerin örgütsel mutluluğu ile okul müdürlerinin ılımlı yönetim becerileri arasında önemli bir bağlantı bulunmuştur. Bu bağlamda, politika yapıcılar, müdürlerin etkili iletişim, empati ve çatışma yönetimi gibi önemli kişisel yeteneklerini desteklemek için atölyeler ve takım çalışması aktiviteleri organize edebilir. Okul müdürleri de öğretmenlerin memnuniyetini yükseltecek, teşvik edici ve takdir odaklı yaklaşımları okul kültürüne dahil ederek, destekleyici bir çalışma ortamı oluşturma yönünde adımlar atabilir.

KAYNAKÇA

Alkan, E. (2022). *Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stilleri ile öğretmen performansı ve okul mutluluğu arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Almonte , R. (2022). *A Practical Guide to Soft Skills Communication, Psychology, and Ethics for Your Professional Life*. New York: Routledge .

- Altinkaya, B. (2023). *İlkokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Argon, T. & Demirel, S. (2015). Okul yöneticilerinin bilgi yönetimi ve insan kaynaklarını yönetimi yeterlikleri. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(3), 221-264.
- Ariratana, W., Sirisookslip, S. & Ngang, T. K. (2015). Development of leadership soft skills among educational administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 186, 331–336. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.016>.
- Aslan, M. & Alıcı, B. (2023). Mesleki ve Teknik Lise Öğretmenlerinin 21. YY Becerileri ile Okul Yöneticilerine Yönelik 21. YY Becerileri Öz-Yeterlilik Algıları Arasındaki İlişki. *Electronic Journal of Social Sciences*, 22(87), 1151-1173.
- Aycan, M. (2023). *Otel yöneticilerinin kişilik özellikleri ve duygu durumlarının, etik karar almalarına etkisi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Aydın, A., Sarier, Y., Uysal, Ş., Aydoğdu-Özoğlu, E. & Özer, F. (2014). Türkiye’de öğretmen istihdamı politikalarının değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(4), 397-420.
- Aytaç, M. S. & Usta, M. E. (2023). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1844-1862. doi:<https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2023.-1172364>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2013). Job Demands-Resources Model. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Barutcu, O. (2022). *Okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile öğretmenlerin okuldaki mutlulukları arasındaki ilişkinin analizi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Mardin Artuklu Üniversitesi.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bayraktar, F. (2023). Okul yöneticilerinin özyeterlilikleri ile politik becerileri arasındaki ilişki. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 125-143.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley & Sons.
- Bozyaka, A. (2023). *Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin öğrenen okul algı düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki*. [Yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi
- Brackett, M. A., Rivers, S. E. & Salovey, P. (2011). Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88–103.
- Bulut, A. (2020). *Eğitim kurumlarında yönetsel tarz ve örgütsel mutluluk arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Uşak Üniversitesi.
- Bulut, A. (2015). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Mutluluk Algılarının İncelenmesi: Birnorm Çalışması*. [Doktora tezi]. Gaziantep Üniversitesi.

- Burago, H. M. & Hazarika, Z. (2015). Happiness level of secondary school teachers in relation to their job satisfaction. *SSRG International Journal of Humanities and Social Science*, 2(3), 11-17.
- Bush, T. & Glover, D. (2014). School leadership models: what do we know? *School Leadership & Management. Formerly School Organisation*, 34(5), 553-571.
- Butterfield, J. (2010). *Illustrated Course Guide: Problem Solving and Decision Making—Soft Skills for a Digital Workplace*. Boston: Course Technology.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Crosbie, R. (2005). Learning The Soft Skills of Leadership. *Industrial and Commercial Training*, 37(51), 45-51.
- Çay, K. (2023). *Okul müdürlerinin yönetici yeterlikleri hakkında okul rehberlik öğretmenlerinin görüşleri*. [Yüksek lisans tezi]. Akdeniz Üniversitesi
- Çetin, E. & Yavuz, Y. (2023). Yöneticilere Yönelik İlimli Beceriler Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Uluslararası Eğitim Bilimleri ve Araştırmaları Sempozyumu* (s. 54). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Çiner, S. & Göksoy, S. (2021). Mesleki ve teknik anadolu lisesi yöneticilerinin 21. yüzyıl becerileri ile okul iklimi arasındaki ilişki. *International Journal of Arts and Social Studies*, 5(8), 1-21.
- Daft, R. L. (2005). *The New Era of Management*. South Western. Cengage Learning.
- Darling-Hammond, L. (2012). The right start: Creating a strong foundation for the teaching career. *Phi Delta Kappan*, 94(3), 8-13.
- Day, C. (2002). School reform and transitions in teacher professionalism and identity. *International Journal of Educational Research*, 37 (8), 37(8), 677-692.
- Delioğlan, M. (2022). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C. & Lee, K. (2010). The importance of soft skills. *Corporate finance review*, 14(6), 35.
- Doğan, Ü. & Aslan, M. (2022). Öğretmenlerin kaotik liderlik, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 460-485. doi:https://10.21666/muefd.1065319
- Doğu, K. (2023). *İlkokul yöneticilerinin teknolojik liderlik öz yeterlikleri ile 21. yüzyıl becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yüksek lisans tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi
- Drucker, P. F. (2011). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (İ. Bahçivangil ve G. Gorbon, Çev.) Eskişehir: 2011.
- Epstein, J. (2011). *School, Family, and Community Partnerships*. Westview Press .
- Erkuş, H. (2022). *Okul müdürlerinin algılan duygusal zekâları ile öğretmen mutluluğu arasındaki ilişki*. [Yüksek lisans tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Fayol, H. (1954). *General and Industrial Management*. London: Sır Isaac Pitman & Sons.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-412.

- Frey , B. S. & Stutzer, A. (2002). *Happiness and Economics*. New Jersey: Princeton University Press.
- Fullan, M. (2007). *Fullan, M. (2007). The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.
- Greenstein, F. I. (2003). *The George W. Bush presidency: an early assessment*. JHU Press.
- Güçlü, N. & Kuuk, Ö. (2019). İlköğretim Ve Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin 21. Yüzyıl Becerilerine İlişkin Algısı. *Eğitim Araştırmaları*, 102.
- Hargreaves, L. & Flutter, J. (2019). The status of teachers. In *Oxford Research Encyclopedia of Education*.
- Hattie, J. & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2015). *Eğitim Yönetimi*. (S. Turan, Çev.) Ankara: Nobel Akademik yayın.
- İzto. (2022). İzto: <https://api.izto.org.tr/storage/EditorUpload/original/91kxdnxWonNrfvcr.pdf> adresinden alındı
- Johnson, S. (2007). *The IT Professional's Business and Communications Guide. A Real-World Approach to Comp TIA A+® Soft Skills*. Canada: Wiley Publishing.
- Judge, T. A. & Klinger, R. (2009). Promote Job Satisfaction through Mental Challenge. E. Locke (Dü.) içinde, *Handbook of principles of organizational behavior* (s. 107-123).
- Karayaman, S. (2019). *Yönetimde duygusal zekâ, işyeri mutluluğu ve etik karar ilişkisi: Okul yöneticileri üzerinde bir araştırma*. [Doktora Tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi
- Keçeli, İ. (2022). *İlkokul öğretmenlerinin okul iklimi algıları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın Alfa Güvenirlik Katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 8-47.
- Kıraç, M. (2023). Eğitim kurumlarında örgütsel mutluluk ile öğretmen liderliği ilişkisi. [Yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Korkmaz, M. (2006). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 12(2), 196-226.
- Kotaoğlu, Z. (2019). *Temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilerine güveni ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki (Sakarya ili örneği)*. [Yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Kristensen, B. & Harvey , L. (2010). Initiative-based quality development and the role of. C. S. Nair, L. Webster, & P. Mertova (Dü) içinde, *Leadership and Management of Quality in Higher Education*. New Delhi: Chandos Publishing.
- Leithwood , K. A. & Riehl, C. (2005). What We Know about Successful School Leadership. *Laboratory for student success* (s. 1-8). Philadelphia, PA: Temple University.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. New York, NY: Wallace Foundation.

- Locke, E. A. (2009). The nature and causes of job satisfaction. M. D. Dunnette (Dü.) içinde, *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 1297-1349). Chicago, IL, Rand McNally.
- Lunenburg, F. C. (2017). Organizational Structure and Design. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 1(1), 21-43.
- Majid, S., Liming, Z., Tong, S. & Raihana, S. (2012). Importance of soft skills for education and career success. *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education*, 2(2), 1037-1042.
- Okutan, M. (1988). *Ortadereceli okul müdürlerinin insan ilişkileri yeterlikleri (Trabzon ili örneği)*. [Yüksek lisans tezi] .Hacettepe Üniversitesi.
- Özkul, R., Demirtaş, H. & Üstüner, M. (2023). Okul müdürlerinin kişilik özellikleri, güçlü ve zayıf yönleri, yönetim tarzları ve hizmet içi eğitim gereksinimlerine ilişkin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(1), 334-358.
- Perreault, H. (2004). Business educators can take a leadership role in character education. *Business Education Forum*, 59(1), 23-24. DOI:10.1177/1080569912460400.
- Reiman, C. (2023). *Soft Skills For Dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Riggio, R. E. & Tan, S. J. (2014). *Leader Interpersonal and Influence Skills: The Soft Skills of Leadership*. 3 12, 2023 tarihinde <https://books.google.com.tr/books?> adresinden alındı
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2012). *Management*. Boston: Pearson.
- Sarıbıyık , O. (2022). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yüksek lisans tezi].Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. San Francisco : Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Seligman, M. E. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Sevim, H. İ. (2021). *Okullardaki dağıtımçı liderlik ile örgütsel mutluluk ve sinerjik iklim arasındaki ilişki*. [Yüksek lisans tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Sezer, Ş. (2018). Okul müdürlerinin yönetsel özellikleri, kültüre bağlı yönetsel değerleri ve kendilerinden beklenen evrensel liderlik değerleri. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 715-723.
- Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27, 1029-1038.
- Sonmez, J. Z. (2015). *Soft Skills. The Software Developer's Life Manual*. Shelter Island: Manning Publications Co.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson Education.
- Tayyar, E. (2023). *Okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin okul mutluluğu algısına etkisi*. [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Tebliğler Dergisi. (2022, Şubat). *Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*. 01 29, 2023 tarihinde <https://tebligler.meb.gov.tr/index.php/tuem-sayilar/viewcategory/90-2022> adresinden alındı.

Tekin, H. (2022). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Yargı Yayıncılık.

Uygar, M. (2021). *Yöneticilerin ve öğretmenlerin empatik eğilimleri ile problem çözme becerilerinin incelenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Warr, P. (2011). *Work, happiness, and Unhappiness*. London : Taylor & Francis.

Wheeler, R. (2016). *Soft skills - the importance of cultivating emotional intelligence*. https://scholarship.law.bu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1129&context=faculty_scholarship adresinden alındı

Yerli, S. (2009). *İlk ve orta öğretim okullarındaki yöneticilerin duygusal zeka ve problem çözme becerileri arasındaki ilişki, İstanbul Anadolu yakası örneği*. [Yüksek Lisans Tezi].

Yıldırım, M. (2023). *Okul müdürlerinin 21. yüzyıl becerilerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi (Kayseri ili örneği)*. [Yüksek Lisans Tezi]. Erciyes Üniversitesi.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Management is crucial for achieving organizational goals, efficiently utilizing resources, and guiding overall operations. The evolution of management from rigid to dynamic approaches has emphasized the need for adaptability and team compatibility, highlighting the importance of soft skills alongside technical competencies. Soft skills such as communication, leadership, and adaptability are essential for both professional and personal success, encompassing problem-solving, empathy, decision-making, and time management. These skills positively influence organizational culture and individual attitudes, underscoring their growing significance in the workplace (Almonte, 2022; Drucker, 2011; Butterfield, 2010; Sonmez, 2015; Reiman, 2023; Wheeler, 2016).

In the realm of education, the paradigm shift towards valuing soft skills demands that educational administrators possess effective leadership and communication skills. This change is driven by the positive impacts these skills have on school performance, student achievement, and teacher satisfaction. Principals skilled in soft skills can significantly enhance the school environment and foster strong relationships between teachers and students, thereby increasing organizational happiness (Epstein, 2011; Leithwood & Riehl, 2005; Goleman, 1998).

The concept of organizational happiness extends beyond workplace satisfaction to overall life quality, significantly influenced by management practices. Soft skills are key to improving employee and student satisfaction, school climate, and educational quality, as they align with principles like autonomy and collaboration (Robbins & Coulter, 2012; Bush & Glover, 2014).

Principals with emotional intelligence and empathy contribute to creating a positive school atmosphere, encouraging open communication and diverse viewpoints. This participatory approach enhances teacher engagement, collaboration, and problem-solving, leading to increased organizational happiness and performance (Bolman & Deal, 2017).

In conclusion, the shift towards soft skills in educational leadership is crucial for addressing the complex needs of educational institutions and enhancing organizational well-being, marking

a new era in educational management that fosters sustainable development and a more interactive approach.

Method

This research aims to analyze the impact of school principals' soft management skills on teachers' perceptions of organizational happiness. Utilizing quantitative methods and a correlational survey model, the study was conducted with data from a broad participant group. The survey method evaluates participant opinions and characteristics without direct interaction, while correlational research examines the relationships between two or more variables (Büyüköztürk et al., 2018). The scope of this study includes 13,872 teachers working in 195 public high schools in İzmir during the 2022-2023 academic year, with information obtained via the Ministry of National Education's Information Systems (MEBBİS) in March 2023.

A stratified sampling method was chosen to extract a representative sample from the universe, dividing the population into subgroups with similar characteristics and then combining sample units from these groups to form a general sample (Büyüköztürk et al., 2018). The districts of İzmir were classified into five categories based on socioeconomic development levels according to the İzmir Chamber of Commerce's 2022 analysis. From each category, samples were selected to cover at least 30% of the district population, ranging from 1st category districts like Konak and Bornova to the 5th category district Kiraz. The Ministry of National Education's regulations on teacher assignment and relocation were also considered in sample selection, ensuring representation from each service area based on service points.

In total, 568 volunteer teachers from five service areas participated in the survey, contributing to a comprehensive analysis of the impact of principals' soft skills on organizational happiness. The “Soft Skills Scale for Administrators”, created by Çetin & Yavuz (2022), and the “School Organizational Happiness Scale” by Bulut (2015) were used to measure teachers' opinions on their principals' soft skills and their levels of happiness within the school, respectively. This study's approach maximizes diversity related to the research focus through purposive sampling, ensuring a broad representation across İzmir's varied socioeconomic landscapes.

Results and Discussion

This study examines the impact of school principals' soft management skills on teachers' perceptions of organizational happiness, revealing positive correlations between principals' interpersonal skills and teachers' job satisfaction and organizational happiness. Teachers highly appreciated principals' interpersonal abilities, slightly less so their personal competencies. High levels of engagement were noted in organizational happiness and management processes, with very high participation in Workplace Communication, Professional Attitude, and Commitment. Conversely, perceptions related to Economic Conditions were negative.

Research confirms a strong, positive link between principals' soft management skills and teachers' organizational happiness levels. Teachers' perceptions of principals' soft skills were found to account for approximately 58% of their organizational happiness, underscoring the significance of interpersonal skills, empathy, and effective communication in educational leadership. These findings align with various studies (Argon & Demirel, 2015; Çiner & Göksoy, 2021) highlighting the widespread adoption and effectiveness of soft skills among school principals. The importance of these skills has been magnified by increasing competition in education, necessitating a blend of technical and soft skills within the educational team for successful management (Dixon et al., 2010; Majid et al., 2012).

Researchers like Çay (2023) and Korkmaz (2022) also reported positive teacher perceptions towards principals' soft management skills, emphasizing their role in modeling cooperation, understanding, and effective management environments. Bayraktar (2023) found

that principals' self-rate highly on interpersonal interaction and social intelligence, aware of and actively using these leadership approaches.

In summary, the study highlights the crucial impact of principals' soft management skills on enhancing educational quality and the overall school atmosphere, indicating that improvements in these skills can significantly affect organizational happiness and educational outcomes. The research suggests developing comprehensive strategies by educational administrators and policymakers to enhance teachers' organizational happiness and overall satisfaction, particularly addressing economic conditions to improve teachers' professional satisfaction and student success.