

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.18010114>

December 2025

Okul Müdürlerinin İyi Olma Hallerinin Etkileyen Unsurların İncelenmesi**An Examination of Factors Affecting the Well-being of School Principals****Cihad YEŞİLÖZ**

Gazi Üniversitesi Vakfı Özel Ortaokul

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8931-4291>**Özet**

Bu araştırmanın amacı, ortaokul müdürlerinin iyi olma hallerini etkileyen bireysel ve örgütsel unsurları ayrıntılı biçimde ortaya koymak, müdürlerin iyi oluşlarını güçlendirmeye yönelik gereksinimleri belirlemek ve iyi olma halinin eğitim-öğretim süreçlerine nasıl yansıdığını incelemektir. Araştırma, nitel araştırma yaklaşımı kapsamında durum çalışması deseniyle yürütülmüştür. Çalışma grubunu, 2025–2026 eğitim-öğretim yılında Ankara ilinde görev yapan 10 ortaokul müdürü oluşturmaktadır. Veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmış; elde edilen görüşme kayıtları yazıya aktararak içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Analiz sürecinde kodlar oluşturulmuş, bu kodlar alt temalar ve temalar altında sistematik biçimde bir araya getirilmiş ve bulgular doğrudan katılımcı ifadeleriyle desteklenmiştir.

Araştırma bulguları, ortaokul müdürlerinin iyi olma hallerinin başta iş yükü ve görev yoğunluğu olmak üzere; okulun fiziki koşulları, öğretmen ve veli ilişkilerinin niteliği, öğrencilerle kurulan etkileşim, aile desteği, üst yönetimden algılanan destek, karar alma süreçlerinde özerklik ve yönetsel çabaların takdir edilmesi gibi çok boyutlu unsurlardan etkilendiğini ortaya koymuştur. Müdürler, iyi olma hallerini güçlendirmeye yönelik olarak görev dağılımının dengelenmesi, velilere yönelik okul politikalarının netleştirilmesi, fiziki imkânların iyileştirilmesi, iş–özel yaşam dengesini destekleyen uygulamaların yaygınlaştırılması ve yönetim içi iletişimin güçlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. İyi olma halinin eğitim-öğretim süreçlerine etkileri incelendiğinde, yüksek iyi oluş düzeyinin okul müdürlerinin liderlik becerilerini güçlendirdiği, öğretmenlere sağlanan desteği artırdığı, okul iklimini olumlu yönde etkilediği ve öğrencilerle kurulan ilişkilerin niteliğini geliştirdiği belirlenmiştir. Araştırma sonuçları, okul müdürlerinin iyi olma hallerinin yalnızca bireysel bir durum olmadığını, aynı zamanda okulun işleyişi ve eğitim sisteminin etkililiği üzerinde belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İyi Olma Hali, Okul Müdürleri, Psikolojik İyi Oluş, Eğitim Yönetimi, Örgütsel Destek

Abstract

The aim of this study is to examine in detail the individual and organizational factors affecting the well-being of middle school principals, identify the needs required to strengthen their well-being, and analyze how principals' well-being is reflected in teaching and learning processes. The study was conducted within a qualitative research framework using a case study design. The study group consisted of 10 middle school principals working in Ankara during the 2025–2026 academic year. Data were collected through a semi-structured interview form developed by the researcher. The interview data were transcribed verbatim and analyzed using content analysis. During the analysis process, codes were generated, grouped into sub-themes and themes, and supported with direct quotations from participants to enhance credibility.

The findings revealed that principals' well-being is influenced by multiple factors, including workload and task intensity, physical conditions of the school, the quality of relationships with teachers and parents, interactions with students, family support, perceived support from upper management, autonomy in decision-making processes, and recognition of managerial efforts. Principals emphasized the need for balanced task distribution, clearer school policies toward parents, improvement of physical facilities, practices supporting work–life balance, and stronger communication within the management team to enhance their well-being. Regarding the impact of well-being on educational processes, higher levels of well-being were found to strengthen principals' leadership capacities, increase support provided to teachers, contribute to a more positive school climate, and improve the quality of relationships with students. Overall, the results indicate that principals' well-being is not merely an individual phenomenon but a critical factor influencing school functioning and the overall effectiveness of the education system.

Keywords: Well-being, School Principals, Psychological Well-Being, Educational Administration, Organizational Support

GİRİŞ

Eğitim kurumlarının etkili ve verimli biçimde yönetilmesi, büyük ölçüde okul yöneticilerinin kişisel, mesleki ve psikolojik özellikleriyle ilişkilidir. Okul müdürleri; eğitim-öğretim süreçlerinin planlanması ve yürütülmesinin yanı sıra okul ikliminin oluşturulması, öğretmenlerin motivasyonunun desteklenmesi ve öğrencilerin akademik başarısının dolaylı olarak artırılmasında belirleyici bir role sahiptir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin psikolojik ve duygusal açıdan iyi olma halleri, yalnızca bireysel refah açısından değil, aynı zamanda örgütsel etkililik açısından da kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Cemaloğlu ve Çoban, 2019; Yılmaz ve Altınok, 2009).

Günümüzde eğitim kurumları, hızla değişen toplumsal beklentiler, artan hesap verebilirlik, yoğun bürokratik süreçler ve çok paydaşlı yapılar nedeniyle giderek daha karmaşık bir yönetim ortamı içerisinde faaliyet göstermektedir. Bu durum, okul müdürlerinin yalnızca yönetsel yeterliklere sahip olmasını değil; aynı zamanda psikolojik dayanıklılık, duygusal denge ve sosyal beceri düzeylerinin yüksek olmasını da zorunlu kılmaktadır. Okul yöneticilerinin iyi olma halleri; iş doyumunu, motivasyon, liderlik tarzı, etik değerler ve politik beceriler gibi çok boyutlu değişkenlerle doğrudan ilişkilidir (Bozkurt, 2019; Şahin, 2020; Tayyar, 2023).

Alanyazında yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin ve etik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık, mutluluk ve motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı etkiler yarattığını göstermektedir (Cemaloğlu ve Çoban, 2019). Etik liderlik sergileyen ve adalet algısını güçlendiren okul müdürlerinin, öğretmenlerle daha sağlıklı ilişkiler kurabildiği ve okulda olumlu bir örgütsel iklim oluşturabildiği ifade edilmektedir (Şahin, 2020; Tayyar, 2023). Benzer şekilde, politik becerilerin yöneticilerin okul ortamındaki ilişkileri etkin biçimde yönetmesine katkı sağladığı; bu durumun da örgütsel mutluluk ve motivasyonu artırdığı belirtilmektedir (Bozkurt, 2019; Rengi ve Bozkurt, 2024).

Son yıllarda eğitim yönetimi literatüründe okul mutluluğu, psikolojik iyi oluş ve iş doyumunu gibi kavramlara yönelik çalışmaların arttığı dikkat çekmektedir (Görün ve Kazak, 2024; Yılmaz ve Altınok, 2009). Bu çalışmalar, okul yöneticilerinin iyi olma hallerinin yalnızca bireysel bir duygu durumu olmadığını; aynı zamanda okulun genel işleyişi, öğretmen performansı ve öğrencilerin öğrenme ortamları üzerinde dolaylı fakat güçlü etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. İyi olma hali yüksek olan okul müdürlerinin daha sağlıklı kararlar alabildiği, stresle daha etkili baş edebildiği ve okul içinde pozitif bir çalışma iklimi oluşturabildiği vurgulanmaktadır (Görün ve Kazak, 2024).

Buna karşılık, iş doyumunun düşük olması, yöneticilerde yalnızlık, tükenmişlik ve psikolojik yıpranma gibi olumsuz duyguların ortaya çıkmasına neden olabilmekte; bu durum yönetsel performansı ve okulun genel işleyişini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Yılmaz ve Altınok, 2009). Okul müdürlerinin aynı anda hem eğitim politikalarının uygulayıcısı hem de okul içi paydaşlar arasında denge kuran bir aktör olması, rol çatışması ve yoğun sorumluluk yükünü beraberinde getirmekte; bu durum yöneticilerin iyi olma hallerini kırılgan hale getirebilmektedir (Cemaloğlu ve Çoban, 2019).

Türkiye’de okul yöneticilerinin iyi olma hallerine yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde, araştırmaların çoğunlukla tek bir değişken üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Liderlik tarzı, motivasyon, etik tutum ya da iş doyumunu gibi unsurlar ayrı ayrı ele alınmakta; bu değişkenlerin iyi

olma hali üzerindeki etkileşimli ve bütüncül yapısı yeterince ortaya konulamamaktadır (Bozkurt, 2019; Şahin, 2020; Tayyar, 2023). Oysa okul yöneticilerinin iyi olma halleri, psikolojik, duygusal ve örgütsel boyutların karşılıklı etkileşimiyle şekillenen çok katmanlı bir yapı sergilemektedir.

Bu bağlamda, okul müdürlerinin iyi olma hallerini etkileyen unsurların kapsamlı ve bütüncül bir yaklaşımla ele alınması; bu unsurlar arasındaki ilişkilerin ortaya konulması önemli bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Eğitim kurumlarının başarısının sürdürülebilirliği, büyük ölçüde yöneticilerin hem bireysel hem de mesleki açıdan sağlıklı ve dengeli bir iyi olma düzeyine sahip olmalarına bağlıdır.

Bu doğrultuda araştırmanın temel problemi şu şekilde ifade edilmektedir: “Ortaokul müdürlerinin iyi olma hallerini etkileyen unsurlar nelerdir ve bu unsurlar arasındaki ilişkiler nasıl bir yapı sergilemektedir?”

Bu araştırmanın amacı, ortaokul müdürlerinin iyi olma hallerini etkileyen unsurları belirlemek, bu iyi olma durumlarını geliştirmeye yönelik yapılabilecek uygulamaları ortaya koymak ve müdürlerin iyi olma hallerinin eğitim-öğretim süreçlerine olan yansımalarını incelemektir. Araştırma, okul yöneticilerinin psikolojik ve duygusal iyi oluşlarının okul yönetimi ve eğitim ortamları üzerindeki etkisini derinlemesine anlamayı hedeflemektedir.

1. Psikolojik İyi Oluş

Psikolojik iyi oluş, bireyin yaşamını anlamlı ve değerli algılaması, kendisiyle barışık olması, çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurabilmesi ve karşılaştığı sorunlarla etkili biçimde baş edebilmesi gibi çok boyutlu bir yapıyı ifade etmektedir. Bu kavram, yalnızca bireyin olumlu duygular yaşamasıyla sınırlı olmayıp; aynı zamanda kişisel gelişim, özerklik, yaşam amacı ve çevresel hâkimiyet gibi unsurları da içermektedir. Psikolojik iyi oluş, hedonic (haz odaklı) ve eudaimonic (anlam ve kendini gerçekleştirme odaklı) yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmakta; bireyin yaşamdan aldığı doyum ile yaşamını ne ölçüde anlamlı bulduğu birlikte değerlendirilmektedir (Ryan ve Deci, 2001; Keyes, Shmotkin ve Ryff, 2002).

Eğitim yönetimi bağlamında psikolojik iyi oluş, okul müdürlerinin mesleki rollerini sürdürebilme kapasiteleri açısından kritik bir öneme sahiptir. Okul müdürleri, yoğun iş yükü, zaman baskısı, bürokratik sorumluluklar ve çok yönlü paydaş ilişkileri nedeniyle sürekli olarak stresle karşı karşıya kalmaktadır. Bu süreçte psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek olan yöneticilerin, stres faktörlerini daha sağlıklı biçimde yönetebildiği, olumsuz durumlar karşısında daha dengeli ve çözüm odaklı tutumlar sergileyebildiği belirtilmektedir (Warr, 2003; Wright, 2006). Psikolojik iyi

oluş, yöneticilerin yalnızca bireysel ruhsal sağlıklarını değil, aynı zamanda yönetsel karar alma süreçlerinin niteliğini de doğrudan etkilemektedir.

Alanyazında yapılan çalışmalar, psikolojik iyi oluş ile iş doyumu, motivasyon ve örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır. Psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek bireylerin, yaptıkları işe karşı daha olumlu tutumlar geliştirdikleri, mesleki rollerinden daha fazla doyum sağladıkları ve örgütlerine karşı daha güçlü bir aidiyet duygusu hissettikleri ifade edilmektedir (Wright, 2004; Zheng, Zhu, Zhao ve Zhang, 2015). Eğitim örgütleri bağlamında bu durum, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına, öğretmenlerle kurdukları ilişkilere ve okul iklimine doğrudan yansımaktadır.

Türkiye’de okul yöneticileri üzerinde yapılan araştırmalar da psikolojik iyi oluşun, örgütsel süreçlerle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Şimşek ve Parlar (2019), okul yöneticilerinin psikolojik iyi oluş düzeyleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Turan ve Yalçın (2021), psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek olan okul yöneticilerinin örgütsel destek algılarının da yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu bulgular, psikolojik iyi oluşun yalnızca bireysel bir ruh hali değil; aynı zamanda örgütsel ilişkileri şekillendiren temel bir değişken olduğunu göstermektedir.

Psikolojik iyi oluşun azalması ise okul müdürleri açısından tükenmişlik, yalnızlık ve duygusal yıpranma gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Özellikle iş doyumunun düşük olduğu, örgütsel destek algısının zayıf kaldığı ve rol çatışmalarının yoğun yaşandığı durumlarda, yöneticilerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin olumsuz etkilendiği ifade edilmektedir (Yılmaz ve Altınok, 2009; Balay ve Sağlam, 2016). Bu durum, yöneticilerin hem bireysel yaşam kalitelerini hem de okul yönetimindeki etkililiklerini azaltabilmektedir.

Psikolojik iyi oluş, okul müdürlerinin iyi olma hallerini açıklayan temel kavramlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Psikolojik iyi oluşu yüksek olan okul müdürleri; stresle daha etkili baş edebilmekte, mesleki rollerini daha sağlıklı biçimde sürdürebilmekte ve okul ortamında olumlu bir örgütsel iklimin oluşmasına katkı sunabilmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin psikolojik iyi oluş düzeylerinin incelenmesi, eğitim yönetimi alanında hem kuramsal hem de uygulamaya dönük açıdan önemli bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

2. İş Doyumu

İş doyumu, bireyin yaptığı işten elde ettiği memnuniyet, tatmin ve olumlu duyguların toplamı olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, bireyin işine ilişkin beklentileri ile iş ortamında karşılaştığı

koşullar arasındaki uyum düzeyini yansıtmaktadır. İş doyumu yalnızca ücret, statü ve çalışma koşulları gibi dışsal faktörlerle değil; aynı zamanda bireyin yaptığı işi anlamlı bulması, kendini yeterli hissetmesi ve mesleki gelişim olanaklarına sahip olması gibi içsel faktörlerle de yakından ilişkilidir (Warr, 2003; Wright, 2006). Bu yönüyle iş doyumu, bireyin genel yaşam doyumunun ve psikolojik iyi oluşunun önemli bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir.

Eğitim yönetimi bağlamında iş doyumu, okul müdürlerinin yönetsel rollerini sürdürme biçimleri ve mesleki tutumları üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Okul müdürleri, çok yönlü sorumluluklar, yoğun bürokratik süreçler ve yüksek beklentilerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu süreçte iş doyumu düzeyi yüksek olan yöneticilerin, mesleki rollerini daha istekli biçimde yerine getirdikleri, yönetsel sorunlara karşı daha yapıcı ve çözüm odaklı yaklaşımlar sergiledikleri belirtilmektedir (Erdem, 2008). İş doyumu, okul müdürlerinin motivasyon düzeylerini artırarak okul yönetiminin etkililiğine doğrudan katkı sunmaktadır.

Alanyazında yer alan araştırmalar, iş doyumu ile psikolojik iyi oluş, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. İş doyumu yüksek olan bireylerin, daha düşük düzeyde stres ve tükenmişlik yaşadıkları; buna karşılık iş doyumunun azalmasının duygusal yorgunluk, mesleki yabancılaşma ve işten uzaklaşma gibi olumsuz sonuçlara yol açtığı ifade edilmektedir (Kinman ve Jones, 2008; Waddell ve Burton, 2006). Eğitim örgütleri bağlamında bu durum, okul müdürlerinin hem bireysel refahlarını hem de okulun genel işleyişini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Türkiye’de okul yöneticileri üzerinde yapılan çalışmalar, iş doyumunun okul müdürlerinin iyi olma halleri açısından merkezi bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Özdemir (2006), okul yöneticilerinin iş doyumu düzeylerinin tükenmişlik düzeyleriyle ters yönlü bir ilişki sergilediğini belirtmiştir. Benzer biçimde Yılmaz ve Altınok (2009), iş doyumu düşük olan okul yöneticilerinin yalnızlık ve yaşam doyum düzeylerinin de olumsuz etkilendiğini ortaya koymuştur. Taşdan ve Yalçın (2020) ise okul yöneticilerinin iş doyumlarının, yönetsel deneyim, çalışma koşulları ve örgütsel destek algısı gibi değişkenlere bağlı olarak farklılaştığını ifade etmektedir. İş doyumunu etkileyen faktörler arasında liderlik rolünün niteliği, karar alma süreçlerine katılım, örgütsel adalet algısı ve çalışma ortamının destekleyici yapısı önemli bir yer tutmaktadır. Okul müdürlerinin yönetsel özerkliğe sahip olmaları, mesleki başarılarının takdir edilmesi ve örgütsel destek algılarının güçlendirilmesi, iş doyumunu artıran unsurlar arasında yer almaktadır (Demirtaş ve Özer, 2016; Görün ve Kazak, 2024). Bu durum, okul müdürlerinin mesleki motivasyonlarını ve psikolojik denge durumlarını olumlu yönde etkilemektedir.

İş doyumu, okul müdürlerinin iyi olma hallerini açıklayan temel kavramlardan biri olarak değerlendirilmektedir. İş doyumu yüksek olan okul müdürleri, mesleki rollerini daha sürdürülebilir biçimde yerine getirebilmekte, stresle daha etkili baş edebilmekte ve okul ortamında olumlu bir örgütsel iklimin oluşmasına katkı sunabilmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin iş doyumu düzeylerinin incelenmesi, eğitim yönetimi alanında hem bireysel refahın hem de kurumsal başarının anlaşılması açısından önemli bir gereklilik olarak görülmektedir.

3. Liderlik Stilleri

Liderlik, bireylerin ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, motive edilmesi ve örgütsel hedeflere ulaşılmasının sağlanması süreci olarak tanımlanmaktadır. Eğitim örgütlerinde liderlik, yalnızca yönetsel görevlerin yerine getirilmesiyle sınırlı olmayıp; okul ikliminin oluşturulması, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin desteklenmesi ve öğrencilerin öğrenme ortamlarının iyileştirilmesi gibi çok boyutlu sorumlulukları kapsamaktadır. Bu bağlamda okul müdürlerinin benimsedikleri liderlik stilleri, hem bireysel iyi olma halleri hem de okulun örgütsel yapısı üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir.

Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri; öğretmenlerle kurulan ilişkilerin niteliğini, örgütsel adalet algısını ve okul içi iletişim süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Özellikle destekleyici, etik ve katılımcı liderlik yaklaşımlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerini artırdığı; bununla birlikte okul yöneticilerinin de psikolojik iyi oluşlarını güçlendirdiği belirtilmektedir (Cemaloğlu ve Çoban, 2019). Liderlik stiline niteliği, okul müdürlerinin yönetsel stresle başa çıkma biçimlerini ve mesleki rollerine yükledikleri anlamı da şekillendirmektedir.

Alanyazında yer alan çalışmalar, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul mutluluğu ve psikolojik iyi oluş arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır. Şahin (2020), okul müdürlerinin liderlik stillerinin okul mutluluğunu anlamlı düzeyde yordadığını ve özellikle etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin olumlu duygular geliştirmesinde önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Benzer biçimde Tayyar (2023), etik liderlik davranışları sergileyen okul müdürlerinin, öğretmenlerin okul mutluluğu algılarını güçlendirdiğini ve okul ortamında güvene dayalı bir iklim oluşturduğunu ifade etmektedir.

Liderlik stilleri, okul müdürlerinin kendi psikolojik dayanıklılıkları ve iş doyumları üzerinde de etkili olmaktadır. Dönüşümcü ve destekleyici liderlik anlayışına sahip yöneticilerin, yönetsel sorumluluklarını daha anlamlı buldukları ve mesleki doyumlarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Erdem, 2008). Buna karşılık otoriter ve katı liderlik yaklaşımlarının, yöneticilerde

stres ve tükenmişlik düzeylerini artırabildiği; bu durumun hem bireysel iyi olma halini hem de okulun örgütsel işleyişini olumsuz etkileyebildiği vurgulanmaktadır (Çelik, 2017).

Türkiye’de yapılan araştırmalar, okul müdürlerinin liderlik stillerinin psikolojik iyi oluş, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik gibi değişkenlerle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Cemaloğlu ve Çoban (2019), okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile psikolojik iyi olma durumları arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu; liderlik davranışlarının yöneticilerin duygusal denge durumlarını etkilediğini ortaya koymuştur. Balay ve Sağlam (2016) ise liderlik tarzının, okul yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık ve tükenmişlik düzeyleri üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ifade etmektedir.

Liderlik stilleri aynı zamanda okul müdürlerinin örgütsel ilişkileri yönetme biçimlerini ve politik becerilerini kullanma düzeylerini de etkilemektedir. Etkili liderlik sergileyen yöneticilerin, okul içindeki çatışmaları daha yapıcı biçimde ele alabildiği, paydaşlar arasında denge kurabildiği ve okul ortamında pozitif bir iletişim ağı oluşturabildiği belirtilmektedir (Bozkurt, 2019). Bu durum, okul müdürlerinin hem bireysel iyi olma hallerine hem de okulun genel mutluluk düzeyine olumlu katkılar sunmaktadır.

Liderlik stilleri, okul müdürlerinin iyi olma hallerini etkileyen temel yönetsel kavramlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Benimsenen liderlik yaklaşımının niteliği, okul müdürlerinin psikolojik iyi oluşlarını, iş doyumlarını ve stresle başa çıkma kapasitelerini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin liderlik stillerinin incelenmesi, eğitim yönetimi alanında iyi olma halini anlamaya yönelik çalışmalarda önemli bir yer tutmaktadır.

4. Psikolojik Dayanıklılık ve Tükenmişlik

Psikolojik dayanıklılık, bireyin karşılaştığı stresli, zorlayıcı ve olumsuz yaşam koşullarına rağmen uyum sağlayabilme, işlevselliğini sürdürebilme ve yeniden toparlanabilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Eğitim örgütleri bağlamında psikolojik dayanıklılık, özellikle okul müdürleri açısından kritik bir öneme sahiptir. Okul müdürleri; yoğun iş yükü, zaman baskısı, bürokratik sorumluluklar, paydaş beklentileri ve sürekli değişen eğitim politikaları nedeniyle yüksek düzeyde stresle karşı karşıya kalmaktadır. Bu süreçte psikolojik dayanıklılık, yöneticilerin hem bireysel iyi olma hallerini korumalarını hem de yönetsel rollerini sürdürülebilir biçimde yerine getirebilmelerini sağlamaktadır (Balay ve Sağlam, 2016).

Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan okul müdürlerinin, stres kaynaklarını daha sağlıklı biçimde değerlendirebildikleri, problem çözme becerilerini daha etkili kullandıkları ve olumsuz durumlar

karşısında duygusal dengeyi koruyabildikleri belirtilmektedir. Bu durum, yöneticilerin yalnızca bireysel ruhsal sağlıklarını değil; aynı zamanda okul yönetiminde aldıkları kararların niteliğini ve okul içi ilişkilerin sağlığını da doğrudan etkilemektedir (Bozkurt ve Yıldız, 2019). Dayanıklılık, okul müdürlerinin mesleki rollerine yükledikleri anlamı güçlendirerek iş doyumu ve psikolojik iyi oluş düzeylerine olumlu katkı sunmaktadır.

Psikolojik dayanıklılığın zayıflaması ise tükenmişlik riskini artırmaktadır. Tükenmişlik; duygusal yorgunluk, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma olmak üzere üç temel boyutta ele alınmaktadır. Eğitim yöneticileri açısından tükenmişlik, uzun süreli stres, yoğun sorumluluk ve yetersiz örgütsel destek algısı sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Özellikle okul müdürlerinin sürekli olarak sorun çözen, denge kuran ve beklentilere yanıt veren bir pozisyonda bulunmaları, tükenmişlik düzeylerini artıran önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Çelik, 2017; Özdemir, 2006).

Alanyazında yapılan araştırmalar, psikolojik dayanıklılık ile tükenmişlik arasında güçlü ve ters yönlü bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Balay ve Sağlam (2016), okul yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arttıkça tükenmişlik düzeylerinin anlamlı biçimde azaldığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Bozkurt ve Yıldız (2019), psikolojik sağlamlığı yüksek olan okul müdürlerinin mesleki stresle daha etkili başa çıktıklarını ve duygusal yıpranma yaşama olasılıklarının daha düşük olduğunu belirtmiştir. Bu bulgular, psikolojik dayanıklılığın tükenmişliğe karşı koruyucu bir faktör olduğunu göstermektedir.

Türkiye’de yapılan çalışmalar, okul yöneticilerinde tükenmişliğin iş doyumu, motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlerle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. İş doyumunun düşük olduğu, örgütsel destek algısının zayıf kaldığı ve rol çatışmalarının yoğun yaşandığı durumlarda, okul müdürlerinin tükenmişlik düzeylerinin arttığı belirtilmektedir (Yılmaz ve Altinkurt, 2012; Demirtaş ve Özer, 2016). Bu durum, yöneticilerin psikolojik iyi oluşlarını olumsuz yönde etkilemekte ve okul yönetim süreçlerine yansımaktadır.

Psikolojik dayanıklılık ve tükenmişlik, okul müdürlerinin iyi olma hallerini açıklamada birlikte ele alınması gereken kavramlardır. Dayanıklılık, tükenmişliğin ortaya çıkmasını engelleyici bir işlev görürken; tükenmişlik, psikolojik iyi oluşun ve iş doyumunun azalmasına yol açmaktadır. Okul müdürlerinin psikolojik dayanıklılıklarını güçlendirmeye yönelik bireysel ve örgütsel destek mekanizmalarının geliştirilmesi, tükenmişlik riskini azaltarak hem yöneticilerin hem de okulun genel işleyişinin olumlu yönde etkilenmesine katkı sağlamaktadır.

Psikolojik dayanıklılık ve tükenmişlik, okul müdürlerinin iyi olma hallerini belirleyen temel psikolojik değişkenler arasında yer almaktadır. Psikolojik dayanıklılığı yüksek ve tükenmişlik düzeyi düşük olan okul müdürleri, mesleki rollerini daha sürdürülebilir biçimde yerine getirebilmekte, stresle daha etkili baş edebilmekte ve okul ortamında daha sağlıklı bir örgütsel iklimin oluşmasına katkı sunabilmektedir. Bu nedenle eğitim yönetimi alanında, okul müdürlerinin psikolojik dayanıklılık ve tükenmişlik düzeylerinin birlikte ele alınması önemli bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

5. Motivasyon ve Politik Beceriler

Motivasyon, bireyin belirli bir amaç doğrultusunda davranışlarını başlatan, sürdüren ve yönlendiren içsel ve dışsal süreçlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Eğitim örgütleri bağlamında motivasyon, okul müdürlerinin yönetsel rollerini yerine getirme isteği, mesleki bağlılıkları ve iyi olma halleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Motivasyonu yüksek olan okul müdürlerinin, yönetsel sorumluluklarını daha istekli biçimde üstlendikleri, karşılaştıkları sorunlara karşı daha çözüm odaklı yaklaşıtları ve mesleki rollerine daha fazla anlam yükledikleri belirtilmektedir (Rengi ve Bozkurt, 2024). Bu durum, okul yönetiminin etkililiği ve okul ikliminin niteliği açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır.

Okul müdürlerinin motivasyon düzeyleri, bireysel özelliklerin yanı sıra örgütsel koşullardan da etkilenmektedir. Örgütsel destek algısı, yönetsel özerklik, karar alma süreçlerine katılım ve mesleki başarıların takdir edilmesi, okul müdürlerinin motivasyonlarını artıran temel unsurlar arasında yer almaktadır (Turan ve Yalçın, 2021). Motivasyonun azalması ise yöneticilerde iş doyumunun düşmesine, psikolojik iyi oluşun zayıflamasına ve tükenmişlik riskinin artmasına yol açabilmektedir. Bu nedenle motivasyon, okul müdürlerinin iyi olma hallerini açıklamada merkezi bir kavram olarak değerlendirilmektedir.

Politik beceriler, bireyin örgüt içinde sosyal ilişkileri etkin biçimde yönetebilme, başkalarının davranışlarını anlayabilme ve bu anlayışı örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanabilme yetkinliği olarak tanımlanmaktadır. Okul ortamı, farklı beklentilere sahip öğretmenler, öğrenciler, veliler ve üst yönetim arasında sürekli etkileşimin yaşandığı bir yapı sergilemektedir. Bu bağlamda okul müdürlerinin politik beceri düzeyleri, okul içi ilişkilerin düzenlenmesi, çatışmaların yönetilmesi ve örgütsel dengenin sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır (Bozkurt, 2019).

Alanyazında politik becerilerin, yöneticilerin örgütsel etkililikleri ve psikolojik iyi oluşları üzerinde olumlu etkiler yarattığı belirtilmektedir. Politik becerileri yüksek olan okul müdürlerinin, okul ortamındaki güç ilişkilerini daha sağlıklı biçimde yönetebildikleri, paydaşlar arasında denge

kurabildikleri ve olası çatışmaları yapıcı biçimde ele alabildikleri ifade edilmektedir (Bozkurt, 2019). Bu durum, yöneticilerin stres düzeylerini azaltarak psikolojik iyi oluşlarını ve iş doyumlarını güçlendirmektedir.

Motivasyon ve politik beceriler arasındaki ilişki, okul müdürlerinin iyi olma hallerini anlamada önemli bir boyut sunmaktadır. Politik beceriler, yöneticilerin motivasyonlarını koruyabilmelerine ve örgütsel zorluklar karşısında daha dirençli olmalarına katkı sağlamaktadır. Motivasyonu yüksek ve politik becerileri gelişmiş okul müdürlerinin, okul içi ilişkileri daha etkili yönettikleri, öğretmenlerle daha güçlü iletişim kurabildikleri ve okul ortamında olumlu bir örgütsel iklim oluşturabildikleri belirtilmektedir (Rengi ve Bozkurt, 2024). Motivasyon ve politik beceriler, okul müdürlerinin iyi olma hallerini etkileyen temel örgütsel ve bireysel değişkenler arasında yer almaktadır. Motivasyonu yüksek, politik becerileri gelişmiş okul müdürleri; mesleki rollerini daha sürdürülebilir biçimde yerine getirebilmekte, stresle daha etkili baş edebilmekte ve okul ortamında hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin motivasyon ve politik beceri düzeylerinin incelenmesi, eğitim yönetimi alanında iyi olma haline yönelik bütüncül bir anlayış geliştirilmesine önemli katkılar sunmaktadır.

YÖNTEM

818

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, ortaokul müdürlerinin iyi olma hallerini etkileyen unsurları belirlemek ve bu unsurların eğitim-öğretim süreçlerine etkilerini ortaya koymak amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, bireylerin yaşantılarını ve deneyimlerini anlamaya, yorumlamaya ve açıklamaya yönelik derinlemesine bir yaklaşım sunar (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Araştırmada, belirli bir olgunun (okul müdürlerinin iyi olma halleri) doğal ortamında bütüncül biçimde incelenmesini sağlayan durum çalışması (case study) deseni tercih edilmiştir. Bu desen, bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarının iç içe geçtiği sosyal bağlamlarda karmaşık yapıları anlamak açısından etkili bir yöntemdir (Creswell, 2018).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2025–2026 eğitim-öğretim yılında Ankara ilinde görev yapan 10 ortaokul müdürü oluşturmaktadır. Katılımcılar, araştırmanın amacına uygun olarak kolay ulaşılabılır örneklem yöntemi ile belirlenmiştir. Bu örneklem türü, araştırmacıya hem erişim kolaylığı hem de zaman açısından verimlilik sağlar (Patton, 2018). Çalışma grubundaki okul

müdürlerinin farklı kıdem, yaş ve okul türlerinden seçilmesi, iyi olma halini etkileyen faktörlerin çeşitli yönlerden değerlendirilmesine katkı sağlamıştır.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Mesleki Kıdem (Yıl)	Müdürlük Süresi (Yıl)	Okul Türü
M1	Erkek	14	6	Devlet Ortaokulu
M2	Kadın	10	4	Devlet Ortaokulu
M3	Erkek	18	10	Devlet Ortaokulu
M4	Kadın	12	7	Özel Ortaokul
M5	Erkek	20	9	Devlet Ortaokulu
M6	Kadın	8	3	Özel Ortaokul
M7	Erkek	15	8	Devlet Ortaokulu
M8	Kadın	9	5	Devlet Ortaokulu
M9	Erkek	16	11	Devlet Ortaokulu
M10	Kadın	13	6	Özel Ortaokul

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan ortaokul müdürlerinin cinsiyet, mesleki kıdem, yöneticilik süresi ve okul türü açısından çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların yarısının kadın, yarısının erkek olması, araştırmaya cinsiyet açısından dengeli bir dağılım kazandırarak farklı bakış açılarını ortaya koymuştur. Müdürlerin mesleki kıdemlerinin 8 ila 20 yıl, yöneticilik sürelerinin ise 3 ila 11 yıl arasında değişmesi, hem deneyimli hem de görece yeni yöneticilerin görüşlerinin değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca çalışma grubunda hem devlet hem de özel ortaokullarda görev yapan yöneticilerin yer alması, okul türüne bağlı olarak iyi olma halini etkileyen faktörlerin farklı yönlerini ortaya çıkarmayı mümkün kılmıştır. Bu çeşitlilik, araştırmanın bulgularının zenginliğini ve geçerliliğini artırarak farklı okul ortamlarında görev yapan müdürlerin deneyimlerinin karşılaştırılmasına katkı sağlamaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Görüşme formu, okul müdürlerinin iyi olma hallerini etkileyen bireysel, yönetsel ve çevresel faktörleri ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Formun geliştirilme sürecinde literatürde yer alan çalışmalar (Seligman, 2011; Diener et al., 2018; Kılınç, 2020) incelenmiş, sorular bu temeller üzerine inşa edilmiştir. Görüşme formu, iki alan uzmanının görüşleri doğrultusunda kapsam geçerliliği açısından değerlendirilmiş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Son şekli verilen form, katılımcıların deneyimlerini ayrıntılı biçimde ifade etmelerine olanak sağlayacak biçimde 7 açık uçlu sorudan oluşmuştur.

Verilerin Toplanması

Veriler, 2025 yılı Ekim-Kasım ayları arasında toplanmıştır. Görüşmeler, katılımcıların gönüllü katılımı esas alınarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin bir kısmı okul ortamında yüz yüze, bir kısmı ise çevrim içi platformlar (Zoom, Google Meet) üzerinden yapılmıştır. Her görüşme ortalama 30–45 dakika sürmüştür. Katılımcıların izni alınarak ses kayıt cihazı kullanılmış, kayıtlar daha sonra yazıya dökülmüştür. Etik kurallar çerçevesinde katılımcıların kimlikleri gizli tutulmuş, analiz sürecinde M1, M2, M3... şeklinde kodlar kullanılmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen nitel veriler, içerik analizi yöntemi kullanılarak çözümlenmiştir. Öncelikle görüşme kayıtları deşifre edilip yazılı metin haline getirilmiş, ardından metinler defalarca okunarak anlamlı ifadeler belirlenmiştir. Bu ifadeler kodlara dönüştürülmüş, benzer kodlar bir araya getirilerek temalar ve alt temalar oluşturulmuştur. Analiz süreci boyunca elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda sürekli karşılaştırılmış ve yorumlanmıştır. Bulgular, doğrudan katılımcı alıntılarıyla desteklenmiş ve yorumların geçerliliği artırılmıştır. Kodlama işlemi iki araştırmacı tarafından bağımsız şekilde yapılmış, kodlayıcılar arası uyum oranı %88 olarak hesaplanmıştır.

BULGULAR VE YORUM

820

Ortaokul Müdürlerinin İyi Olma Hallerini Etkileyen Unsurlara İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Ortaokul müdürlerinin iyi olma hallerini etkileyen unsurlar nelerdir?” şeklindedir. Bu kapsamda görüşme yapılan müdürlerin ifadeleri içerik analizine tabi tutulmuş; benzer ifadeler temalar altında toplanmış ve frekans değerleri belirlenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Ortaokul Müdürlerinin İyi Olma Hallerini Etkileyen Unsurlara İlişkin Bulgular

Tema	Alt Tema	Kodlar	f
<i>Çalışma Koşulları</i>	İş yükü ve görev yoğunluğu	M1, M10	2
	Fiziksel koşullar ve donanım	M5	1
<i>İlişkiler ve Sosyal Etkileşim</i>	Öğretmen iletişimi ve iş birliği	M2	1
	Öğrencilerle ilişkiler	M6	1
	Velilerin beklenti baskısı	M3	1
	Aile desteği	M7	1
<i>Yönetimsel Etkenler</i>	Üst yönetim desteği	M4	1
	Karar alma süreçlerinde özerklik	M9	1
<i>Psikososyal Etkenler</i>	Takdir görme ve motivasyon	M8	1

Tablo 2 incelendiğinde, ortaokul müdürlerinin iyi olma hallerini etkileyen unsurların çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Müdürlerin büyük bölümü iyi olma düzeylerini en fazla etkileyen faktörün çalışma koşulları olduğunu belirtmiştir. Özellikle iş yükü, görev yoğunluğu ve kriz yönetimi gerektiren durumların sıklığı yöneticilerin iyi oluşunu zorlayan temel etmenler arasında yer almıştır (m1, m10). Fiziksel donanım eksikliklerinin de yöneticilerin duygusal ve mesleki rahatlığını zayıflatmış anlaşılmaktadır (m5). Bunun yanında ilişkisel faktörler, yani öğretmenlerle iş birliği, öğrencilerle olumlu iletişim ve velilerin baskı düzeyi gibi unsurların, müdürlerin ruhsal ve duygusal iyi olma hallerinde belirleyici olduğu görülmektedir (m2, m3, m6). Sosyal destek kaynakları arasında özellikle aile desteğinin müdürlerin psikolojik dayanıklılığını artırdığı ifade edilmiştir (m7).

Yönetimsel unsurlar da önemli bir diğer boyutu oluşturmaktadır. Müdürlerin ifadeleri, üst yönetimden alınan destek ve anlayışın iyi olma halini doğrudan etkilediğini, bunun eksik olduğu dönemlerde ise psikolojik yükün arttığını göstermektedir (m4). Ayrıca, karar süreçlerinde özerklik sağlayabilmenin yöneticilerin kendilerini daha iyi hissetmelerine katkı sunduğu belirtilmiştir (m9). Psikososyal açıdan ise takdir edilme ve emeğin görünür olması, yöneticilerin motivasyonunu artıran güçlü bir faktör olarak öne çıkmıştır (m8).

Bu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, ortaokul müdürlerinin iyi olma hallerini etkileyen unsurların örgütsel koşullar, kişilerarası ilişkiler, yönetimsel destek mekanizmaları ve psikososyal doyum gibi dört temel boyut altında toplandığı görülmektedir. Müdürlerin iyi olma hallerinin yalnızca bireysel değil, aynı zamanda kurumun işleyişi ve okul ikliminden doğrudan etkilendiği anlaşılmaktadır.

Okul Müdürlerinin Görüşleri:

M1: Okuldaki iş yükünün zaman zaman çok artması hem fiziksel hem de zihinsel olarak beni yoruyor, bu da iyi olma halimi olumsuz etkiliyor.

M2: Öğretmenler arası iletişim ve iş birliği güçlü olduğunda kendimi çok daha iyi hissediyorum; çatışma dönemleri ise motivasyonumu düşürüyor.

M3: Velilerle yaşanan baskı ve beklenti yoğunluğu zaman zaman iyi olma düzeyimi azaltıyor, çünkü sürekli memnuniyet sağlamaya çalışıyorum.

M4: Üst yönetimden gelen destek ve anlayış iyi olma halimi doğrudan etkiliyor; destek görmediğim dönemlerde zorlanıyorum.

M5: Okulun fiziki koşulları ve donanımı yeterliyse kendimi daha huzurlu hissediyorum, eksiklerin olduğu dönemlerde stresim artıyor.

M6: Öğrencilerle olumlu ilişkiler kurabildiğim günlerde iyi olma halim yükseliyor; disiplin sorunları ise moralimi olumsuz etkiliyor.

M7: Ailemden aldığım sosyal destek benim için çok önemli; iş-özel yaşam dengesi bozulduğunda iyi oluşum düşüyor.

M8: Yaptığım işin takdir edilmesi ve emeğimin görülmesi iyi olma halimi artırıyor; görünmez olduğumu hissettiğimde motivasyonum düşüyor.

M9: Yönetici olarak karar süreçlerinde özgür davranabildiğim zaman kendimi daha iyi hissediyorum; kısıtlandığımda stres yaşıyorum.

M10: Okuldaki kriz yönetimi gerektiren durumların sıklığı iyi olma halimi zorluyor; sürekli acil durumlarla uğraşmak yıpratıcı oluyor.

Müdürlerin İyi Olma Hallerini Geliştirmeye Yönelik Önerilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Müdürlerin iyi olma hallerini geliştirmek için neler yapılabilir?” şeklindedir. Müdürlerden elde edilen görüşler içerik analizine tabi tutulmuş; ifadeler benzerliklerine göre temalandırılmış ve frekans değerleri belirlenmiştir. Bu bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Müdürlerin İyi Olma Hallerini Geliştirmeye Yönelik Önerilerine İlişkin Bulgular

Tema	Alt Tema	Kodlar	f
Örgütsel Düzenlemeler	Görev dağılımı ve iş yükünün dengelenmesi	M1	1
	Velilere yönelik okul politikalarının netleştirilmesi	M3	1
	Kriz ve disiplin süreçlerinin planlanması	M10	1
Yönetimsel Destek	Üst yönetimin rehberliği ve desteği	M4	1
	Karar alma süreçlerinde özerklik	M9	1
Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi	Fiziki ortam ve donanım iyileştirilmesi	M5	1
	Öğrenci davranış yönetimi desteği	M6	1
Psikososyal İyileştirme	Takdir edilme ve görünürlük	M8	1
	İş-özel yaşam dengesi	M7	1
İletişim ve İş Birliği	Yönetim içi iletişim ve destek toplantıları	M2	1

Tablo 3 incelendiğinde, müdürlerin iyi olma hallerini geliştirmeye yönelik önerilerinin çok yönlü olduğu görülmektedir. Müdürlerin önemli bir kısmı, özellikle örgütsel düzenlemelerin geliştirilmesinin iyi olma hallerine doğrudan katkı sağlayacağını ifade etmiştir. Görev dağılımının dengeli yapılması, idari yükün hafifletilmesi ve belirsizliklerin azaltılması yöneticilerin hem psikolojik hem de mesleki rahatlığını artırabilecek önemli adımlar olarak belirtilmiştir (m1, m3, m10). Bunun yanında, yönetimsel destek ihtiyacı ön plana çıkmakta; müdürler üst yönetimden hem

yönlendirici hem de moral desteği beklemekte, ayrıca karar alma süreçlerinde daha fazla özerklik talep etmektedir (m4, m9).

Çalışma koşullarına yönelik görüşler ise daha çok okul ortamının iyileştirilmesi ve destek birimlerinin güçlendirilmesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Fiziki imkanların geliştirilmesinin daha konforlu bir çalışma ortamı yaratacağı (m5) ve öğrenci davranış yönetimine yönelik profesyonel desteğin idari yükü azaltacağı (m6) öne çıkan hususlardır. Müdürlerin iyi olma hallerine önemli bir katkı sağlayan unsurlardan bir diğeri ise psikososyal ihtiyaçlar olarak ortaya çıkmıştır. Yaptıkları işin görünür olması, başarılarının takdir edilmesi ve iş-özel yaşam dengesinin sağlanması müdürlerin motivasyonunu artıran kritik faktörlerdir (m7, m8).

Son olarak, okul yönetimi içinde iletişim ve iş birliğini güçlendiren düzenli toplantılar yapılmasının müdürlerin yükünü hafifleterek psikolojik iyi oluşlarını artırabileceği ifade edilmiştir (m2). Bu bulgular bir arada değerlendirildiğinde, müdürlerin iyi olma hallerinin yalnızca bireysel önlemlerle değil, kurumsal, yönetsel ve sosyal destek mekanizmalarının güçlendirilmesiyle sürdürülebilir hale gelebileceği anlaşılmaktadır.

Okul Müdürlerinin Görüşleri:

M1: Görev dağılımının daha dengeli yapılması ve bazı idari sorumlulukların paylaşılması iyi olma halimi önemli ölçüde artırabilir.

M2: Okul yönetimi içinde düzenli olarak destekleyici toplantıların yapılması ve iletişimin güçlendirilmesi benim için çok faydalı olur.

M3: Velilerle ilgili süreçlerde daha net sınırlar ve okul politikaları oluşturulması, üzerimdeki baskıyı azaltabilir.

M4: Üst yönetimden daha fazla rehberlik ve destek almak, karşılaştığım sorunlarda yalnız olmadığımı hissettireceği için iyi olma halimi geliştirebilir.

M5: Okulun fiziki imkanlarının iyileştirilmesi ve donanım eksiklerinin giderilmesi, çalışma ortamımı daha konforlu hale getirir.

M6: Öğrenci davranış yönetimi konusunda ek ekipler veya rehberlik desteği sağlanması iş yükümü hafifletebilir.

M7: İş-özel yaşam dengesi için çalışma saatlerinde esnekliğin artırılması veya bazı dönemlerde izin imkânı sağlanması iyi olma durumumu güçlendirebilir.

M8: Yaptığım işin daha fazla görünür olması ve başarılı uygulamalarımın takdir edilmesi motivasyonumu yükseltebilir.

M9: Karar süreçlerinde daha fazla bağımsızlık tanınması ve bürokratik kısıtların azaltılması kendimi daha iyi hissetmemi sağlayabilir.

M10: Kriz durumlarının azaltılması için önleyici planlama yapılması ve destek ekiplerinin güçlendirilmesi, psikolojik yükümü önemli ölçüde hafifletebilir.

Müdürlerin İyi Olma Hallerinin Eğitim-Öğretim Süreçlerine Etkilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Müdürlerin iyi olma halinin eğitim-öğretim süreçlerine etkileri nelerdir?” şeklindedir. Görüşme yapılan müdürlerin ifadeleri içerik analizine tabi tutulmuş, benzer yanıtlar temalar altında toplanmış ve frekans değerleri oluşturulmuştur. Bu kapsamda elde edilen bulgular Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Müdürlerin İyi Olma Hallerinin Eğitim-Öğretim Süreçlerine Etkilerine İlişkin Bulgular

Tema	Alt Tema	Kodlar	f
<i>Liderlik ve Yönetim Becerileri</i>	Etkili iletişim ve çözüm üretme	M1, M9	2
	Süreç planlama ve toplantı verimliliği	M4	1
	Yeniliklere açıklık ve proje geliştirme	M7	1
<i>Öğretim Sürecinin Desteklenmesi</i>	Öğretmenlere rehberlik ve destek	M2	1
	Objektif değerlendirme ve geri bildirim	M5	1
	Akademik hedeflerin sistemli takibi	M10	1
<i>Okul İçi İletişim ve İklim</i>	Olumlu okul iklimi oluşturma	M8	1
	Sağlıklı disiplin yönetimi	M3	1
<i>Öğrenci İlişkileri</i>	Pozitif öğrenci iletişimi ve sabır	M6	1

824

Tablo 4 incelendiğinde, müdürlerin iyi olma hallerinin eğitim-öğretim süreçlerine çok boyutlu ve doğrudan yansıdığı görülmektedir. Müdürlerin büyük çoğunluğu, iyi olma düzeyleri yükseldiğinde liderlik rollerinin daha etkili hale geldiğini ifade etmiştir. Özellikle iletişimin güçlenmesi, çatışmaların daha sağlıklı yönetilmesi ve kriz anlarında daha çözüm odaklı davranılması bu etkinin en belirgin çıktıları arasında yer almaktadır (m1, m9). Buna ek olarak, iyi oluş düzeyi yüksek olduğunda müdürlerin süreçleri daha iyi planladığı, toplantıları daha verimli yönettiği ve okuldaki yenilik geliştirme süreçlerine daha fazla enerji ayırdığı anlaşılmaktadır (m4, m7).

Eğitim-öğretim sürecinin desteklenmesine yönelik ifadeler incelendiğinde, müdürlerin iyi oldukları dönemlerde öğretmenlere daha fazla rehberlik sundukları, sınıf içi uygulamalara daha çok destek oldukları ve değerlendirme süreçlerinde daha objektif davranabildikleri görülmektedir (m2, m5). Bunun yanında, okulun akademik hedeflerinin takibi ve öğretmenlerin bu hedeflere yönlendirilmesi de iyi olma halinin olumlu çıktıları arasında yer almaktadır (m10). Bu durum, müdürlerin psikolojik iyi oluş düzeyinin öğretim programının yürütülmesi, öğretmen

performansının izlenmesi ve akademik başarının yönetilmesi üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Okul iklimine ilişkin ifadeler, iyi olma halinin kurum içi atmosferi olumlu yönde şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Müdürlerin iyi olduğu dönemlerde okulda daha olumlu bir iklim oluştuğu, bu olumlu havanın hem öğretmenlere hem öğrencilere yansıdığı belirtilmiştir (m8). Ayrıca müdürlerin ruhsal olarak dengede olduğu dönemlerde disiplin süreçlerini daha sağlıklı yürüttükleri ve aceleci kararlardan kaçındıkları görülmüştür (m3).

Öğrenci ilişkilerine yönelik bulgular ise iyi olma halinin öğrenci iletişimine doğrudan etki ettiğini göstermektedir. Müdürlerin iyi olduğu dönemlerde öğrencilere karşı daha sabırlı oldukları, sorunlara daha yapıcı yaklaştıkları ve öğrenci merkezli bir tutum sergiledikleri anlaşılmaktadır (m6).

Bu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, müdürlerin iyi olma hallerinin eğitim-öğretim süreçlerine liderlik performansı, öğretim desteği, okul iklimi ve öğrenci ilişkileri olmak üzere dört temel boyut üzerinden yansıdığı görülmüştür. Müdürlerin psikolojik iyi oluş düzeyinin yükselmesi, hem akademik hem yönetsel hem de sosyo-duygusal süreçlerin daha sağlıklı işlemesine katkı sağlamaktadır.

Okul Müdürlerinin Görüşleri:

M1: Kendimi iyi hissettiğim dönemlerde öğretmenlerle daha yapıcı iletişim kuruyor ve sorunlara daha hızlı çözüm bulabiliyorum.

M2: İyi olma halim yüksek olduğunda öğretmenlere daha fazla destek veriyor ve sınıf içi uygulamalara daha çok rehberlik ediyorum.

M3: Ruhsal olarak dengede olduğum zaman okulun genel disiplinini daha sağlıklı yönetebiliyor, acele kararlar vermekten kaçınıyorum.

M4: İyi olduğum dönemlerde okul içi süreçleri daha düzenli planlıyor, toplantıları daha verimli yürütüyorum.

M5: Psikolojik olarak iyiysen öğretmen performans değerlendirmelerinde daha objektif davranıyor ve daha sağlıklı geri bildirimler veriyorum.

M6: İyi oluş halim yüksek olduğunda öğrencilerle daha pozitif iletişim kuruyor, öğrenci sorunlarını daha sabırlı bir şekilde ele alıyorum.

M7: Kendimi iyi hissettiğim zaman yeniliklere daha açık oluyor ve okulda uygulanacak projelere daha fazla enerji harcıyorum.

M8: İyi olma düzeyim arttığında okulun genel iklimi olumlu yönde etkileniyor; olumlu havanın hem öğretmenlere hem öğrencilere yansıdığını görüyorum.

M9: Motivasyonum yüksekse kriz anlarında daha sakin kalabiliyor, daha çözüm odaklı hareket ediyorum.

M10: İyi olma halim yüksek olduğunda okulun akademik başarısına yönelik hedefleri daha sistemli takip edebiliyor ve öğretmenleri bu doğrultuda daha etkili yönlendirebiliyorum.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, ortaokul müdürlerinin iyi olma hallerini etkileyen unsurlar, bu iyi olma halinin nasıl geliştirilebileceği ve iyi oluş düzeyinin eğitim-öğretim süreçlerine yansımaları nitel bir bakış açısıyla incelenmiştir. Elde edilen bulgular, okul müdürlerinin iyi olma halinin bireysel, kurumsal ve yönetsel koşullarla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Müdürlerin deneyimleri; çalışma koşulları, sosyal ilişkiler, yönetsel destek mekanizmaları ve psikososyal doyum gibi temel etkenlerin iyi oluş üzerinde belirleyici rol oynadığını ortaya koymuştur.

Araştırmanın ilk alt problemine ilişkin bulgular, müdürlerin iyi olma halini etkileyen unsurların çok boyutlu ve birbirine bağlı olduğunu göstermektedir. İş yükü, görev yoğunluğu ve fiziksel koşullar gibi çalışma ortamına ilişkin faktörler, iyi oluş düzeyini doğrudan etkilemektedir. Öğretmenlerle iş birliği, velilerle iletişim, öğrencilerle ilişkiler ve aile desteği gibi sosyal etkileşim unsurları, müdürlerin psikolojik dayanıklılığı açısından kritik bir yere sahiptir. Ayrıca üst yönetimin sağladığı destek ve karar alma süreçlerinde hissedilen özerklik, yöneticilik motivasyonunu artıran önemli yönetsel bileşenlerdir. Bunun yanında takdir edilme, görünürlük ve mesleki emeğin değer görmesi, müdürlerin psikososyal iyilik halinin temel yapı taşları arasında yer almıştır.

İkinci alt problem doğrultusunda müdürler, iyi olma hallerinin güçlendirilmesi için yapılması gerekenlere dair somut ve uygulanabilir öneriler sunmuştur. Örgütsel düzenlemelerde görev dağılımının dengelenmesi, velilere yönelik net okul politikalarının oluşturulması ve kriz süreçlerinin önceden planlanması gibi uygulamalar, müdürlerin mesleki yükünü hafifletecek önemli adımlar olarak belirlenmiştir. Yönetsel destek ihtiyacı belirgin biçimde vurgulanmış; üst yönetimin rehberliği, moral desteği ve bürokratik engellerin azaltılması müdürlerin iyi oluş düzeyini yükseltecek etkili mekanizmalar arasında görülmüştür. Bunun yanında okulun fiziki koşullarının iyileştirilmesi, öğrenci davranış yönetimine yönelik profesyonel destek sağlanması, iş-özel yaşam dengesini koruyacak uygulamaların hayata geçirilmesi ve yöneticiler arasında düzenli iletişim toplantılarının yapılması, müdürlerin iyi olma hallerini güçlendiren çok yönlü stratejiler olarak ifade edilmiştir.

Üçüncü alt problem kapsamında elde edilen bulgular, müdürlerin iyi olma halinin eğitim-öğretim süreçlerine güçlü biçimde yansıdığını göstermiştir. Müdürlerin yüksek iyi oluş düzeyi, liderlik ve yönetsel becerilerin daha etkili kullanılmasını sağlamaktadır. Etkili iletişim kurma, çatışmalara yapıcı yaklaşma, kriz anlarında çözüm üretme ve süreçleri daha bilinçli planlama gibi liderlik davranışları, iyi oluş düzeyi ile doğrudan ilişkilidir. Öğretim sürecine yönelik destek, geri bildirim verme, öğretmenlere rehberlik etme ve akademik hedefleri sistematik biçimde takip etme gibi yönetsel sorumluluklar da müdürlerin iyi olduğu dönemlerde daha güçlü biçimde yürütülmektedir. Ayrıca okul ikliminin olumlu bir yapıya kavuşması, disiplin süreçlerinin daha sağlıklı yönetilmesi ve öğrencilere karşı daha sabırlı, anlayışlı ve yapıcı tutumların sergilenmesi müdürlerin iyi olma halinin somut çıktıları olarak ortaya çıkmıştır.

Müdürlerin iyi olma halleri okul yönetiminden eğitim-öğretim süreçlerine, öğretmen ilişkilerinden öğrenci başarısına kadar geniş bir alanda belirleyici bir faktördür. İyi olma halinin güçlenmesi, yalnızca bireysel düzeyde bir kazanım olmayıp, okulun genel işleyişine, akademik başarısına ve iklimine doğrudan katkı sağlayan kurumsal bir unsurdur. Bu nedenle, okul yöneticilerinin iyi olma hallerini destekleyen politikaların geliştirilmesi, sürdürülebilir ve etkili bir eğitim ortamının oluşturulması açısından büyük önem taşımaktadır. Müdürlerin iyi oluşunu artıran her bir uygulama, okulun bütün paydaşları üzerinde olumlu bir etki yaratmakta ve eğitim sisteminin genel niteliğini güçlendirmektedir.

Bu araştırmada ortaokul müdürlerinin iyi olma hallerini etkileyen unsurlar, bu iyi oluşu geliştirmeye yönelik önerileri ve iyi oluş düzeylerinin eğitim-öğretim süreçlerine yansımaları ortaya konmuştur. Bulgular, yöneticilerin iyi olma hallerinin hem bireysel niteliklerle hem de okulun yapısal, ilişkisel ve yönetsel dinamikleriyle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu bölümde elde edilen veriler, alanyazındaki çalışmalar ışığında tartışılmaktadır.

Araştırmanın ilk alt problemine yönelik bulgular, müdürlerin iyi olma hallerinin özellikle çalışma koşulları, sosyal ilişkiler, yönetsel destek ve psikososyal doyum gibi çok boyutlu faktörlerden etkilendiğini göstermektedir. Literatür, yöneticilerin iyi oluş düzeyinin mesleki stres, iş yükü ve rol çatışması gibi unsurlardan güçlü biçimde etkilendiğini ortaya koymaktadır. Çelik (2017), okul yöneticilerinin en önemli stres kaynaklarının yoğun iş yükü, bürokratik beklentiler ve kriz yönetimi baskısı olduğunu belirtmiş; bu durumun araştırmada müdürlerin ifade ettiği iş yükü ve görev yoğunluğuyla uyumlu olduğu görülmüştür. Benzer biçimde Demirtaş ve Özer (2016), stres düzeylerinin artmasının yöneticilerin örgütsel bağlılıklarını zayıflattığını belirtmektedir. Bu durum, müdürlerin yüksek stres dönemlerinde iyi olma halinin düşmesine ilişkin bulguları desteklemektedir.

Bulgular, müdürlerin iyi olma hallerinde sosyal ilişkilerin ve iletişimin kritik rol oynadığını ortaya koymuştur. Öğretmen iş birliği, velilerle ilişkiler ve öğrencilerle iletişim, yöneticilerin psikolojik dayanıklılığını ve duygusal denge durumunu doğrudan etkilemektedir. Bu sonuç, Keyes, Shmotkin ve Ryff'in (2002) iyi oluş modelinde vurgulanan sosyal işlevsellik boyutuyla örtüşmektedir. Ayrıca Hayes ve Joseph (2003), kişilerarası ilişkilerin öznel iyi oluşla pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmiş; bu bulgu, müdürlerin olumlu iletişim dönemlerinde kendilerini daha iyi hissettiklerine dair ifadelerini desteklemektedir. Aile desteğinin müdürlerin iyi oluşunu artırdığı yönündeki bulgu ise Kinman ve Jones'un (2008) iş–yaşam dengesi ve duygusal iyilik arasındaki ilişkiyi açıklayan çalışmasıyla paralellik göstermektedir.

Yönetimsel destek ve örgütsel özerklik bulguları, literatürdeki mevcut çalışmalarla güçlü bir biçimde örtüşmektedir. Polat ve Uğurlu (2021), okul müdürlerinin duygusal emek düzeyleri ile iyi oluşları arasında anlamlı ilişki olduğunu belirtirken, örgütsel destek algısının bu ilişkiyi güçlendiren bir unsur olduğunu vurgulamıştır. Benzer biçimde Turan ve Yalçın (2021), yöneticilerin iyi olma halinin örgütsel desteği yüksek algıladıkları kurumlarda daha güçlü olduğunu göstermiştir. Bu açıdan araştırmada müdürlerin üst yönetimden rehberlik ve desteğe ihtiyaç duyduklarını belirtmeleri literatürle tamamen uyumludur. Karar alma süreçlerinde özerkliğin iyi oluşa katkı sağladığına ilişkin bulgular, Ryff ve Singer'ın eudaimonik iyi oluş modelinde vurgulanan “özerklik” boyutuyla doğrudan ilişkilidir.

828

Araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin bulgular, müdürlerin iyi olma hallerini geliştirmeye yönelik çok yönlü öneriler sunduğunu ortaya koymuştur. Görev dağılımının dengelenmesi, bürokratik yükün hafifletilmesi ve kriz süreçlerinin planlanması gibi örgütsel düzenlemeler, literatürde iş yükünün iyi oluş üzerindeki etkilerini açıklayan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Waddell ve Burton (2006), çalışan iyi oluşunun verimlilik ve psikolojik sağlık açısından kritik bir unsur olduğunu vurgulamakta; müdürlerin iş yükünün hafifletilmesi gerektiğini belirten bulgular bu çerçevede anlam kazanmaktadır. Yönetimsel destek, takdir edilme ve görünürlük ihtiyacı ise Ryan ve Deci'nin (2001) öz belirleme kuramındaki “ilişkilenme” ve “yeterlik” boyutlarıyla örtüşmektedir. Müdürlerin iş–özel yaşam dengesi konusundaki vurgusu, hem akademik alanyazında (Kinman ve Jones, 2008) hem de örgütsel davranış literatüründe iyi oluşun temel belirleyicisi olarak ele alınmaktadır.

Üçüncü alt problem kapsamında elde edilen bulgular, müdürlerin iyi oluşunun eğitim–öğretim süreçlerine doğrudan yansıdığını göstermektedir. İyi oluşun yüksek olduğu dönemlerde müdürlerin liderlik davranışlarının güçlendiği, öğretmen desteğinin arttığı ve okul ikliminin olumlu yönde etkilendiği ifade edilmiştir. Bu bulgular, Ayık ve Ataş'ın (2014) duygusal zekâ ile iş doyumu

arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmasıyla paraleldir. Duygusal açıdan dengede olan yöneticilerin daha etkili iletişim kurduğu, sorunlara çözüm odaklı yaklaştığı ve daha verimli liderlik davranışları sergilediği belirtilmiştir. Benzer şekilde Bozkurt ve Yıldız (2019), psikolojik sağlamlığı yüksek yöneticilerin kriz anlarında daha sağlıklı kararlar alabildiğini belirtmektedir. Bu sonuç, araştırmada müdürlerin iyi hissettikleri dönemlerde çözüm üretme becerilerinin arttığını ifade etmeleriyle doğrudan örtüşmektedir.

Okul iklimine ilişkin sonuçlar, Cemaloğlu ve Çoban'ın (2019) liderlik stilleri ile psikolojik iyi oluş arasındaki bağlantıyı ortaya koyan çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Müdürlerin iyi olma hali arttığında okulda daha olumlu bir atmosferin oluştuğu, öğretmenlerin motivasyonunun güçlendiği ve öğrenci ilişkilerinin daha pozitif bir yapıya büründüğü anlaşılmaktadır. Öğretmenlere verilen destek ve objektif değerlendirme süreçleri ise Warr'ın (2003) çalışma yaşamında iyi oluşun temel boyutlarından biri olarak tanımladığı "işte destek ve takdir" ile uyumludur.

Genel olarak değerlendirildiğinde araştırma bulguları, okul yöneticilerinin iyi olma hallerinin hem bireysel kaynaklarla hem de okulun yönetsel ve örgütsel yapısıyla yakından ilişkili olduğunu gösteren alanyazınla güçlü bir biçimde tutarlılık göstermektedir. Müdürlerin iyi oluş düzeyinin artması; liderlik performansının gelişmesi, öğretmen ve öğrenci ilişkilerinin güçlenmesi, okul ikliminin olumlu yönde şekillenmesi ve akademik süreçlerin daha etkili yönetilmesi gibi çok sayıda olumlu çıktıyı beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda iyi olma halinin güçlendirilmesi, yalnızca yöneticilerin kişisel refahını değil aynı zamanda okulun bütünsel işleyişini geliştiren bir unsur olarak ele alınmalıdır.

1. Okullarda görev dağılımı adil biçimde planlanmalı, yöneticilerin idari yükünü azaltacak destek birimleri (idari personel, koordinatör öğretmen vb.) güçlendirilmelidir.
2. Kriz yönetimi, disiplin süreçleri ve veli iletişimi için standartlaştırılmış okul politikaları oluşturulmalı ve tüm paydaşlara açık şekilde duyurulmalıdır.
3. Fiziksel ortam ve donanım eksiklikleri düzenli olarak tespit edilerek iyileştirme planları yapılmalıdır.
4. Öğrenci davranış yönetimi konusunda okul rehberlik servislerinin kapasitesi artırılmalı, davranış destek ekipleri oluşturulmalıdır.
5. Üst yönetim, okul müdürleri için düzenli geri bildirim ve danışmanlık oturumları planlanmalıdır.

6. İl/ilçe milli eğitim müdürlükleri, yöneticilerin karar alma süreçlerinde daha fazla özerklik kullanabilmelerine olanak tanıyan düzenlemeler yapmalıdır.
7. Okul müdürlerine liderlik, kriz yönetimi, psikolojik dayanıklılık ve duygusal emek yönetimi gibi alanlarda hizmet içi eğitimler verilmelidir.
8. Müdürlerin karşılaştıkları bürokratik engeller azaltılarak zaman yönetimi açısından daha verimli bir çalışma alanı sağlanmalıdır.
9. Üst yönetim tarafından düzenli olarak “destek ziyaretleri” yapılmalı, yöneticilerin yalnız olmadıkları hissettirilmelidir.
10. Müdürlerin iş-özel yaşam dengelerini korumaları için esnek çalışma düzenlemeleri (izin günleri, toplantı saatlerinin düzenlenmesi vb.) geliştirilmelidir.
11. Müdürlerin takdir edilmesini sağlayacak görünürlük mekanizmaları (başarı ödülleri, iyi uygulama paylaşım günleri) yaygınlaştırılmalıdır.

KAYNAKÇA

Ayık, A., ve Ataş, O. (2014). Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(2), 707–724.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/kefdergi/issue/49080/627057>

Balay, R. ve Sağlam, M. (2016). Okul yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık düzeyleri ile tükenmişlikleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1946–1965. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/aibuefd/issue/27684/291235>

Bozkurt, B. N. (2019). *Okul mutluluğunu etkileyen bir faktör: Öğretmenlerin politik becerileri* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Bozkurt, S. ve Yıldız, A. (2019). Okul müdürlerinin psikolojik sağlamlık düzeylerinin incelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 1053–1075.
<https://enadonline.com/index.php/enad/article/view/380>

Cemaloğlu, N. ve Çoban, Ö. (2019). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile psikolojik iyi olma durumları arasındaki ilişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 48(223), 9-30.

Çelik, V. (2017). Eğitim yöneticilerinin mesleki stres kaynakları. *Eğitim ve Bilim*, 42(189), 217–231. <https://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/7144>

Demirtaş, Z., ve Özer, N. (2016). Okul yöneticilerinin stres düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 75–90. <https://dergipark.org.tr/en/pub/inuefd/issue/26683/281292>

Erdem, M. (2008). Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve iş doyumu arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34, 117–128. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hunefd/issue/7813/102449>

Gordon, S., & Adler, H. (2017). Employee perceptions of well-being and organizational wellness offerings. A study of line-level employees in select-service hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 16(3), 308–330.

Görün, M., ve Kazak, E. (2024). Okul müdürlerinin iş doyumunu etkileyen etmenler. *Öğretmen Eğitimi ve Öğretim Dergisi*, 3(2), 53-66.

Hafner, M., van Stolk, C., Saunders, C., Krapels, J., & Baruch, B. (2015). *Health, wellbeing and productivity in the workplace*. Santa Monica, CA: RAND Corporation.

Hayes, N., & Joseph, S. (2003). Big five correlates of three measures of subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 34(4), 723–727.

Keleş, H. N. (2017). Anlamli iş ile psikolojik iyi oluş ilişkisi. *The Journal of Happiness and Well-Being*, 5(1), 154–167.

Keyes, C. L., Shmotkin, D., ve Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007–1022.

Kinman, G., ve Jones, F. (2008). A life beyond work? Job demands, work-life balance, and wellbeing in UK academics. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 17(1–2), 41–60.

Özdemir, S. (2006). Okul yöneticilerinin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(1), 25–62.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10360/126357>

Polat, S., ve Uğurlu, C. T. (2021). Okul müdürlerinin duygusal emek düzeylerinin iyi oluş düzeyleri ile ilişkisi. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 17(2), 154–170.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/eku/issue/65590/972099>

Reisoğlu, S., ve Yazıcı, H. (2017). Üniversite öğrencilerinin öznel iyi oluşlarını yordamada beş faktör kişilik özellikleri, mizah tarzları ve duygusal zekânın rolü. *Journal of History Culture and Art Research*, 6(4), 888–912.

Rengi, Ö., ve Bozkurt, B. (2024). Okul yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen faktörler. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 7(1), 15–31.

Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.

Sağlam, M. (2020). Sağlık evi ebelerinin öznel iyi oluş düzeylerinin incelenmesi. *Global Media Journal: Turkish Edition*, 10(20), 436–452.

Şahin, B. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin okul mutluluğunu yordama düzeyi. (Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi).

Şimşek, H., ve Parlar, H. (2019). Okul yöneticilerinin psikolojik iyi oluşları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki. *Journal of Human Sciences*, 16(2), 448–462. <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/5612>

Taşdan, M., ve Yalçın, M. (2020). Okul yöneticilerinin iş doyumu düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(3), 987–1005. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gefad/issue/56436/760053>

Tayyar, E. (2023). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin okul mutluluğu algısına etkisi. (Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi).

Turan, S., ve Yalçın, M. (2021). Okul yöneticilerinin iyi oluş halleri ile örgütsel destek algıları arasındaki ilişki. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 475–496. <https://dergipark.org.tr/en/pub/itobiad/issue/62869/933083>

Waddell, G., ve Burton, A. K. (2006). *Is work good for your health and well-being?* London, UK: The Stationery Office.

Warr, P. (2003). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener, ve N. Schwarz (Eds.), *Well-being: Foundations of hedonic psychology* (pp. 392–412). New York, NY: Russell Sage Foundation.

WHO. (1948). *Constitution of the World Health Organization*. Geneva, Switzerland: World Health Organization.

Wright, T. A. (2004). The role of “happiness” in organizational research. In C. L. Cooper ve I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 19, pp. 221–264). Chichester, UK: Wiley.

Wright, T. A. (2006). To be or not to be [happy]: The role of employee wellbeing. *Academy of Management Perspectives*, 20(3), 118–120.

Yılmaz, E., ve Altınok, V. (2009). Okul yöneticilerinin yalnızlık ve yaşam doyum düzeylerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 241–267.

Yılmaz, K., ve Altinkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile tükenmişlikleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(166), 95–110.
<https://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/564>

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., ve Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644.