

Ö ĞRET MEN MORAL İNE İL İşK İN YAPILAN ARAşTIRMALAR

D. Abdurrahman Tanrıö ğen*

Giriş

Griffiths'in (1956: 144) deyim iyle savaş sonrası dönemlerde bir savaş serimi olarak ortaya çıkmasına karşın, daha sonra sırasıyla endüstri ve e ğitim yönetimi alanlarına da sıçrayan moral kavramı, her türlü örgüt için t aşarı ve verimin de ğişkenlerinden biri durumuna gelmiştir. Olumlu per önel moralinin, gelişmiş iş tutumlarına, daha güçlü ba ğlılı ğa, daha c üşük devamsızlı ğa, daha az yakınmalara, daha büyük çabalara, daha c z zaman israfına, daha anlamlı eylemlere ve e şgüdümsel bir çevrenin oluşmasında etkili olabilece ğine ilişkin gözlemler bulunmaktadır (Buonc mici 1983: 9). Örgüt içerisindeki bireylerin örgüt amacı ya da amcçları doğrultusundaki eylemleriyle çok yakından ilişkili olan moral kavramı, örgütün süreklili ği ve verimi ile sıkı bir biçimde ilişkilidir (Andrew; ve di ğerleri, 1985: 1).

Bu nedenle, e ğitim-ö ğretim sürecinde önemli roller üstlenen ö ğretmenlerin yüksek morale sahip olmalarının, okul örgütlerinin amaçlarına ı taşmalarında, başka bir deyişle ö ğrenci başarısı üzerinde olumlu etkilere sahip olaca ğı beklenir. Okulun sosyal ikliminin ve ö ğretmen morciline ö ğrencinin tutumları ve ö ğrenmesi üzerinde olumlu etkilere sahip olabilece ğine ilişkin kanıtlar bulunmaktadır (Miller 1981: 483). Nitekim, Griffiths (1956), Ellenburg (1972), Dennis (1973), Cook (1979), Hopkins-Lav ton (1981) ve Briggs (1986)'in çalışmalarında belirtildi ği gibi, ö ğretmen morali ile ö ğrenci başarısı arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki bulunmaktadır; ö ğretmen morali artarken, ö ğrenci başarısı da artmaktadır. Ö ğretmen moralinin ö ğrencilerin gereksinimlerinin daha etkili olarak karşılanabilmesindeki etkisi kabul edilmektedir (Cook 1979: 355). Ellenburg (1972: 37) ise, moralin ö ğrenci başarısına ek olarak bir okulun karakterinin oluştu rulmasına da yardım etti ğini vurgulamaktadır, ö ğretmen morali, de ğiş klik yaratmada ve e ğitimsel hedeflere ulaşmada önemli bir etken olcrak dikkate alınmaktadır (Briggs 1986:316).

Ö ğretmen moralinin ö ğrencinin toplumsal gelişmesi ile ilişkili oldu ğu birçok araştırmayla ortaya çıkartılmıştır. Örne ğin, Nwankwo (1979) crta dereceli okullardaki ö ğrenci çatışmaları ile ö ğretmen morali arasında sıkı bir ilişkinin varlı ğını ortaya çıkarmıştır. Nidich (1985) ise ö ğretmen moral ile

öğrencinin toplumsal davranış normları arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu bulmuştur. Bu bulgular, öğretmen moralinin eğitimsel gelişmeye neden olabilecek önemli bir etken olarak göz önünde bulundurulmasının gerekliliğini vurgulamaktadır.

Bu makalede, eğitimin temel hedefi olan "davranış değiştirme" sürecinde oldukça önemli bir etken olarak kabul edilen moral kavramının ne olduğu, "öğretmen morali" konusunda gerçekleştirilen bazı araştırmaların ışığı altında ele alınacaktır.

Moral Nedir?

Unruh ve Turner morali, "bireylerin amaçları ile içinde buldukları durum arasındaki farka ilişkin algılarının oluşturduğu zihinsel bir durum ya da tutum" olarak tanımlamışlardır (Aydın 1984: 114). Tanımdan da anlaşılacağı gibi herhangi bir örgüte* birtakım beklentilerle gelen bireylerin moralileri, sözkonusu beklentileri elde edip etmemelerine göre değişecektir. Eğer birey kişisel beklentilerini elde ederse ya da elde edebileceğinden hissederse moral düzeyi yükselmekte, aksi takdirde düşmektedir.

Havthorne deneylerine Elton Mayo ile birlikte imzasını atmış olan Roethlisberger ise morali, örgüt sağlığının önemli bir boyutu, hatta gösterge olarak ele almakta ve örgütsel bir ortamdaki morali biyolojik bir organizmanın beden sağlığına benzetmektedir (Aydın, 1986: 114).

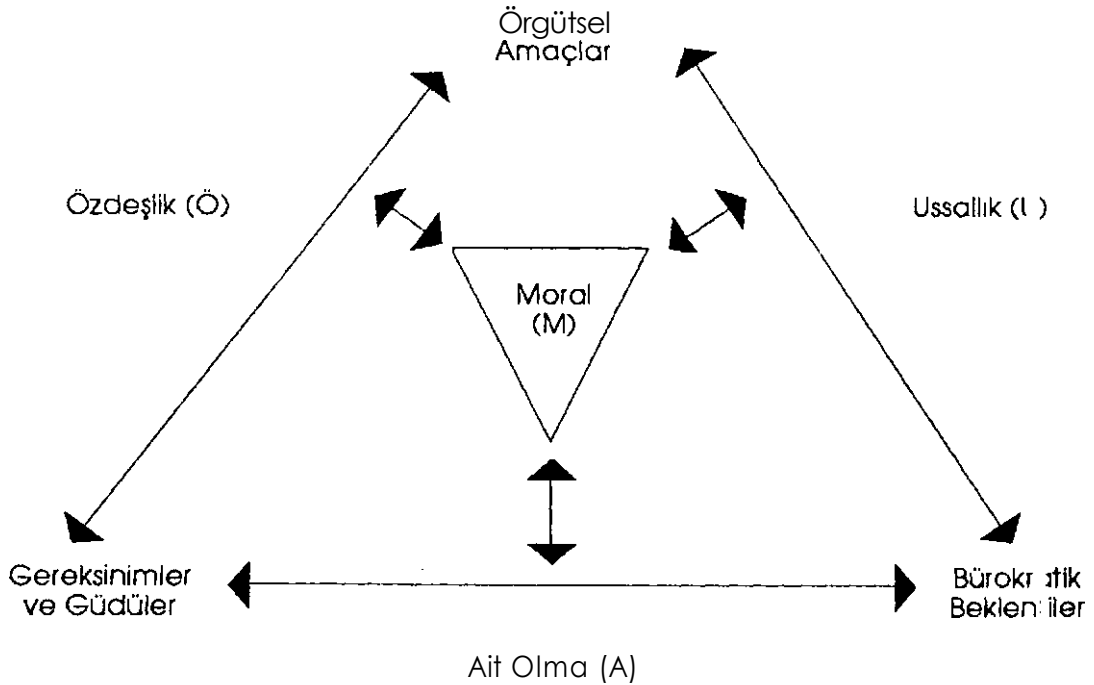
Brown ve Sikes (1978: 121), morali "kişinin işine karşı gösterdiği duygusal ve zihinsel tepki" olarak tanımlamışlardır. Bu tanım çerçevesinde işlerine karşı olumlu duygusal ve zihinsel tepkiler gösteren bireyleri yüksek morali, olumsuz tepkiler gösterenleri de düşük moralli olarak nitelendirme olasıdır.

Bazı yazarların moral tanımlarında "paylaşılmış amaçlar", "ait olma duygusu" ve bireyin örgütün amacına katkıda bulunmada "istekliliği" gibi konular işlenmektedir. Örneğin, Viteles (1953: 12) morali "örgütün ya da özel bir grubun amaçları doğrultusunda çalışma istekliliğini sürdürme amacıyla elde edilen bir doyum tutumu" olarak tanımlanmaktadır. Good'a (1973: 373), göre ise moral "tehdit edici güçler karşısında grup dayanışmasını sürdürmektir". Eğer bütün zorlayıcı ve tehdit edici koşullara karşın, örgüt üyeleri birlikteliklerini sürdürmeye ve dayanışmaya devam ediyorlarsa o örgütün yüksek moralli bireylerden oluştuğu ileri sürülebilir.

Dreeben'e göre moral "belirli bir iş ortamındaki grup ve bireysel amaçların **başarılmasına** karşı kişinin gösterdiği **mesleki ilgi ve istek**" (Dreeben 1973: 452). Guba moralin, kurumsal bir görevin gerçekleştirilmesi için

gerekli olandan fazla bir enerji harcaması ile ilişkili olduğunu, ileri sürmüştür (Guba 1958: 195-209). Bu anlamda yüksek moral, grup amaçlarını gerçekleştirmek için fazladan bir çaba harcama eğilimi olarak düşünülebilir (Hoy ve Miskel 1982: 68). Bu nokta, Andrews ve arkadaşları (1985:9) tarafından Japonların Batı ile olan rekabetlerinde başarılı olmalarının nedenlerinden biri olarak görülmektedir.

Guba, morali oluşturan öğeleri analiz ederek, formüleştirdi. Guba'ya göre moral, ussallık, özdeşlik ve ait olma arasındaki etkileşimin bir fonksiyonudur. Yani $M = f(U \times Ö \times A)$ (Hoy ve Miskel 1982: 68). Aşağıdaki şekil'den de anlaşılacağı gibi, formülde kullanılan "ussallık" bürokratik beklentilerle örgütsel amaçlar arasındaki uyum, "özdeşlik" bireyin gereksinimleri ve güdeleri ile örgütsel amaçlar arasındaki uyum, "ait olma" ise bireyin gereksinimleri ve güdeleri ile bürokratik beklentiler arasındaki uyum anlamına gelmektedir.



Kaynak: Wayne K. Hoy ve Cecil G. Miskel. *Educational Administration*, Rancome House, 1982, s. 69.

Kuramsal olarak, bu üç öğenin birinin düzeyinin düşük olması, moralin yüksek olmasını engellemektedir (Hoy ve Miskel 1982:68).

Guba'nın yaklaşımına paralel olarak Richard C. Lonsdale (1964: 1 >5) morali "bir rolün yerine getirilmesindeki etkililiğin, rol algısı ile rol beklentileri arasındaki ve rol beklentileri ile bireysel gereksinimlerin arasındaki u-

mun bir ölçüsü" olarak tanımlamaktadır. Lonsdale'e göre moral, örgüt içerisindeki bir bireyin, (a) örgütün amaçlarına ulaşma doğrultusundaki ilerlemesinden ve verimden ve (b) çalışma grubu ya da örgüt içerisindeki bireysel gereksinimlerine ilişkin doyumundan, kaynaklanan bir duygudur (Lonsdale 1964: 165). Görüldüğü gibi, Lonsdale morale etkililik ve yeterlilik açısından bakmakta ve bir örgütün etkili ve yeterli olmasının bireyin moralini etkileyebileceğini ileri sürmektedir.

Ö Ğ R E T M E N M O R A L İ N E İ L İ Ş K İ M K U R A M S A L K A Y N A K L A R V E A R A Ş T I R M A L A R

Öğretmenlerin kendi mesleklerine, arkadaşlarına ve denetmenlerine karşı olan tutumları ve duyguları şeklinde de tanımlanabilen (Dejnozka ve Kapel 1982: 516) moral ile ilgili olarak yapılan araştırmalar genellikle üç ana başlık altında toplanabilir: (a) yüksek ve düşük morale sahip öğretmenlerin özelliklerini belirlemeye yönelik araştırmalar, (b) morali olumlu ya da olumsuz olarak etkileyen etkenleri belirlemeye yönelik araştırmalar ve (c) moral ile diğer değişkenler arasındaki ilişkileri ele alan araştırmalar.

A. Yüksek ve düşük moralli öğretmenlerin özellikleri:

Moral konusunda yapılan ilk araştırmalar, yüksek ve düşük moralli öğretmenlerin davranış özelliklerini ortaya çıkarmaya yönelik olan araştırmalardır. Frederick L. Redefers (1950-1960), Neal Gross ve Robert Herriot (1965), Leveille (1981) ve Miller (1981) gerçekleştirdikleri araştırmalarda yüksek ve düşük moralli öğretmenlerin davranış özellikleri şöyle belirlenmiştir:

Yüksek moralli öğretmenler, mesleki çalışmalarda etkin olarak rol alırlar öğretmekten zevk alırlar ve öğretim tekniklerini sürekli geliştirmeye çalışırlar; okulla ve eğitim-öğretim programlarının uygulanması ile yakından ilgilenirler, okulda uygulanan eğitim-öğretim programından memnundurlar; öğrencilerle iyi ilişkiler içerisindedirler.

Moral düzeyleri yüksek öğretmenler, okullarına bağlıdır, etkindir ve okullarında çalışmaktan hoşlanırlar. Çalıştıkları okulun amaçlarının ve felsefesinin destekçisi olan yüksek moralli öğretmenler, okullarıyla iftihar ederler • okul yöneticilerinin kararlarına saygı gösterirler; okuldaki karara katılma sürecinden memnundurlar. Okulun işlevlerine, komitelerine ve örgütlenmesine aktif olarak katılırlar. Kendi belirlenmiş görevlerinin içerisinde olmasa bile çeşitli okul işlerini yapmada isteklidirler. Okul-çevre ilişkilerinin geliştirilmesi çalışmalarına aktif olarak katılırlar; ana-babaların ve çevre-

mal grubu içindeki ilişkileri, (12) öğretmenin okul etkinliklerinin ve kendilerini etkileyen politikaların planlanmasında sahip olduğu özgürlüğün miktarı, (13) öğretmenlerin, sınıf öğretimine ilişkin kararlara katılma oranları, (14) meslekten elde edilen doyum, (15) öğretmen maaşları, (16) öğretmenin iş yükü, (17) öğretmenlik mesleğinin saygınlığı, (18) eğitim n toplumdun gördüğü destek, (19) okulun olanakları ve hizmetleri, (20) toplumsal baskı, (21) çalışılan okulun türü (özel ya da kamu).

Morris ve arkadaşları (1980) yüksek ve düşük moralin göstergelerini belirlemek amacıyla gerçekleştirdikleri araştırmalarında, yüksek moralin nedenleri olarak aşağıdaki noktalara değinmişlerdir: (1) Sınavlardaki ödevlerdeki ve sınıf-İçli ödevlerdeki öğrenci başarısı, (2) öğretmenin ders anlatmadaki başarısı, (3) öğretmenin güven kazanması ve öğretim çevresi ile başa çıkması, (4) okul içerisindeki diğer öğretmenlerle okul saatleri içinde ve dışında öğretimsel etkinliklerde bulunma, (5) farklı öğretim tekniklerini deneme fırsatı. (6) okul müdüründen ve diğer öğretmenlerden yardım ve destek görme. (7) diğer öğretmenler ve müdür ile uyum içerisinde olma. Araştırmada, düşük moralin nedenleri olarak da yukarıda belirtilen yüksek moral nedenlerinin tersi durumlar belirtilmektedir.

Yale Üniversitesi profesörlerinden Dennis C. Turk ve Mark D. Liff (1982), 3-15 yıl tecrübeli, kadın-erkek, kentsel ve kırsal alanlarda çalışan 360 öğretmen üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada öğretmen doyumstıluğuna ilişkin olarak 60 kaynak belirlemişlerdir. Bu 60 doyumsuzluk kaynağı önem derecesine göre sıralandığında ilk on sırayı aşağıdaki maddeler almaktadırlar:

(1) Öğretmenlik mesleğinin düşük statüsü, (2) Düşük maaş, (3) Motiveyonu düşük öğrenciler, (4) Aşırı kırtasiyecilik, (5) Öğrencilerin çalışmaya karşı olan tutumları, (6) Öğrencilerle ilgilenmek için zamanın yetersiz olması, (7) Boşuna yapılan işlerin fazla olması, (8) Öğrencilerin ilgilerinin eksik olması, (9) Değerleri ve standartları devam ettirmede okulun başarısızlığı, (10) Ana-babaların ilgilerinin yetersiz olması.

C) Öğretmen morali ile diğerde gişkenlerarasındaki ilişkiler,

Greenwood ve Soar (1973) öğretmen morali ile öğretmen davranışı arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Araştırmacılara göre; (a) öğretmen morali, öğretmenin konuşma oranı ile olumsuz olarak ilişkilidir; (b) öğretmenin konuşma yüzdesi, meslekten elde edilen doyum, öğretmenin iş yükü eğitim-öğretim programına ilişkin sorunlar ve eğitimin toplumdun gördüğü destek gibi moral boyutları ile olumsuz olarak ilişkilidir; (a)

öğrencilerin sınıf içerisinde konuşma miktarı ile "öğretmenin maaşı" ve "iş yükü" boyutları arasında olumlu bir ilişki vardır; ve (d) öğretmenlerin kabul davranışlarının yüzdesi ile "öğretimden memnun olma" ve "diğer öğretmenlerle uyum" boyutları arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Öğretmen morali ile müdür davranışları birçok araştırmada ele alınan konu olmuştur. Bu araştırmalara hemen hemen hepsinde, öğretmen moralinin müdür davranışları ile ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Brodinsk•/ ve Neill (1983) Allred (1980), James (1982) ve Sinprasong (1983) okul müdürlerinin yönetsel liderlik davranışları ile öğretmen morali arasındaki ilişkileri test etmek amacı ile gerçekleştirdikleri araştırmalarda hemen hemen benzer bulgular elde etmişlerdir:

- 1) Okul müdürünün liderlik davranışları ile öğretmen morali arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 2) Öğretmen moraline etkisi bakımından "yapıyı kurma" boyutu ile "anlayış gösterme" boyutları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- 3) Öğretmen moralinin lider davranış boyutlarından hem "yapıyı kurma" hem de "anlayış gösterme" ile anlamlı bir biçimde ilişkisi olmasına rağmen, "anlayış gösterme" boyutuna ilişkin daha fazla davranış gösteren müdürlerin öğretmen morali üzerinde daha çok etkiye sahip olduğu görülmüştür.
- 4) Yaşlı öğretmenler gençlere oranla daha yüksek moral düzeyine sahiptirler.
- 5) öğretmen moralinin hizmet süresi arttıkça yükseldiği görülmüştür.

Briggs (1986) araştırmasında yüksek öğretmen moralinin hiyerarşisini yapmıştır. Briggs'in hiyerarşisinin sıralaması şöyledir: (1) Eğitim-öğretim programının planlanmasına katılma (% 54), (2) öğretmenin becerilerinin takdir edilmesi (% 53), (3) Demokratik yöneticiler, sağlıklı öğretmen-öğrenci ilişkileri, çift yönlü iletişim (% 45), (4) Açık olarak belirlenmiş amaçlar (% 14) (5) İyi ana-baba öğretmen ilişkisi (% 42) (6) Kabul atmosferi (% 40) 7) Eşgüdüm tutumu, güven atmosferi (% 39), (8) Başarı duygusu (% 36), 9) iyi insan ilişkileri, (% 32) ve (10) Birlik duygusu (% 31).

Cyrus (1986) öğretmen morali ile öğretmenlerin karara katılmaya ilişkin algıları arasındaki ilişkileri konu alan araştırmasında, öğretmenlerin karar sürecine gerçek ve arzu ettikleri katılımlarının moral düzeyleri ile ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Araştırmada ayrıca, yaş, öğretim düzeyi, hizmet süresi ve eğitimsel nitelikler gibi kişisel değişkenlerin öğretmen morali ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğu da saptanmıştır.

Benzer bir çalışma da orta dereceli okullarda Redding (1984) tarafından gerçekleştirilmiştir. Redding, öğretmenlerin ve müdürlerin algılarına dayanarak, karara katılmanın öğretmen morali üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmen morali, öğretmenlerin genel olarak karara katılımları, özel olarak da personel ve öğrencilere ilişkin kararlara katılımları tarafından etkilenmektedir. Özellikle personele ilişkin gerçek ve arzu edilen kararlar arasındaki fark, öğretmen moralini etkilemektedir.

Okul türünün öğretmen morali üzerindeki etkisini araştırma Himmelsbach (1984), özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin moral düzeylerini karşılaştırmıştır. Purdue Öğretmen Moral Anketinin on boyutlu Jones kriteri olarak kullanıldığı çalışmada, özel okullarda çalışan öğretmenlerin moral düzeyleri sekiz boyutta devlet okullarında çalışan öğretmenlerinkinden yüksek çıkmıştır. Bu boyutlar şunlardır: (1) okul müdürü ile uyum, (2) meslekte elde edilen doyum, (3) diğer öğretmenlerle olan uyum, (4) öğretmenin iş yükü, (5) öğretmenlik mesleğinin saygınlığı, (6) eğitimin toplumdaki gördüğü destek, (7) okulun olanakları ve hizmetleri ve (8) toplumsal baskı. "Öğretmen maaşları" ve "eğitim-öğretim programına ilişkin sorunlar" boyutlarında farklı okullarda çalışan öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Mc Terna'nın (1983) ise farklı konularda çalışan öğretmenlerin moral düzeyleri arasında bir karşılaştırma yapmayı amaçladığı çalışması özel eğitim öğretmenleri ile diğer öğretmenlerin moral düzeylerini karşılaştırmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; (1) Özel eğitim öğretmenleri ile diğer öğretmenler moral konusunda hemen hemen aynı fikirleri paylaşmaktadırlar. (2) Öğretmenler, kendi değerlerine, doyumlarına ve mesleki ödüllere ilişkin güçlü duygular ifade etmişlerdir; ayrıca meslek olanakları öğretmenliği tekrar seçebileceklerini belirtmişlerdir, (3) Öğretmenleri kendilerini hizmet ettikleri okul çevresinin bir parçası olarak algılamadıklarını ifade etmişlerdir. (4) Özel eğitim öğretmenlerine göre, öğrencilerle daha iyi hizmet götürebilmek için, eğitim-öğretim programında bazı değişikliklerin yapılmasına gereksinim vardır. (5) Özel eğitim öğretmenleri "meslekte elde edilen doyum", "öğretmenin iş yükü", "öğretmenlik mesleğinin saygınlığı", "okulun olanakları ve hizmetleri" gibi boyutlarda, diğer öğretmenlere oranla daha güçlü duygular ifade etmişlerdir.

Shakesby (1987), sınıf büyüklüğünün öğretmenlerin morallerine ve performanslarına ilişkin algıları üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışması aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır: (1) Sınıf büyüklüğü ile öğretmenlerin kendi moral düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. (2) Sınıf büyüklüğü ile öğretmenlerin kendi performanslarına ilişkin algıları ar-

sında anlamlı bir ilişki vardır. (3) Öğretmenlerin kendi moral düzeylerine ilişkin algıları ile kendi performanslarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. (4) Öğretmenin devamsızlığı, cinsiyeti, tecrübesi ve okı ttugu sınıf, gibi demografik değişkenler ile öğretmenin moral düzeyi, p erfor mansı ve sınıf büyüklüğü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Sonuç ve Öneriler

Moral konusunda yapılan araştırmalar genellikle üç ana başlık c tında toplanabilir: (a) yüksek ve düşük morale sahip öğretmenlerin özeli -derini belirlemeye yönelik araştırmalar, (b) morali olumlu ya da olumsuz olarak etkileyen etkenleri belirlemeye yönelik araştırmalar ve (c) moral ile diğer değişkenler arasındaki ilişkileri ele a lan araştırmalar.

incelenen araştırmalara göre, yüksek moral düzeyine sahip olan öğret menlerin, öğretmekten zevk alan, kendilerini kişisel ve mesleki acıdan geliştirmeye çalışan, okul müdürü ile iyi ilişkiler içerisinde olan, diğor öğ retmenlerle işbirliği yapan ve onlar hakkında olumlu düşüncelere sahip olan, okulları ile iffihar' eden, statülerinden, okulun olanaklarından ve hizmetlerinden, çevrenin ve ana-babaların ilgilendiren memnun ve öğ rencilerle iyi ilişkiler içerisinde olan bireyler oldukları ortaya çıkmakta dır.

Araştırmalar, amaç birliği, okul müdürünün liderliği ve destekleri, öğretmenlerin kararlara katılımı, etkili bir iletişim sistemi, okulun olar akları ve hizmetleri, müdürün başarılı öğretmenleri takdir etmesi, olumlu oi ul iklimi, öğrenci başarısı, öğretmenin maaşı, çalıştığı okul türü, öğretmenin iş yükü ve statüsü ve toplumsal baskı gibi etkenlerin öğretmen moralini olumlu ya da olumsuz olarak etkilediklerini ortaya çıkarmıştır.

Öğretmen moraline ilişkin olarak yapılan araştırmalarda, okul müdürle rine morali etkileyen etkenlerin merkezinde yer verildiği görülmekte dir. O halde, öğretmen moralini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen € tken lerin belki de en önemlisinin okul müdürleri olduğu ileri sürülebilir, İv âdür ler, öğretmen ve öğrenci morali problemi ile sürekli olarak karşı karşıya gelirler. Sonuç olarak, müdürler ve diğer eğitim yöneticilerinin morali yükseltmeyi öğrenmesi bir zorunluluktur (Magon ve Linkous 1979 20). Çeşitli kaynaklarda, morali yaratan ve onun tanınmasına yarayan etken ler sıralanırken, yöneticilerin tutum ve davranışları genellikle ilk s raları almaktadırlar. Okul müdürünün, (1) gerektiğinde öğretmenleri överek ve onlara kredi vererek, (2) öğrencilerle ve ana-babalarla çelişki iğeri ;inde bulunan öğretmenleri destekleyerek, (3) öğretmenlerin fiziksel rahatlıkla rına ve ilgili diğer konulara özel bir dikkat göstererek, (4) yönetsel e 'kemleri için sorumluluk yüklenerek, (5) halihazırdaki okul yöntemleri, mataryal-

leri ve uygulamalarına ilişkin bilgi sahibi olduğunu göstererek ve (6) öğretmenleri mesleki gelişmeleri için teşvik ederek, öğretmen moralini doğrudan etkileyebileceği ileri sürülmektedir (Washington ve VWatson, 1976: 5). Bursalıoğlu (1982) ise, laissez-faire yöneticilerin hem morali hem de verimi düşüreceğini, hayırsever yöneticilerin verimi düşürüp morali yükselteceğini sert yöneticilerin verimi yükseltip, morali düşüreceğini, demokrat yöneticilerin hem verimi hem de moral yükselteceğini ileri sürmektedir.

Yüksek morale neden olacak bir atmosfer geliştirmek için yöneticilerden aşağıdaki davranışları göstermesi beklenmektedir: (1) çift yönlü iletişim ve iyi insan ilişkileri kurmak, (2) iyi öğretimi anlayıp takdir etmek, (3) demokratik olmak, (4) eğitsel amaçları açık olarak tanımlamak, (5) öğretmenlerin yeteneklerini takdir etmek, ve (6) eğitim-öğretim programının planlanmasına öğretmenleri de katmak (Briggs 1986: 319). Buna ek olarak yöneticiler bir kabul ve eşgüdüm atmosferi oluşturmaları ve iyi ana-baba-öğretmen ilişkileri ve olumlu öğretmen-öğrenci ilişkileriyle ilgili olmalarıdır (Briggs 1986: 319).

Brodinsky ve Neill (1983) araştırmalarında öğretmenlerden, yüksek moral için müdürden bekledikleri davranışları ifade etmelerini istemiştir. Öğretmenlerin müdürlere ve denetmenlere önerdiği 10 davranış aşağıdaki gibi ifade edilmiştir;

- 1) Bize ve öğrencilere gülümseyiniz. Bu size ne para ne de zaman kaybettirecektir.
- 2) Öğretmenlerle hergün ilişki içerisinde olunuz; böylece küçük sorunları büyüme şansı bulamazlar.
- 3) Ana-babalarla iletişim kurmak ve öğrencilere açık olmak için bizi teşvik ediniz.
- 4) Yeni bir tekersiz makinası seti veya sınıf oyunları almak istediğimizde, bize ufak tefek paralar veriniz.
- 5) Yeni fikirlerin tartışıldığı konferanslara gidiniz, sadece bölüm başkanlarını değil, içimizden birini de götürünüz.
- 6) Sadece yılda bir kez resmi gözlem için gelmek yerine, sınıfları arkadaş gibi ziyaret ediniz ve öğrencileri ve bizim onlarla etkileşimimizi anlayınız.
- 7) Yeni projeler geliştirmekte kullanabileceğimiz maddi kaynaklar için gerekli yerlere başvurunuz.
- 8) Yerel örgütlere, sanat ve spor etkinliklerine katılan öğretmenleri kutlayınız.

- 9) Ara sıra okula geç gelen ya da okuldan erken ayrılan öğretmenlerin meşru mazeretleri olabileceğine inanınız.
- 10) Sınıfı yönetmede bize yardımcı olunuz. Bizden, yardım almaksızın bütün sorunları çözmemizi beklemeyiniz. Pekçok öğrenci, bir sınıf öğretmeni olarak almış olduğumuz eğitimi aşan gereksinimlere sahiptir.

Yine Brodinsky ve Neill (1983)'in araştırmasında öğretmenlerin müdürlerden ve denetmenlerinden yukarıda belirtilenlere ek olarak bekledikleri ve moralleri üzerinde etkili olduğunu ileri sürdükleri davranışları ise şöyle belirtilmektedir: (1) İyi yapılmış bir iş için yazılı ve sözlü olarak teşekkür etmek, (2) Öğretmenlere sözel olarak uygunsuz davranan öğrencileri okuldan uzaklaştırma ile, fiziksel olarak uygunsuz davrananları ise okuldan kovarak cezalandırmak, (3) Kabul edilen eğitim-öğretim programı çerçevesinde, öğretim yöntemlerini ve ders araç-gereçlerini seçmede öğretmenlere maksimum özgürlük vermek, (4) Öfkeli ana-babalar ile öğretmenler arasında bir tampon görevi görmek ve (5) Kırtasiyeciliği en aza indirmek.

KAYNAKLAR

- Allred, Clifton, D. "The Relationship Between Teacher Morale and the Principals' Administrative Leadership Style" Dissertation Abstracts International. 44 (10): 42M. 1981.
- Andrew. Loyd, D. ve diğ erleri. *Administrator's Handbook for Improving Faculty Morale*. Bloomington, Indiana. Phi Delta Kappac , 1985.
- Aydın, Mustafa. *Eğ itimde Denetimsel Davranış* Ankara: Bas-Ya \ 1984.
- Aydın, Mustafa. *Eğ itim Yönetimi Ders Notları* Ankara: im Eğ itim Araştırma Yayın Danışmanlık A.ř. 1986.
- Bentley, Ralph ve Averno M. Rempel. *Manual for the Purdue Teacher Opinionnaire* (> Baskı) Indiana: Purdue Research Foundation., 198C
- Briggs, L. D. "High Morale Descriptors", *The Clearing House*, 19 (7): 316-31. 1986.
- Brodinsky. Ben ve Shirley B. Neill. *Building Morale Motivating Staff: Problems and Solutions*. Sacramento. CA: American Association of School Administrator, 1983.
- Brown, Sidney E. ve Vann J. Sikes "Morale of Directors of Curriculum and Instruction as Related to Perceptions of Leader Behavior." *Education*, 99: 121-126, 1978.
- Buonamici, Geno C. "Building Staff Morale: A Positive Approach.", *American Secondary Education*.. 12 (4): 9-10, 1981.
- Bursalioğlu, Ziya. *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* Ankara: A.Ü.E.F. Yayınları. 1982.
- Cook, Donald H. "Teacher Morale: Symptoms, Diagnosis and Prescription.". *The Clearing House*, 52 (8): 355-368, 1979.
- Cyrus, Jacqueline A. "The Relationship Between Morale and Perception of Involvement in Decision Making Among District of Columbia Public School Teachers". *Dissertation Abstract International*, 47 (5): 1543, 1986.
- Dejnozka, Edward L. ve David E. Kapel, *American Educator's Encyclopedia*. Westport, Connecticut: Greenwood Press, 1982.
- Dennis, Evie G, "Exploratory Analysis of School Climates: Factors Affecting Morale in the Schools", *ERIC Document*, 1973.

- Dreeben, Robert. 'The School as a Workplace.' *Second Handbook of Research on Teaching*. ss. 450-773. R.M.W. Travers (Ed.) Chicago: Rand McNally and Co., 1973
- Ellenburg, Fred C. 'Factors Affecting Teacher Morale.' *NASSP Bulletin*, 64 (433): 30-36, 1980.
- Getzels. Jacob W. ve Egon G. Guba. "Social Behavior and the Administrative Process." *School Review*. 65 (4): 423-441, 1957.
- Good. Carter V. *Dictionary of Education* New York: McGraw-Hill Co., 1973.
- Greenwood, Gordon E. ve Robert S. Soar 'Some Relationships Between Teacher Morale and Teacher Behavior.' *Journal of Educational Psychology*. 64(1): 105-108. 1973.
- Griffiths, Daniel E. *Human Relations in School Administration* New York: Appleton-Century-Crofts, Inc., 1956.
- Gross, Neal ve E. Herriot. *Staff Leadership in Public Schools: A Sociological Inquiry*. New York: Wiley, 1965.
- Himmelsbach, James D. 'A Comparison of Teacher Morale in Public and Non-Public Elementary Schools in San Diego County, California.' *Dissertation Abstracts International*. 45(6): 1590, 1984.
- Hopkins-Layton, Janet K. 'The Relationship Between Achievement and The Characteristics of Perceived Leadership Behavior and Teacher Morale in Minority, Low Socio-Economic, and Urban Schools.' *Dissertation Abstracts International*. 41 (12): 4910-1981.
- Hoy, Wayne, K. ve Cecil, G. Miskel. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. 2. Baskı, New York: Random House. 1982.
- James, Marietta W 'The Relationship of the School Principal's Leader Behavior to Teacher Morale.' *Dissertation Abstracts International*. 44 (2): 342-343, 1983.
- Leveille, Martha F., 'Characteristics of High and Low-Teacher Morale; In-Depth Interviews with Teachers.' *Dissertation Abstracts International*. 41 (12): 4893-4894-1981.
- Litt, Mark D. ve Dennis C. Turk. 'Sources of Stress and Dissatisfaction in Experienced High School Teachers.' *Journal of Educational Research*. 78 (3): 178-185. 1981.
- Lonsdale, Judith W., 'School Success and Staff Development: The Role of Staff Development in Urban Disintegrated Schools.' *ERIC Document*, ED 205-628, 1981.
- Magoon, Robert A. ve Sandra W. Linkous. 'The Principal and Effective Staff Morale.' *NASSP Bulletin*, 63 (427): 20-28, 1979.

- McTernan, Mary E. '*A Comparison of the Morale of Regular Education Teachers and the Morale of Special Education Teachers in a Large City School District.*', Dissertation Abstract International, 44 (8): 2313, 1984.
- Miller. William C. '*Staff Morale. School Climate. and Educational Productivlty.*'. Educational Leadership. 38 (6): 483-486,1981..
- Morris, John E. ve di ğ erleri. '*Student Teacher Morale: A Comparison of Morale Among Four Groups of Student Teachers.*'. College Student Journal. 14(4)347-355, 1980.
- Nidich, Randi J. A Study of Peer Group Norms in Secondary Schooli in the Philippines. Washington, D. C: *Paper presented to the American Anthropological Association Conference..* 1985
- Nidich. Randi J. ve Sanford I. Nidich. '*A Study of School Organizational Climate Variables Associated with Teacher Morale.*'. The Clearing House, 60 (4): 189-191, 1986.
- Nwankwo, John I. '*The Social Climate as a Factor in Student's Conflic in Nigeria.*'. EducationalStudies. 10 (3): 267-79, 1982.
- Redefer, Frederick L. '*Factors that Affect Teacher Morale.*' Herald, J. E. ve di ğ erleri (Ed.) Selected Readings on General Supervision. ss. 369-377, London: The Macmillan Co., 1970.
- Redding, Janette. '*Perceptions of Catholic Secondary School Teachers and Principals about Decision Making and the Effect on Teacher Morale.*'. Dissertation Abstracts International, 45 (7): 1947, 1985.
- Shakesby, Paul S. '*A Survey of the Effects Class Size Has Upor Philedelphia Elementary School Teachers' Perceptions of their Own Morale and Performance.*'. Dissertation Abstract International, 48(4)830,1987.
- Sinprasong, Sukanya '*A Study of the Relationships Between Leader behavior of Private Secondary School Principals and Teacher Morale in Bangkok. Thailand.*'. Dissertation Abstract International, 44 (7): 2005. 1984.
- Vitiles, Morris S. Motivation and Moral ein Industry. New York: W. W Norton. 1953.
- Washington! Roosevelt Jr. ve Hoyt F. Watson. '*Positive Teacher Morale-The Principal's Responsibility.*'. Administrative Science Quarterly, 21 (1): 1-9, 1976.
- Youngs, Betti G B. '*Anxiety and Stress-How They Affect Teachers Teaching.*'. NASSP Bulletin,62(421): 78-83, 1978.