

## The Relationship Between Transformational Leadership of Principals and Subjective Well-Being of Teachers: A Correlational Study<sup>1</sup>

Gülşah KAHRAMAN<sup>2</sup> Gökhan ARASTAMAN<sup>3</sup>

**To cite this article:** Kahraman, G. ve Arastaman, G. (2022). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderliği ile öğretmenlerin öznel iyi oluşları arasındaki ilişki: Korelasyonel bir çalışma. *e- Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9, 564-580. doi:10.30900/kafkasegt.1016859

**Research article**

**Received:**31.10.2021


**Accepted:**28.07.2022


### Abstract

The study aims to determine the relationship between transformational leadership of school principals and subjective well-being of teachers. 517 teachers working in public secondary schools in the central districts of Ankara province participated in this study which was carried out with the quantitative correlational research method. Stratified sampling technique was used in the selection of the participants. “Transformational Leadership Scale” and “Teacher Subjective Well-Being Scale” were used and descriptive statistics and multiple regression analysis were utilized in the analysis of the collected data. The results show that teachers' perceptions of transformational leadership are high, but their perceptions of subjective well-being are low. The results of the study show that transformational leadership is a significant predictor of teachers' subjective well-being and there is a positive and low level relationship between them. The findings that are expected to contribute to the literature were discussed and some suggestions were made for both researchers and practitioners based on these. It has been suggested that activities aimed at increasing the subjective well-being of teachers and contributing to their professional development in schools should be included in the general curriculum of the school, and various inclusion activities should be organized in and out of school for mutual expectations and needs between teachers and school administrators.

**Keywords:** Transformational leadership, teacher subjective well-being, public schools

<sup>1</sup> This study was prepared from the first author's master thesis.

<sup>2</sup>  Corresponding Author, kahramangulsah06@gmail.com, Ankara, Turkey

<sup>3</sup>  Assoc. Prof. Dr., Hacettepe University, Education Faculty, Ankara, Turkey

## Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliği ile Öğretmenlerin Öznel İyi Oluşları Arasındaki İlişki: Korelasyonel Bir Çalışma<sup>1</sup>

Gülşah KAHRAMAN<sup>2</sup>

Gökhan ARASTAMAN<sup>3</sup>

**Atıf:** Kahraman, G. ve Arastaman, G. (2022). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderliği ile öğretmenlerin öznel iyi oluşları arasındaki ilişki: Korelasyonel bir çalışma. *e- Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9, 564-580. doi:10.30900/kafkasegt.1016859

**Araştırma Makalesi**

**Geliş Tarihi:**31.10.2021

**Kabul Tarihi:**28.07.2022


### Öz

Araştırma, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliği ile öğretmenlerin öznel iyi oluşları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Nicel ilişkiisel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilen bu araştırmaya Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan 517 öğretmen katılmıştır. Katılımcıların seçiminde tabakalı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Veriler “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” ve “Öğretmen Öznel İyi Oluş Ölçeği” ile elde edilmiştir. Toplanan verilerin analizinde betimsel istatistikler ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının yüksek, ancak öznel iyi oluş algılarının düşük olduğunu görülmüştür. Araştırma sonuçları dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin öznel iyi oluşlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğunu ve aralarında pozitif yönlü ve düşük düzeyde ilişki olduğunu göstermektedir. Alanyazına katkı sağlaması beklenen bulgular tartışılmış ve bunlara dayalı olarak hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara bazı önerilerde bulunulmuştur. Okullarda öğretmenlerin öznel iyi oluşunu artırmaya ve mesleki gelişimlerine katkı sağlamaya yönelik etkinliklerin okulun genel programı içerisinde yer alması, öğretmen ve okul yöneticileri arasında karşılıklı beklenti ve ihtiyaçlara yönelik okul içi ve dışında çeşitli kaynaştırma etkinliklerinin düzenlenmesi önerilerinde bulunulmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Dönüşümcü liderlik, öğretmen öznel iyi oluş, kamu okulları

<sup>1</sup> Bu çalışma birinci yazarın yüksek lisans tezinden hazırlanmıştır.

<sup>2</sup>  Sorumlu Yazar, kahramangulsah06@gmail.com, Ankara, Türkiye

<sup>3</sup>  Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Ankara, Türkiye

## Giriş

Günümüzün hızla gelişen teknolojisi sürekli yaşanan değişimleri ve dönüşümleri de beraberinde getirmektedir. Bu durum okullarda öğretmenlere ve okul müdürlerine de yansımaktadır. Eğitim kurumlarında meydana gelen değişiklikler ve dönüşümler okul müdürleri tarafından etkin bir şekilde yönetilmediği takdirde, öğretmenlerin öznel iyi oluş düzeyleri olumsuz anlamda etkilenmekte ve öğretmenler kendilerini mutsuz hissetmektedirler. Bu noktada, öğretmenlerin öznel iyi oluş düzeylerinin yükseltilmesi ve kendilerini daha mutlu hissetmelerini sağlayabilmek için okul müdürlerinin sahip oldukları liderlik davranışları ile birlikte değişim ve dönüşüm sürecini yönetebilmeleri oldukça önem taşımaktadır.

Eğitimin kalitesi ve öğretmenlerin öznel iyi oluşları öğretmenlerin başarılı olmalarını sağlayan faktörlerdir (Klusmann, Kunter, Traut, Lüdtke ve Baumert, 2008). Öznel iyi oluş seviyesi yüksek olan bir öğretmenin temel ihtiyaçları karşılanmış olacağı için, öğrencilerine yönelik eğitim faaliyetlerinde olumlu duyguları daha sık deneyimleyecek, daha mutlu ve üretken olabilecektir. Öğretmenlerin öznel iyi oluşları bakımından sınıf içerisindeki duygusal iklim, öğretmen ve öğrenci arasındaki sağlıklı ilişki, öğrencilerin öğrenme motivasyonları ve başarıları açısından önemlidir (Becker, Goets, Morger ve Ranellucci, 2014). Bu noktada düşük seviyede öznel iyi oluşu olan öğretmenlerin motivasyonları da düşecek, bu durum sınıf içerisinde ders anlatırken veya karşılaştıkları sorunları çözerken kendilerini yetersiz ve mutsuz hissetmelerine neden olacaktır. Öğretmenlerin yetersiz motivasyon nedeniyle düşük performans gösterme veya işten ayrılma niyetinde olma durumları (Marry, 2010) motivasyonun önemine işaret etmektedir.

Öğretmen iyi oluşu, meslektaşlar ve öğrencilerle işbirlikçi bir süreç içinde oluşturulan bireysel bir kişisel mesleki doyum, tatmin, amaçlılık ve mutluluk duygusu olarak tanımlanmaktadır (Acton ve Glasgov, 2015) Öğretmenlerin öznel iyi oluşlarına etki eden en önemli faktörlerden biri, okul başarısı için birlikte çalıştıkları okul yöneticisinin liderlik davranışlarıdır. Özellikle okul yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonları üzerindeki etkisi bilinmektedir. Bu bağlamda Andriani, Kesumawati ve Kristiawan (2018), dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin çalışma motivasyonu ve performansları üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Benzer şekilde çalışanların öznel iyi oluşlarına dair yapılan çalışmalarda, yüksek nitelikli lider davranışlarının çalışanların öznel iyi oluşları üzerinde artırıcı etkisinin olduğu belirtilmiştir (van Dierendonck, 2004). Bu noktada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının, öğretmenlerin öznel iyi oluş seviyeleri bakımından önem taşıdığı söylenebilir. Dönüşümcü liderlik, yöneticilerin izleyenlerin her birinin mevcut ihtiyaç ve taleplerini dikkate alan ve izleyenlerin daha üst ihtiyaçlarını gözetenek onların gelişimine odaklanan bir liderlik tarzıdır (Bass ve Stogdill, 1990). Dolayısıyla dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip okul müdürleri öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarını dikkate alarak onların performanslarını ve öznel iyi oluşlarını olumlu yönde etkilemektedir.

## Öznel İyi Oluş

Öznel iyi oluş, genel olarak insanların yaşamlarını ve yaşamlarındaki belirli alanları ve etkinlikleri nasıl deneyimledikleri ve değerlendirdikleri ile ilgili bir duruma, öğretmenlerin öznel iyi oluşu ise öğrencileriyle olan ilişkilerine vurgu yapmaktadır. Aelterman ve diğerleri (2007) öğretmen iyi oluşunu, bir yandan belirli çevresel faktörlerin toplamı ile diğer yandan öğretmenlerin kişisel ihtiyaç ve beklentileri arasındaki uyumun sonucu olan olumlu bir duygusal durum olarak tanımlamaktadır. Öğretmenlerin kendilerini iyi hissetmeleri ve mutlu olmaları öznel iyi oluş düzeylerini artıracığı için bu durum, iş performanslarına, sosyal becerilerine ve motivasyonlarına da olumlu bir şekilde yansımaktadır. Diener (1984), mutluluk türlerini yüksek yaşam doyumu, sık görülen olumlu duygular ve nadir görülen olumsuz duygular olmak üzere üçe ayırmış ve “mutluluk” kavramının psikoloji literatüründeki karşılığının “öznel iyi oluş” şeklinde olduğunu belirtmiştir.

Diener (2006), kişilerin öznel iyi oluş düzeyi düşük olduğunda hayatlarının negatif yönde etkilendiğini ve hayatlarında mutsuz oldukları için iş görme durumlarında zorluklar yaşadıklarını belirtmiştir. Bu durum öğretmenlerin rolü düşünüldüğünde ve topluma sağladığı faydalar göz önünde

bulundurulduğunda, eğitimin verimliliği ve öğrencilerin akademik başarıları açısından olumsuz yönde bir etkiye neden olacaktır. Özellikle duygusal emek isteyen oldukça zorlu ve stresli bir meslek olması nedeniyle öğretmenlerin öznel iyi oluş düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir.

Öğretmenlerin öznel iyi oluş düzeylerinin yüksek olması bireysel ve toplumsal yönden birçok fayda sağlamaktadır (Diener ve Ryan, 2009; Seligman, Steen, Park ve Peterson, 2005). Öğretmenlerin öznel iyi oluş düzeylerinin yüksek olması öğrencileri ile kuracakları ilişkiyi pozitif yönde etkileyecek ve eğitimin kalitesi bakımından da olumlu etkilere kaynaklık edecektir (Öztürk, 2015). Alanyazındaki çalışmalar öznel iyi oluş düzeyi yüksek olan öğretmenlerin öğrencileri üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir (Cohen, 2006; García-Moya, Brooks, Morgan ve Moreno, 2015). Öğretmen öznel iyi oluşu, öğretmen davranışını güçlü bir şekilde etkilemektedir ve bu durum sınıf iklimi ve öğrencilerin başarılarıyla doğrudan ilişkilidir. Öğretmenler, öğrencilerin gelişim sürecine yardımcı olmada önemli bir role sahip oldukları için her zaman yüksek bir motivasyonla eğitim öğretim faaliyetlerini gerçekleştirmelidirler.

### **Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliği**

Okulun lideri, öğretmenlerin deneyimlerini hem olumlu hem de olumsuz olarak önemli ölçüde etkiler. Okullar tüm paydaşların her gün yoğun bir ortamda birlikte çalıştığı birbirine sıkı sıkıya bağlı topluluklardır. Böyle bir ortamda hem okul müdürlerinin öğretmenlerle yakın çalışması, hem de devlet okullarının hiyerarşik liderlik yapısı, müdür kararlarının öğretmenler üzerindeki etkisini daha da arttırır (Coyle, 1997), öğretmenlerin çalışma ortamlarındaki değişkenleri kontrol etme özerkliğinin azalmasına yol açar (Chan ve diğerleri, 2000; Fernet ve diğerleri, 2012). Okul kültürünün birbirine bağlı bir topluluk olması ve alınan kararlara öncülük etmesi nedeniyle, müdürün liderlik davranışlarının öğretmen çalışmaları üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak önemli bir etkisi vardır (Sun ve Leithwood, 2015; Sebastian ve Allensworth, 2012). Okul müdürlerinin öğretmenlerle, öğretmenlerin de diğer öğretmenlerle ve öğrencilerle etkileşimi okul toplumundaki tüm paydaşların iyi oluşunu etkiler. Dolayısıyla okul müdürünün bu etkisi nihayetinde öğretmenlerin ve öğrencilerin sağlığı, üretkenliği, sosyal ilişkileri, okul devamsızlığı ve derse katılımını etkiler (Rath ve Harter, 2010; Sears ve diğerleri, 2014). Öğretmenlerin iyi oluşu da okul başarısı gibi sonuçları doğrudan etkileyebilir (Lyubomirsky, King ve Diener, 2005).

Dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş etki, ilham verici güdüleme, bireysel destek ve entelektüel uyarım olmak üzere dört önemli liderlik davranışına dayanır (Kuhnert ve Lewis, 1987). Dönüşümcü liderler, çalışanlarının yeteneklerine olan inancını güçlendirmelerine yardımcı olur ve bu sayede çalışanlar görevi başarıyla yerine getirirler (Aggarwal ve Krishnan, 2013). Dönüşümcü liderler, bireylere örgütte kendilerini önemli ve değerli hissetmelerini sağlayacak yorumlar yaparlar. Bu tarz liderler izleyenleriyle aralarında güçlü bir güven duygusu, motivasyon ve amaç duygusu oluştururlar. Buradan hareketle okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının, öğretmenlerin öznel iyi oluşu üzerinde etkisi olacağı varsayılabilir. Çünkü öznel iyi oluş yaşam doyumu ve motivasyon kavramlarıyla doğrudan ilişkili olan pozitif duygular içeren bir kavramdır. Bu doğrultuda dönüşümcü liderlik davranışlarının, öğretmenlerin yaşam doyumlarını, motivasyonlarını, verimliliklerini ve kişisel gelişimlerini olumlu yönde etkileyeceği düşünülebilir.

Okul müdürünün öğrenci başarısı ve okul iklimine ilişkin rolleri (Hatcher, 2005; Sun ve Leithwood, 2015) ile öğretmenlerin öğretimsel uygulamaları ve öz-yeterlikleri üzerindeki etkisine ilişkin çok sayıda araştırma (Nir ve Kranot, 2006; Wahlstrom ve Louis, 2008) olsa da müdürlerin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iyi oluşu arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar oldukça sınırlıdır (Berkovich ve Eyal, 2017; Philipp ve Kunter, 2013). Bu nedenlerden dolayı okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve öğretmenlerin öznel iyi oluşu kavramları arasında nasıl bir ilişki olduğu incelemeye değer görülmüştür.

Bu bağlamda çalışmanın amacı; ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin öznel iyi oluşları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmanın okul müdürlerinin

dönüşümcü liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin öznel iyi oluş düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptaması ve okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin öznel iyi oluş düzeylerini hangi yönde etkileyeceğine dair yanıt niteliği taşıması bakımından alanyazına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin öznel iyi oluşları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- 1- Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve öğretmenlerin öznel iyi oluşları nasıldır?
- 2- Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri öğretmenlerin öznel iyi oluşunun anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

### Yöntem

#### Araştırmanın Modeli

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin öznel iyi oluşları arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlayan bu araştırma, nicel korelasyonel araştırma yöntemiyle yürütülmüştür. Nicel araştırma yönteminde elde edilen sayısal veriler bir grup insana genelleştirilir (Babbie, 2010), diğer yandan korelasyonel araştırma modelinde iki veya daha fazla değişken ya da koşul arasındaki ilişki ve ilişkinin gücü ve yönüne ilişkin fikir sağlanmaktadır (Ary, Jacobs, Razavieh ve Sorensen, 2006). Bu çalışma, iki nicel değişken grubu arasındaki ilişkiyi incelediği için korelasyonel araştırma modelinde tasarlanmıştır (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012).

#### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim- öğretim yılında Ankara ili sınırları içindeki en fazla nüfusa sahip dokuz ilçedeki (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan, Yenimahalle) kamu ortaokullarında görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Örneklem seçiminde ilçelerin her biri farklı bir tabakada incelenerek, okulların sayısı ve bu okullarda görev yapan öğretmenler temel alınarak ‘tabakalı örnekleme’ tekniği kullanılmıştır. Tabakalarda yer alan okul, öğretmen, yüzdelik oran ve örnekleme alınan öğretmen sayıları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1.  
Ankara Merkez İlçelerine Göre Kamu Ortaokul Okul ve Öğretmen Sayıları

İlçe Adı	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı	İlçelere Göre Öğretmen Sayısındaki Yüzdelik Oranlar	Örnekleme Alınan Öğretmen Sayısı
Altındağ	47	1248	7.7	29
Çankaya	72	2471	15.4	57
Etimesgut	36	1939	12.1	45
Gölbaşı	26	544	3.4	13
Keçiören	61	3027	18.9	70
Mamak	63	1979	12.3	45
Pursaklar	15	552	3.4	13
Sincan	47	2103	13.1	48
Yenimahalle	52	2198	13.7	50
Toplam	419	16061	100	370

Tablo1’den de görüleceği gibi araştırmanın evrenindeki 16061 öğretmen bulunmaktadır ve  $\alpha = .05$  anlamlılık ve %5 kabul düzeyinde 370 öğretmenin bu evreni temsil edebileceği varsayılmıştır (Balcı, 2004). Veri toplama kapsamında hazırlanan ölçekler Covid-19 pandemi sürecinde okulların online eğitime geçmesi nedeniyle tüm okullara Google Form aracılığıyla ulaştırılmış olup toplamda 541 ölçek geri dönmüştür. Geri dönen ölçeklerden 24 tanesi yönergede belirtilen kurallara uygun doldurulmaması nedeniyle değerlendirilmemiştir. Sonuç olarak hedeflenen örneklem sayısının üzerinde veriye ulaşılmış ve 517 öğretmene uygulanan anketler değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırmanın örnekleminde yer alan toplamda 517 ortaokul öğretmenine ait cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim durumu, okulda çalışma süresi ve medeni durum değişkenlerine yönelik demografik bilgiler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2.

**Öğretmenlerin Demografik Değişkenlerine Ait Frekans ve Yüzdeler Oranları**

Demografik Değişken	Frekans	% Yüzde
Kadın	338	65.4
Erkek	179	34.6
20-29 yaş	142	27.5
30-39 yaş	190	36.8
40-49 yaş	99	19.1
50 ve üzeri	86	16.6
1-5 yıl kıdem	158	30.6
6-10 yıl kıdem	124	24.0
11-15 yıl kıdem	55	10.6
16-20 yıl kıdem	47	9.1
21-25 yıl kıdem	59	16.2
26 yıl ve üzeri	84	16.2
Lisans	451	87.2
Lisansüstü	66	12.8
1-5 yıl çalışma süresi	238	46.0
6-10 yıl çalışma süresi	147	28.4
11-15 yıl çalışma süresi	39	7.5
16-20 yıl çalışma süresi	30	5.8
21-25 yıl çalışma süresi	25	4.8
26 yıl ve üzeri	38	7.4
Bekar	157	30.4
Evli	360	69.6

Tablo 2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan toplam 517 ortaokul öğretmenin 338’i (%65.4) kadın, 179’u ise (%34.6) erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. 517 ortaokul öğretmenin 142’sini (%27.5) 20-29 yaş, 190’nını (%36.8) 30-39 yaş, 99’unu (19.1) 40-49 yaş ve 86’sını (16.6) 50 ve üzeri yaş aralığındaki öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan toplam 517 ortaokul öğretmenin mesleki kıdem değişkenlerinin 158’ini (30.6) 1-5 yıl, 124’ünü (24.0) 6-10 yıl, 55’ini (10.6) 11-15 yıl, 47’sini (9.1) 16-20 yıl, 59’unu (9.5) 21-25 yıl ve 84’ünü (16.2) 26 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. 517 ortaokul öğretmenin 9’u (%1.7) ön lisans mezunu, 442’sini (%85.5) lisans mezunu ve 66’sını (12.8) lisansüstü mezunu öğretmenler oluşturmaktadır. 517 ortaokul öğretmenin 238’ini (%46.0) 1-5 yıl, 147’sini (%28.4) 6-10 yıl, 39’unu (%7.5) 11-15 yıl, 30’unu (%5.8) 16-20 yıl, 25’ini (%4.8) 21-25 yıl ve 38’ini (%7.4) 26 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Son olarak araştırmaya katılan toplam 517 ortaokul öğretmenin 157’sini (% 30.4) bekâr ve 360’ını (% 69.6) evli öğretmenlerden oluşmaktadır.

**Veri Toplama Araçları*****Dönüşümcü Liderlik Ölçeği***

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla Bass ve Avolio’nun (1996) geliştirdiği ve Töremen ve Yasan (2010) tarafından Türkçe’ye uyarlanan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 39 madde ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 1 ve 5 arasında puanlanmaktadır (1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Ara sıra, 4=Sıklıkla, 5=Her zaman). Töremen ve Yasan (2010) tarafından ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.97 olarak bulunmuş ve yapı geçerliliğini incelemek amacıyla açılımlı faktör analizi uygulanmıştır. Analize alınan 39 maddenin öz değeri birden büyük dört faktör altında toplandığı görülmüş ve maddelerle ilgili olarak tanımlanan dört faktörün ortak varyansları ise 540 ile 756 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) değeri, 0.968 olarak bulunmuş ve bu değer ölçeğin geçerlilik yönünden

istenilen düzeyde olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre (Byrne, 2011) ölçme aracının uyum indekslerinin istenilen düzeyde olduğu bulunmuştur ( $\chi^2/sd = 2,99$ , RMSEA= .06, NFI= 0.92, CFI=0.94, GFI= 0.83). Ölçeğin bütünü için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.98 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları ise, idealleştirilmiş etki alt boyutunda 0.93, telkinle güdüleme alt boyutunda 0.95, entelektüel uyarım alt boyutunda 0.96 ve bireysel destek sağlama alt boyutunda 0.96 olarak hesaplanmıştır. Bu katsayının .90 ve üzeri olması yüksek güvenilirliği gösterdiğinden (Alpar, 2013) ulaşılan bu değerlerle ölçeğin güvenilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

### **Öğretmen Öznel İyi Oluş Ölçeği**

Öğretmen Öznel İyi Oluş Ölçeği, Renshaw, Long ve Cook (2015) tarafından öğretmenlerin mesleğe dair öznel iyi oluşlarını ölçmek için geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması Ergün ve Nartgün (2017) tarafından yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin orijinal formda olduğu gibi iki alt boyuttan oluştuğu, faktör yük değerlerinin .85 ile .69 arasında değiştiği ve toplam iki boyutun varyansın %64.80'ini açıkladığı bulunmuştur. Ölçeğin son hali sekiz madde ve Okul bağlılığı (dört madde) ve Öğretim yeterliği (dört madde) olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 1 ile 4 arasında puanlanmaktadır (1=Neredeyse hiçbir zaman, 2=Bazen, 3=Sık sık, 4=Neredeyse her zaman). Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde (Byrne, 2011) olduğu görülmüştür ( $\chi^2 = 56.01$ ,  $sd = 18$ , RMSEA= .07, NFI= 0.97, CFI=0.98, GFI= 0.96, Ergün ve Nartgün, 2017). Ergün ve Nartgün (2017) tarafından ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı okul bağlılığı alt boyutu için .814, öğretim yeterliği alt boyutu için .806 ve ölçeğin toplamı için ise .854 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliği için toplanan veriler ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda da uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde (Byrne, 2011) olduğu bulunmuştur ( $\chi^2/sd = 4,29$ , RMSEA= .08, NFI= 0.94, CFI=0.95, GFI= 0.96). Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ise okul bağlılığı için .781, öğretim yeterliği için .759 ve ölçeğin geneli için .776 olarak hesaplanmıştır.

### **Etik**

Araştırmanın yürütülmesi sürecinde, verilerin toplanması ve analizi aşamalarında tüm etik kurallara uyulmuştur. Araştırmanın etik onayı Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Etik Kurulu'nun 03.02.2021 tarih ve 1431179 sayılı kararıyla alınmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin sadece bilimsel amaçlarla kullanılacağı, üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı ifade edilmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde SPSS 25.0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırma için toplanan verilerin parametrik veya parametrik olmayan yöntemlerinden hangisiyle analiz edilebileceğini belirlemek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri gözden geçirilmiştir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerlerinin idealleştirilmiş etki alt boyutunda -.935 ile .202, ilham verici güdüleme alt boyutunda -1.084 ile .615, entelektüel uyarım alt boyutunda -.756 ile .252, bireysel destek alt boyutunda -.841 ile -.127 ve dönüşümcü liderliğin toplam değerlerinin ise -.931 ile .181 arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öznel iyi oluşun alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerlerinin okul bağlılığı alt boyutunda -.828 ile -.867, öğretim yeterliği alt boyutunda -1.352 ile .573 ve öznel iyi oluşun toplam değerlerinin -.981 ile .788 arasında olduğu görülmüştür. Bu değerlere dayalı olarak her iki ölçeğin de normal dağılıma sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Doğrulayıcı faktör analizi, ölçüm modelinin ve yapısal eşitlik modelinin test edilmesinde ise Lisrel 8.80 paket programı kullanılmıştır. Araştırmada verilerin analizinde Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmış ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin öznel iyi oluş düzeylerini yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinden önce bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı durumu, değişkenler arası korelasyon katsayıları, varyans artış faktörü (VIF) ve tolerans değerlerine bakılarak incelenmiştir. Bu doğrultuda ilk olarak bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelenmiştir. Alpar'a (2013) göre iki değişken arasındaki

korelasyon katsayısının bire yakın olması (yaklaşık .80'in üzerinde olması) çoklu bağlantı olabileceğini düşündürür ve diğer istatistiklere bakmak gerekir. Tabachnick ve Fidell (2013) ise bu katsayının .90 üzerinde olmasının çoklu bağlantıya işaret edebileceğini belirtmektedir. Bu araştırmada korelasyon değerler .73 ile .84 arasındadır. Ayrıca çoklu bağlantı varsayımı varyans artış faktörü (VIF) ve tolerans değerlerinin incelenmesi yoluyla da kontrol edilmiştir. Tolerans değerinin .20'den düşük ve VIF değerinin 10 dan yüksek olması çoklu bağlantı sorununa işaret etmektedir (Çokluk, Şekercioglu ve Büyüköztürk, 2010; Field, 2013). Yapılan analizler sonucunda bağımsız değişkenlere ilişkin VIF değerlerinin 4.55 ile 7.21 arasında, tolerans değerlerinin ise .23 ile .28 arasında değerler aldığı saptanmıştır. Dolayısıyla bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı sorunu olmadığı sonucuna varılmıştır.

### Bulgular

Bu bölümde, araştırma sorularının sıralamasına uygun olarak elde edilen analiz sonuçlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

#### Dönüşümcü Liderlik ve Öznel İyi Oluş Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular

Birinci araştırma sorusu kapsamında ilk olarak öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergileme ve öğretmenlerin öznel iyi oluş düzeylerine bakılmıştır. Dönüşümcü liderlik ve öznel iyi oluş ölçeklerinin alt boyutlarına ilişkin ortalama, standart sapma ve Pearson korelasyon katsayı değerleri Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3.

Okul Müdürlerinin Çalışmanın Değişkenlerine Ait Puanlarının Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Korelasyon Katsayıları (n=517)

Değişkenler	Ort	Ss	1	2	3	4	5	6
İdealleştirilmiş Etki	3.91	.82	1					
İlham Verici Güdüleme	3.82	.86	.76**	1				
Entelektüel Uyarım	3.47	.89	.82**	.83**	1			
Bireysel Destek	3.17	.82	.73**	.84**	.80**	1		
Okul Bağlılığı	1.33	.20	.46**	.44**	.46**	.49**	1	
Öğretim Yeterliği	1.51	.12	.33**	.30**	.28**	.30**	.34**	1

\*\*p<.01

Tablo 3'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle ilgili görüşleri yüksek düzeydedir (*Ort.* = 3.59; *Ss.* = .82). Bu görüşleri alt boyutlarına göre incelediğimizde idealleştirilmiş etki alt boyutunun diğer alt boyutlar arasında en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir (*Ort.* = 3.91; *Ss.* = .82). İlham verici güdüleme (*Ort.* = 3.82; *Ss.* = .86) ve entelektüel uyarım (*Ort.* = 3.47; *Ss.* = .89) alt boyutlarının da yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenler arasında en düşük değer bireysel destek alt boyutunda olduğu gözlenmektedir (*Ort.* = 3.17; *Ss.* = .91). Katılımcı öğretmenlerin öznel iyi oluşlarıyla ilgili (*Ort.* = 2.85; *Ss.* = .27) görüşleri alt boyutlarına göre incelendiğinde okul bağlılığı alt boyutunun diğer alt boyuta göre daha düşük (*Ort.* = 1.33; *Ss.* = .20) öğretim yeterliği alt boyutunun daha yüksek değere sahip olduğu görülmektedir (*Ort.* = 1.51; *Ss.* = .12).

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin alt boyutları olan idealleştirilmiş etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek ile öğretmenlerin öznel iyi oluşlarının alt boyutları olan okul bağlılığı ve öğretim yeterliği arasındaki ilişkileri gösteren Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi sonuçlarına ilişkin bulgular da Tablo 2'de sunulmuştur. Okul müdürlerinin idealleştirilmiş etkileri ( $r = .461, p < .05$ ), ilham verici güdüleme ( $r = .440, p < .05$ ), entelektüel uyarım ( $r = .460, p < .05$ ) ve bireysel destekleri ( $r = .494, p < .05$ ) ile öğretmenlerin okul bağlılığı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, okul müdürlerinin idealleştirilmiş etkileri ( $r = .338, p < .05$ ), ilham verici güdüleme ( $r = .303, p < .05$ ), entelektüel uyarım ( $r = .283, p < .05$ ) ve bireysel



destekleri ( $r = .302, p < .05$ ) ile öğretmenlerin öğretim yeterliği arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki saptanmıştır.

### Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Öznel İyi Oluşlarının Yordayıcılığına İlişkin Bulgular

Dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutlarının, öğretmenlerin öznel iyi oluşlarının okula bağlılık ve öğretim yeterliği alt boyutlarının anlamlı birer yordayıcısı olup olmadığını saptamak amacıyla çoklu-regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde bağımlı değişken öğretmen öznel iyi oluşunun alt boyutları olan “okula bağlılık ve öğretim yeterliği” olarak belirlenmiştir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutlarının öğretmenlerin öznel iyi oluşlarının alt boyutu olan okul bağlılığı ve öğretim yeterliği üzerindeki etkisine ilişkin Çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4 ve Tablo 5’te verilmektedir.

Tablo 4.

Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Okula Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu-Regresyon Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	$\beta$	t	p
Sabit*			23.282	.000
İdealleştirilmiş Etki	Okula Bağlılık	.201	2.470	.014
İlham Verici		-.131	-1.278	.202
Güdüleme				
Bireysel Destek		.381	3.874	.000

$R = .504, R^2 = .254, F(4-512) = 43.547, p < .001$

Tablo 5.

Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Öğretim Yeterliği Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu-Regresyon Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	$\beta$	t	p
Sabit*			48.404	.000
İdealleştirilmiş Etki	Öğretim Yeterliği	.296	3.334	.001
İlham Verici Güdüleme		-.020	.176	.860
Entelektüel Uyarım		-.072	-.659	.510
Bireysel Destek		.102	.953	.341

$R = .341, R^2 = .116, F(4-512) = 16.875, p < .001$

Tablo 4’ten de görüleceği üzere  $F(4-512) = 43.547, p < .001$  öğretmenlerin okula bağlılığındaki varyansın %24,8’inin ( $R^2_{adjusted} = .248$ ) okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutları tarafından açıklandığı bulunmuştur. Buna göre, idealleştirilmiş etki öğretmenlerin okula bağlılığını olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır ( $\beta = .201, t(512) = 2.470, p = 0.014, pr^2 = .012$ ). Ayrıca, bireysel destek öğretmenlerin okula bağlılığını olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır ( $\beta = .381, t(512) = 3.874, p = 0.000, pr^2 = .029$ ). Ancak, ilham verici güdüleme ( $\beta = -.131, t(512) = -1.278, p = 0.202, pr^2 = .003$ ) ve entelektüel uyarım ( $\beta = .067, t(512) = .667, p = 0.505, pr^2 = .001$ ) öğretmenlerin okula bağlılığını anlamlı olarak yordamamaktadır.

Tablo 5’ten de izleneceği gibi  $F(4-512) = 16.875, p < .001$ , ve öğretmenlerin öğretim yeterliğindeki varyansın %11’inin ( $R^2_{adjusted} = .110$ ) okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutları tarafından açıklandığı bulunmuştur. Buna göre, idealleştirilmiş etki öğretmenlerin öğretim yeterliğini olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır ( $\beta = .296, t(512) = 3.334, p = 0.001, pr^2 = .021$ ). Ancak, ilham verici güdüleme ( $\beta = -.020, t(512) = .176, p = 0.860, pr^2 = .001$ ), entelektüel uyarım ( $\beta = -.072, t(512) = -.659, p = 0.510, pr^2 = .001$ )

ve bireysel destek ( $\beta=.102$ ,  $t_{(512)}=.953$ ,  $p=0.341$ ,  $pr^2=.002$ ) öğretmenlerin öğretim yeterliğini anlamlı olarak yordamamaktadır.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin öznel iyi oluşları arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının yüksek, öğretmenlerin öznel iyi oluş düzeylerinin de düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin öznel iyi oluşunu anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

Ele alınan ilk değişken değişen liderlik anlayışıyla birlikte okul yöneticisi araştırmalarında ön plana çıkan dönüşümcü liderlik (Canbaz, 2019; Çelik, 2012, Lontos, 1992; Maliq ve Tariq, 2015; Yang, 2013). Mevcut araştırmadan elde edilen bulgular, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının “yüksek” düzeyde olduğunu göstermektedir. Bir başka deyişle öğretmenler okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini yeterli görmektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin okul müdürlerini rol model olarak gördüklerini, okul müdürlerinin öğretmenlerde güven uyandırmak, motivasyon ve amaç duygusu oluşturmak, yaratıcılığı desteklemek, bireysel ihtiyaçları dikkate almak, destek vermek gibi davranışları yüksek düzeyde yaptıklarını göstermektedir. Elde edilen bu bulgu literatürle tutarlılık sergilemektedir (Andriani ve diğerleri, 2018; Bilir, 2007; Canbaz, 2019; Kahya, 2020; Yıldız, 2014). Zira okullarda yapılmış çalışmalar öğretmenlerin moral, iş doyumunu, motivasyon ve güdülenme düzeyleri bakımından okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının anlamlı yönde bir etkisinin olduğunu göstermektedir (Aksel, 2016; Bilir, 2007; Kabadayı, 1982). Bu bağlamda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmenlerin öznel iyi oluşları üzerinde de pozitif yönde etki göstermektedir (Andriani ve diğerleri, 2018, van Dierendonck, 2004) ve bu durum öğrencilerin akademik başarısına, becerilerine ve tutumlarına da yansımaktadır (Cohen, 2006; Klusmann ve diğerleri, 2008; Becker ve diğerleri, 2014). Bahsedildiği üzere dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen okul müdürleri öğretmenlerin iş doyumunu ve öz-yeterliğini (Aksel, 2016; Bilir, 2007; Safia, 2020; Teswaf, 2014), öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarını (Aggarwal ve Krishnan, 2013; Malik ve Tariq, 2015), motivasyonlarını (Kahya, 2020), örgütsel bağlılık düzeylerini (Çetin ve Aydın, 2012), yaşam doyumunu (Sarıdemir, 2015), psikolojik sermaye algılarını (Yüksel, 2015) ve ayrıca öğrencilerin akademik başarılarını, öğrenme motivasyonlarını, öğretmen öğrenci arasındaki sağlıklı ilişkiyi ve eğitimin kalitesini (Klusmann ve diğerleri, 2008; Becker ve diğerleri, 2014) olumlu yönde etkilemektedir.

Mevcut araştırmada ayrıca öğretmenlerin öznel iyi oluş düzeyleri de ele alınmıştır. Elde edilen bulgular öğretmenlerin öznel iyi oluşlarıyla ilgili görüşlerinin “düşük” düzeyde olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin görev yaptıkları okula yeterince bağlı olmadıklarını ve mesleki anlamda kendilerini yeterli görmediklerini ifade etmek mümkündür. Bu durumun olası bir nedeni öğretmenlerin çalıştıkları okulların veya okul müdürlerin değişmesinden kaynaklanıyor olabilir. Elde edilen bu bulgunun aksine alanyazında öğretmenlerin öznel iyi oluşlarının yüksek düzeyde olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Çetin, 2019; Durmaz, 2020). Öğretmenlerin öznel iyi oluş düzeylerinin yüksek olması eğitim kurumlarının başarısı bakımından önem taşımaktadır. Öğretmen eğitim sürecinin bir parçasıdır öznel iyi oluş düzeyi yüksek olan bir öğretmenin hem kendisine hem de topluma birçok fayda sağlamakta olduğu görülmektedir (Diener ve Ryan, 2009). Ayrıca öznel iyi oluşun öğretmenlerde mesleki dayanıklılık, iş performansı, psikolojik sağlamlık ve kariyer uyumlulukları üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahiptir (Çetin, 2019; Cropanzano, 2009; Jalali ve Heidari, 2016; Uzun, 2019; Eryılmaz ve Kara, 2019). Öğretmenlerin öznel iyi oluş düzeyleri eğitim kurumlarının gelişimini desteklemektedir (Renshaw ve diğerleri, 2015) ve bu durum öğrencilerin akademik başarıları bakımından da oldukça önemlidir. Bu bağlamda okullar eğitimin niteliğini artırmayı hedeflerken öğretmenlerin okul memnuniyetini ve öznel iyi oluşlarını dikkate almalıdırlar (Cohen, 2006; Sisask ve diğerleri, 2014).

Mevcut araştırmanın hipotezi, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin öznel iyi oluşunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu yönündedir. Bir başka deyişle, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin öznel iyi oluş düzeyleri de artmaktadır. Mevcut araştırmada öğretmenlerin öznel iyi oluşları öğretim yeterliği ve okul bağlılığı olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Ayrıca mevcut araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri idealleştirilmiş etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutlarıyla ele alınmıştır. Elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarından idealleştirilmiş etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek gibi davranışları sergiledikçe öğretmenlerin öznel iyi oluşun alt boyutu olan okul bağlılıklarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla okul müdürleri dönüşümcü liderlik davranışlarının sergiledikçe öğretmenlerin okula bağlılıkları da yükselmektedir. Literatürde de okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlere ilişkin birçok değişken üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğuna dair bulgular görülmektedir (Aksel, 2016; Anderson, 2017; Andriani ve diğerleri, 2018; Bilir, 2007; Çetin ve Aydın, 2012; Güngör, 2018; Lontos, 1992; Maliq ve Tariq, 2015; Sarıdemir, 2015). Mevcut araştırmadan elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarından idealleştirilmiş etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutları ile öğretmenlerin öznel iyi oluşlarının alt boyutu olan öğretim yeterliği arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgu, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarından idealleştirilmiş etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek gibi davranışları sergiledikçe öğretmenlerin öğretim yeterliliklerini artırdığını göstermektedir. Bu bağlamda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları, öğretmenlerin öğretim yeterliliklerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu bulgular doğrultusunda okuluna bağlı ve mesleki anlamda kendini yeterli gören öğretmenlerin eğitimin niteliği bakımından daha yüksek bir performansla çalışacakları ve öğrencilerinin akademik başarılarında daha fazla etkili olacakları söylenebilir.

### **Sınırlılık ve Öneriler**

Mevcut araştırma sadece Ankara ili kamu ortaokullarında görev yapan öğretmen ile gerçekleştirilmiş ancak hedeflenen örneklem sayısının üzerinde veriye ulaşılmıştır. Dolayısıyla araştırmadan elde edilen sonuçların Ankara iline genellenebileceği ifade edilebilir. Ayrıca araştırmada uygulanması planlanan anket Covid-19 pandemi sürecinde okulların çevrimiçi eğitime geçmesi nedeniyle tüm okullara Google Form aracılığıyla ulaştırılmıştır. Mevcut araştırma sadece öğretmen görüşleriyle sınırlıdır. Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda bazı öneriler sunulmuştur; öğretmenlerin öznel iyi oluş düzeylerinin düşmesini önleyecek tedbirler alınabilir ve öğretmenlere kendilerini kişisel ve eğitsel anlamda daha yetkin hissedebilmelerini sağlayacak seminerler ve eğitimler yapılabilir. Öğretmenlerin öznel iyi oluş düzeyini artırmaya ve mesleki gelişimlerine katkı sağlamaya yönelik eğitim programlarında öznel iyi oluşa dair içerikler eklenebilir. Öğretmenlerin okula bağlılıklarını artırmak amacıyla okul müdürlerinin öğretmenlerle arasındaki ilişkilerini geliştirmeleri, güvene dayalı bir ilişki kurmaları, karşılıklı beklentiler ve ihtiyaçlara yönelik okul içinde ve dışında çeşitli toplantıların ve okul etkinliklerinin düzenlenmesi sağlanabilir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını güçlendirmelerine yönelik eğitimler yürütülebilir. Okul müdürlerinin değişim sürecini daha başarılı bir şekilde yürütebilmeleri konusunda öğretmenlerle iş birliği yapmaları ve öğretmenlerin de süreci benimsemeleri sağlanabilir. Okul müdürleri değişim politikalarını belirlerken ve özellikle ortak yürütülecek çalışmalarda öğretmenlerin de görüşlerine başvurabilir. Bu çalışma Ankara ili merkez ve ilçelerindeki kamu ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin yanıtları ile sınırlıdır. Araştırma farklı kademe, özel okullar ve farklı illeri de kapsayacak şekilde geliştirilerek uygulanabilir. Mevcut araştırma öğretmen algılarına göre yapılmıştır. Dönüşümcü liderlikle ilgili okul müdürlerinin de görüşlerini içeren nitel bir çalışma yapılabilir. Mevcut çalışma nicel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin öznel iyi oluş düzeylerine etkisini araştıran nitel çalışmalar da alana katkı sağlayacaktır.

### **Lisans Bilgileri**

e-Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi'nde yayınlanan eserler Creative Commons Atıf-Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

### **Copyrights**

The works published in e-Kafkas Journal of Educational Research are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

### **Etik Beyannamesi**

Bu alışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etięi Yönergesi” kapsamında belirtilen kurallara uyulduğunu ve “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etięine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbirini gerekleştirmediğimizi beyan ederiz. Aynı zamanda yazarlar arasında çıkar çatışmasının olmadığını, tüm yazarların çalışmaya katkı sağladığını ve her türlü etik ihlalinde sorumluluğun makale yazarlarına ait olduğunu bildiririz.

#### **Etik Kurul İzin Bilgileri**

Etik kurul adı: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Etik Kurulu

Etik kurul karar tarihi: 03.02.2021

Etik kurul belgesi sayı numarası: E-35853172-300-00001431179

### **Yazar Katkı Oranları**

Bu makalede yazarların katkı oranları eşittir.

### **Kaynakça**

Acton, R. ve Glasgow, P. (2015). Teacher wellbeing in neoliberal contexts: A review of the literature. *Australian Journal of Teacher Education (Online)*, 40(8), 99-114.

- Aelterman, A., Engels, N., Van Petegem, K. ve Pierre Verhaeghe, J. (2007). The well-being of teachers in Flanders: the importance of a supportive school culture. *Educational studies*, 33, 285-297. doi:10.1080/03055690701423085
- Aggarwal, J. ve Krishnan, V. R. (2013). Impact of transformational leadership on follower's self-efficacy: Moderating role of follower's impression management. *Management and Labour Studies*, 38, 297-313. doi:10.1177/0258042X13513129
- Aksel, N. (2016). *Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Alpar, R. (2013). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education: A review of existing literature. *International Social Science Review*, 93(1), 1-13.
- Andriani, S., Kesumawati, N. ve Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.
- Ary, D., Jacobs, L. C., Razavieh, A. ve Sorensen, C. (2006). *Introduction to research in education*. (7. baskı). Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Babbie, E. R. (2010). *The practice of social research*. (12. baskı). Belmont, CA: Wadsworth Cengage.
- Balcı, A. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1996). Multifactor leadership questionnaire. *Western Journal of Nursing Research*. doi:10.1037/t03624-000
- Bass, B. M. ve Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Simon and Schuster.
- Becker, E. S., Goetz, T., Morger, V. ve Ranellucci, J. (2014). The importance of teachers' emotions and instructional behavior for their students' emotions— An experience sampling analysis. *Teaching and Teacher Education*, 43, 15–26. doi:10.1016/tate.2014.05.002
- Berkovich, I. ve Eyal, O. (2017). Good cop, bad cop: Exploring school principals' emotionally manipulative behaviours. *Educational Management Administration and Leadership*, 45, 944–958. doi:10.1177/1741143216659293
- Bilir, M. E. (2007). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi* (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Byrne, B. M. (2011). *Structural equation modeling with AMOS Basic concepts, applications, and programming* (Multivariate application series). New York, NY: Routledge.
- Canbaz, F. (2019). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (Bolu-Merkez ortaöğretim örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Chan, K. B., Lai, G., Ko, Y. C. ve Boey, K. W. (2000). Work stress among six professional groups: The Singapore experience. *Social Science and Medicine*. doi: 10.1016/S0277-9536(99)00397-4
- Cohen, J. (2006). Social, emotional, ethical, and academic education: Creating a climate for learning, participation in democracy, and well-being. *Harvard Educational Review*, 76, 201-237. doi:10.17763/haer.76.2.j44854x1524644vn
- Coyle, M. (1997). Teacher leadership vs. school management: Flatten the hierarchies. *Clearing House*, 70, 236–239. doi:10.1080/00098655.1997.10543923
- Cropanzano, R. (2009). Writing nonempirical articles for Journal of Management: General thoughts and suggestions. *Journal of Management*, 35: 1304-1311. doi:10.1177/0149206309344118
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem yayıncılık.
- Çetin, A. (2019). An analysis of the relationship between teachers' subjective wellbeing and their occupational resilience. *Sakarya University Journal of Education*, 9, 506-521. doi:10.19126/suje.533847
- Çetin, K. Ö. ve Aydın, B. (2012). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi [The connection between the transformational leadership of the secondary school directors and organizational commitment of the teachers]. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (19) 331–342.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çokdeğişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem yayıncılık.

- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575. doi:10.1037/0033-2909.95.3.542
- Diener, E. (2006). Guidelines for national indicators of subjective well-being and ill-being. *Journal of Happiness Studies*, 7, 397-404. doi:10.1007/s11482-006-9007-x
- Diener, E. ve Ryan, K. (2009). Subjective well-being: a general overview. *South African Journal of Psychology*, 39, 391-406. doi:10.1177/008124630903900402
- Durmaz, C. (2020). *Öğretmenlerin öznel iyi oluş düzeyleri ile okul iklimine ilişkin algıları ve sınıf yönetim becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Düzce: Düzce Üniversitesi.
- Ergün, E. ve Sezgin Nartgün, Ş. (2017). Öğretmen öznel iyi oluş ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Sakarya University Journal of Education*, 7, 385-397. doi:10.19126/suje.296824
- Eryılmaz, A. ve Kara, A. (2019). The mediator role of goal striving between teachers' career adaptability and subjective well-being. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 9(52), 1-21.
- Fernet, C., Guay, F., Senécal, C. ve Austin, S. (2012). Predicting intraindividual changes in teacher burnout: The role of perceived school environment and motivational factors. *Teaching and Teacher Education*, 28, 514-525. doi:10.1016/j.tate.2011.11.013
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. London: Sage.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. ve Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education*. (8. baskı). New York: Mc Graw Hill.
- García-Moya, I., Brooks, F., Morgan, A. ve Moreno, C. (2015). Subjective well-being in adolescence and teacher connectedness: A health asset analysis. *Health Education Journal*, 74, 641-654. doi:10.1177/0017896914555039
- Güngör, A. A. (2018). *Etkili okul özelliklerinin dönüşümsel liderlik ve öğretmen bağlılığıyla ilişkisi* (Doktora Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi.
- Hatcher, R. (2005). The distribution of leadership and power in schools. *British Journal of Sociology of Education*, 26, 253-267. doi:10.1080/0142569042000294200
- Jalali, Z. ve Heidari, A. (2016). The relationship between happiness, subjective well-being, creativity and job performance of primary school teachers in Ramhormoz City. *International Education Studies*, 9, 45-52. doi:10.5539/ies.v9n6p45
- Kabadayı, R. (1982). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve öğretmenlerin güdülenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Kahya, S. (2020). *Eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Klusmann, U., Kunter, M., Trautwein, U., Lüdtke, O. ve Baumert, J. (2008). Teachers' occupational well-being and quality of instruction: The important role of self-regulatory patterns. *Journal of Educational Psychology*, 100, 702-715. doi:10.1037/0022-0663.100.3.702
- Kuhnert, R. ve Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648-657. doi:10.2307/258070
- Liontos, L. B. (1992). Transformational leadership. *ERIC Digest*, Number 72. (Report No. EDO-EA92-5).
- Lyubomirsky, S., King, L. ve Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803. doi:10.1037/0033-2909.131.6.803
- Malik, S. Z. ve Tariq, S. (2015). Relationship of transformational leadership, psychological well-being and self-efficacy: A mediation analysis in university faculty. *Journal of Quality and Technology Management*, 11(2), 93-109.
- Marry, A. (2010). *Motivation and the performance of primary school teachers in Uganda: A case of Kimaanya-Kyabankuza division (Madaka District)*. (Unpublished Master of Art Dissertation). Uganda: Makerere University.
- Nir, A. E. ve Kranot, N. (2006). School principal's leadership style and teachers' self-efficacy. *Planning and Changing*, 37(3), 205-218.
- Öztürk, A. (2015). Öğretmenlerin sahip oldukları yaşam amaçları ve sosyal desteğin öznel iyi oluş üzerindeki yordayıcı rolü. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2015(5), 338-347.

- Philipp, A. ve Kunter, M. (2013). How do teachers spend their time? A study on teachers' strategies of selection, optimisation, and compensation over their career cycle. *Teaching and Teacher Education*, 35, 1–12. doi:10.1016/j.tate.2013.04.014
- Rath, T. ve Harter, J. (2010). *Wellbeing: The five essential elements*. New York: Simon and Schuster.
- Renshaw, T. L. Long, A. C. J. ve Cook, C. R. (2015). Assessing teachers' positive psychological functioning at work: Development and validation of the teacher subjective wellbeing questionnaire. *School Psychology Quarterly*, 30, 289–306. doi:10.1037/spq0000112
- Safia, M. (2020). *Öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile okulların öğrenen örgüt olma ve öğretmen iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Sarıdemir, T. (2015). *Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin ve bazı kişisel değişkenlerin öğretmenlerin yaşam doyumu üzerindeki etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Sears, L. E., Agrawal, S., Sidney, J. A., Castle, P. H., Rula, E. Y., Coberley, C. R., Witters, D., Pope, J. E. ve Harter, J. K. (2014). The well-being 5: development and validation of a diagnostic instrument to improve population well-being. *Population Health Management*, 17, 357-65. doi:10.1089/pop.2013.0119
- Sebastian, J. ve Allensworth, E. (2012). The influence of principal leadership on classroom instruction and student learning a study of mediated pathways to learning. *Educational Administration Quarterly*, 48, 626-663. doi:10.1177/0013161X11436273
- Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N. ve Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American psychologist*, 60, 410. doi:10.1037/0003-066X.60.5.410
- Sisask, M., Värnik, P., Värnik, A., Apter, A., Balazs, J., Balint, M., ... ve Wasserman, D. (2014). Teacher satisfaction with school and psychological well-being affects their readiness to help children with mental health problems. *Health education journal*, 73, 382-393. doi:10.1177/0017896913485742
- Sun, J. ve Leithwood, K. (2015). Leadership effects on student learning mediated by teacher emotions. *Studies in Educational Leadership*, 23, 566–582. doi:10.3390/soc5030566
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Pearson.
- Tesfaw, T. A. (2014). The relationship between transformational leadership and job satisfaction: The case of government secondary school teachers in Ethiopia. *Educational Management Administration & Leadership*, 42, 903-918. doi:10.1177/1741143214551948
- Töremen, F., Yasan, T. (2010), İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri (Malatya ili örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 27-39.
- Uzun, Ü. (2019). *Öğretmen adaylarının öznel iyi oluş psikolojik sağlamlılık ve yaşam kalitesi arasındaki yordayıcı ilişkiler* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Van Dierendonck, D. (2004). The construct validity of Ryff's scales of psychological well-being and its extension with spiritual well-being. *Personality and individual differences*, 36, 629-643. doi:10.1016/S0191-8869(03)00122-3
- Wahlstrom, K. L. ve Louis, K. S. (2008). How teachers experience principal leadership: The roles of Professional community, trust, efficacy and shared responsibility. *Educational Administration Quarterly*, 44, 458–495. doi:10.1177/0013161X08321502
- Yang, Y. (2013). Principals' transformational leadership in school improvement. *Journal of Academic Administration in Higher Education*, 9, 77-83. doi:10.1108/IJEM-04-2013-0063
- Yıldız, G. (2014). *Rekreasyon araştırmaları için temel bir değişkenin kavramsal ve operasyonel tanımlarıyla sunumu ve geleneksel ön kabullere yönelik eleştirel sınamalar* (Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Mersin Üniversitesi.
- Yüksel, H. İ. (2015). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak: Uşak Üniversitesi.

## Extended Summary

### Introduction

The quality of education and teachers' subjective well-being are important in terms of teachers success (Klusmann, Kunter, Traut, Lüdtke and Baumert, 2008). The transformational leadership behaviors of school principals with whom teachers work together are also very important in terms of teacher subjective well-being. It is a known fact that the transformational leadership behaviors of school principals has beneficial influence on teachers' motivations, in particular. In this context, Andriani, Kesumawati and Kristiawan (2018) signify that transformational leadership has a positive effect on teachers' motivation and performance. In accordance with this aim, the aim of this study is to analyze the impact of school principals' transformational leadership styles on teachers' subjective well-being. It is thought that the study will contribute to the literature, in terms of revealing the relationship between school principals' transformational leadership styles and subjective well-being levels of teachers, and clarifies in which respect transformational leadership styles of principals influence subjective well-being levels of teachers. The study that analyzes the relationship between school principals' transformational leadership and teachers' subjective well-being seeks an answer to the following questions:

1. From the teachers' point of view, how are school principals' transformational leadership and teachers' subjective well-being?
2. From the teachers' point of view, are school principals' transformational leadership a significant predictor of teachers' subjective well-being?

### Method

This study employed a correlational research method as it analyzes the relationship between two quantitative variable groups (Frankel et al., 2012), to investigate the relationship between school principals' transformational leadership styles and subjective well-being of teachers. The correlational research method provides insight into conditions or one or two factors regarding their relationship (Babbie, 2010), and the strength and direction of that relationship (Ary, Jacobs, Razavieh, & Sorensen, 2006). The study was conducted with 517 teachers serving at public secondary schools located in central districts of Ankara province, during the 2020-2021 school year. In this sense, nine central districts of Ankara are considered as stratum and to determine the sample group stratified sampling method is used. In order to collect the data an online form prepared on the internet. The data were collected using "Transformational Leadership Scale" (Töremen and Yasan, 2010) is a 5-point Likert type and consists of 39 items and four sub-dimensions and "Teachers' Subjective Well-Being Scale" (Ergün and Nartgün, 2017) to measure the subjective professional well-being of teachers is a 4-point Likert type and consists of 8 items and two sub-dimensions as School connectedness (4 items) and Teaching efficacy (4 items). In order to analyze the data SPSS 25.0 statistics program and Lisrel 8.80 package program were used. Pearson product-moment correlation coefficient and multiple linear regression were employed in the study. The correlation method and a multiple linear regression analysis were employed in order to examine the data.

### Findings

The findings of the study revealed that teachers' views on school principals' transformational leadership characteristics in idealized influence dimension ( $\bar{x} = 3.91$ ) seems to have the highest value among other dimensions. Inspirational motivation ( $\bar{x} = 3.82$ ) and intellectual stimulation ( $\bar{x} = 3.47$ ) dimensions also appear to be at high levels. The lowest value among the teachers who participated in the research is seen in the individualized consideration dimension ( $\bar{x} = 3.17$ ). According to the teachers, who participated in the research, on their subjective well-being were at the level of "sometimes" ( $\bar{x} = 2.85$ ). When these views are analyzed according to the dimension, the school connectedness dimension seems to have a lower value than other dimension ( $\bar{x} = 1.33$ ), while the teaching efficacy dimension appears to have a higher value ( $\bar{x} = 1.51$ ). It is also seen that there is a positive, significant, low relationship between school principals' transformational leadership characteristics and teachers' subjective well-being and statistically significant relationships between school principals' idealized influences ( $r = .461$ ), inspirational motivation ( $r = .440$ ), intellectual stimulation ( $r = .460$ ) and individualized considerations ( $r = .494$ ) and teachers' school connectedness. Nevertheless, a positive



and low correlation has been identified between school principals' idealized influences ( $r = .338$ ), inspirational motivation ( $r = .303$ ), intellectual stimulation ( $r = .283$ ) and individualized considerations ( $r = .302$ ) and teachers' teaching efficacy. It has been concluded that the transformational leadership characteristics of school principals was a significant predictor of teachers' subjective well-being. It has been found out that idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration dimensions of school principals' transformational leadership characteristics account for 24,8% ( $R^2=.248$ ) of the variance in teachers' school connectedness. It has been found out that idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration dimensions of school principals' transformational leadership characteristics account for 11% ( $R^2=.110$ ) of the variance in teachers' teaching efficacy.

### **Discussion, Conclusion and Recommendations**

The main ideas that emerged in the light of the findings of the research should be explained and discussed. Suggestions can be made according to the findings of the study. In addition, suggestions can be made for future studies and practices that will contribute to the literature. The findings of the study indicated that according to the teachers' views transformational leadership characteristics of school principals' is high. The study also concludes that the teachers' subjective well-being is low level. School principals' transformational leadership characteristics predicts teachers' subjective well-being to be significant. The study suggests that school principals' transformational leadership styles are significant predictors of teachers' level of subjective well-being. In other words, as transformational leadership behaviors of school principals increase, teachers' level of subjective well-being improve along with that. The transformational leadership behaviors of school principals enable teachers to get more connected to school. It is also seen that there is a positive and significant relationship exists between the idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration dimensions of school principals' transformational leadership characteristics and the teaching efficacy dimension of teachers' subjective well-being. This finding indicates that school principals' transformational leadership styles positively affects teachers' teaching efficacies.