



Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (BAİBÜEFD)

Bolu Abant İzzet Baysal University
Journal of Faculty of Education

2026, 26(1), 524 –541. <https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2026..-1701082>



Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ve Öğretmen Refahı Üzerine Bir İnceleme An Investigation on School Principals' Transformational Leadership Behaviors and Teacher Well-being

Emine Beyza SAYILI¹ , Yener AKMAN²

Geliş Tarihi (Received): 17.05.2025

Kabul Tarihi (Accepted): 10.02.2026

Yayın Tarihi (Published): 25.03.2026

Öz: Bu çalışma, okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmen refahı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. İlişkisel tarama modelinden yararlanılan araştırmanın katılımcılarını 2024-2025 eğitim-öğretim yılında Isparta merkezi ve ilçelerinde görev yapmakta olan 440 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışları için “Kısa Dönüşümcü Liderlik Ölçeği”; öğretmenlerin refah düzeyleri için “Çalışan Refahı Ölçeği” kullanılmıştır. Öğretmen refahının dört boyutu sosyal refah, psikolojik refah, iş yeri refahı ve özne refahıdır. Öğretmenlerin psikolojik ve iş yeri refah algılarının çok yüksek; sosyal ve özne refah algılarının ise yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Çalışma; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve okul türüne göre de incelenmiştir. Öğretmen refahı ve eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Ancak ölçekler ve diğer değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ve öğretmen refahı için erkek öğretmenlerin algılarının kadın öğretmenlerin algılarına göre daha olumlu olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderliği ile öğretmen refahı arasında ise güçlü ve pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmen refahının orta düzeyde anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Dönüşümcü Liderlik, Öğretmen, Öğretmen Refahı

&

Abstract: This study aimed to investigate the relationship between school principals' transformational leadership behaviors and teacher well-being. The participants of the study consist of 440 teachers working in public schools in the province of Isparta during the 2024-2025 academic year. The study utilized a relational survey design to investigate the relationships between variables. Short Transformational Leadership Scale was used to determine the transformational leadership behaviors of school principals. Employee Well-being Scale was used to determine the well-being of teachers. The teacher well-being scale has 4 sub-dimensions; social well-being, psychological well-being, workplace well-being and subjective well-being. It was determined that the psychological well-being and workplace well-being perceptions of the teachers were very high, while their subjective and social well-being perceptions were high. The study examined resist to gender, age, level of education and school type variables. The between teacher well-being and level of education submission did not a significant difference. On the other hand, a significant difference was found between the scales and other variables. In addition, male teachers' perceptions are more positive than female teachers' perceptions for both scales. A high positive and significant correlation was identified between school principals' transformational leadership behaviors and teacher well-being. Moreover, it was observed that school principals' transformational leadership behaviors predicted teacher well-being at a moderate level and significantly.

Keywords: School Principal, Transformational Leadership, Teacher, Teacher Well-Being

Atıf/Cite as: Sayılı, E. B., & Akman, Y. (2026). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ve öğretmen refahı üzerine bir inceleme. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 26(1), 524-541, <https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2026..-1701082>.

İntihal-Plagiarism/Etik-Ethic: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. <https://dergipark.org.tr/pub/aibuefd>

Copyright © Published by Bolu Abant İzzet Baysal University– Bolu

¹Sorumlu Yazar: Emine Beyza SAYILI, Süleyman Demirel Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi, ebeyzasayili@gmail.com, ORCID: 0009-0008-2917-0093

² Doç. Dr. Yener AKMAN, Süleyman Demirel Üniversitesi, Eğitim Yönetimi, yenerakman@sdu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6107-3911

1. GİRİŞ

İnsanlık tarihi boyunca devletlerin, örgütlerin ve mahalledeki küçük arkadaş grubunun dahi lidere ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Liderlik; önceki yüzyıllarda otorite sahibi, güç kullanarak amaçlarına ulaşan, son kararları liderin verdiği bir anlayış olarak algılanmıştır. Ancak 21. yüzyıldaki yaşanan gelişmeler farklı ihtiyaçları doğurmuş, toplumların istek ve ihtiyaçları değişmiştir (Dike vd., 2001). Bu nedenle liderlerin, yaşanan gelişmeler ve beklentiler karşısında kendilerini dönüştürmeleri beklenmektedir.

Liderler, 21. yüzyılın değişimlerini takip etmeli, içinde bulundukları örgütü değişimler doğrultusunda ayakta tutabilmeli ve örgüt üyelerine rehber olabilmelidirler (Dess & Picken, 2000). Lidere ihtiyaç duyan ve dönüşümlerden etkilenen örgütlerden biri de eğitim örgütleridir. Bu sebeple günümüzde yaşanan dönüşümler konusunda endişeli olan toplumların eğitim örgütlerinin liderlerinden beklentileri artmıştır. Bu beklentiler eski zamana kıyasla daha az ihtiyaç duyulan kural koyma, ders programı hazırlama gibi özelliklerden farklıdır (Akçakaya, 2010). Eğitim örgütlerinin liderleri olan okul müdürlerinden beklenenler, örgüte değişim ve yenilik getirmesi ve dolayısıyla da dönüşümcü liderlik özelliği gösterebilmesidir. Short'a (1994) göre eğitimde dönüşüm ancak ve ancak öğretmenlerin güçlendirilmesi ile olabilmektedir. Klasik liderlik anlayışlarından farklı olan dönüşümcü liderlik kavramı eğitim örgütlerinin gerektiği yerde ani değişimlere açık olması ve çağa uyum sağlaması açısından önemlidir. Bu liderlik anlayışı için karizma, rol model olma, kararlara katma, yeniliklere ve değişimlere açık olma, yüksek performans gösterebilme, örgütün ve örgüt üyelerinin iyiliği için kendi çıkarlarından vazgeçme gibi özellikler ön plana çıkmaktadır (Kelloway vd., 2012). Dönüşümcü liderlerin olduğu örgütlerdeki örgüt üyeleri ve liderler arasında karşılıklı güven ve sadakat görülmektedir. Bu karşılıklı güven ve sadakat liderlerin örgüt üyelerinin iyiliği, refahı ve güvenliği için gayret göstermesinden ve onları karar sürecine dahil etmesinden kaynaklanmaktadır (Nielsen, 2013). Dönüşümcü liderlik özelliklerini gösteren okul müdürleri, öğretmenlerin refahı için çabalayan, kararlarını ve fikirlerini dikkate alan liderlerdir (Aydın vd., 2013).

Toplumların kalkınabilmesi ve refah düzeylerinin yükseltilmesi için eğitim sistemlerinin de iyi olması gerekmektedir. Okullar, eğitim sistemlerinin temelini oluşturan eğitim örgütleridir. Bu sebeple eğitim örgütlerinin başrolü olan öğretmenlere de toplumların kalkınabilmesi ve refah düzeylerinin yükseltilmesi için önemli görevler düşmektedir. Ancak içinde bulunduğumuz yüzyıldaki yenilikler öğretmenlerin iş yükünü arttırmıştır. İş yükü artan öğretmen stresle karşı karşıya kalmıştır (Louis & Smith, 1991). Bu durum öğretmenleri okul içinde ve dışında psikolojik, mekânsal, sosyal ve öznel olarak yıpratmaktadır. Dolayısıyla yıpranan ve stres altında olan öğretmenin performansı da olumsuz etkilenmektedir (Burke & Greenglass, 1996). Bu sebeple öğretmen refahı kavramı önemli hale gelmiştir. Okullarda, öğretmenlerin refahını destekleyecek ve olumlu çalışma ortamı yaratacak olanların ise okul müdürleri olduğu düşünülmektedir (Van der Vyner vd., 2020). Çalışmalar olumlu çalışma ortamı olan okullarda, öğretmenlerin birbirleri ve okul müdürleri ile olan ilişkilerinin daha iyi olduğu ve öğretmen refahına önemli katkısı olduğunu göstermektedir. (Zakaria vd., 2021). Müdürlerin öğretmenlere destek olması, karar süreçlerine katması öğretmenler üzerinde olumlu etki yaratmaktadır (Melliofatria vd., 2022). Ayrıca Hessel & Symonds (1949) öğretmen refahını; aşırı iş yükü, toplumdan saygınlık görememe, okul müdürlerinin davranış ve uygulamaları bağlamında ele almış ve öğretmenlerin refahlarını doğrudan etkilediklerini ortaya koymuşlardır. Öğretmen refahı için okul müdürlerinin liderlik davranışlarının önem arz ettiği görülmektedir. Literatürde, çeşitli kurumlarda yöneticilik yapan müdürlerin liderlik özelliklerinin çalışan refahı üzerine etkisi bağlamında çalışmalar mevcuttur (Bozacı & Güner, 2024; Liu vd., 2023). Uluslararası literatürde okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmen refahı arasındaki ilişki konusundaki çalışmalar ise oldukça popülerdir (Meidolina vd., 2023). Türkiye'de ise dönüşümcü liderlik çalışmaları eğitim yönetimi alanında çok popüler olsa da öğretmen refahı bağlamındaki çalışmalar sınırlıdır.

Kavramsal Çerçeve

Dönüşümcü Liderlik

Liderlik, her toplumda insanlar tarafından ihtiyaç duyulan bir kavram olmuştur. İnsanlık tarihi kadar eski olan bu kavram için ortak bir tanım yapılamamıştır. Ancak küçük ya da büyük grupların bir araya geldiklerinde kendilerine öncülük edebilecek birilerinin varlığına ihtiyaç duymalarından ötürü kendilerine önderlik edebilecek kişilere verilmesi gereken önemli bir görev olarak görülmektedir (Cemaloğlu ve Duran, 2024).

Liderlik, eski çağlarda otoritenin sağlanması olarak algılanmaktadır. Bush'a (2008) göre liderlik, başkaları üzerinde otorite kurmak olarak görülmemelidir. Liderliği otoriteden ayıran şey, lider ile örgüt üyeleri arasındaki iletişim ve etkileşimdir. Burns (1978) *Liderlik* adlı kitabında liderliğin birçok insanın ortak katılımı ile var olabilecek bir olgu olduğunu ifade etmiştir. Bass'a (2008) göre ise lider, fark yaratan ve söylediklerini örgüt üyelerinin isteği ile yaptırabilendir. Bennis (1982) liderliği işleri doğru yapan değil, doğru işleri yapan olarak tanımlamıştır. Doğru işlerin ise ancak örgüt vizyonuna karar verme ve gerekli olan kültürü oluşturma ile olabileceğini ifade etmiştir. Günümüzde liderliğin; planlama, kontrol etme, kural koyma (Akçakaya, 2010) gibi özelliklerinin yanına yeniliklere ayak uydurma, değişimi başlatabilme ve dönüştürebilme gibi özellikler de eklenmiştir. Bu bağlamda liderlik, değişime öncülük etme olarak görülmektedir (Yukl & Gardner, 2019). Bu sebeple değişen dünya ve çağın ihtiyaçları doğrultusunda *dönüşümcü liderlik* kavramı ortaya atılmıştır. Dönüşümcü liderlik, adından da anlaşılacağı üzere örgütlerin gerekli durumlarda değişebilmesi ve dönüştürebilmesidir. Dönüşümcü liderler; örgüt üyelerini etkileyen, ilham veren, rol model olan, örgüt üyeleri ile ilgilenen ve örgütsel amaçları gerçekleştirmede motive eden kişiler olarak görülmektedir (Leithwood & Jantzi, 2006).

21. yüzyılın dönüşümleri her kurumu etkilediği gibi okulları da etkilemektedir. Bu sebeple toplumun okullardan beklentileri artmakta, okul müdürlerinin göstereceği liderlik özellikleri önem kazanmaktadır (Lunenburg & Ornstein, 2013). Short'a (1994) göre eğitimde dönüşüm ancak ve ancak öğretmenlerin güçlendirilmesi ile olabilmektedir. Öğretmenlerin güçlendirilmesi ise okul müdürlerinin davranışları ve uygulamaları ile ilgilidir (Echon & Cabal, 2022). Dönüşümcü liderlik özelliklerini gösteren okul müdürleri öğretmenlerin ihtiyaçlarına önem verir, onları destekler ve motive eder. Dönüşümcü lider olabilen okul müdürlerinin görev yaptığı okullarda, öğretmenler arası bağlılık ve güven duygusu oluşmaktadır (Nielsen, 2013). Bununla birlikte okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışları, öğretmenlerin potansiyellerini ortaya çıkarmakta ve refah düzeylerini olumlu anlamda etkilemektedir (Leithwood & Sun, 2012).

Öğretmen Refahı

Öğretmenlik mesleği stresli bir meslek olarak tanımlanmaktadır (Kyriacou & Sutcliffe, 1978). Araştırmalar da iş stresinin en fazla olduğu meslek gruplarından birinin öğretmenlik mesleği olduğunu göstermektedir (Stoeber & Rennert, 2008). Bu durum; öğretmen-okul müdürü ya da öğretmen-öğretmen ilişkisi zayıflığı, kaynak yetersizliği, çalışma koşulları ve kişisel hayattaki psikolojik ve sosyal problemlerden kaynaklanabilir. Bu çerçevede öğretmen refahı sadece okul ortamında yaşanan olumlu ya da olumsuz durumlarla ilişkili değildir. Haskew (1949) öğretmen refahını, öğretmenlerin fiziksel, zihinsel, sosyal ve ekonomik ihtiyaçları bağlamında ele almaktadır. Bu sebeple öğretmen refahı; sosyal, psikolojik, iş yeri ve öznel refah olmak üzere dört boyutta ele alınabilir (Zakaria vd., 2021). *Sosyal refah*; öğretmenlerin günlük hayatta diğer insanlarla kurduğu etkileşim bağlamında ele alınmalıdır. Özellikle çalışma arkadaşları ile daha çok etkileşim içinde olan öğretmenlerin aralarındaki ilişki ve iletişim sosyal refah bağlamında incelenmektedir. Öğretmenlerin meslektaşları tarafından desteklenmesi ve sağlıklı iletişim kurması refah düzeylerini olumlu etkilemektedir (Schaufeli & Bakker, 2004). *Psikolojik refah* ise; öğretmenin kendine güvenmesi, kararlı oluşu ile ilgilidir. Kendini tanıyan, ne istediğini bilen ve çevrenin beklentilerinin farkında olan öğretmen psikolojik refaha sahip olabilmektedir. Bu durum onlara sunulan kişisel gelişim olanakları ve ortam ve koşullar yaratma ile ilişkilendirmektedir. Öğretmenlerin kendilerini

geliştirmeleri psikolojik refaha olumlu katkı sağlamaktadır (Weng vd., 2010). *İş yeri refahı*; öğretmenlerin işlerini ne kadar benimsedikleri, değer verdikleri ile ilgilidir. Çalışma ortamlarının ve koşullarının iyi oluşu, maaş beklentilerinin karşılanması, politikacıların ve okul müdürlerinin öğretmenlere verdiği değer bu alt boyut bağlamında önemlidir. Aynı şekilde okullardaki kaynakların yetersizliği iş yeri refahını olumsuz etkileyecektir. *Öznel refah* ise; öğretmenin günlük hayatta hissettiği duygular açısından ele alınabilir. Kendini üzgün, kederli veya mutlu hissetmesi öznel refah ile ilgilidir. Kısacası olumlu duyguların varlığı, olumsuz duygularında yokluğu olarak görülebilir (Bardach vd., 2022). Özellikle son zamanlarda öğretmenlerin iş yükünün artması, öğretmen refahını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sebeple çalışmanın öğretmen refahına dikkat çekmesinin önemli olacağı düşünülmektedir.

1.1. Araştırmanın amacı

Bu araştırma, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliği ile öğretmen refahı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Bu çerçevede aşağıda verilen sorulara cevap aranmıştır;

1. Öğretmenlere göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin refahları ne düzeydedir?
3. Okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışları çeşitli değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, okul türü) göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin refahları çeşitli değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, okul türü) göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmen refahı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmen refahının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

1.2. Araştırmanın önemi

Literatürde, çeşitli kurumlarda yöneticilik yapan müdürlerin liderlik özelliklerinin çalışan refahı üzerine etkisi bağlamında çalışmalar mevcuttur. Eğitim bağlamında uluslararası literatür incelendiğinde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının çıktılarının incelendiği sıklıkla görülmektedir (Meidolina vd., 2023). Türkiye’de ise dönüşümcü liderlik çalışmaları eğitim yönetimi alanında çok popüler olsa da öğretmen refahı bağlamındaki çalışmalar sınırlıdır. Literatürde öğretmen refahı yerine *öğretmen iyi oluşu* kavramının kullanıldığı ve psikolojik iyi oluş, öznel iyi oluş gibi daha özel başlıklarla incelendiği görülmektedir. Bu sebeple literatürdeki eksiklikler olduğu görülmüş ve okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin genel refahına (sosyal, psikolojik, iş yeri, öznel) etkisini incelemek amaçlanmıştır. Ek olarak diğer çalışmalarda dört okul kademesinin de dahil edildiği çalışmaların sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Bu çalışmada ise dört farklı okul türündeki öğretmenlere ulaşılmış ve görüşleri alınmıştır. Dönüşümcü liderliğin ve öğretmen refahının okul türüne göre farklılaşp farklılaşmadığını incelemenin değerli olduğu öngörülmektedir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın modeli

Bu çalışmada, okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmen refahı arasındaki ilişki incelenmek istenmektedir. Bu sebeple ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. Bu model, birden fazla değişkenin arasındaki ilişkiyi veya derecesinin tespit edebilmek için kullanılmaktadır (Creswell, 2017).

2.2. Araştırmanın evreni ve örneklemi

2024-2025 eğitim öğretim yılı içerisinde Isparta il merkezi ve ilçelerindeki resmi devlet okullarında görev yapmakta olan 6367 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise okul

öncesi, ilkököl, ortaokul ve lise kademelerinden tesadüfî örneklem yöntemi ile belirlenmiştir. Örneklem büyüklüğünü belirleyebilmek için Krejcie & Morgan'ın (1970) örneklem büyüklük tablosu kullanılmıştır. %95 güven aralığı ve %5 hata payı olacak şekilde hesaplama yapılmıştır. Bu hesaplama ile en az 363 öğretmenin evreni temsil edebileceği sonucuna varılmıştır. Çalışma için toplam 445 veri elde edilmiş, *Çevrimiçi Formlar* uygulaması üzerinden 330 ve bire bir görüşülerek de 115 öğretmene ulaşılmıştır. Ancak hesaplanan z puanında çalışan refahı ölçeğinde +3 ile -3 arasında bulunmayan 5 veri tespit edilmiş ve bu veriler hesaplama dahil edilmemiştir. Bu sebeple çalışmaya katılan 445 öğretmenin 440'ının verileri üzerinden çalışma yürütülmüştür. Örneklemeye ilişkin istatistikler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1.*Örneklemeye İlişkin Betimleyici İstatistikler*

Değişken	Grup	f	%
Cinsiyet	Kadın	287	65,2
	Erkek	153	34,8
Yaş	20-29	113	25,2
	30-39	151	34,3
	40-49	112	24,8
	50 ve üstü	69	15,7
Eğitim	Lisans	306	69,5
Düzeyi	Lisansüstü	134	30,5
Okul Türü	Okul öncesi	74	16,8
	İlkokul	90	20,5
	Ortaokul	142	32,3
	Lise	134	30,5
Toplam		440	100

Tablo 1 katılımcıların %65,2'sinin kadın, %34,2'sinin erkek öğretmenler olduğu; 20-29 yaş aralığındaki öğretmenlerin %25,2, 30-39 yaş aralığındaki öğretmenlerin %34,3, 40-49 yaş aralığındaki öğretmenlerin %24,8, 50 yaş ve üstü öğretmenlerin %15,7 oranında olduğu; lisans mezunu öğretmenlerin %69,5, lisansüstünden mezun öğretmen oranının ise %30,5 olduğu göstermektedir. Öğretmenlerin %16,8'i okul öncesi, %20,5'i ilkököl, %32,3'ü ortaokul ve %30,5'i lise kademesinde görev yapmaktadır.

2.3. Veri toplama araçları ve süreci

Araştırmanın verilerini toplama sürecinde "Kısa Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" ve "Çalışan Refahı Ölçeği" kullanılmıştır.

2.3.1. Kısa Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Bu çalışmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğini belirlemek amacıyla Okan & Okan'ın (2021) Türkçeye uyarladığı "Kısa Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 8 madde, tek faktör ve beşli Likert [Kesinlikle katılmıyorum (1) ile kesinlikle katılıyorum (5) aralığında] tipinden oluşmaktadır. Ölçeğin geçerliği ise AMOS 22.0 programı ile sınanmıştır. Kline (2019) çok sayıda uyum iyiliği indekslerinin olduğunu belirterek, en azından χ^2 , df, RMSEA, RMR, TLI ve CFI değerlerinin raporlanmasını önermektedir (CFI> 0,90, TLI> 0,90, RMR<0,08 ve RMSEA<0,08 (Hu & Bentler, 1999). Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda modifikasyonlu uyum indeksleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde ölçeğin geçerli bir veri toplama aracı olduğu görülmektedir ($\chi^2(df = 17) = 63,344$, RMSEA = ,08, TLI = 0,98, CFI = 0,99 ve RMR = 0,08). Ölçeğin güvenilirliği ,97 olarak hesaplanmıştır.

2.3.2. Çalışan Refahı Ölçeği

Öğretmenlerin refah düzeylerini belirlemek amacıyla ise Yüksel & Yıllık'ın (2022) Türkçeye uyarladığı "Çalışan Refahı Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 25 maddesi ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek, Beşli

Likert tipindedir. Sosyal refah alt boyutu ölçeğin ilk sekiz maddesini kapsamaktadır. Psikolojik refah alt boyutu 9, 10, 11, 12, 13, 14 ve 15. maddeleri kapsamaktadır. İş yeri refahı ise 16, 17, 18, 19, 20 ve 21. maddeleri kapsamaktadır. Öznel refah da 22, 23, 24 ve 25. maddeleri kapsamaktadır. DFA sonucunda modifikasyonlu uyum indeksleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde ölçeğin geçerli bir veri toplama aracı olduğu görülmektedir ($\chi^2(df = 269) = 1309,231$, RMSEA = ,08, TLI = 0,94, CFI = 0,95 ve RMR = 0,08). Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı ,91 olarak hesaplanmıştır. Sosyal refah alt boyutunun güvenilirlik katsayısı ,79; psikolojik refah alt boyutunun ,90; iş yeri refahı alt boyutunun ,81 ve öznel refah alt boyutunun ise ,70 olduğu görülmüştür.

2.4. Verilerin analizi

Veri toplama sürecinde kullanılan kısa dönüşümcü liderlik ölçeğinde 7 kayıp veri; ikinci ölçek olan çalışan refahı ölçeğinde ise 21 kayıp veri tespit edilmiştir. Bu kayıp veriler SPSS programındaki *seri ortalaması* ile doldurulmuştur. Ayrıca araştırma kapsamında toplanan veriler doğrultusunda, ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında olduğu görülmektedir. Bu durum veri kümesinde parametrik testlerin uygulanabileceğini gösterebilir (Tabachnick & Fidell, 2007). Araştırmada toplanan veriler doğrultusunda, ölçeklerin genel ve alt boyutlarının güvenilirlikleri tekrar incelenerek Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2.

Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Ölçekler ve Alt Boyutları	Güvenirlik Katsayısı	Madde Sayısı
Kısa Dönüşümcü Liderlik	,973	8
Çalışan Refahı	,909	25
Sosyal Refah	,828	8
Psikolojik Refah	,871	7
İş Yeri Refahı	,829	6
Öznel Refah	,713	4

Araştırmalara göre ölçekler ,70 ve üzerinde bir katsayıya sahip olduğunda güvenilir olarak nitelendirilmektedir (Büyüköztürk, 2023). Tablo 2’de ölçeklerin ve alt boyutların güvenilir olduğu görülmektedir.

2.5. Araştırmanın etik izni

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbirisi gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 05.11.2024

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: 155/17

3. BULGULAR

Araştırmanın tanımlayıcı istatistikleri (aritmetik ortalaması, standart sapması ve basıklık-çarpıklık bulguları) Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3.

Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	N	$\bar{X}$	Ss
Kısa Dönüşümcü Liderlik	440	3,84	1,08
Öğretmen Refahı	440	4,18	,50
Sosyal Refah	440	3,87	,70
Psikolojik Refah	440	4,53	,49
İş Yeri Refahı	440	4,24	,67
Öznel Refah	440	4,12	,69

Tablo 3'e bakıldığında kısa dönüşümcü liderlik özellikleri ortalamasının $\bar{x}=3,84$ (sık sık); öğretmen refahı özellikleri ortalamasının $\bar{x}=4,18$ (sık sık); öğretmen refahı alt boyutları olan sosyal refah ortalamasının $\bar{x}=3,87$ (sık sık), psikolojik refah ortalamasının $\bar{x}=4,53$ (her zaman), iş yeri refahı ortalamasının $\bar{x}=4,24$ (her zaman) ve öznel refah ortalamasının $\bar{x}=4,12$ (sık sık) olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve öğretmenlerin refah düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına dair veriler Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4.

Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Refah Düzeylerinin Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	X̄	Ss	t	Sd	p*
Dönüşümcü	Kadın	287	3,76	1,08	-2,145	438	,033*
Liderlik	Erkek	153	3,99	1,05			
Öğretmen Refahı	Kadın	287	4,14	,51	-2,182		,030*
	Erkek	153	4,25	,48			
Sosyal Refah	Kadın	287	3,81	,73	-2,520		,012*
	Erkek	153	3,98	,61			
Psikolojik Refah	Kadın	287	4,51	,48	-,944		,345
	Erkek	153	4,56	,49			
İş Yeri Refahı	Kadın	287	4,21	,69	-1,377		,169
	Erkek	153	4,30	,63			
Öznel Refah	Kadın	287	4,07	,68	-1,658		,098
	Erkek	153	4,19	,70			

*p<,05

Tablo 4 incelendiğinde her iki değişken için öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($t_{[438]} = -2,145$ ve $-2,182$; $p < 0,5$). Her iki değişken için de erkek öğretmenlerin kadınlara göre algıları daha olumludur ($\bar{x} = 3,99$; 4,25). Ayrıca sosyal ve öznel refah alt boyutlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($t_{[438]} = -2,520$ ve $-1,658$; $p < 0,5$). Ek olarak her alt boyut için erkek öğretmenlerin kadınlara göre daha olumlu algılara sahiptir ($\bar{x} = 3,98$; 4,56; 430 ve 4,19).

Tablo 5.

Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Refah Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre t-testi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	X̄	Ss	t	Sd	p*
Dönüşümcü	Lisans	306	3,94	1,03	2,901		,004*
Liderlik	Lisansüstü	134	3,61	1,16			
Öğretmen	Lisans	306	4,19	,50	,767		,443
Refahı	Lisansüstü	134	4,15	,51			
Sosyal Refah	Lisans	306	3,88	,70	,832		,406
	Lisansüstü	134	3,82	,69			
Psikolojik Refah	Lisans	306	4,50	,48	-1,449	438	,148
	Lisansüstü	134	4,58	,49			
İş Yeri Refahı	Lisans	306	4,28	,64	2,017		,044*
	Lisansüstü	134	4,14	,73			
Öznel Refah	Lisans	306	4,13	,65	,675		,500
	Lisansüstü	134	4,08	,77			

*p<,05

Okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderliğine yönelik öğretmenlerin, eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($t_{[438]} = 2,901$; $p < 0,5$). Öğretmen refahı değişkeninde ise eğitim düzeyleri arasında bir anlamlılık saptanamamaktadır ($t_{[438]} = ,767$; $p > 0,5$). Lisans düzeyinde eğitim almış öğretmenlerin her iki değişken için de algıları lisansüstü düzeyde eğitim almış öğretmenlere göre daha olumludur ($\bar{x} = 3,94$; 4,19). Ayrıca iş yeri refahı alt boyutunun öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir değişim gösterdiği görülmektedir ($t_{[438]} = 2,017$; $p < 0,5$). Psikolojik refah alt boyutu haricinde lisans eğitimi düzeyindeki öğretmenlerin lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlere göre algıları daha olumludur ($\bar{x} = 3,88$; 4,28; 4,13).

Tablo 6.

Dönüşümcü Liderlik ve Öğretmen Refahının Okul Türü Değişkenine İlişkin ANOVA testi Sonuçları

Değişken	Gruplar	N	X̄	Ss	Sd	F	P*	Anl.
Dönüşümcü	(A)Okul öncesi	74	4,23	,82				
Liderlik	(B)İlkokul	90	3,77	1,09	3-436	4,768	,003*	'A>B,C'
	(C)Ortaokul	142	3,65	1,18				
	(D)Lise	134	3,87	1,04				
Öğretmen	(A)Okul öncesi	74	4,34	,47				
Refahı	(B)İlkokul	90	4,13	,50	3-436	3,786	,011*	'A>B,C'
	(C)Ortaokul	142	4,11	,55				
	(D)Lise	134	4,20	,45				

*p<,05

Tablo 6'da görüldüğü üzere okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışları okul türüne ($F_{(3-436)} = 4,768$; $p < 0,05$) göre anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Öğretmen refahı düzeylerinde de okul türüne ($F_{(3-436)} = 3,786$; $p < 0,05$) göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Ayrıca okul öncesi kademesindeki öğretmenlerin hem okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik hem de öğretmen refahı algıları daha olumludur.

Tablo 7.*Dönüşümcü Liderlik ve Öğretmen Refahının Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA testi Sonuçları*

	Değişken	Gruplar	N	X	Ss	Sd	F	P*	Anl.
Dönüşümcü Liderlik	Yaş	(A)20-29 yaş	113	3,66	1,03				
		(B)30-39 yaş	151	3,75	1,15	3-436	3,081	,027*	'C>A,B'
		(C)40-49 yaş	112	4,05	1,00				
		(D)50 yaş ve üstü	69	3,97	1,05				
Öğretmen Refahı	Yaş	(A)20-29 yaş	113	4,01	,55				
		(B)30-39 yaş	151	4,20	,52	3-436	6,737	,001*	'D,C,B>A'
		(C)40-49 yaş	112	4,24	,45				
		(D)50 yaş ve üstü	69	4,32	,39				

*p<,05

Tablo 7'ye bakıldığında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları yaş ($F_{(3-436)} = 3,081$; $p < 0,05$) değişkenine anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Ayrıca öğretmen refahı düzeylerinde de yaş ($F_{(3-436)} = 6,737$; $p < 0,05$) değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Ek olarak 40 yaş ve üstündeki öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre hem dönüşümcü liderlik hem de öğretmen refahı algıları daha olumludur.

Okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmen refahı ve alt boyutları arasındaki ilişki ise Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8.*Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Öğretmen Refahı ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki*

Ölçekler ve Alt Boyutlar	X	Ss	1	2	3	4	5	6
Kısa Dönüşümcü Liderlik	3,84	1,08	1					
Öğretmen Refahı	4,18	,50	,592	1				
Sosyal Refah	3,87	,70	,494	,820	1			
Psikolojik Refah	4,53	,49	,303	,783	,453	1		
İş Yeri Refahı	4,24	,67	,698	,856	,563	,616	1	
Öznel Refah	4,12	,693	,307	,679	,330	,516	,540	1

n=440, p<0,01 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 8'e göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlikleri ile öğretmen refahı arasında güçlü ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = ,592$; $p < ,05$). Literatürde farklı sınıflamalar olmasına karşın Tavşancıl (2006), ,50-,69 arası değerleri güçlü olarak değerlendirmektedir. Ek olarak dönüşümcü liderliğin; iş yeri refahı alt boyutu ile güçlü ve pozitif yönlü bir ilişkisi, sosyal refah alt boyutu ile orta ve pozitif yönlü, psikolojik refah ve öznel refah alt boyutları ile de zayıf ve pozitif yönlü ilişkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 9.*Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmen Refahı ve Alt Boyutlarını Yordanmasına İlişkin Basit Regresyon Analizi*

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Std. hata	t	R	R ²	p*
Öğretmen Refahı		3,122	,072	43,532	,592	,351	<.001
Sosyal Refah		2,641	,107	24,580	,494	,244	<.001
Psikolojik Refah	Dönüşümcü	4,003	,082	48,571	,303	,092	<.001
İş Yeri Refahı	Liderlik	2,575	,085	30,268	,698	,487	<.001
Öznel Refah		3,364	,116	28,966	,307	,094	<.001

p<,05

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmen refahına %35,1 oranında yordamaktadır. Bir diğer ifade ile öğretmen refahı algılarının %35,1'inin öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları algılarına bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları öğretmen refahının orta düzeyde anlamlı bir yordayıcısıdır ($R=,59$; $R^2=,351$). Ek olarak okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeylerinin iş yeri refahı alt boyutu bağlamında anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir ($R=,698$; $R^2=,487$). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri öğretmenlerin iş yeri refahının %48,7'ini açıklamaktadır.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Günümüzde dönüşümlerin hızlı yaşanması ile hem liderlik kavramı hem de öğretmenlerin sorumlulukları yeniden tartışılmaya başlanmıştır. Özellikle dönüşümcü liderlik kavramı oldukça popüler olmuş ve çeşitli değişkenlerle olan ilişkisi çözümlenmeye çalışılmıştır. Dönüşümcü liderlik, örgütteki çalışanların kendini gerçekleştirmesini ve geliştirmesini hedefleyen bir kavramdır. Uluslararası alanda dönüşümcü liderlik ve öğretmen refahı ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Türkiye'de ise bazı çalışmaların olduğu ancak genel olarak dönüşümcü liderlik ile öğretmen refahı ölçeğinde bulunan boyutların tek tek ele alındığı görülmüştür (Çetin, 2019; Yazar & Babaoğlu, 2025). Bu sebeple araştırma, okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlikleri ile öğretmenlerin genel refahı arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamıştır. Ayrıca öğretmen refahının alt boyutları olan sosyal refah, psikolojik refah, iş yeri refahı ve öznel refahın ayrı ayrı incelenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada, öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlikleri ve öğretmen refahı algıları "yüksek" düzeyde olduğu görülmüştür. Bu bulgu literatürdeki diğer çalışmalarla aynı sonuca ulaşmıştır (Avcı, 2015; Meidelina vd., 2023). Ancak öğretmenlerin algılarının düşük olduğu çalışmalar da mevcuttur (İbrahim vd., 2014). Bu durum ülkelerin kültürlerinden kaynaklı olarak liderlik algılarının farklı olmasından kaynaklı olabileceği düşünülmektedir. Örneğin örtülü liderlik kuramına göre insanların inanç ve kültürleri liderlik perspektifini etkilemektedir (Lord & Maher, 1993). Farklı kültürlere sahip insanların liderlik algılarını araştırmış olan KÜRE projesi de (House vd., 2004) bu durumu destekler niteliktedir.

Aynı zamanda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile cinsiyet, eğitim düzeyi, okul türü ve yaş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde tüm değişkenler için anlamlı bir farklılığın olmadığı çalışmalar mevcuttur (İbrahim vd., 2014; Meidelina vd., 2023). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde erkek öğretmenlerin algılarının kadınlara göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Diğer çalışmalarda da aynı durum söz konusudur (Balyer & Özcan, 2012; Echon & Cabal, 2022). Okul müdürlerinin çoğunluğunun erkek öğretmenlerden oluşması açısından ele alındığında, erkek öğretmenler okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha kolay kabul etmiş olabileceği ifade edilebilir. Kadın öğretmenlerin doğası gereği daha detaycı olması okul müdürlerini de daha detaylı değerlendirmelerine neden olmuş olabilir. Öğretmen refahı için ise cinsiyet, yaş ve okul türü değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığa sahiptir. Eğitim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir. Echon & Cabal'ın (2022) çalışmasında eğitim düzeyi ve yaş değişkenleri için anlamlı bir farklılık olduğu görülürken, kıdeme göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

Öğretmen refahı ve alt boyutları algıları ile ilgili olarak erkek öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Meidelina vd., 2023). Cinsiyet rolleri açısından incelendiğinde kadınların çalışma hayatlarının dışında ev işlerinde de aktif rol oynaması refah algılarını etkilemiş olabilir. İş yaşamı dışında ev yaşamında da aktif rol oynayan kadın öğretmenler refah kavramını daha detaylı algılamış olabilirler (Lui vd., 2021). Eğitim düzeyi değişkenine bakıldığında her iki değişken için lisans düzeyinde eğitim almış öğretmenlerin lisansüstü düzeyindeki öğretmenlere göre daha olumlu algıya sahip olduğu görülmektedir. Bu durum lisansüstü düzeyde eğitim görmüş öğretmenlerin araştırma ve teorik bilgi

edinme becerilerinden kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir. Araştıran, bilgi edinebilen ve bu sayede dünyada olup biteni daha iyi takip edebilen öğretmenlerin beklentileri de artmış olması beklenebilir. Okul türü bazında incelendiğinde okul öncesi kademesinde olan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ve öğretmen refahı algıları diğer kademelere göre daha olumludur. Bu durum okuldaki öğretmen sayısı ile ilişkilendirilebilir. Diğer kademelerdeki öğretmen mevcudu okul öncesi kademesine göre daha fazladır. Bu sebeple okul öncesi kademesindeki okul müdürleri çalıştıkları eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlere daha fazla vakit ayırabilir ve etkileşim içinde olabilirler. Bu durum okul öncesi öğretmenlerin algılarını olumlu etkilemiş olabilir. Çakır'ın (2022) çalışması bu görüşleri destekler niteliktedir.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmen refahı arasında güçlü ve pozitif düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Yapılan çalışmalar bu bulguyu desteklemektedir (Haj & Jubran, 2016). Dönüşümcü liderler, öğretmenlerle iletişimi kuvvetli olan liderlerdir. Öğretmenlerin sorunlarına önem verirler. Bu sebeple güçlü ve anlamlı ilişkinin olması beklenen bir durumdur. Ayrıca okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile iş yeri refahı alt boyutu arasında da güçlü ve pozitif düzeyde anlamlı bir ilişki; sosyal refah alt boyutu ile orta ve pozitif düzeyde anlamlı bir ilişki; psikolojik ve öznel refah alt boyutları ile ise zayıf ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. İş yeri refahı ile güçlü ve anlamlı bir ilişkinin olması müdürlerin okullarda dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilediğini göstermektedir. Psikolojik ve öznel refah kavramları geniş kapsamlı alanlar olmalarından ötürü yöntemler ve ölçümler yetersiz kaldığı düşünülmektedir.

Araştırma Türkiye’de küçük sayılabilecek Isparta ilinin merkez ve ilçelerini kapsamaktadır. Bu sebeple araştırmanın genellenebilirlik açısından sorun yaratabileceği düşünülmektedir. Ayrıca çalışma ölçek üzerinden yürütülmüş, herhangi bir öğretmenle görüşme yapılmamıştır. Ölçeğin yanında görüşmenin de yapıldığı çalışmaların yürütülmesi çalışmayı daha kapsamlı ve güçlü hâle getirebilir.

Kaynakça / Reference

- Akçakaya, M. (2010). 21. yüzyılda yeni liderlik anlayışı (1. baskı). Adalet Yayınevi.
- Avcı, A. (2015). Investigation of transformational and transactional leadership styles of school principals, and evaluation of them in terms of educational administration. *Educational Research and Reviews*, 10(20), 2758-2767. <https://doi.org/10.5897/ERR2015.2483>
- Aydın, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). The effect of school Principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(2), 805-811.
- Balyer, A., & Özcan, K. (2012). Cultural adaptation of headmasters' transformational leadership scale and a study on teachers' perceptions. *Eurasian Journal of Educational Research*, 49(1), 103-128.
- Bardach, L., Klassen, R. M., & Perry, N. E. (2022). Teachers' psychological characteristics: Do they matter for teacher effectiveness, teachers' well-being, retention, and interpersonal relations? An integrative review. *Educational Psychology Review*, 34(1), 259-300. <https://doi.org/10.1007/s10648-021-09614-9>
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership, theory, research and managerial applications*. (4th ed.). Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. (2nd ed.). Lawrence Erlbaum
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bennis, W. (1982). The artform of leadership. *Training and Development Journal*, 36(4), 44-46.
- Bozacı, İ., & Gürer, A. (2024). Effect of leader kindness on service sabotage and the role of feeling of elevation and employee wellbeing: A study of municipal employees in Kırıkkale Province of Turkey. *SAGE Open*, 14(4), <https://doi.org/10.1177/21582440241293554>
- Burke, R. J., & Greenglass, E. (1996). Work stress, social support, psychological burnout and emotional and physical well-being among teachers. *Psychology, Health & Medicine*, 1(2), 193-205. <https://doi.org/10.1080/13548509608400018>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bush, T. (2008). From management to leadership: Semantic or meaningful change? *Educational Management Administration and Leadership*, 36(2), 271-288. <https://doi.org/10.1177/1741143207087777>
- Büyüköztürk S. (2023). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (30. baskı). Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. & Duran, A. (2024). Liderliğin tanımı ve doğası. Cemaloğlu, N. & Karaferye, F. (Ed.), *Liderliğin meydan okuyucuları* içinde. Pegem Akademi.
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntemler*. (Çev. S. B. Demir, 3. baskı). Eğiten Kitap.
- Çakır, T. (2022). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stiline okul mutluluğuna etkisinde okul kültürünün aracılık rolü* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Çetin, A. (2019). Öğretmenlerin öznel iyi oluşları ile mesleki dayanıklılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 9(3), 506-521. <https://doi.org/10.19126/suje.533847>

- Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18-34.
- Dike, V. E., Odiwe, K., & Ehujor, D. M. (2015). Leadership and management in the 21st century organizations: A practical approach. *World Journal of Social Science Research*, 2(2), 139-159.
- Echon, J. F. E., & Cabal, E. M. (2022). School principal-teachers' interactions in relation to teachers' professional well-being. *Online Submission*, 6(8), 175-184.
- Haj, S. J., & Jubran, A. M. (2016). The extent of principals' application of the transformational leadership and its relationship to the level of job satisfaction among teachers of Galilee Region. *Journal of Education and Practice*, 7(11), 114-119.
- Haskew, L. D. (1949). Society's responsibility for teacher welfare. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 265(1), 142-150.
- Hessel, M. G., & Symonds, P. M. (1949). Chapter XIII: Welfare of the individual teacher. *Review of Educational Research*, 19(3), 265-272.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., & Dorfman, P. W. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Gupta, V. (Eds.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ibrahim, M. S., Ghavifekr, S., Ling, S., Siraj, S., & Azeez, M. I. K. (2014). Can transformational leadership influence on teachers' commitment towards organizational, teaching profession and students learning? A quantitative analysis. *Asia Pacific Education Review*, 15(2), 177-190. <https://doi.org/10.1007/s12564-013-9308-3>
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>
- Kline, R. B. (2019). *Yapısal eşitlik modellemesinin ilkeleri ve uygulaması* (Çev. S. Şen). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Kyriacou, C., & Sutcliffe, J. (1978). Teacher stress: Prevalence, sources, and symptoms. *British Journal of Educational Psychology*, 48(2), 159-167. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8279.1978.tb02381.x>
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The Nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423. <https://doi.org/10.1177/0013161X11436268>
- Leithwood K, & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement* 17(2), 201- 227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
- Liu, P., Chen, X. F., Cheng, Y. X., & Xiao, S. S. (2023). Understanding the relationship between teacher leadership and teacher well-being: The mediating roles of trust in leaders and teacher efficacy. *Journal of Educational Administration*, 61(6), 646-661. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2022-0152>
- Lord, R., & Maher, K. J. (1993). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance* (1st ed.). Unwin-Everyman. <https://doi.org/10.4324/9780203423950>
- Louis, K. S., & Smith, B. (1991). Restructuring, teacher engagement and school culture: Perspectives on school reform and the improvement of teacher's work. *School Effectiveness and School Improvement*, 2(1), 34-52. <https://doi.org/10.1080/0924345910020104>

- Lui, K. F., Yip, K. H., & Wong, A. C. (2021). Gender differences in multitasking experience and performance. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 74(2), 344-362. <https://doi.org/10.1177/1747021820960707>
- Lunenburg F.C., & Ornstein A.C. (2013). *Eğitim yönetimi* (Çev. G. Arastaman). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Meidelina, O., Saleh, A. Y., Cathlin, C. A., & Winesa, S. A. (2023). Transformational leadership and teacher well-being: A systematic review. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 17(3), 417-424. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v17i3.20858>
- Melliofatria, M., Corrina, F., & Zulammar, Z. (2022). The importance of teacher welfare improvement. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 11(2), 313-320. <https://doi.org/10.34006/jmbi.v11i2.519>
- Nielsen, M. B. (2013). Bullying in work groups: The impact of leadership. *Scandinavian Journal of Psychology*, 54(2), 127-136. <https://doi.org/10.1111/sjop.12011>
- Okan, N. & Okan, Y. T. (2021). Kısa dönüşümcü liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması ve psikometrik yönden incelenmesi. *Turkish Studies*, 16(2), 687-700. <https://dx.doi.org/10.47356/TurkishStudies.48329>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Short, P. M. (1994). Defining teacher empowerment. *Education*, 114(4), 488-492.
- Stoeber, J., & Rennert, D. (2008). Perfectionism in school teachers: Relations with stress appraisals, coping styles, and burnout. *Anxiety, Stress, and Coping*, 21(1), 37-53. <https://doi.org/10.1080/10615800701742461>
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Pearson
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi* (3. baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Van der Vyver, C. P., Kok, T., & Conley, L. N. (2020). The relationship between teachers' professional wellbeing and principals' leadership styles. *Perspectives in Education*, 38(2), 86-102. <https://doi.org/10.18820/2519593X/pie.v38.i2.06>
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391-400. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.003>
- Yarar, F. N. & Babaoğlu, E. (2025). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerini yordama gücü. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 85-108.

Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2019). *Leadership in organizations*. (9th ed.). Pearson.

Yüksel, A. & Yılık, P. (2022). Çalışan refahı ölçeği: Türk kültürüne uyarlama çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 1959-1975.
<https://doi.org/10.30798/makuiibf.1097377>

Zakaria, Z., Don, Y., & Yaakob, M. F. M. (2021). Teachers' well-being from the social psychological perspective. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(2), 641-647.
<https://doi.org/10.11591/ijere.v10i2.21115>

EXTENDED ABSTRACT

1. INTRODUCTION

In a changing world, what is expected of leaders has also changed. In a transforming world, the most effective leadership style for leaders is transformational leadership. Thus, it was aimed to examine the transformational leadership behaviors of school principals. Schools are educational organizations that form the basis of educational systems. For this reason, teachers, who are the leading role of educational organizations, have important duties for societies to develop and increase their welfare levels. However, innovations in the current century have increased the workload of teachers. Teachers with increased workload are faced with stress. For this reason, identifying the well-being levels of teachers are deemed significant in a changing world. It wears down teachers psychologically, spatially, socially, and subjectively both inside and outside the school. Therefore, the performance of teachers who are worn out and under stress is also negatively affected. Studies show that in schools with a positive working environment, teachers' relationships with each other and with school principals are better and contribute significantly to teacher well-being (Zakaria et al., 2021). Principals' support for teachers and their participation in decision-making processes have a positive effect on teachers. It is seen that the leadership behaviors of school principals are important for teacher well-being. In the international literature, research on the relationship between transformational leadership behaviors of school principals and teacher well-being is very popular (Meidolina et al., 2023). In Türkiye, although transformational leadership studies are very popular in the field of educational administration, studies on teacher well-being are limited. In the literature, teacher well-being is examined in more specific contexts such as psychological well-being and subjective well-being. Thus, this study aim to investigation between school principals' transformational leadership behaviors and teacher well-being. For this purpose, answers to the following questions were sought in the research:

1. How are the teachers' perceptions of the school principals' transformational leadership behaviors?
2. How are the teachers' perceptions of the teacher well-being?
3. Is there a significant difference in school principals' transformational leadership behaviors in terms of various demographic variable?
4. Is there a significant difference in teacher well-being in terms of various demographic variable?
5. Is there a meaningful relationship between teachers' school principals' transformational leadership behaviors and teacher well-being?
6. Are school principals' transformational leadership behaviors a significant predictor of teacher well-being?

2. METHOD

The study employs a quantitative methodology, a relational survey model, to determine the relationships between the school principals' transformational leadership behaviors, and teacher well-being. The sample consists of 440 teachers working in various schools (pre-school, primary, secondary and high school) in Isparta province and districts during the 2024-2025 academic year Data were collected using two different scales; Short Transformational Leadership Scale, and Employee Well-being Scale.

3. FINDINGS, DISCUSSION AND RESULTS

The findings indicate that teachers school principals' transformational leadership behaviors, and teacher well-being at a high level. Teacher Well-being Scale revealed that the very high average scores exists between school principals' transformational leadership behaviors and teacher well-being. In other words, school principals' transformational leadership behaviors positively influence teacher well-being. This study was consistent with the literature (Avci, 2015; Meidolina et al., 2023). However Ibrahim et al. (2024)

found a low positive relationship at the literature. The scales were analyzed resist to different variables (gender, age, school type, educational level of the teachers). Male teachers' perceptions were more positive than female teachers for both scales. This finding is consistent with the previous literature (Balyer & Özcan, 2012; Echon & Cabal, 2022). This situation may be attributed to the fact that school principals are dominantly male. When analyzed resist to school type (pre-school, primary school, secondary school, high school) variable, it is seen that the perceptions of teachers working at the preschool level are more positive resist to other school types for both scales. This situation may be attributed to the limited number of teachers in pre-school institutions allows for closer communication with school principals.

Regression analysis shows that the independent variable, school principals' transformational leadership, have a significant predictive power on the dependent variable, teacher well-being, explaining 35,1% of the variance ($R=,59$; $R^2=,351$). The findings suggest that enhancing school principals' transformational leadership behaviors that teacher well-being could positively impact perceptions and experiences. In conclusion, this research investigation between the significant role of school principals' transformational leadership, teachers' perceptions of teacher well-being. The study's insights can guide educators and policymakers in developing strategies to enhance teacher well-being. However, the study was conducted in Isparta, a small province, which may create problems in terms of generalizability. In addition, the study was conducted through survey. The use of interview technique may make the study more reliable.

ARAŞTIRMANIN ETİK İZNİ

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması gerektiği belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 05.11.2024

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: 155/17

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI

Her iki yazar da araştırmaya eşit düzeyde katkı vermişlerdir.

Yazar 1: Araştırmanın tasarlanması, verilerin toplanması, veri analizi, raporlaştırma, tartışma ve sonuç, genel kontrol (%50).

Yazar 2: Yöntemin belirlenmesi, danışmanlık, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları, veri analizi, tartışma ve sonuç, genel kontrol (%50).

ÇATIŞMA BEYANI

Araştırmada çıkar çatışması bulunmamaktadır.