



Muallim Rifat Eğitim Fakültesi Dergisi
Journal of Muallim Rifat Faculty of Education

ISSN: 2667-5234



Okul Yöneticilerinin Psikolojik Olgunluklarının Öğretmenler Üzerindeki Etkileri

Büşra ALPER DUMAN¹, Habib ÖZKAN² **

Makale Bilgisi	ÖZET
<i>Geliş Tarihi:</i> 19.10.2024	<p>Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin psikolojik olgunluklarının öğretmenler üzerindeki etkilerini öğretmen görüşlerine göre belirlemektir. Araştırmada psikolojik olgunluk kavramının aşamaları olan özerklik, esneklik, öz farkındalık ve ego dayanıklılığı becerileri açıklanarak yöneticilerin bu becerilerinin öğretmenler üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu çeşitli branşlardan 12 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında öğretmenler ile psikolojik olgunluğun aşamalarına yönelik hazırlanmış açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme formlarından ulaşılan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonunda; okul yöneticilerinin ego dayanıklılığının öğretmenlerin güven duygusunu artırdığı ve olumlu bir okul ikliminin oluşmasına katkı sağladığı, öz farkındalığa sahip olmasının ise sağlıklı ilişkiler kurulmasını sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin özerk davranışlarının öğretmenlerin güven duygusunu artırdığı ve işleyişte sürekliliği sağladığı anlaşılmıştır. Esnek bir yapıya sahip okul yöneticilerinin ise öğretmenlerin kendilerini daha rahat hissetmesini sağladığı, üretkenliklerine ve kendilerini ifade etme becerilerine katkı sunduğu, olumlu bir okul iklimi sağladığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Her bir boyut farklı etkilere sahip olmakla beraber, yöneticilerin psikolojik olgunlukları öğretmenleri genel olarak olumlu yönde etkilemektedir. Bu kapsamda; okul yöneticileri seçilirken yönetici fonksiyonlarına ek olarak psikolojik olgunlukları da önemsenerek psikolojik olgunluğa sahip kişilerin okul yöneticisi olarak atanması sağlanabilir. Halihazırda görevini sürdüren okul yöneticilerine ise psikolojik olgunluğun aşamalarına (ego dayanıklılığı, özerklik, öz farkındalık, esneklik) yönelik hizmet içi eğitimler verilebilir.</p> <p>Anahtar Sözcükler: Psikolojik Olgunluk, Okul Yöneticileri, Öğretmenler</p>
<i>Düzeltilme Tarihi:</i> 23.01.2024	
<i>Kabul Tarihi:</i> 29.01.2025	
<i>Basım Tarihi:</i> 31.01.2025	

Examining the Effects of Psychological Maturity of School Administrators on Teachers

Article Info	ABSTRACT
<i>Received:</i> 19.10.2024	<p>The aim of this study is to determine the effects of psychological maturity of school administrators on teachers as found in surveys of teachers. The study explained the skills of autonomy, flexibility, self-awareness and ego resilience, which are the stages of the concept of psychological maturity, and examined the effects of these skills of school administrators on teachers. The study group of the research consists of 12 teachers from different areas. Semi-structured interviews consisting of open-ended questions were conducted with teachers as part of the research. The data obtained from the interview questionnaires was subjected to content analysis. At the end of the study, it was found that the ego resilience of school leaders strengthens teachers' self-confidence and contributes to the creation of a positive school climate and that</p>
<i>Revised:</i> 23.01.2024	
<i>Accepted:</i> 29.01.2025	

** Bu çalışma EDUCONGRESS 2024 Kongresinde sözlü özet bildiri olarak sunulmuştur.

¹ Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Gaziantep, Türkiye, busralpeer@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-6745-7812>

² Prof. Dr., Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, Türkiye, ozgan@gantep.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0167-7342>

Published:
31.01.2025

self-confidence enables the development of healthy relationships. In addition, the autonomous behavior of school administrators was found to increase teacher confidence and provide continuity in operations. School administrators with a flexible structure were found to make teachers feel more comfortable, contribute to a positive school climate, and promote teacher productivity and expression. The psychological maturity of administrators generally has a positive effect on teachers. In this context: In the selection of school administrators, their psychological maturity should be taken into account as well as their administrative functions, and persons with psychological maturity should be appointed as school administrators. Training on the levels of psychological maturity can be offered to already appointed school administrators.

Keywords: Psychological Maturity, School Administrators, Teachers

1. GİRİŞ

Olgunluk kavramı birçok farklı tanıma sahip olmakla beraber Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından bireylerin hoşgörü, bilgi ve görgü açısından gerektiği kadar gelişim göstermiş olmaları, kâmillik ve tamlık olarak tanımlanmaktadır. Önceleri yalnızca meyveler için kullanılan bu sözcük dil devriminden sonra insanlar için de kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde olgun insanlar; davranışları ölçülü olan, nerede nasıl davranacağını bilen, ağırbaşlı, tecrübe sahibi ve görgülü kişiler şeklinde nitelendirilmektedir. Psikolojik olgunluk kavramı ise net bir tanıma sahip olmamakla birlikte çok boyutlu bir kavram olarak ele alınabilir. Psikolojik olgunluk kavramı; kim olduğunun, duygu ve düşüncelerinin farkında olan, benmerkezci düşünceden uzak, diğer bireylerin duygu ve düşüncelerini önemseyen bir yapıya sahip olmayı kapsar (Güneş, 2024).

Hersey ve Blanchard (1969)'a göre ise psikolojik olgunluk; kişinin sorumluluk alma kapasitesi, arzusu ve başarılı olma isteğinin birleşimiyle karakterize bir kavramdır. Eryılmaz ve Uzun (2024) tarafından geliştirilen Psikolojik Olgunluk Ölçeğinde, psikolojik olgunluk 4 aşamadan oluşan bir kavram olarak ele alınmıştır. Bu aşamalar; ego dayanıklılığı, özerklik, öz farkındalık ve esneklik olarak belirlenmiş olup bir piramit şeklinde görselleştirildiğinde temele ego dayanıklılığı yerleştirilerek özerklik, öz farkındalık ve esneklik şeklinde sıralandırılmıştır. Bu kapsamda psikolojik olgunluk ölçeğinin aşamalarında yer alan kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

Ego dayanıklılığı: Ego dayanıklılığı bireyin zorlayıcı olay ve durumlarla başarılı bir şekilde başa çıkabilmesi ve bu tür durumlara uyum sağlayabilme becerisi olarak tanımlanır (Çetinkaya ve Özyürek, 2021). Aynı zamanda ruhsal ve psikolojik açıdan sağlıklı olmakla ilişkilendirilmekte ve kaynaklarda psikolojik sağlık kavramı olarak karşımıza çıkabilmektedir. Ayrıca literatürde yılmazlık (Çelik, 2013) ve ego sağlamlığı (Önder ve Gülay Ogelman, 2011) kavramlarıyla da ifade edilebilmektedir.

Özerklik: Özerklik kavramı Hmel ve Pincus (2002), Steinberg (2007), Noom (1999), Piaget (1976), van Petegem (2012) gibi birçok araştırmacı tarafından farklı alt başlıklarla açıklanmaya çalışılan bir kavram olmakla beraber tek bir tanımı yoktur. Tüm bu araştırmacıların tanımlamaları incelendiğinde özerklik kavramı, bireylerin veya grupların dışsal bir otoriteye bağlı olmadan kendi kararlarını alabilme ve kendi eylemlerini yönetebilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Morsünbül, 2012).

Öz farkındalık: Öz farkındalık kavramı; bireyin kendi zihinsel yapılanmasının farkında olması, buna uygun planlamalar yapabilmesi ve yapılan etkinliğin sonuçlarını değerlendirebilmesi

şeklinde tanımlanabilir (Kaya, 2019). Ayrıca Neff (2003)'e göre bu kavram kişinin zorlu yaşam tecrübelerinin ardından kendisine öz şefkat gösterebilmesi ve kendisini anlayabilmesini kapsar.

Esneklik: Alan yazın incelendiğinde esneklik kavramı bilişsel esneklik ve psikolojik esneklik olmak üzere ikiye ayrılır. Kabul ve adanmışlık terapisinin psikoloji alanına katkıda bulunduğu özgün kavramlardan biri olan psikolojik esneklik kavramı; değerler, bilişsel ayrışma, bağlamsal benlik, kabul, anda olma ve değerler doğrultusunda yaşama olmak üzere 6 temel unsur üzerine kurulmuştur (Hayes ve ark. 2010). Psikolojik esneklik kavramı aynı zamanda kabul ve adanmışlık terapisinin temel amacını yansıtmaktadır. Kabul ve adanmışlık terapisinde duyguları, düşünceleri ve geçmişte yaşananları değiştirmeye çalışmak yerine kabul etme, şu anın farkında olma ve değerlere göre davranışlar sergilenmesini içeren psikolojik esnekliği artırmak hedeflenmektedir (Hayes ve Lillis 2012). Kabul ve adanmışlık terapisinin kabul boyutu, savunmaya geçip yaşanan olayları değiştirmeye çalışmaktan ziyade onları ilgi ve farkındalıkla deneyimlemeyi içermektedir (Aydın 2017). Bu kapsamda okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından yapılan hatalara karşı anlayışlı davranarak bu durumu değiştirmeye çalışmak yerine deneyim olarak nitelendirmeleri, yöneticilerin psikolojik esnekliğinin bir göstergesi olarak düşünülebilir.

Diğer yandan bilişsel esneklik, Canas ve arkadaşları (2003) tarafından bireyin yeni, planda olmayan durum ve olaylarla karşılaşınca zihinsel süreçlerini o durum veya olaylara uyarlayabilme yetisi şeklinde tanımlanmıştır. Bilişsel esneklik, bir yöneticinin mevcut düşünce ve inançlarını sorgulayıp gerektiğinde yeniden şekillendirebilmesini içerir (Diamond, 2013; Mumford vd., 2012). Bu kapsamda farklı fikirlere, yeni düşünce ve seçeneklere açık olmanın bu becerinin pratikteki bir yansıması olduğu düşünülebilir. Farklı fikirlere açık olan yöneticiler, yenilikçi fikirlerin uygulanması için alan yaratır. Bu durum değişim ve inovasyon süreçlerini destekler, aynı zamanda organizasyonun esnek ve dinamik bir yapıya sahip olmasını sağlar (West ve Anderson, 1996). Martin ve arkadaşları (1998) ise bilişsel esneklik üzerine yaptıkları çalışmada bu kavramı; kişinin bulunduğu durumda farklı seçeneklerinin olduğunun farkında olması, yeni durumlara uyum sağlayabilmesi, esnek olabilecek yeterliğe sahip olduğuna inanması şeklinde tanımlamışlardır.

Yukarıdaki tanımlardan hareketle bilişsel ve psikolojik esnekliğin bireyin zorluklarla başa çıkabilmesine katkı sağlayacağı söylenebilir. Benzer şekilde bireyin zorluklara karşı dirençli olması ve kolay uyum sağlayabilmesi şeklinde özetlenebilen ego dayanıklılığı kavramı liderlik ve yönetim alanları kapsamında incelendiğinde, yönetici veya liderin ego dayanıklılığının yüksek olmasının örgütsel dinamiklerde önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Yöneticilerin ego sağlamlığı, zorluklar ve stresli durumlar ile karşılaşıldığında uyum sağlayabilme kapasitesi anlamına gelir (Block ve Kremen, 1996). Aynı zamanda liderin ego sağlamlığının yüksek düzeyde olması liderin zorluklara karşı sakin kalabilmesi anlamına gelmektedir (Conger ve Kanungo, 1998; Sanday ve Venter, 2012). Ego sağlamlığına sahip liderler karşılaşılan zorluklara karşı dayanıklı olmakla beraber böyle durumlarda duygu ve düşüncelerini yönetir ve bu sayede örgütün amaçlarına hizmet etmesine katkı sunarlar (Poyraz ve Cilveoğlu, 2020). Bu kapsamda yöneticilerin ego sağlamlığına sahip bireyler olmasının örgüte olumlu yönde katkıları olacağı düşünülebilir.

Psikolojik olgunluğun bir diğer aşaması olan özerklik, özellikle bireylerin içsel motivasyonları ve başkalarından bağımsız bir şekilde kendi kararlarını alma süreçleriyle ilişkilendirilir. Deci ve Ryan'ın (1985) *Self-Determination Theory* (SDT) teorisi, özerklik konusundaki belirgin ve etkili yaklaşımlardan biridir. Bu teoride özerklik, bireylerin kendi davranışlarını ve kararlarını içsel motivasyonla, dışsal baskılardan bağımsız olarak yönlendirme yeteneği olarak tanımlanır. Deci ve

Ryan (1985)'a göre bu süreç bireyin kendi içsel değerleri, inançları ve isteklerine dayanarak dışsal etkilere karşı bağımsız bir şekilde karar alabilmesini sağlar. Bu bağlamda özerklik kavramı, bir kişinin çevresel ve sosyal baskılardan ziyade kendi içsel ihtiyaçlarına ve içinde bulunduğu anın gerekliliklerine göre karar alıp hareket etme özgürlüğü olduğu ifade edilebilir. Bir diğer önemli tanım, Schwartz (2010) tarafından yapılmıştır. Schwartz, özerkliği bireylerin önemli kararları alırken kendi içsel değerleri ve hedeflerine dayanarak dışsal etkilere karşı bağımsız olma durumu olarak tanımlar.

Özerklik kavramı yöneticilik açısından incelendiğinde işin işleyişi için gereken karar alma, inisiyatif kullanma vb. davranışları için yöneticiye sağlanan özgürlük alanı şeklinde ifade edilmektedir (Stamps ve Piedmont, 1986). Yöneticinin özerkliği özgür davranışlarla otoritesini artırmakla birlikte örgütün amaçlarına ulaşması ve kazanılan başarıya katkı sağlamaktadır (Saydam, 2020). Bu nedenle yöneticilerin özerkliğinin öğretmenler ve diğer çalışanlar üzerinde bir etkisi olduğu ifade edilebilir. Örneğin yöneticilerin özerk davranışları ve özerkliği destekleyici bir tutuma sahip olmalarının öğretmenlerin güvenini ve motivasyonunu artırabileceği, okul iklimini olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir.

Öz farkındalık, kişinin kendi duygu, düşünce ve davranışlarının bilincinde olma yeteneği anlamına gelir. (Kabat-Zinn, 2023). Yönetim ve liderlik alanyazınında bu kavramın yöneticilerin etkililiği, çalışanların ve örgütün performansına olası etkileri üzerinde durulmaktadır (Boyatzis, 2018). Öz farkındalığa sahip yöneticiler, öğretmenlerin duygusal ve profesyonel ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilirler. Bu da yöneticilerin öğretmenlerle olan iletişimlerini geliştirebilir ve iş birliği konusunda katkı sağlayabilir (Ashkanasy ve Daus, 2002). Aynı zamanda öz farkındalığı gelişmiş yöneticiler güçlü ve zayıf yönlerinin bilincinde olduğundan öğretmenlere karşı destekleyici bir liderlik stili sergileyebilirler. Bu durum öğretmenlerde örgütsel bağlılığın artmasına yol açabilir (Hülshager ve ark. 2009). Yöneticilerin öz farkındalığının, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı, motivasyonu ve performansı üzerinde olumlu bir etki yaratabileceği düşünülmektedir.

Yöneticilerin bilişsel ve psikolojik esnekliklerinin öğretmenler üzerindeki etkileri ise çeşitli araştırmalarla incelenmiş ve literatürde farklı boyutlarıyla ele alınmıştır. İlk olarak bilişsel esneklik yukarıda bahsedildiği şekilde bireyin yeni, planda olmayan durum ve olaylarla karşılaşınca zihinsel süreçlerini yeni durum ve olaylara uyarlayabilme yetisi şeklinde tanımlanabilir. Bu yetenek okul yöneticilerinin öğretmenlerle olan iletişimini olumlu yönde etkileyebilir ve yönetimde esnek yaklaşımların uygulanmasına sebep olabilir (Skaalvik ve Skaalvik, 2015). Ayrıca bilişsel esneklik yetisine sahip yöneticilerin değişen koşullara hızla uyum sağlamasının öğretmenlerin stresle başa çıkabilme becerisi ve motivasyonlarını artırdığı belirtilmektedir (Giles ve Hargreaves, 2006). Değerlere uygun davranışlar sergileyerek şimdiki anda olma şeklinde ifade edilebilen psikolojik esneklik kavramının ise okul iklimini olumlu yönde etkileyerek öğretmenlerin motivasyonlarının artmasını sağlayacağı düşünülmektedir (Collie, Shapka ve Perry, 2012). Bu kapsamda yöneticiler, hatalara karşı anlayışlı davranıp farklı fikirlere açık olarak esnek bir tutum sergilediğinde hem kendilerinin hem de ekiplerinin gelişimine katkı sağlayabilirler.

Esnek liderlik anlayışının öğretmenler arasında iş birliği ve takım çalışmasını desteklediği, bu durumun okuldaki sosyal ve profesyonel ilişkilerin güçlenmesine katkı sunarak öğretmenlerin birbirleriyle destekleyici bir etkileşim içerisinde olmalarını teşvik ettiği bilinmektedir (Gialamas ve Spillane, 2016). Bu nedenle yöneticilerin bilişsel ve psikolojik esneklik yetileri okuldaki genel

atmosferi, öğretmenlerin iş tatminini ve öğrenci başarılarını etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu becerilerin geliştirilmesi, eğitim yönetiminde önemli bir strateji olarak görülebilir. Nitekim esnek yönetim tarzı, öğretmenlerin değişen koşullara uyum sağlamalarına yardımcı olur ve onları stresli durumlarla başa çıkmada destekler (Guskey, 2014). Bu da öğretmenlerin moralini yükselterek işlerine olan bağlılıklarını artırabilir. Ayrıca esnek yöneticilerin öğrenci başarılarını artıran öğretim yöntemlerine olanak tanınması okulun genel başarı seviyesini olumlu yönde etkilemektedir (Hargreaves ve Fullan, 2012).

Psikolojik olgunluğa sahip olmayan yöneticiler, öğretmenlerle sağlıklı iletişim kurmakta zorlanabilirler. Bu durum, açık iletişimi ve güveni olumsuz yönde etkiler ve iş birliğini azaltır (Blase ve Blase, 2000). Ayrıca bu yöneticiler duygusal ve ani tepkilerle karar vererek öğretmen ve diğer çalışanlara adaletsiz ve tutarsız davranışlarda bulunabilirler (Collie, Shapka ve Perry, 2012). Bu durum okul içerisinde huzursuzluk yaratarak öğretmenlerin motivasyonunu düşürebilir. Aynı zamanda psikolojik olgunluğa sahip olmayan yöneticiler öğretmenlerin gelişimini desteklemekte yetersiz kalabilir bu da öğretmenlerin performansını düşürebilir (Blase ve Blase, 2000). Sonuç olarak yöneticilerin psikolojik olgunluk düzeyi, okuldaki çalışma ortamını etkileyebilir ve öğretmenlerin iş memnuniyeti, stres yönetimi ve profesyonel gelişimi gibi unsurlar üzerinde belirleyici bir rol oynayabilir. Bu nedenle yöneticilerin ego dayanıklılığı, özerklik, öz farkındalık ve esneklik alanlarında gelişim göstermesinin, okulda daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturulması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada yöneticilerin psikolojik olgunluklarının ve psikolojik olgunluğun aşamaları olan ego dayanıklılığı, öz farkındalık, özerklik ve esneklik becerilerinin öğretmenler üzerindeki etkilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

1.2. Araştırma Problemi

Mevcut araştırmanın problem cümlesi; “okul yöneticilerinin psikolojik olgunlukları öğretmen görüşlerine göre öğretmenleri nasıl etkilemektedir?” şeklinde belirlenmiştir.

1.2.1. Araştırma soruları

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin zorluklarla baş etme becerilerinin öğretmenler üzerindeki etkileri nelerdir?

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kendi kişisel özelliklerinin farkında olmasının öğretmenler üzerindeki etkileri nelerdir?

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin bağımsız karar alma becerisine sahip olmasının öğretmenler üzerindeki etkileri nelerdir?

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yapılan hatalara karşı anlayışlı davranmasının öğretmenler üzerindeki etkileri nelerdir?

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin farklı fikirlere açık bireyler olmasının öğretmenler üzerindeki etkileri nelerdir?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma nitel araştırma türünde yapılmıştır. Nitel araştırma, görüşme, gözlem, doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, olay ve durumların doğal çevresinde bütüncül bir şekilde incelenmesine izin veren bir araştırma türüdür (Aydın, 2018). Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Olgu bilim deseni, araştırmacının olgunun içeriğini ve doğal ortamını anlamak amacıyla derinlemesine inceleme yapmasına olanak veren bir desen olmakla beraber bu desenin amacı bir olgu ya da durumu teferruatlı bir biçimde anlamak ve betimleyebilmektir (Creswell, 2014; Merriam, 2009). Olgu bilim deseni araştırmacı olgunun bulunduğu bağlamı anlayabilmek amacıyla küçük örneklemeler üzerinde çalışarak derinlemesine gözlem, görüşme ve doküman incelemeleri gibi veri toplama yöntemlerini kullanır (Creswell, 2014). Olgu bilim deseni yorumlayıcı ve betimleyici olmak üzere ikiye ayrılır. Betimleyici olgu bilim deseni Edmund Husserl (1983) tarafından geliştirilen ve bireylerin deneyimlerinin özünü "olduğu gibi" tanımlamayı amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Betimleyici olgu bilim katılımcıların deneyimlerini derinlemesine anlayarak bu deneyimlerin temelini ortaya çıkarmayı amaçlar ve bu desende araştırmacı, ön yargı ve varsayımlarını bir kenara bırakıp katılımcıların olguyla ilgili deneyimlerini tasvir eder (Matua ve Van Der Wal, 2015). Bu nedenle okul yöneticilerinin psikolojik olgunluklarının öğretmenler üzerindeki etkilerini, öğretmen görüşlerine göre belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın betimleyici olgu bilim deseni bir araştırma olduğunu söylemek mümkündür.

2.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Bu çalışmada çalışmanın yapılacağı okul seçilirken basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem ile Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bir ortaöğretim kurumu rastgele olarak seçilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler ise okulda bulunan 45 öğretmen arasından amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Bu sebeple çalışma grubu en az 2 yıldır bulunduğu okulda görev yapan öğretmenler arasından gönüllü olan 12 öğretmen ile oluşturulmuştur. Araştırmada ölçüt örnekleme yönteminin tercih edilmesinin nedeni, öğretmenlerin yöneticileri hakkında fikir sahibi olmasını sağlayacak kadar birlikte çalışma geçmişleri olmasının istenmesidir.

Ölçüt örnekleme, önceden belirlenmiş önemli ölçüt veya ölçütlere sahip durumları çalışmak isteyen araştırmacıların belirli bir ölçüt veya ölçütleri baz aldığı örnekleme yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Gaziantep'in Şahinbey ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bir ortaöğretim kurumunda en az iki yıldır görev yapmakta olan gönüllü 12 adet branş öğretmeni ile 24 Eylül 2024 – 28 Ekim 2024 tarihleri arasında yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Görüşlerine başvurulan öğretmenlere ilişkin bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Öğretmenlikteki branş	Öğrenim durumu	Okul kademesi	Mesleki kıdem	Kurumdaki görev süresi
K1	Kadın	36	İngilizce	Lisans	Lise	14	4
K2	Kadın	43	Coğrafya	Lisans	Lise	15	2
K3	Kadın	34	Fizik	Lisans	Lise	8	3
K4	Kadın	40	Tarih	Yüksek Lisans	Lise	8	4
K5	Kadın	28	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	Lisans	Lise	3	3
K6	Kadın	30	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	Yüksek Lisans	Lise	9	4
K7	Erkek	35	Matematik	Yüksek Lisans	Lise	12	4
K8	Erkek	28	İngilizce	Lisans	Lise	4	2
K9	Erkek	44	Türk Dili ve Edebiyatı	Yüksek Lisans	Lise	24	4
K10	Erkek	37	Türk Dili ve Edebiyatı	Lisans	Lise	8	3
K11	Erkek	44	Biyoloji	Lisans	Lise	22	4
K12	Erkek	28	Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri	Lisans	Lise	3	3

Araştırmaya katılan öğretmenlerden 6'sının kadın 6'sının erkek olduğu, mesleki kıdem açısından çalışma grubunun 3 ile 24 yıla varan süredir görev yapan öğretmenlerden oluştuğu, 8 öğretmenin lisans 4 öğretmenin ise yüksek lisans mezunu olduğu bulgusu elde edilmiştir.

2.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada çalışma grubunun, yöneticilerin psikolojik olgunluklarının öğretmenler üzerindeki etkileri ile ilgili görüşlerine ulaşabilmek amacıyla açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu düzenlenmiştir. Nitel araştırmalarda en çok yararlanılan yöntemler içerisinde yer alan görüşme, araştırma yapılan konuyu, ilgili bireylerin yargılarıyla değerlendirme ve bu yargıları meydana getiren toplumsal yapıyı ve süreçleri açığa çıkarmayı sağlama açısından önem teşkil etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmada katılımcılara yöneltilecek soruları incelenen duruma ait problemlerin soru cümlelerine dönüştürülmesinden yola çıkarak düzenlenen formda, psikolojik olgunluk kavramı ve aşamalarına dair 5 açık uçlu soruya yer

verilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla oluşturulan sorular öğretmenlere yöneltilmiştir. Sorular hazırlanmadan önce ilgili literatür taranmış, benzer konularda yazılan tezler ve makaleler incelenmiştir. Yarı yapılandırılmış soruların sorulduğu görüşmeye katılan öğretmenler ses kaydının alınmasına izin vermişlerdir. Sözel olmayan ifadeler için not alma yoluna gidilmiştir. Kayıtlar, sonradan yazılı doküman haline getirilmiştir.

Araştırmacı tarafından verilerin elde edilmesi aşamasında elverişli mekân ve zaman tespit edilerek katılımcıların görüşleri alınmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin düşüncelerini özgürce ifade edebilmelerini ve görüşme sürecinde kendilerini rahat hissedebilmelerini sağlayacak atmosfer oluşturulmuştur. Bu kapsamda görüşmeler okulun psikolojik danışma ve rehberlik servisinde gerçekleştirilmiştir. 12 öğretmen ile yapılan görüşmeler yaklaşık 15 dakika sürmüş ve aşağıdaki sorulara ver verilmiştir:

1. Okul yöneticinizin zorluklarla baş etme becerileri sizi nasıl etkiler?
2. Okul yöneticinizin kendi kişisel özelliklerinin farkında olması sizi nasıl etkiler?
3. Okul yöneticinizin bağımsız karar alma becerisine sahip olması sizi nasıl etkiler?
4. Okul yöneticinizin yapılan hatalara karşı anlayışlı davranması sizi nasıl etkiler?
5. Okul yöneticinizin farklı fikirlere açık bir birey olması sizi nasıl etkiler?

2.4. Verilerin Analizi

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemleri kapsamında içerik analizi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu yöntemde veriler çözümlenirken deneyimlerin ve anlamların tespit edilmesine çaba gösterilir. Aynı zamanda verilerin kavramsallaştırılması ve olguyu ifade edebilecek temaların belirlenmesine çalışılır. İçerik analizinin ana amacı karşılıklı olarak paralellik gösteren verilerin bir araya getirilmesi ve bu verilerin anlaşılabilir bir şekilde ve belli bir düzen içerisinde yorumlanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Çalışmaya katılan öğretmenlerin adları K1'den başlamak üzere K12'ye kadar kodlanmıştır. Elde edilen veriler tek tek olgulardan genel önermelere varan bir anlayış izlenerek çözümlenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak ulaşılan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmacı tarafından veriler değerlendirilerek her bir kelime ve cümleden çıkabilecek kodlar oluşturulmuştur. Öğretmenlerin bu kodları kaç kez tekrar ettiği bulgular kısmında ifade edilmiştir. Oluşturulan kodlar, katılımcıların yanıtları ve yorumları tablo halinde sunulmuştur.

2.5. İnandırıcılık ve Teyit Edilebilirlik

Araştırmada inandırıcılık ve teyit edilebilirliğin sağlanması amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formunda kullanılan sorular ilgili alanyazın incelemesi yapılarak uzman görüşleri doğrultusunda oluşturulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorular eğitim yönetimi alanında görev yapan iki uzmanın görüşlerine sunulmuştur. Bu doğrultuda sorulardan bir tanesi formdan çıkarılmış, psikolojik olgunluk kavramının esneklik aşaması ile ilgili bilişsel esneklik ve psikolojik esneklik kavramlarını yansıtmaları amacıyla iki soruya yer verilerek görüşme formu son halini almıştır. Görüşmelerden önce iki öğretmen ile ön uygulama gerçekleştirilmiş, gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra asıl görüşmelere başlanmıştır. Veri toplama sürecinde araştırmacı

herhangi bir müdahalede bulunmamış, objektifliğini kullanarak tarafsız kalmıştır. Görüşmeler sonrası veriler iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı analiz edilmiş, ortak kod ve temalar oluşturularak tablolara son hali verilmiştir. Araştırma boyunca izlenen tüm süreçler ayrıntılı şekilde açıklanmıştır. Teyit edilebilirliği artırmak amacıyla katılımcılar tarafından verilen cevaplardan alıntılar yapılmıştır. Bulgular sunulurken katılımcıların kimlikleri K1, K2, K3... şeklinde kodlanarak belirtilmiştir.

3. BULGULAR

Bu kısımda araştırma problemlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Okul yöneticilerinin zorluklarla baş etme becerilerinin öğretmenler üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Zorluklarla Baş Etme Becerisinin Öğretmenler Üzerindeki Etkileri

Tema (Kategoriler)	Kodlar	F	Katılımcılar
Okul yöneticilerinin zorluklarla baş etme becerisi	Güven duygusunun artması	6	K1, K2, K5, K7, K9, K10
	Olumlu okul ikliminin oluşması	5	K3, K4, K6, K8, K12
	Motivasyonun artması	4	K1, K5, K6, K11
	Verimliliğin artması	2	K9, K11
	İş yoğunluğunun azalması	1	K12

Tablo ele alındığında yöneticilerin zorluklarla baş etme becerilerinin gelişmiş olduğu okullarda; öğretmenlerin kendilerini güvende hissettiği, huzurlu bir şekilde çalışmalarını yürütebildiği, daha yüksek motivasyonla verimli bir şekilde işlerini yaptığı ve bunların sonucunda olumlu bir okul ikliminin oluştuğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların yanıtları incelediğinde, öğretmenlerin güven ve cesaretlerinin artacağı, idareye olan güven duygularına katkı sağlayacağı, güvenli bir ortam yaratacağı, öğretmenlerin kendilerini güvende hissedeceği şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Verilen cevaplardan hareketle okul yöneticilerinin zorluklarla baş etme becerilerinin güven duygusunu artıracacağı bulgusuna ulaşılmıştır. Örneğin bir katılımcı (K5) bu soruyu; *"Bana güven ve cesaret verir. Benim de zorluklarla mücadele etmeme motivasyon sağlar."* şeklinde yanıtlamıştır.

Yöneticilerin zorluklarla baş etmelerinin olumlu okul ikliminin oluşmasına katkı sağlayacağı bulgusu elde edilmiştir. Katılımcılardan biri (K4); *"Olumlu yönde etkiler. Olumlu okul iklimi yaratır."* Cümlesiyle kendini ifade etmiştir.

Bazı katılımcılar ise farklı şekillerde kendini ifade ederek yöneticilerinin zorluklarla baş etme becerilerinin gelişmiş olmasının motivasyonlarını artıracacağını belirtmişlerdir. Bir katılımcı (K6)

elde edilen bu bulguyu şu şekilde ifade etmiştir; *“İş yerinde daha mutlu ve huzurlu olmamı sağlar, motivasyonum yükselir.”*

Yine katılımcılar tarafından verilen yanıtlar doğrultusunda yöneticilerinin zorluklarla baş etme becerilerinin verimliliği artıracığı bulgusuna ulaşılmıştır. *“İşime odaklanmamı sağlar ve verimliliğimi artırır. Güvende hissettirir.”* (K9)

Bir katılımcı (K12) ise yöneticilerinin zorluklarla baş etme becerilerinin gelişmiş olmasının iş yoğunluğunu azaltacağını ifade etmiştir. *“Yöneticilerimin bu beceriye sahip olması işlerimin yoğunluğunu azaltır, okulun iklimine de katkı sağlar.”*

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Kendi Kişisel Özelliklerinin Farkında Olan Bireyler Olmasının Öğretmenler Üzerindeki Etkileri

Tema (Kategoriler)	Kodlar	F	Katılımcılar
Okul yöneticilerinin kendi kişisel özelliklerinin farkında olması	Sağlıklı ilişkiler kurulması	8	K3, K4, K5, K7, K8, K10, K11, K12
	Empatinin gelişmesi	2	K4, K6
	Doğru kararlar alınmasına katkı sağlaması	2	K7, K9
	Saygınlığın artması	1	K1
	Olumlu okul ikliminin oluşması	1	K2

Tablo incelendiğinde yöneticilerin kendi kişisel özelliklerinin farkında olmasının sağlıklı ilişkiler kurulmasında önemli bir rol oynadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sayede empatinin gelişeceği, doğru kararlar alınacağı, okul yöneticisinin saygınlığının artacağı ve olumlu bir okul iklimi oluşmasına katkısı olacağı katılımcılar tarafından ifade edilen diğer bulgulardır.

Katılımcıların büyük çoğunluğu okul yöneticilerinin kendi kişisel özelliklerinin farkında olan bireyler olmasının sağlıklı ilişkiler kurulmasına olanak sağlayacağını belirtmişlerdir. Örneğin bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir: *“Yönetime karşı nasıl bir üslup ve tavırla yaklaşmam konusunda sıkıntı yaşamam. Daha iyi ve sağlıklı bir ilişkimiz olur.”* (K3)

“Daha iyi iletişim kurmamı sağlar. İdareci-öğretmen ilişkisinin daha sağlıklı olmasını sağlar.” (K5)
Bir katılımcı (K4) ise bu durumun hem sağlıklı ilişkiler kurulmasına hem de empatinin gelişmesine katkı sağlayacağını belirtmiştir. *“Kendini ve kişisel özelliklerini bilen bir yönetici karşı tarafı daha iyi anlar. Empatiyi yükseltir. İlişkiler çok daha sağlıklı olur.”*

Verilerden hareketle yöneticilerin kendi kişisel özelliklerinin farkında olan bireyler olmasının sağlıklı ilişkiler kurulmasının yanı sıra doğru kararlar alınmasını sağlayacağı bulgusuna ulaşılmıştır. Katılımcılardan biri (K7) bu durumu şu şekilde ifade etmiştir; *“Kendisini tanıyan yönetici özelliklerini kullanmayı da bilir. Bu özelliklerini pratik bir şekilde kullanır. Bu da benim, benim çözüme yönelebilmem için kısa ve pratik yollar bulmamı ve doğru kararlar alınmasını sağlar.”*

Tabloya bakıldığında son olarak katılımcılardan biri (K2) olumlu okul ikliminin oluşmasına katkı sağlayacağını söylemiş, bir diğer katılımcı (K1) ise kişisel özelliklerinin farkında olmasının yöneticinin saygınlığını artıracaklarını ifade etmiştir. *“Yöneticimin kendisine objektif bakabilmesi ve farkında olması benim ona olan saygımı artırır.”*

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Bağımsız Karar Alma Becerilerinin Öğretmenler Üzerindeki Etkileri

Tema (Kategoriler)	Kodlar	F	Katılımcılar
Okul yöneticilerinin bağımsız karar alma becerisine sahip olması	Güven duygusunun artması	6	K1, K2, K3, K5, K8, K12
	İşleyişte sürekliliğin sağlanması	3	K4, K10, K11
	Otorite ve disiplinin sağlanması	2	K6, K12
	Düzenin korunması	1	K7
	İşlerin hızlandırılması	1	K9

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenler, yöneticilerinin bağımsız karar alma becerisine sahip olmasını acil ve kritik durumlarda gerekli ve önemli görmüşlerdir. Bu sayede kendilerini güvende hissedecekleri, işleyişin bozulmayacağı, otorite ve disiplinin sağlanacağı, işlerin hızlı yürüyeceği ve bu sayede okuldaki düzenin korunacağı bulguları elde edilmiştir.

Katılımcıların yarısının verdiği yanıtlara bakıldığında okul yöneticilerinin bağımsız karar alma becerisine sahip olmasının öğretmenlerde güven duygusunu artıracakları sonucuna ulaşılmıştır. *“Yöneticimin bağımsız tutum ve davranışları bazı kararların alınmasında önemli ve gereklidir. Güven duygusu oluşturur.” (K1)*

“Yöneticilerin kararları bazen birlikte bazen tek başlarına alması gereken durumlar vardır. Gerekli durumlarda karar alabilmesi güven verir.” (K8)

“Alacağı karara bağlı bir durum. Tek başına karar alması gereken olaylarda bunu layıkıyla yapması güven verir.” (K3)

Yine katılımcıların görüşleri doğrultusunda bu durumun işleyişte sürekliliği sağlayacağı bulgusuna ulaşılmıştır. *“Bazı durumlarda hızlı ve bağımsız karar verilmesi gerekir ki işler yürüsün” (K4)*

Katılımcılardan bazılarına göre ise bu durum otorite ve disiplini sağlayacaktır. *“Otoriteyi sağlamak için tek başına alması gereken kararlar vardır. Bunu yapabilmesi otoriteyi ve disiplini sağlar.” (K6)*

Ayrıca okul yöneticilerinin bağımsız karar alma becerisine sahip olmasının öğretmenler üzerindeki etkilerine dair düzenin korunması ve işlerin hızlandırılmasını sağlayacağı şeklinde sonuçlar mevcuttur. *“Gerektiğinde yapılması düzeni korumayı sağlar.” (K7)*

“Yöneticilerin bağımsız kararlar alabilmesi acil bir karar alınırken zaman kaybı yaşanmasını önler. Bu tür işler çok daha hızlı halledilir.” (K9)

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Yapılan Hatalara Karşı Anlayışlı Davranmasının Öğretmenler Üzerindeki Etkileri

Tema (Kategoriler)	Kodlar	F	Katılımcılar
Okul yöneticilerinin yapılan hatalara karşı anlayışlı davranması	Rahat hissedilmesi	4	K2, K5, K8, K12
	Olumlu okul iklimi oluşması	4	K1, K4, K7, K12
	Huzurlu çalışma ortamı oluşması	2	K6, K11
	Güven duygusunun gelişimi	1	K9
	Tecrübe kazandırması	1	K10

Tablo 5 incelendiğinde katılımcılar yöneticilerin yapılan hatalara karşı anlayışlı davranmasının; kendilerini rahat hissettireceğini, olumlu okul iklimine katkı sağlayacağını, huzurlu çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlayacağını, güven duygusunu geliştireceğini ve kendilerine tecrübe kazandıracağını belirtmişlerdir.

Katılımcıların yanıtlarına bakıldığında bu durumun kendilerini rahat hissettireceği sonucuna ulaşılmıştır. *“Hatalara karşı ön yargılı olmaması toleranslı davranması evrensel düşünmesi gerekli. Kendimi rahat hissettirir.” (K8)*

Tablodan hareketle yöneticilerin hatalara karşı anlayışlı davranmasını olumlu okul iklimi oluşturacağı sonucuna ulaşılmıştır. *“Küçük hatalar ise kimsenin etkilenmeyeceği iş ortamında beni daha mutlu eder. Ayrıca herkese eşit gösterilirse bu tolerans güzel, rahat ve sıcak bir iş ortamı yaratır bence.” (K1)*

“Mesleğimiz gereği çıkabilecek sorunlar tahmin edilemez düzeydedir. Tolerans elbette işimizi kolaylaştıracaktır. Daha iyi bir okul ortamı sağlar.” (K4)

Ayrıca okul yöneticilerinin yapılan hatalara karşı anlayışlı davranmasının huzurlu çalışma ortamı oluşturacağı, *“Çok büyük hatalar olmadığı sürece herkese eşit tolerans sağlanması huzurlu bir çalışma ortamı sağlar.” (K11)* güven duygusunu geliştireceği, *“Yöneticimin böyle bir tolerans göstermesi karşılığında onu utandırmamak için bir daha hata yapmamaya çalışırım. Kendisine olan güvenim gelişir.” (K9)* ve son olarak tecrübe kazandıracağı sonuçlarına ulaşılmıştır. *“Hata yapmaktan korkmam ve tecrübe kazanırım.” (K10)*

Tablo 6. Okul Yöneticilerinin Farklı Fikirlerle Açık Olmasının Öğretmenler Üzerindeki Etkileri

Tema (Kategoriler)	Kodlar	F	Katılımcılar
---------------------------	---------------	----------	---------------------

Okul yöneticilerinin farklı fikirlere açık bireyler olması	Üretkenliği artırması	5	K2, K4, K5, K8, K10
	Kendini ifade etme becerisinin gelişmesi	5	K1, K4, K7, K9, K12
	Yaratıcılığı artırması	3	K2, K3, K10
	Olumlu okul iklimi oluşması	2	K4, K5
	Paylaşımın artması	1	K6
	Okul başarısının artması	1	K11

Tablo 6 incelendiğinde, öğretmenler genel olarak yöneticilerinin farklı fikirlere açık bireyler olmalarının kendilerine ve okula katkı sunacağı düşünülmektedir. Farklı fikirler kabul gördüğü sürece üretkenlik ve yaratıcılığın artacağı, öğretmenlerin kendilerini ifade etme becerilerinin gelişeceği, paylaşım ve başarının artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Buna bağlı olarak da olumlu bir okul iklimi oluşabileceği bulgusuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların birçoğunun verdiği yanıtlar ile okul yöneticilerinin farklı fikirlere açık bireyler olmasının öğretmenlerin üretkenliğini artıracığı sonucuna ulaşılmıştır. *"Tabii, olumlu etkiler. Böylelikle üretkenlik artar."* (K8)

Yine katılımcıların birçoğunun görüşüne göre bu durum aynı zamanda öğretmenlerin kendilerini ifade etme becerilerinin gelişmesini sağlar. *"Yöneticim sunacağım yeni fikirlere karşı açık bir duruş sergilerse bir daha fikrim sorulduğunda kendimi daha iyi ifade ederim."* (K1) Bir katılımcı ise okul yöneticilerinin farklı fikirlere açık olmasının hem olumlu okul iklimine katkı sağlayacağını hem de öğretmenlerin kendini ifade etme becerilerini geliştireceğini savunmuştur. *"Çalışanların kendilerini daha iyi ifade edebilmelerine yardımcı olur. Böylelikle kurum ruhuna, okul iklimine katkı sağlar."* (K4)

Veriler incelendiğinde okul yöneticilerinin farklı fikirlere açık bireyler olmasının öğretmenleri teşvik ederek yaratıcılık becerisini artıracığı bulgusu da elde edilmiştir. *"Farklı fikirlere açıklığın yaratıcı fikirler üretmeye teşvik edeceğini düşünüyorum."* (K3)

Ayrıca okul yöneticilerinin farklı fikirlere açık bireyler olmasının okul ortamında paylaşımı artıracığını, *"Hepimiz bir bireyiz ve farklı fikirlerimiz olmak zorunda. Farklı fikirlerimizin olumlu karşılansın olumlu yönde bir etkileşim sağlayarak paylaşımı artırır."* (K6) Okulun ise başarısını artıracığını *"Kurum başarısını artırır. Verimli eğitim ortamı oluşturur."* (K11) şeklinde ifade edenler olmuştur.

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmada okul yöneticilerinin psikolojik olgunluklarının öğretmenler üzerindeki etkisine dair öğretmen görüşleri incelenmiştir. Öğretmenlerin görüşleri araştırmanın alt problemlerine dayanılarak oluşturulan sorular aracılığıyla analiz edilmiştir. Yapılan araştırmaya göre her bir alt

problem farklı etkilere sahip olmakla beraber yöneticilerin ego dayanıklılığı, özerklik, esneklik ve öz farkındalık becerilerine sahip olması öğretmenleri genel olarak olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırmada öğretmenlerin; zorluklarla baş etme becerisine sahip yöneticileri olduğunda güven duygularının geliştiği, verimlilik ve motivasyonlarının arttığı, olumlu bir okul ikliminin oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu özellik, liderlerin çalışanları üzerindeki etkisi açısından önemlidir. Araştırmanın sonucuna benzer şekilde Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan çalışmada; ego sağlamlığı yüksek olan yöneticilerin çoğunlukla iyi ilişkiler kurduğu, stresli ve zorlayıcı durumları yönetebildiği ve çalışanlarının motivasyonunu artırdığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Bir başka araştırma ise daha farklı olarak ego sağlamlığı yüksek olan liderlerin çalışanların bağlılığı, iş doyumunu, verimliliği ve performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Walumbwa vd., 2008). Bu kapsamda okul yöneticilerinin ego sağlamlığının öğretmenlerin motivasyon ve verimliliklerine katkı sağladığı sonuçları yapılan diğer çalışmalar tarafından da desteklenmektedir.

Okul yöneticilerinin öz farkındalığa sahip bireyler olması öğretmenlerin çoğunluğunun görüşüne göre okul ortamında sağlıklı ilişkiler kurulmasını sağlamaktadır. Ayrıca bu durum yöneticinin saygınlığını artırmakta, empatiyi geliştirmekte, doğru kararlar alınmasına katkı sağlamaktadır. Böylece olumlu okul iklimine de katkı sunmaktadır. Araştırmanın sonuçlarını destekler nitelikte Goleman (1995) ise öz farkındalığı yüksek yöneticilerin empati kurma becerileriyle çalışanların ihtiyaçlarını anlayarak iş yerindeki güveni artırdığı, güvenin ise sağlıklı ve sürdürülebilir ilişkilerin temel taşı olduğunu belirtmiştir. Aynı şekilde Pretorius ve Plaatjies (2023) yaptıkları çalışmada öz farkındalığın okul müdürlerinin öğretmenlerle empatiye dayalı bir iletişim kurmasını sağladığı bulgusuna ulaşmışlardır. Bu sonuçlardan farklı olarak Aslan (2008), yaptığı çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş, öz farkındalığı yüksek olan liderlerin öğretmenlerde daha güçlü örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık oluşturduğunu belirtmiştir.

Okul yöneticilerinin bağımsız karar alma becerilerine sahip olmasının öğretmenlere güven verdiği, işleyişte sürekliliği, okulda ise otorite ve disiplini sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Böylece düzenin korunmasına ve işlerin hızlı bir şekilde halledilebilmesine de katkı sağladığı görülmüştür. Bass (1990) tarafından yapılan çalışmada da sonuçlara benzer şekilde bağımsız karar alan yöneticilerin, hızlı ve etkili çözümler üreterek çalışanların yöneticiye olan güvenini artırabileceği ve bu durumun çalışanların karar alma süreçlerindeki belirsizliği azaltarak iş doyumunu artırabileceği sonuçlarına ulaşılmıştır. Buna göre yöneticilerin özerk davranışları, stratejik karar alma süreçlerini hızlandırarak örgütsel performansı da artırabilir. Ayrıca özerk davranışlar yöneticilerin kendilerini daha güçlü ve yeterli hissetmelerini sağlar, bu da onların daha sağlıklı ve etkili kararlar almasına katkı sunar (Deci ve Ryan, 1987). Yukarıdaki araştırma sonuçlarından farklı olarak Gagne ve Deci (2005) tarafından özerk davranışlar sergileyen yöneticilerin daha iyi çatışma yönetimi becerilerine sahip olduğu, çalışanlar arasında açık bir iletişim ortamı sağladığı ve örgüt içerisinde iş birliği oluşturduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Finkelstein ve Hambrick (1996) tarafından ise liderlerin özerk davranışlarının yenileşim ve değişim süreçlerinde örgütlerin yeni koşullara adaptasyon yeteneklerini güçlendirdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin yapılan hatalara karşı anlayışlı davranması, öğretmenlerin işlerini yaparken kendilerini daha rahat hissetmesine ve olumlu okul iklimine katkı sağlamaktadır. Bu durum huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmakla beraber güven duygusunun gelişimini sağlamaktadır.

Ayrıca okul yöneticilerinin yapılan hatalara karşı anlayışlı davranması öğretmenlerin görüşlerine göre tecrübe kazanmalarına da katkı sağlayacaktır. Elde edilen sonuçlardan farklı olarak van Dyck ve arkadaşları (2005) tarafından yapılan çalışmaya göre hata toleransının yüksek olduğu bir iş ortamı, çalışanların iş tatmini ve yenilikçi davranışlarını artırabilir.

Okul yöneticilerinin farklı fikirlere açık bireyler olmasının öğretmenlerin üretkenliklerini ve yaratıcılıklarını artırdığı, öğretmenlerin kendini ifade etme becerilerini geliştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde Amabile (1996) yöneticilerin farklı fikirlere açık olmasının çalışanların yaratıcılığını artırdığını, Detert ve Buriis (2007) ise iş tatminini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında okul yöneticilerinin farklı fikirlere açık olmasının olumlu okul ikliminin oluşmasına katkı sağlayarak paylaşımı ve okul başarısını artırdığı sonuçlarına da ulaşılmıştır.

Literatürde yöneticilerin psikolojik olgunlukları ile ilgili yapılan sınırlı sayıdaki araştırmalar incelendiğinde okul yöneticilerinin psikolojik olgunluğunun, öğretmenler üzerinde geniş kapsamlı ve genellikle pozitif etkiler yarattığı bulunmuştur (Goleman ve ark. 2002). Konu ile ilgili yapılan farklı çalışmalarda bu araştırmanın sonuçlarını destekler nitelikte sonuçlar şu şekildedir: Psikolojik olarak olgun olan okul yöneticileri, karar alma süreçlerinde daha dikkatli, adaletli ve empatik olabilirler. Bu durum, öğretmenlerin kendilerini daha değerli ve güvende hissetmelerini sağlayabilir (Leithwood ark. 2008). Aynı zamanda yöneticilerin stres yönetimi becerileri okuldaki genel stres düzeyini etkileyebilir. Psikolojik olarak olgun yöneticiler, öğretmenlerin stresini azaltarak iş memnuniyetlerini artırabilir (Goleman ve ark. 2002). Psikolojik olarak olgun yöneticiler, öğretmenlerin profesyonel gelişimlerini desteklemeye daha istekli olabilirler. Bu, öğretmenlerin motivasyon ve mesleki becerilerinin artmasına yardımcı olabilir (Avolio ve Bass, 2004). Ayrıca olgun yöneticilerin açık iletişim ve güven ortamı yaratma konusunda daha başarılı olmaları öğretmenlerin yöneticiye olan güvenini artırabilir ve iş birliği kültürünü güçlendirebilir (Leithwood ve ark. 2008).

Sonuç olarak; okul yöneticilerinin psikolojik olgunluklarının öğretmenlere güven verdiği, olumlu okul iklimine önemli ölçüde katkı sağladığı, öğretmenlerin motivasyonunu artırdığı, sağlıklı ilişkilerin kurulmasına katkı sağladığı, öğretmenlere kendilerini daha rahat hissettirdiği, üretkenlik, yaratıcılık ve kendini ifade etme becerilerini artırdığı görülmekle beraber bulgular kısmında bahsedildiği gibi pek çok yönden öğretmenleri olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırma kapsamında yer alan sorulara verilen yanıtlara bakıldığında psikolojik olgunluğun en çok olumlu okul iklimine katkı sağladığı görülmektedir. Öyle ki görüşmelerde yöneltilen 5 sorunun 4 tanesinde 12 kez katılımcılar tarafından olumlu okul iklimine vurgu yapılmıştır. 12 katılımcıdan 5 kişi ilk soruda, 1 kişi ikinci soruda, 4 kişi dördüncü soruda, 2 kişi ise beşinci soruda olumlu okul iklimine değinmiştir.

Okul yöneticilerinin psikolojik olgunluğunun öğretmenler üzerinde olumlu etkileri olmasından dolayı politika belirleyicilerin okul yöneticilerinin kişisel ve profesyonel gelişimlerine yönelik destekleyici politikalar ve programlar geliştirilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Yine bu sebeple, okul yöneticileri seçilirken yöneticilik fonksiyonları kadar yöneticilerin psikolojik olgunlukları da önemsenerek psikolojik olgunluk düzeyi yüksek kişilerin okul müdür veya müdür yardımcısı olarak atanması sağlanabilir. Ayrıca halihazırda görevini sürdüren okul yöneticilerine psikolojik olgunluğun aşamalarına (ego dayanıklılığı, özerklik, öz farkındalık, esneklik) yönelik hizmet içi eğitimler verilebilir. Yapılan araştırmada okul yöneticilerinin psikolojik olgunluklarının

öğretmenler üzerindeki etkileri öğretmen görüşlerine dayanılarak incelenmiş; verimliliğin, okul başarısının ve motivasyonun artması, olumlu okul iklimine katkı sağlaması gibi sonuçlar elde edilmiştir. Bu sebeple öğretmenlerin psikolojik olgunluklarının da öğrenci ve okul açısından olumlu sonuçları olabileceği düşünülmektedir. Gelecekteki çalışmalarda öğretmenlerin psikolojik olgunluklarının öğrenciler üzerindeki etkilerini, okul yöneticilerinin psikolojik olgunluklarının ise okul iklimi, okul başarısı, örgütsel bağlılık gibi kavramlar üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik çalışmalar yapılarak literatüre katkı sağlanabilir. Nitekim literatür incelendiğinde kapsamlı bir alanyazın taraması yapılmış olmasına rağmen kaynakların sınırlı ve birçoğunun eski çalışma olması, saha çalışmalarının az olması ve bu konuda yeni çalışmaların yapılmamış olması araştırma sürecinde karşılaşılan sınırlılık ve zorluklardandır.

5. KAYNAKÇA

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.

Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76-86.

Aslan, Ş. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2).

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set*. Mind Garden.

Aydın, G. (2017). *Assessing a model of cognitive test anxiety: The role of rumination, self-forgiveness, perfectionism cognitions and cognitive defusion through the indirect effect of psychological flexibility* (Yüksek lisans tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.

Aydın, N. (2018). Nitel araştırma yöntemleri: Etnoloji. *Uluslararası Beşeri ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi*, 2(2), 60-71.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

Blase, J., & Blase, J. (2000). Effective instructional leadership: Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 130-141. <https://doi.org/10.1108/09578230010319294>

Block, J., & Kremen, A. M. (1996). IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 349-361. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.2.349>

Boyatzis, R. E. (2018). The Neuroscience of Change: A Compassion-Based Program for Personal Transformation. *Academy of Management Learning & Education*, 17(4), 624-627.

Canas, J. J., Quesada, F. J., Antoli, A., & Fajardo, I. (2003). Cognitive flexibility and adaptability to environmental changes in dynamic complex problem-solving tasks. *Ergonomics*, 46(5), 482-501.

- Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2012). School climate and social-emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. *Journal of Educational Psychology*, 104(4), 1189-1204. <https://doi.org/10.1037/a0029356>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Çelik, E. (2013). Lise son sınıf öğrencilerinin yılmazlık özelliklerinin duygusal dışavurum açısından incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (2), 221-236.
- Çetinkaya, A. & Özyürek, A. (2021). Okul öncesi dönem çocuklarda ego sağlamlığı ve ruhsal uyum arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 7(3), 147-163.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.6.1024>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Diamond, A. (2013). Executive functions. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 135-168. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143750>
- Eryılmaz, A., & Uzun, A. E. (2024). Embarking on the safe route: Exploring the psychological maturity scale. *Alpha Psychiatry*, 25(3), 101-110. <https://doi.org/10.5152/alphapsychiatry.2024.231453>
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. West Publishing Company.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gialamas, V., & Spillane, J. P. (2016). Distributed leadership as a resource for leadership practice in education. *Educational Administration Quarterly*, 52(4), 606-651. <https://doi.org/10.1177/0013161X16649981>
- Giles, C., & Hargreaves, A. (2006). The sustainability of innovative schools as learning organizations and their effectiveness in times of educational change. *School Leadership & Management*, 26(2), 141-160. <https://doi.org/10.1080/13632430600562224>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.

Guskey, T. R. (2014). Professional development and teacher change. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 20(5), 523–548. <https://doi.org/10.1080/13540602.2014.932686>

Güneş, H. (2024). *Psikolojik sağlık*. Sentez Yayıncılık.

Hayes, S. C., & Lillis, J. (2012). *Acceptance and commitment therapy: Theories of psychotherapy series*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13786-000>

Hayes, S., Strosahl, K., Bunting, K., Twohig, M., & Wilson, K. G. (2010). What is acceptance and commitment therapy? In S. C. Hayes & K. Strosahl (Eds.), *A Practical Guide to Acceptance and Commitment Therapy*. New York: Springer.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.

Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1969). Liderliğin yaşam döngüsü teorisi. *Eğitim ve Gelişim Dergisi*, 23(5), 26–34.

Husserl, E. (1983). *Ideas pertaining to a pure phenomenology and to a phenomenological philosophy: First book* (F. Kersten, Trans.). Springer. (Original work published 1913)

Hülshager, U. R., et al. (2009). Emotional intelligence and leadership effectiveness: A combined contribution of emotional competencies and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 589-597.

Kabat-Zinn, J. (2023). *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. Hachette UK

Kaya, T. (2019). *Öz farkındalık, bireysel kimlik ve toplumsal kimliğin holiganizm üzerindeki etkisi* (Tez No. 619282) [Yüksek lisans tezi, Ufuk Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School leadership and management*, 28(1), 27-42.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>

Martin, M. M., Anderson, C. M., & Thweatt, K. S. (1998). Individuals' perceptions of their communication behaviors: A validity study of the relationship between the Cognitive Flexibility Scale and the Communication Flexibility Scale with aggressive communication traits. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13(3), 531-540.

Matua, G. A., & Van Der Wal, D. M. (2015). Differentiating between descriptive and interpretive phenomenological research approaches. *Nurse Researcher*, 22(6), 22-27.

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.

Morsünbül, Ü. (2012). Özerklik ve ruh sağlığına etkisi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 4(2), 260-278. <https://doi.org/10.5455/cap.20120416>

Mumford, M. D., Medeiros, K. E. & Partlow, P. J. (2012). Creative thinking: Processes, strategies and knowledge. *The Journal of Creative Behavior* 46(1), 30–47.

Neff, K. (2003). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and identity*, 2(2), 85-101.

Önder, A. & Gülay-Ogelman, H. (2011). The reliability-validity study for the ego resiliency scale (teacher-mother-father forms) for children aged between 5 and 6. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 5-21.

Poyraz, E., & Cilveoğlu, A. A. (2020). Tevazu bağlamında liderlik: Algılanan ego durumu ve etkin liderlik üzerine bir araştırma. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 10(2), 128-141.

Pretorius, A., & Plaatjies, B. (2023). Self-awareness as a key emotional intelligent skill for secondary school principals' leadership toolkit. *Research in Educational Policy and Management*, 5(2), 52-74. <https://doi.org/10.46303/repam.2023.9>

Sanday, L. A., & Venter, M. A. (2012). How gaining knowledge and awareness of ego strength will assist teachers in understanding learners better. *Africa Education Review*, 9(1), 159-173.

Saydam, F. (2020). *Otel işletmelerinde yönetici özerkliği, stratejik kontrol, örgütsel politika ve stratejik planlama performansı üzerine bir araştırma: antalya örneği*. Doktora Tezi. Nevşehir: Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Schwartz, S. H. (2010). Basic human values: An overview. *The Journal of Social Issues*, 66(3), 513–536. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2010.01639.x>

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2015). Job satisfaction, stress and coping strategies in the teaching profession—What do teachers say? *International Education Studies*, 8(3), 181-192. <https://doi.org/10.5539/ies.v8n3p181>

Stamps, P. L., & Piedmont, E. B. (1986). *Work satisfaction: An index for measurement*. Ann Arbor, MI: Nurses and Health Administration Press.

Türk Dil Kurumu. (t.y.). Olgunluk. İçinde *Güncel Türkçe sözlük*. Erişim tarihi: Mart, 27, 2024, <https://sozluk.gov.tr/>

Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228–1240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1228>

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.680>

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (5. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (8. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

6. EXTENDED ABSTRACT

The concept of psychological maturity encompasses a structure that is aware of who you are, your feelings and thoughts, free from egocentric thinking and caring about other people's feelings and thoughts (Güneş, 2024). The stages of the concept of psychological maturity are: Ego endurance, autonomy, self-awareness and flexibility (Eryılmaz and Uzun, 2024). Ego endurance is defined as an individual's ability to successfully cope with and adapt to challenging events and situations (Çetinkaya and Özyürek, 2021). There is no single definition for the concept of autonomy in the literature. It can be expressed as a skill that encompasses the skills of self-management and self-regulation in a general statement (Morsünbül, 2012). The concept of self-awareness is defined as the awareness of the individual's mental structure, the ability to make appropriate plans and evaluate the results of the activity (Kaya, 2019). Finally, the concept of flexibility is divided into cognitive flexibility and psychological flexibility in the literature. Cognitive flexibility is defined by Canas and colleagues (2003) as the ability to adapt mental processes when faced with new, unplanned situations and events. While psychological flexibility is defined as the ability to be in the present moment by exhibiting behaviors appropriate to one's personal values (Hayes et al. 2010).

When examining the relevant literature, there is no direct research on the effects of psychological maturity level of school administrators on teachers. The purpose of this research is to show the effects of psychological maturity level of school administrators on teachers based on teachers' opinions. To this end, the problem statement: "What impact does the psychological maturity level of school administrators have on teachers?" Created in the form of.

Qualitative research methods along the lines of phenomenology were used in this study. A simple non-selective sampling method was used to select the school where the study would be conducted. Using this method, a secondary school affiliated to the Ministry of National Education was randomly selected. The teachers who participated in the study were selected from the purposive sampling methods from the criterion sampling method. For this reason, the study group is composed of volunteer teachers who have been working at the school where they are part of the research school teachers for at least 2 years. A semi-structured interview form with open-ended questions was used in the research. In Gaziantep Sahinbey district, semi-structured interviews were held with 12 branch teachers from a secondary education institution affiliated to the Ministry of National Education. Teachers participating in the semi-structured interview allowed the audio recording to be recorded. The following questions were asked in the interviews:

- 1.How does your school management's ability to deal with difficulties affect you?
- 2.How does it affect you if your school administrator is aware of his or her personal qualities?
- 3.How does it affect you if your school administrator has independent decision-making skills?
4. How does it affect you if your school administrator is understanding of mistakes?
- 5.How does it affect you if your school administrator is a person who is open to other ideas?

The records were later converted into written documents and the data obtained were subjected to a content analysis. The names of the teachers who participated in the study were first coded from K1' to K12'. The data was analysed by the researcher and codes were generated that could be obtained from each word and sentence. The generated codes, responses and comments of the participants are presented in tables. According to the research, each sub-problem has different effects, but the fact that managers have ego perseverance, autonomy, flexibility and self-knowledge has a positive effect on teachers in general.

From teachers; It has been found that when school administrators have the ability to deal with difficulties, self-confidence increases, productivity and motivation increase and a positive school climate is created. According to the majority of teachers, the fact that school administrators are self-confident people ensures healthy relationships in the school environment. In addition, this increases the manager's reputation, improves empathy and helps to make the right decisions. Thus, it also contributes to a positive school climate.

The fact that school administrators are self-aware enables healthy relationships to be established in the school environment according to the teachers. In addition, this increases the reputation of the manager, improves empathy and contributes to making the right decisions. Thus, it also contributes to the positive school climate. It has been concluded that the independent decisions of school administrators give confidence to teachers and provide continuity in functioning authority and discipline in school. Thus, it has been seen that it contributes to the preservation of the order and the quick settlement of things.

The fact that school administrators are understanding against mistakes contributes to the positive school climate and that teachers feel more comfortable. This creates a peaceful working environment and provides a sense of confidence. It has been concluded that the openness of school administrators to different ideas increases the productivity and creativity of teachers and improves the self-expression skills of teachers and their self-confidence. It has also been concluded that the openness of school administrators to different ideas increases the productivity and creativity of teachers and increases the sharing and school success by contributing to the formation of a positive school climate in which teachers improve their self-expression skills.

As a result; the psychological maturity of school administrators gives confidence to teachers, contributes significantly to the positive school climate, increases the motivation of teachers, contributes to the establishment of healthy relationships, and makes teachers feel more comfortable, and productivity.

When the research on this topic was examined in the literature, it was found that the psychological maturity of school administrators had far-reaching and often positive effects on teachers (Goleman et al. 2002). Psychologically mature managers may be more willing to support the professional development of teachers. This can help teachers increase their motivation and professional skills (Avolio and Bass, 2004). Mature managers are more successful in creating an environment of open communication and trust. This can strengthen teachers' trust and cooperation with the manager (Leithwood and others. 2008).

According to the results of the research; when selecting school administrators, psychological maturity of the administrators should be taken into consideration and the appointment of people with psychological maturity as school administrators should be ensured. In future studies, studies may be carried out to examine the effects of psychological maturity of teachers on students.