

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK ROLLERİ
İLE ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ MUTLULUĞU ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

ZÜBEYDE ÇELİK

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM ADALI**

**DANIŞMAN
PROF. DR. SÜLEYMAN GÖKSOY**

DÜZCE, 2025

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK ROLLERİ
İLE ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ MUTLULUĞU ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

ZÜBEYDE ÇELİK

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM ADALI**

**DANIŞMAN
PROF. DR. SÜLEYMAN GÖKSOY**

DÜZCE, 2025

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK ROLLERİ
İLE ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ MUTLULUĞU ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

Zübeyde ÇELİK tarafından hazırlanan tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim/Anasanat Dalı'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Süleyman GÖKSOY
Düzce Üniversitesi

Jüri Üyeleri

Prof. Dr. Süleyman GÖKSOY
Düzce Üniversitesi

Doç. Dr. Gözde Sezen GÜLTEKİN
Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Osman AKTAN
Düzce Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 25.12.2025

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu ve tezin planlanmasından uygulanmasına kadar geçen aşamalarda etik dışı herhangi bir davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgilerin etik ve akademik kuralla içerisinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasında elde etmiş olduğum tüm bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesinde yer verdiğimi, yine bu tez çalışmasında ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

25.12.2025

Zübeyde ÇELİK

ÜRETKEN YAPAY ZEKÂ KULLANIM BEYANI

25.12.2025

Bu tez çalışmasını hazırlarken ChatGPT üretken yapay zekâ programından destek aldığımı beyan ederim. Tezimin hazırlığı aşamasında üretken yapay zekâ programlarından Dil çevirisi (örn: dil çevirisi, bilimsel makaleye erişim vb.) desteği aldım. Üretken yapay zekâ programlarından aldığım bilgilerin doğruluğunu kontrol ettiğimi bildiririm.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Zübeyde ÇELİK

TEŞEKKÜR

Bu çalışma Okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik rolleri ile öğretmenlerin mesleki mutluluğu arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla hazırlamış olup, bu süreçte bana rehberlik eden, her türlü desteğini ve yardımını esirgemeyen engin bilgi ve deneyimiyle bana yol gösteren sayın hocam Prof. Dr. Süleyman GÖKSOY'a değerli katkıları, emekleri ve sabrı için sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Analizler sürecinde araştırmama katkıda bulunana Dr. Ümit DOĞAN ve Doç. Dr. Osman AKTAN hocama sonsuz teşekkürler.

Araştırmamda Düzce merkezinde bulunan ve araştırmaya katılım sağlayarak destek veren tüm okul müdürlerime ve öğretmen arkadaşlarıma teşekkür ediyorum. Araştırmama katkılarından dolayı ismini yazamadığım desteklerini her zaman yanımda hissettiğim arkadaşlarım ve dostlarıma da çok teşekkür ediyorum.

Araştırmam boyunca benden desteğini esirgemeyen sevgili aileme ve araştırmamın bitmesini sabırla bekleyen canım kızım Ayşe Beyza ÇELİK ve canım oğlum Mehmet ÇELİK'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

25.12.2025

Zübeyde ÇELİK

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
ÖZET.....	xv
ABSTRACT.....	xvii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. PROBLEM DURUMU.....	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	4
1.3. ARAŞTIRMANIN ALT PROBLEMLERİ	4
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	4
1.5. ARAŞTIRMANIN SAYIL TILARI	5
1.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	6
1.7. TANIMLAR	6
2. LİTERATÜR.....	8
2.1. LİDERLİĞİN TANIMI	8
2.2. DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK	11
2.2.1. Dönüşümsel Liderliğin Özellikleri	15
2.2.2. Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutları.....	19
2.2. EĞİTİMDE DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK	24
2.3. DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK KONUSUNDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR	26
2.4. ÖRGÜTSEL MUTLULUK	32
2.5.1. Mutluluk	32
2.5.2. Örgütsel Mutluluk	36
2.5.3. Örgütsel Mutluluğun Boyutları.....	38
2.5.4. Örgütsel Mutluluğu Etkileyen Faktörler	39
2.5.5. Eğitim Örgütlerinde Mesleki Mutluluk	40
2.5.6. Mesleki Mutluluğun Alt Boyutları	43

2.5.7. Örgütsel Mutluluk ve Mesleki Mutluluk ile İlgili Yapılan Araştırmalar	46
3.YÖNTEM.....	53
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	53
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	53
3.3, VERİ TOPLAMA ARACI.....	54
3.3.1. Demografik Özellikler Formu	55
3.3.2. Dönüşümsel Liderlik Ölçeği	55
3.3.3. Öğretmenlik Mesleği Mutluluk Ölçeği.....	56
3.4. VERİLERİ TOPLAMA SÜRECİ	57
3.5. VERİLERİN ANALİZİ	57
4. BULGULAR	59
4.1. ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ VE İKİNCİ ALT PROBLEMİNE AİT BULGULAR	59
4.2. ARAŞTIRMANIN ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEMİNE AİT BULGULAR	60
4.2.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi	60
4.2.2. Öğretmenlerin Mezuniyet Düzeylerine Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi	61
4.2.3. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi	62
4.2.4. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi	63
4.2.5. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi	65
4.2.6. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Mesleki Mutluluk Algılarının Değerlendirilmesi	66
4.2.7. Öğretmenlerin Mezuniyet Düzeylerine Göre Mesleki Mutluluk Algılarının Değerlendirilmesi	67
4.2.8. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Mesleki Mutluluk Algılarının İncelenmesi	68
4.2.9. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Mesleki Mutluluk Algılarının Değerlendirilmesi	70
4.2.10. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Mesleki Mutluluk Algılarının Değerlendirilmesi	71
4.3. ARAŞTIRMANIN DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEMİNE AİT BULGULAR.....	72

4.4. ARAŞTIRMANIN BEŞİNCİ ALT PROBLEMİNE AİT BULGULAR	74
5.TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER	76
5.1. ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ ALT PROBLEMİNE YÖNELİK TARTIŞMA VE SONUÇLAR	76
5.2. ARAŞTIRMANIN İKİNCİ ALT PROBLEMİNE YÖNELİK TARTIŞMA VE SONUÇLAR	77
5.3. ARAŞTIRMANIN ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEMİNE YÖNELİK TARTIŞMA VE SONUÇLAR	78
5.5. BEŞİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN TARTIŞMA VE SONUÇLAR	87
6. ÖNERİLER	89
6.1.ARAŞTIRMACILARA YÖNELİK ÖNERİLER.....	89
6.2. UYGULAYICILARA YÖNELİK ÖNERİLER.....	89
7. KAYNAKÇA	91
8.EKLER	103
8.1. EK-1: MEB İZİN BELGESİ.....	103
8.2. EK-2: ETİK KURUL KARARI	105
8.3. EK-3: LİSANS ÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ YÖNETİM KURULU KARARI.....	106
8.4. EK-4: DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK ÖLÇEĞİ KULLANIM İZNİ.....	107
8.5. EK-5: ÖĞRETMENLİK MESLEĞİ MUTLULUK ÖLÇEĞİ KULLANIM İZNİ.....	107
8.6. EK-6: DEMOGRAFİK BİLGİLER FORMU.....	108
8.7. EK-7: DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK ÖLÇEĞİ.....	109
8.8. EK-8: ÖĞRETMENLİK MESLEĞİ MUTLULUK ÖLÇEĞİ.....	111
ÖZGEÇMİŞ.....	113

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1. Mutluluk tanımları.....	35
Tablo 3.2.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenleri Demografik Özellikler.....	54
Tablo 3.5.1. Ölçeklerin Çarpıklık Basıklık Değerleri.....	57
Tablo 4.1. Ölçeklerin betimsel analizleri.....	59
Tablo 4.2.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi.....	60
Tablo 4.2.2. Öğretmenlerin Mezuniyet Düzeylerine Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi.....	61
Tablo 4.2.3. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarının İncelenmesi Algılarının Değerlendirilmesi.....	62
Tablo 4.2.4. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi.....	64
Tablo 4.2.5 Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarının İncelenmesi.....	65
Tablo 4.2.6. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Mutluluk Algılarının Değerlendirilmesi.....	6
Tablo 4.2.7. Öğretmenlerin Mezuniyet Düzeylerine Göre Örgütsel Mutluluk Algılarının Değerlendirilmesi.....	67
Tablo 4.2.8. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Mutluluk Algılarının - Değerlendirilmesi.....	69
Tablo 4.2.9. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Örgütsel Mutluluk Algılarının Değerlendirilmesi.....	70

Tablo 4.2.10. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Örgütsel Mutluluk Algılarının Değerlendirilmesi.....	71
Tablo 4.3.1. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 4.4.1. Regresyon Analizi Sonuçları.....	75



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa Numarası

Şekil 2.1. Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutları.....	20
Şekil 2.2. Mutluluk sözcüğünün semantik düzeyleri.....	34



KISALTMALAR

TDK	Türk Dil Kurumu
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MLQ	Çok Fakörlü Liderlik Ölçeği (Multiple Leadership Questionnaire)
DLÖ	Dönüşümsel Liderlik Ölçeği
ÖMMÖ	Öğretmenlik Mesleği Mutluluk Ölçeği



ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK ROLLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ MUTLULUĞU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Zübeyde ÇELİK

Düzce Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Süleyman GÖKSOY

Aralık 2025, 112 sayfa

Bu araştırma, Düzce il merkezindeki resmi ortaöğretim (lise) kurumlarında görevli öğretmenlerin görüşlerine dayanarak, okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik rolleri ile öğretmenlerin mesleki mutlulukları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli kullanılarak yapılan araştırmanın çalışma evrenini 2024-2025 öğretim yılında Düzce merkezindeki 20 resmi ortaöğretim (lise) kurumlarında görevli 900 öğretmenden oluşturmaktadır. Araştırmaya gönüllü olarak katılan 358 öğretmenden veri toplanmıştır. Katılımcılar anadolu liseleri, mesleki ve teknik liseler, imam hatip lisesi ve merkezi sınavla öğrenci alan liselerde görev yapmaktadır. Araştırmada “Dönüşümsel Liderlik Ölçeği” ve “Öğretmenlik Mesleği Mutluluk ölçeği” veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenirlik analizlerinde alt boyutların normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmada, ölçekler arasındaki ilişkileri ve yordayıcı etkileri incelemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Bulgulara göre öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarında cinsiyet, mesleki kıdem, mezuniye düzeyi, ve görev yaptıkları okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmadığı; yaş değişkeninde göre entelektüel uyarım alt boyutunda ve dönüşümcü liderlik genel puanında anlamlı farklılık görülmüştür. 41-50 yaş grubu öğretmenlerinin entelektüel uyarım ve dönüşümcü liderlik genel algısı, 51 yaş ve üzeri öğretmenlere kıyasla daha yüksektir. Öğretmenlerin mesleki mutluluk algılarının cinsiyet, mezuniyet düzeyi ve mesleki kıdem değişkenlerinde anlamlı fark göstermediği, öğretmenlik mesleği mutluluk ölçeği öğretme- öğrenme süreci alt boyutunda meslek lisesinde görev yapan öğretmenler ile anadolu lisesinde görevli öğretmenler arasında meslek lisesinde görevli öğretmenler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Öğretmenlerin mesleki mutluluk algılarında yaş değişkeninin mesleki memnuniyet alt boyutunda anlamlı fark gösterdiği görülmüştür. 51 yaş ve üstü öğretmenler ile 20-40 yaş grubundaki öğretmenler arasında 51 yaş ve üstü öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre dönüşümsel liderlik ile örgütsel mutluluk arasında anlamlı ve orta düzeyde güçlü bir pozitif korelasyon bulunduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizleri, dönüşümsel liderliğin mesleki mutluluk üzerinde anlamlı ve orta düzeyde açıklayıcı güce sahip olduğunu göstermiş ve öğretmenlerin algıladığı liderlik tarzının mutluluk düzeylerini etkilediği belirlenmiştir. Bulgulara göre, öğretmenlerin algılarını ve mesleki mutluluklarını artırmaya yönelik dönüşümsel liderliği ön plana çıkaran eğitim programları önerilmektedir. Öğretmenlerin liderlik hakkındaki düşüncelerini takip ederek

anlaşılır iletişim kurma ve şeffaf karar alma gibi liderlik uygulamalarının görünür hale getirilmesi, öğretmenlerin mutluluklarını etkileyeceği düşünülebilir.

Anahtar S zc kler: D n ş msel liderlik, örgütsel mutluluk, mesleki mutluluk, okul yöneticisi, Lise  ğretmeni



ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ROLES OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND THE PROFESSIONAL HAPPINESS OF TEACHERS

Zübeyde ÇELİK

Düzce University

Graduate School of Education, Educational Administration and Supervision

Master's Thesis

Advisor: Prof. Dr. Süleyman GÖKSOY

December 2025, 112 pages

This research was conducted to examine the relationship between the transformational leadership roles of school administrators and the professional happiness of teachers, based on the opinions of teachers working in official secondary (high school) institutions in the city center of Düzce. Using a correlational survey model, the study population consisted of 900 teachers working in 20 official secondary (high school) institutions in the city center of Düzce during the 2024-2025 academic year. Data was collected from 358 teachers who voluntarily participated in the research. Participants work in Anatolian high schools, vocational and technical high schools, Imam Hatip high schools, and high schools that admit students through central examinations. The "Transformational Leadership Scale" and the "Teacher Job Happiness Scale" were used as data collection tools. Reliability analyses of the scales revealed that the sub-dimensions showed a normal distribution. Correlation and regression analyses were conducted to examine the relationships and predictive effects between the scales. According to the findings, there was no significant difference in teachers' perceptions of transformational leadership based on gender, professional seniority, graduation level, and the type of school they work in; Significant differences were observed in the intellectual stimulation sub-dimension and the overall transformational leadership score according to the age variable. Teachers aged 41-50 had higher overall perceptions of intellectual stimulation and transformational leadership compared to teachers aged 51 and over. While there were no significant differences in teachers' perceptions of professional happiness based on gender, graduation level, and professional seniority, a significant difference was found in the teaching-learning process sub-dimension of the professional happiness scale between teachers working in vocational high schools and those working in Anatolian high schools, favoring teachers working in vocational high schools. The age variable showed a significant difference in the professional satisfaction sub-dimension of teachers' perceptions of professional happiness. A significant difference was found between teachers aged 51 and over and those aged 20-40, favoring teachers aged 51 and over. Correlation analysis results revealed a significant and moderately strong positive correlation between transformational leadership and organizational happiness. Regression analyses showed that transformational leadership has a significant and moderate explanatory power on professional happiness, and it was determined that the leadership style perceived by teachers affects their happiness levels. According to the findings, training programs that highlight transformational leadership are recommended to improve teachers' perceptions

and professional happiness. By monitoring teachers' thoughts on leadership and making leadership practices such as clear communication and transparent decision-making visible, it is thought that this will affect teachers' happiness.

Keywords: Transformational leadership, organizational happiness, professional happiness, school administrator, high school teacher



1. GİRİŞ

Bu bölüm araştırmanın problem durumu, amacı, alt problemleri, önemi, araştırmadaki temel sayıltılar, sınırlılıklar ve tanımlardan oluşmaktadır.

1.1. PROBLEM DURUMU

Eğitim kurumlarının başarısı, yalnızca öğrencilerin akademik performanslarıyla değil, aynı zamanda öğretmenlerin kurumlarındaki mesleki mutluluk düzeyleri ve okul yöneticilerinin sergilemekte olduğu liderlik tarzlarıyla da yakından ilişki göstermektedir. Öğretmenlerin iş ortamında kendilerinin değerli, huzurlu ve tatmin olmuş hissetmeleri mesleki motivasyonlarını ve verimliliklerini artırmakta; bu durum doğrudan eğitim öğretim sürecine yansımaktadır. Ancak öğretmenlerin mesleki mutluluğunu etkileyen faktörler arasında okul yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik tarzı kritik bir rol oynamaktadır.

Geleneksel liderlik tarzı çoğu zaman öğretmenlerin ihtiyaçlarını göz ardı etmekte ve bu durum öğretmenlerin iş doyumunu ve mesleki bağlılığını olumsuz etkileyebilmektedir. Çağımız teknolojilerinin hızlı ilerlemesi örgütlerin değişim süreçlerini hızlandırmıştır. Bu değişimlere ayak uydurması ve yalnızca içsel değişimlerle yetinmemesi örgütlerin çevrelerine de bu dönüşüme katkı sağlaması, toplumsal beklentiler açısından önemli hale gelmiştir. “Değişim” ve “dönüşüm” kavramları zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılsalar bile, dönüşüm daha köklü bir değişimi ifade etmektedir. Daha çok fiziksel farklılıkları kapsayan değişim, zihinsel ve kültürel değişimle daha kapsamlı hale gelir. Bu nedenle örgütlerin toplumsal beklentilere karşılık verebilmesi için yalnızca değişim değil, aynı zamanda dönüşümü de gerçekleştirmeleri zorunludur. Değişen dünyada rekabetçi kalabilmek için, liderlerin bireysel ve kurumsal dönüşümü teşvik eden bir yaklaşımla hareket etmeleri artık bir tercih değil, zorunluluk haline gelmiştir. Bu noktada dönüşümsel liderlik kavramı ortaya çıkmıştır (Nazar, 2025). Dönüşümsel liderlik yaklaşımı; vizyon oluşturma, öğretmenleri motive etme, bireysel farklılıkları gözetme ve onları gelişime teşvik etme gibi özellikleriyle öğretmenlerin mesleki mutluluğunu artıracabilecek bir potansiyele sahiptir. Dönüşümsel liderlik, yöneticilerin yalnızca idari

görevleri yerine getirmesini değil, aynı zamanda öğretmenlere ilham veren, onları destekleyen ve okulun ortak amaçlarına yönlendiren bir rol üstlenmesini gerektirir.

Dönüşümsel liderler misyon ve vizyonlarıyla etkileyici özelliklere sahiplerdir. Bu liderler değişim gerektiğinde ihtiyaç duyulan liderlerdir. Dönüşümsel liderler, araştırmacı, çalışkan, adil olma, sorun çözücü ve hoşgörülü liderlerdir. Aynı zamanda dönüşümsel liderler, çalışanların bireysel özelliklerini dikkate alarak, çalışanlara entelektüel uyarımda bulunarak rol modeli oluşturur ve çalışanların becerilerini geliştirme ve gizli yönlerini ön plana çıkarmalarında yardımcı olurlar.

Toplumun geleceğini yetiştiren eğitim örgütlerinin, okulların istenilen hedefe ulaşmasında yönetici ve öğretmenlerin büyük sorumlulukları vardır. Okul müdürlerinin görevi yalnızca okulu yönetmek değildir. Bunun dışında öğretmenlerinin eğitsel ve sosyal ihtiyaçlarını da karşılama noktasında yeterliliklere sahip olması gerekmektedir. Standart bir yönetim şekli yerine bazı değerlerinde göz önünde bulundurularak uygulayacağı bir liderlik tarzı okulun hedeflerine ulaşma noktasında etkin bir rol oynayacaktır. Eğitim olgusundaki değişim ve gelişimler, eğitim yönetimi anlayışına da yansıdığı göz önünde bulundurulduğunda, gelenekselleşen okul yönetiminde öğretmen, öğrenci ve yardımcı personelden oluşan okul kültürü anlayışının bir takım kurallar çerçevesinde hiyerarşik bir yapıyla yönetme şekli günümüzde çok gerilerde kalmaktadır. Çağdaş bir okul yönetimi yaklaşımında okullar dönüşümün hem konusu hem de uygulayıcısıdır. Okullarda eğitim yöneticisi, oluşabilecek durumları izleyen, önceden hazırlık yapan ve geleceği gözeterek yenilikleri başlatıp geliştiren yetkin bireylerdir. Bu bağlamda günümüz yönetim anlayışında okullar “dönüşen örgütler”, yöneticiler ise “dönüşümsel lider” olarak değerlendirilmektedir (Celep, 2000).

Okul müdürlerinin öğretmenlerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak incelikli bir yönetim tarzı sergilemesi gerekmektedir. Eğitimin modernleşmesi bağlamında, okul müdürlerinin yeniliğe açık, vizyon ve misyon sahibi olmaları aynı zamanda okullardaki problemleri tanıma ve problemleri çözmede yenilikçi yaklaşımlar kullanmaları, onları okulları 21. yüzyıl standartlarına uyumlu hale getiren “dönüşümsel liderler” konumuna taşımaktadır. Dönüşümsel liderlik yaklaşımı, çalışanların lidere karşı duygusal anlamda ve motivasyon anlamında uyarılmalarını öngören bir yaklaşımdır, bu aynı zamanda lidere olana duygusal bağlılığın da artmasını öngörmektedir (Tabak, vd., 2012).

Bireylerin hayatında en önemli zamanlarından biri, geçimini sağlamak amacıyla işyerinde geçirilen süreyle ilgilidir. İş yerinde yürütülen çalışmalar örgütsel düzeyde bir değer kazandığında, mutluluk kavramının da örgütsel çerçevede değerlendirilmesini gerektirir. Çalışanların işyerlerinde hissettikleri memnuniyet, hem bireysel mutluluğunu ve örgütün genel verimliliğini olumlu yönde etkileyebilmektedir. İşyerlerinde mutluluk olan çalışanlar kendilerini daha çok örgütün veya kurumun bir parçası olarak görme eğilimindedirler (Başar ve Göksoy, 2024).

Mutluluk kavramı gelişmek ve iyi olmak anlamlarıyla bağlantılıdır. Bununla birlikte mutluluk kavramı, haz, memnuniyet sevinç gibi duygularla da eşanlamli şekilde kullanılabilir. Yani mutluluk hem genel bir iyi olma hali hem de kişiyi sevindiren ve tatmin eden duyguları ifade eder (Akkaya, 2023). İş hayatı bireylerin mutluluğunu etkileyen temel alanlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Profesyonel yaşam tek başına mutluluk sağlamayabilir; bireyin iş yaşamındaki memnuniyeti özel yaşamını da etkileyebilir. Uzun sürelerini iş hayatında geçiren bireyler, mutlu olma durumlarını hem örgütsel hem de özel alanda şekillendirme eğilimindedirler. Bu anlamda örgütsel mutluluk, kişinin örgüt içerisindeki performansını en üst seviyeye taşımasına yardımcı olan ve bireyleri potansiyellerine ulaşmaya motive eden bir ruh hali olarak tanımlanabilir (Çuhadar, 2024). Eğitim örgütlerinin temel taşı oluşturan öğretmenlerin mutluluğu hem eğitim sistemi hem de toplumun genel mutluluğu için son derece önemlidir. Girdisi ve çıktısı insan olan okulların, toplumdan değerleri nitelikli biçimde geri verebilmesi için sadece öğrencilerin okulda mutlu olması yetmez, onları eğiten ve geleceğe hazırlayan öğretmenlerin de mutlu olması gerekmektedir. Bu bağlamda eğitim yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Eğitim yöneticilerinin uyguladıkları liderlik biçimlerinin öğretmenlerin iş tatminleri ve mutluluklarını artırmada önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir (Sarıbiyık, 2022).

Türkiye’de eğitim sisteminde öğretmenlerin mesleki mutluluk düzeylerinin zaman zaman düşük olduğu, tükenmişlik, motivasyon eksikliği ve aidiyet duygusunun zayıflaması gibi sorunların yaşandığı bilinmektedir. Bu noktada okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik anlayışının, öğretmenlerin mesleki mutluluğu üzerinde nasıl bir etki yarattığı önemli bir araştırma konusu olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle dönüşümsel liderlik rollerinin öğretmenlerin mesleki mutluluğu ile olan ilişkisini ortaya koymak hem eğitim yönetimi alanına hem de öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlayacaktır. Bu çalışmada okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik rolleri üzerinde durulmuş ve bu rollerin

öğretmenlerin mesleki mutlulukları ile bağlantısı değerlendirilmiştir. Ayrıca dönüşümsel liderliğin dört alt boyutunun öğretmenlerin genel mutluluk algıları üzerindeki etkileri de araştırılmıştır.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı dönüşümsel liderlik ile öğretmenlerin mesleki mutluluğu arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu bağlamda araştırmanın problem cümlesi, “Okul yöneticilerinin sergilediği dönüşümsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki mutluluk düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde ifade edilmektedir. Araştırmanın alt problemlerine ise aşağıda yer verilmektedir.

1.3. ARAŞTIRMANIN ALT PROBLEMLERİ

Araştırmada aşağıda belirtilen alt problemlere yanıt aranmaktadır;

1. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik rolleri ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin algılarına göre öğretmenlerin mesleki mutluluğu ne düzeydedir?
3. Okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik rolleri ile öğretmenlerin mesleki mutluluk düzeyleri; demografik (cinsiyet, yaş, eğitim, mesleki kıdem ve okul türü) değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik rolleri ile öğretmenlerin mesleki mutluluğu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik rolleri öğretmenlerin mesleki mutluluğunu yordamakta mıdır?

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Toplumun geleceğini şekillendiren eğitim örgütlerinde, okulların hedeflerine ulaşmasında yönetici ve öğretmenlerin önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Okul müdürlerinin görevi ise yalnızca okulun idaresiyle sınırlı kalmamakta, daha geniş bir liderlik anlayışını da içermektedir. Bunun dışında öğretmenlerinin eğitsel ve sosyal ihtiyaçlarını da karşılama noktasında yeterliliklere sahip olması gerekmektedir. Standart bir yönetim şekli yerine bazı değerlerinde göz önünde bulundurularak uygulayacağı bir liderlik tarzı okulun hedeflerine ulaşma noktasında etkin bir rol oynayacaktır. Okul

müdürlerinin öğretmenlerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak incelikli bir yönetim tarzı sergilemesi gerekmektedir. Eğitimin çağdaşlaşması noktasında okul müdürlerinin yeniliğe açık, vizyon ve misyon sahibi olmaları aynı zamanda okullardaki problemleri tanıma ve çözmede kullanacakları yeni yaklaşımlar okulların 21. Yüzyıla uygun hale dönüştürülmesinde “dönüşümsel liderler” olarak değerlendirilmelerini sağlamaktadır. Dönüşümsel liderlik öğretmenleri cesaretlendiren onları destekleyen ve teşvik eden bir liderlik yaklaşımıdır. Bu çerçevede bu yaklaşımın öğretmenlerin mesleki mutluluklarını, iş memnuniyetlerini ve motivasyonlarını yükseltmesi düşünülmektedir. Okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin mutlulukları üzerinde etkisini belirleyerek öğretmenlerin motivasyonlarını artırmak, tükenmişliklerini gidermek için yeni stratejileri geliştirmek sürdürülebilir nitelikli eğitim için kritik bir önem taşıyabilir. Hangi liderlik davranışlarının öğretmen memnuniyetini sağladığını belirlemeyi amaçlayarak dönüşümsel liderliğin öğretmenlerin mesleki mutluluğu üzerine rolünü inceleyen bir araştırmanın yapılması eğitim yönetimi alanında önemli bir katkı sağlayabilir. Bu tür bir araştırma dönüşümsel liderlik tarzının mesleki mutluluğu artırmadaki katkılarını gösterebilir. Araştırmadan elde edilen bulgulara dayanarak okul müdürlerine yönelik koçluk ve geri bildirim mekanizmalarının kurulmasına ayrıca hizmetiçi eğitim faaliyetleri ile performanslarının iyileştirilmesi sağlanabilir. Tüm bu çıktılar öğretmen bağlılığını güçlendirerek tükenmişliği azaltabilir ve öğrenci başarısının gelişmesine katkı sağlayabilir. Böylelikle eğitim yöneticileri öğretmenlerin mutluluğunu sağlayarak daha kaliteli bir eğitim öğretim ortamı oluşturabilmek için yeni yaklaşımları benimseyebilir. Alan yazın incelendiğinde yapılan araştırmaların yanında mevcut araştırmadan elde edilecek bulguların da eğitime katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.5. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI

Araştırma aşağıdaki varsayımlara dayanılarak gerçekleştirilmiştir.

1. Araştırmada ölçek yolu ile toplanan öğretmen ve yöneticilerin görüşlerini tam olarak yansıtmaktadır.
2. Araştırmanın örnekleme evreni temsil edecek niteliktedir
3. Yöneticilerin vizyoner, motive edici, bireysel destek veren ve ilham kaynağı olma nitelikleri bulunduğu varsayılmaktadır
4. Yöneticilerin liderlik tarzı ile öğretmenlerin mutluluk düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

5. Araştırmaya gönüllü katılım sağlanmış ve cevaplar özgürce verilmiştir.
6. Ölçme araçlarının bilimsel temellere dayandığı kabul edilmektedir.

1.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Araştırmada ölçek yolu ile toplanan öğretmen görüşlerini tam olarak yansıtmaktadır.
2. Araştırmanın örneklemini evreni temsil edecek niteliktedir.
3. Araştırma 2024-2025 öğretim yılı Düzce il merkezinde bulunan farklı türdeki resmi ortaöğretim (lise) kurumlarında görev yapan farklı branşlardan öğretmenlerin araştırmada kullanılacak ölçeklere ilişkin görüşleri ile sınırlıdır.

1.7. TANIMLAR

Bu araştırmanın içerisinde kullanılan bazı kavramlara ait tanımlar aşağıda verilmiştir.

Ortaöğretim kurumu: Ortaöğretim kurumları, dört yıl süren eğitim-öğretim programını yatılı ve gündüzlü olarak sunan ortaokul veya imam-hatip ortaokulu üzerine öğrenim veren kurumlardır. Bu kurumlar; Fen liseleri, sosyal bilimler liseleri, Anadolu liseleri, güzel sanatlar liseleri ve spor liseleri, Anadolu imam hatip liseleri, Mesleki ve teknik Anadolu liseleri, mesleki ve teknik eğitim merkezleri, çok programlı Anadolu liseleri, özel eğitim meslek liseleri ile mesleki eğitim merkezlerin, eğitim kampüsleri; bünyesinde özel ortaöğretim programı uygulanan ARGEM'den, oluşur (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, 2025).

Öğretmen: Eğitim kurumlarında mesleği bilgi öğretmek olan kimse anlamındadır. Öğretmen öğrencilere bilgi ve beceri kazandırmak amacıyla eğitim veren nitelikli bir uzmandır. Akademik derslerin yanı sıra öğrencilerin sosyal ve duygusal gelişimlerini de destekler. Öğretmenler öğrencilere rehberlik ederek öğrenme süreçlerini yönlendirirler, öğrenmeye teşvik ederek öğrencilerin potansiyellerini keşfetmelerinde yardımcı olurlar.

Okul yöneticisi: Ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticisi; eğitim-öğretim faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesinden sorumlu olan, kurumun idari ve akademik işleyişini koordine eden kamu görevlisidir. Bu yöneticiler, Millî Eğitim Bakanlığı mevzuatına uygun olarak okulun mali kaynaklarını yönetmek, öğretim programlarının uygulanmasını sağlamak, eğitim politikalarını hayata geçirmek ve okulun genel işleyişini denetlemekle yükümlüdür. Öğretmen, öğrenci, veli ve diğer

paydaşlarla etkili iletişim kurarak eğitim ortamının güvenli, verimli ve sürdürülebilir şekilde işlemlerini temin ederler.

Dönüşümsel Lider: Liderlerin takipçilerini ilham vererek, motive ederek ve onların gelişimine katkıda bulunarak dönüştüren bir liderlik tarzıdır. Bu tür liderlikte, liderler, vizyon oluşturma, değer paylaşma ve bireylerin potansiyellerini en üst düzeye çıkarma gibi yöntemlerle ekiplerinde değişim ve yenilik yaratmayı hedefler. Dönüşümsel liderler, güçlü ilişkiler kurar, ekip üyelerini güçlendirir ve onları ortak amaçlar doğrultusunda bir araya getirir.

Örgütsel Mutluluk: Örgütsel mutluluk, çalışanların bir organizasyonda genel olarak hissettikleri memnuniyet, tatmin ve pozitif duyguların toplamıdır. Bu kavram, iş yerinde sosyal ilişkilerin, işin anlamının, çalışanların motivasyonunun ve psikolojik iyi oluşun olumlu bir şekilde etkileşimde bulunduğu bir ortamda gelişir. Örgütsel mutluluk, çalışanların verimliliği, bağlılığı ve genel iş performansını artıran önemli bir faktördür.

Mesleki mutluluk: Bireyin yaptığı işten ve iş ortamından elde ettiği tatmin, huzur ve memnuniyetin bütünüdür. Çalışan kişinin işine yönelik olumlu duygular geliştirmesi, kendini değerli hissetmesi, üretkenliğini artırması ve mesleğine bağlılık göstermesi bu kavramın temel unsurlarıdır. Mesleki mutluluk; çalışma koşulları, sosyal ilişkiler, yöneticilerle iletişim, mesleki gelişim fırsatları ve bireyin psikolojik sağlamlığı gibi faktörlerin etkileşimiyle ortaya çıkar.

2. LİTERATÜR

Bu bölümde liderlik, dönüşümsel liderlik ve alt boyutları eğitim örgütlerinde dönüşümsel liderlik, örgütsel mutluluk ve eğitim örgütlerinde mesleki mutluluk ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. LİDERLİĞİN TANIMI

Liderlik (leadhershıp), İngilizce kökenli bir kelime olup fiil olarak “lead” şeklindedir. Bu şekliyle ABD İngilizcesinde kullanılmaktadır. İngiltere İngilizcesinde ise eş anlamlısı olarak kullanılan kelime ise “head” şeklinde ve “headship olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer dünya dillerinde ise liderliğin tam olarak karşılığı olacak bir kelime olup olmadığı her zaman araştırma konusu olmuştur. Türkçe ’de ise liderlik kelimesinin karşılığı olarak “önderlik” veya “yedeklik kelimeleri önerilmiş olsa da daha çok liderlik kelimesinin kullanıldığı görölmektedir (Şişman, 2012).

Liderlik, bir grup veya örgüt içinde bireylerin belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlamak amacıyla ilham verme, yönlendirme ve destek sunma sürecidir. Liderler, vizyon belirleme, karar alma ve insanları harekete geçirme konuları ile tanınırlar. Etkili liderlik, güven inşa etmek, iletişimi güçlendirmek ve takım ruhunu geliştirmek açısından kritik öneme sahiptir. Liderler, bireylerin potansiyellerini maksimum düzeye çıkarmalarına yardımcı olarak, ortak hedeflere ulaşmada merkezi bir rol üstlenir.

Lider ve liderlik ile ilgili yazılar incelendiğinde yaklaşık 5000 yıl öncesine dayanan Mısır hiyerogliflerine kadar uzandığı, bununla birlikte birçok Türk destanlarında ve Çin klasiklerinde de liderlerin özelliklerini ve sorumluluklarını anlatan öğütlerin bulunduğı görölmektedir. Yunan liderlik kavramlarına bakıldığında ise, İliada destanında kahramanlar tarafında örneklendirilerek anlatılmıştır. Büyük filozoflarda liderliğı farklı şekillerde tanımlamışlardır. Sezar, Cirero, Senaca gibi yazarlar liderlik ve yönetim ile ilgili çeşitli yazılar yazmışlardır. Özellikle Rönesansın hareketli dönemlerinde Machiavelli’nin “Prens” isimli eseri günümüzde bile liderliğı anlatan sıra dışı bir örnek olarak karşımıza çıkmaktadır (Erel, 2008, Akt. Balcı, 2009).

Liderlik kavramı çok farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Liderlik, bazen kişilik özelliğı olarak bazen de bir davranış şekli olarak görölmektedir. Ancak liderliğin temeline

baktığımızda, belirli bir konuda bireyleri etkileme hareketi olarak ifade edilmektedir. (Akçakaya, 2010 Akt. Nayır 2019). İnsanlık tarihi boyunca varolan bu kavram, 1920 yıllarından itibaren bilime konu olmuş ve çok farklı tanımlamalar yapılmıştır. 20. Yüzyıl başlarından itibaren yaklaşık 500 çalışma yapılmış ve 350 den fazla çalışmada da liderlik ve lider kavramları üzerinde durulmuştur. Bugüne kadar çok fazla tanım yapılmasına rağmen bu kavram üzerine henüz ortak bir tanım geliştirilememiştir. (Bakan ve Büyükmeşe, 2010). Farklı anlamlar ve bakış tarzlarıyla liderlik kavramı çeşitlilik göstermektedir (Seçer, 2018).

Liderlik, kişilerin veya örgütlerin hedeflerine ulaşmasını sağlamaya yönelik bir davranış ve etkileşim süreci olarak tanımlanabilir. Liderlik üzerine araştırma yapan bilim insanlarına göre liderlerin duyusal, bilişsel, kişilik özellikleri ve sosyal özellikler bakımından diğer insanlardan farklı özellikler göstermesi beklenmektedir (Girgin, 2022). Senge'nin (1990), göre *“bir insan topluluğunun geleceğini biçimlendirme kapasitesi ve bunun sağlanabilmesi bunun için gerekli olan değişim süreçlerinin harekete geçirilmesi”* şeklindeki ifadesine bakıldığında, günümüz liderlik anlayışındaki unsurlarla bağdaştığı görülmektedir. Liderlik tanımlarına genel olarak bakıldığında, günümüz liderlik tanımlamalarının önceki tanımlamalara göre daha işlevsel ve kapsayıcı olduğu görülmektedir. Liderlikle ilgili günümüze kadar yapılan sayısız çalışmalarda liderliğin temeli, özü ve niteliğine ilişkin birçok görüş ileri sürülmüş ve bu çalışmaların hemen hepsinde liderlik farklı şekillerde tanımlanmıştır. Hanon'un (1996), aktardığı tanımlamalarda üç öge üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu ögeler; süreç, sistem ve işgörenlerdir. Ancak yapılan tanımlamaların ortak noktasının, liderliğin tek bir kişi üzerinden ele alınması olduğu ve bu çalışmalarda liderlik özellikleri ile becerilerine ilişkin uzun açıklamalara yer verildiği görülmektedir. Geçtiğimiz yüzyılda liderlik üzerine yeni yaklaşımlar ve yeni düşünceler ortaya çıkmış ve bu güncel yaklaşımlarda liderliğin yalnızca tek bir kişi ile sınırlandırılmaması gerektiği öne sürülmüştür (Akt. Gedikoğlu, 2015).

Adair (2004)'e göre liderlik, bireylerin amaçlarına ulaşma noktasında yönlendirme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Liderlerin başarıya giden yolda beyin gücüne ihtiyaçları vardır. Sadece komutanlık otoritesi ile sınırlı kalmayan liderlik, bireylerin kendiliğinden bağlılık hissetmesine neden olan, alışılmışın dışında bir şahsiyet kuvvetini kapsar. Liderlik vasıfları aynı kalmakla birlikte liderlik çağdan çağa değişebilmektedir.

Bireyin liderlik vasıflarıyla hak ettiği başarıya ulaşabilmesi için zamanın ve koşulların elverişli olması gerekmektedir (Karakoç, 2010).

Liderlik, kişinin yeteneklerinden ziyade, bir topluluğun hareketlerini anlayıp, bu topluluğun bireyleriyle etkili bir şekilde iletişim kurulması sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Bundan dolayı liderlik, kişinin hareketleriyle değil topluluk içerisindeki diğer bireylerin çeşitliliği ve sahip oldukları özellikleriyle şekillendiği için tek bir doğru yolla sınırlı değildir. Bunun için sergilenmesi gereken en uygun tutum, liderliği tek yanlı bir bakış açısı ile değerlendirmemektir (Akt.Bulut Koç, 2013).

Adair (2011), çalışmasında liderlik kavramındaki ayırt edici özellikleri beş başlık altında toplamıştır.

- **Yönlendirme:** Liderler ileriye görebilmeli ve ekibini ileriye taşıyabilmek için bir yol belirlemelidir. Bunun için stratejik planlama ve vizyoner bir düşünme tarzı gerekmektedir. Liderler, mevcut durumu değerlendirmek dışında, gelecekteki fırsatları ve doğacak engelleri öngörmelidir.
- **İlham verici olma:** Liderler hem davranışları hem de kullanmış oldukları dil ile çevrelerindeki insanlara ilham vererek, onların içindeki potansiyeli açığa çıkarmalarını sağlamalıdır.
- **Ekip Kurma:** Liderler ortak hedeflere ulaşmak için iş birliği içerisinde bulunan ve birbirlerinin yeteneklerinden faydalanan ekipler oluştururlar.
- **Model Olma:** Liderler grubun beklentilerini karşılamak ve hedeflere ulaşmak noktasında grup içerisinde belirlenen standartlara kendisi de uyarak model olabilmelidirler.
- **Kabul edilme:** Liderler çalışanların zihinlerinde ve kalplerinde yer edindiklerinde lider olarak kabul edilebilir olurlar.

Liderlik büyük örgütlerin başarı ya da başarısız olmasında belirleyici bir etkiye sahip olması yanında daha geniş sitemler ve dünya üzerindeki dinamikler üzerinde de önemli bir role sahiptir. Etkili liderler grup dinamiklerini iyi anlayan, belirlenen hedefe ulaşmaları için, bireyleri motive eden, ilham veren ve onlarla iyi iletişim kurabilen kişilerdir (Acar, 2023). Düşünce ve uygulama alanında büyük bir etkiye sahip olan liderlik, eğitim ortamlarında da grup içi iletişimi güçlendiren ve bireyleri motive eden dönüşümler sağlayabilir. Bu nedenle “dönüşümsel liderlik” başlığı altında bu liderlik tarzının temel davranışları ve davranışlarının ortaya çıkardığı sonuçlar ele alınacaktır.

2.2. DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK

Türk Dil Kurumuna göre dönüşüm kavramı; bir durumdan başka bir duruma geçme; şekil değiştirme, tahavvül, transformasyon anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne <http://www.sozluk.gov.tr> adresinden ulaşabilirsiniz. (Erişim Tarihi: 10 Ocak 2025). Günümüzün en önemli dinamiklerden biri olan dönüşüm, her alanda hızlı bir şekilde karşımıza çıkan değişimler, örgütlerin bu hızlı değişim ve yeniliklere uyum sağlayarak sürdürülebilirliklerini koruma gerekliliğini ortaya koymaktadır. Örgütler için, bu değişim sürecine adapte olmak bazen zor olabilmektedir. Bu süreçte dikkatli planlama ve organize olmak gereklilik göstermektedir. Örgütlerin dönüşüm süreçlerini etkin bir şekilde yönetilebilmesi için gerekli bilgi ve becerilere sahip liderler büyük önem taşımaktadır (Uzun, 2016).

Geçmişten günümüze insanların oluşturduğu örgütsel yapılar örgütün temel ihtiyaçlarının karşılanması ve belirlenen hedeflere ulaşma açısından önemli bir role sahiptir. Bu örgüt yapılarının teknoloji ve çeşitli değişimlerle evrildiği yeni liderlik tarzlarının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Toplumsal yaşamın sürekliliğini sağlayan yönetim mekanizmalarındaki değişimler ve dönüşümler, liderliğin güncel bir bakış açısıyla yeniden değerlendirilmesini zorunlu kılmakta ve bu durum dönüşümsel liderliğin, liderlik alan yazınında son yılların en popüler konusu haline gelmesine yol açmaktadır (Fidan, 2024). Alan yazın incelendiğinde dönüşümsel liderlik, değişim ve dönüşüm süreçlerinde etkin rol oynayan modern liderlik tarzlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok araştırmacı, bu kavram üzerinde farklı bakış açıları ve mantıksal yaklaşımlar sunarak dönüşümsel liderliğin tanımlarını ve uygulama alanlarını zenginleştirmiştir.

Dönüşümsel liderler, takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alma noktasında son derece duyarlıdır. Bu yaklaşım takipçilerinin beceri ve güçlerini keşfetmesine ve onlardan yararlanmasına olanak sağlar ve bu şekilde takipçilerinin daha üst düzeyde ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çabalar sarfederek, onların kişisel ve profesyonel gelişimlerini desteklemiş olurlar (Pardes, 2024).

Tichy ve Davenna dönüşümsel liderleri, belirsizlik ve karmaşıklıklar karşısında değişimi yönetme becerisine sahip olan vizyon sahibi kişiler olarak tanımlamıştır. Tichy ve Davenna (1990) ise dönüşümsel liderliği, yeniden canlanma ihtiyacının anlaşılmasıyla başlanan, bir vizyon oluşturulmasıyla devam eden ve dönüşümün kalıcı hale getirilmesiyle sonuçlanan üç perdelik bir tiyatro oyununa benzetmiştir (Güngör Akçay, 2018).

David Hughes, dönüşümel liderliği tanımlarken, bu liderleri değişim ajanları olduğunu ileri sürerek bir vizyon oluşturan ve bu vizyon doğrultusunda örgütün etkin bir şekilde yönlendirme süreci olarak tanımlamıştır. Bu liderler ayrıca örgütün teknik, politik ve kültürel sistemlerinde değişime giderek yeni eğilimlere uygun bir yapı oluşturmaının önemini öne çıkarmaktadırlar (Erdoğruca, 2011).

Yukl, dönüşümsel liderliği örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarında önemli değişiklikler yapma süreciyle, örgütün misyonuna, stratejilerine ve hedeflerine bağlılık oluşturmaya ifade eder. Ayrıca bu liderlik tarzı liderin astları üzerindeki etkisinin onları örgütün dönüşüm sürecine katılmalarını ve güçlenmelerini sağlamak amacıyla kullanılmasıdır. Bundan dolayı liderlik süreci sadece üst yönetimle sınırlı kalmazken aynı zamanda farklı düzeylerde ve alt birimlerdeki liderleride kapsar (Yukl, 1989).

Dönüşümsel lider, bir vizyon ortaya koyarak bu vizyonu örgüt bireylerine benimseten ve değişimin gerekliliğine dair inanç oluşturarak ilham veren bir figürü olarak öne çıkar (Ayrancı ve Öge, 2010). Dönüşümsel liderlik, örgüt içerisinde ani ve etkili değişimlerin gerçekleşmesine odaklanan bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümsel liderlik, örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümüne dayalı geleneksel bir anlayışın ötesinde, daha çok öğrenmeyi teşvik eden ve yenilikçi yaklaşımları öne çıkan bir liderlik anlayışına ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu liderlik biçiminde değişimi destekleyici yeni örgütsel değerlerin geliştirilmesi önem arz etmektedir (Çelik, 2003). Dönüşümsel liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamının ve onları ödüllendirmenin ötesine geçerek, çalışanlarının güven duygusunu geliştirmelerine, kendilerini tanımalarına ve böylece başarıya ve kişisel gelişime yönelmelerine olanak sağlarlar (Arslan, 2013). Dönüşümsel lider Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan saygı, kendini geliştirme ihtiyaçları gibi üst düzey ihtiyaçlara odaklanır. Bu liderlik biçiminde belirli sonuçlar hakkında bilgi sahibi ve farkındalık oluşmasına katkı sağlayarak istenen sonuçların elde edilemesine neden olan yeni düşünce ve davranış biçimlerinin gelişmesine teşvik eder (Saxe, 2011). Böylelikle grup üyelerinin motivasyonu artarak grup içerisinde yenilikçi çözümler üretilebilir.

Dönüşümsel liderlik kavramı ilk kez 1973 yılında J.V. Downtown'un "İsyen Liderliği" isimli çalışmasında ortaya atılmıştır. Ancak bu kavramın bir kuram olarak kabul edilip literatürde yer bulması, 1978 yılında James Mac Gregor Burns'un yayımladığı "Liderlik adlı çalışmasıyla başlamıştır. Ardından Bernard Bass, dönüşümsel liderlik kavramını teori haline getirerek literatüre kazandırmıştır (Öztürk, 2021, Pardes, 2024). Mc Gregor Burns, politik

liderlik anlayışında Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otorite kaynakları ile Herbert A. Simon'un yönetim fikirlerinin temel olarak dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik kavramları arasında bir ayrım yapmıştır. Bu bağlamda etkileşimsel liderliğin yeni sosyal ve ekonomik koşullarda yetersiz kalması, dönüşümsel liderlik modelinin geliştirilmesine zemin hazırlamış ve bu modelin etkileşimsel liderlikten ayrılan yönleri araştırılmıştır. Burns'un çalışmasında dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderlik ayrımını belirlemekle sınırlı kalması, teorinin belirsiz ve ölçüm araçlarının yetersiz olması liderlik araştırmalarının kapsamını sınırlandırmıştır. Bass ise dönüşümsel liderlik ve transaksiyonel liderlik arasındaki farkları, diğer liderlik özelliklerini de göz önünde bulundurarak yeniden tanımlamıştır (Suleymanova, 2010).

Bas'ın dönüşümsel liderlik anlayışını Burns'ten ayıran iki temel farklılık bulunmaktadır. Burns etkileşimci ve dönüşümcü liderliği tamamen birbirinden zıt kavramlar olarak ele alarak, bir liderin sadece bir liderlik özelliği taşıyacağını savunmuştur. Fakat Bass bu iki liderlik tarzının farklı özellikler gösterse de birbirini dışlayıcı nitelikte olmadığını belirtmiş ve bir liderin hem etkileşimci hemde dönüşümsel liderlik davranışları sergileyebileceğinin ileri sürmüştür. Bass, etkileşimci liderliğin belirli koşullarda etkili olabileceğini kabul etmekle birlikte, liderin dönüşümsel liderlik yaklaşımını da benimsemesi durumunda etkililiğinin daha da artacağı görüşündedir (Cumaguliyev, 2010). Bu açıdan bakıldığında Bass liderlerin her iki liderlik tarzında uyguladıklarında daha etkili olabileceklerini vurgulamakta ve bu görüşüyle liderlik anlayışının daha dinamik ve kapsayıcı bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Bernard Bass, Burns'un dönüşümsel liderlik teorisini geliştirerek daha anlaşılır ve aynı zamanda ölçülebilir hale getirmiştir. Bass tarafından hazırlanan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multiple Leadership Questionnaire/MLQ) ile liderleri 360 derecelik bir bakış açısıyla değerlendirerek liderlerin paydaşları üzerindeki etkilerini ve performanslarını değerlendirerek liderlik özelliklerini analiz etmeye imkan sağlamıştır. Böylece liderlik özelliklerinin kapsamlı biçimde analiz edilmesini sağlayan Bass, liderlik araştırmalarına önemli katkılar sağlamıştır (Eraslan, 2004). Bernard Bass, dönüşümsel liderlik modelinde bir ölçme aracı oluşturan ilk bilim insanıdır. Bass bu ölçme aracını Burns'un dönüşümsel liderlik tanımına dayandırarak geliştirmiştir. Bu ölçekle Bass 78 yöneticiden liderlikte etkili olan unsurları ve etkili liderlerin örgütün iyiliği için çalışanları nasıl motive ettiklerini tanımlamalarını istemiştir. Karizma ile ilgili unsurların da eklenmesi ile 142 maddeden oluşan bu ölçek maddeleri, 11 kişilik jüri tarafından dönüşümsel ve işlemsel liderlik

kategorilerine ayrılmıştır. Jüri tarafından %80 üzerinde uzlaşa sağlanamayan maddeler çıkarılmış ve ölçek 73 maddeye indirgenmiştir. Revize edilen ölçek, ABD ordusunda görevli 176 subaya uygulanmış ve katılımcıların üstlerini liderlik özellikleri doğrultusunda değerlendirmeleri istenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda karizma-ilham, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş değerlendirme adı altında üç dönüşümsel faktör ve koşullu ödül, istisnai olarak aktif yöntem adı altında iki işlemsel faktör ve bir pasif-kaçınan liderlik faktörü elde edilmiştir (Avolio ve Bass, 1999; Saxe, 2011). Liderlerin 360 derecelik bir bakış açısıyla değerlendirilmesini sağlayan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, psikolojik endişeleri yok etmek ve bileşen faktörlerini daha iyi ölçmek amacıyla bir çok revizyondan geçmiştir. Günümüzde mevcut versiyonu kullanılan ölçek, beş faktörlü liderlik ölçeği olarak isimlendirilmekte ve 45 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte, 36 madde dokuz liderlik faktörü ve üç liderlik boyutu ile ilgili bilgi verirken, son dokuz madde ise üç liderlik sonucunu değerlendirmektedir (Muenjohn ve Armstrong, 2008). Sonraki sürümlerde farklı bileşenlerin de eklenmesi ile geliştirilen ölçek, günümüzde kullanılan son haline ulaşmıştır. Avoli ve Bass tarafından geliştirilen beş faktörlü liderlik ölçeği (MLQ form 5X), günümüzde bir çok araştırmada yaygın olarak kullanılan ölçekler arasında yer almaktadır.

Bass dönüşümsel liderlerin daha karizmatik özellikler taşıdığını ve olağanüsü çabaları sayesinde grubun beklentilerini karşılamaya çalıştıklarını belirlemiştir. İlerleyen dönemlerde, 1980'lerden sonra liderlik üzerine yapılan çalışmalarda, dönüşümsel liderlik ve karizmatik liderlikte entelektüel enerjinin önemli bir konu olarak ele alındığı görülmektedir. Bu bağlamda dönüşümsel liderlik ve karizmatik liderlik üzerine çeşitli yaklaşım ve modeller geliştirilmiştir (Çelik, 2003). Bass liderlerin izleyenlerin ve örgütün davranışlarını ekileyerek dönüştürülebileceğini öngören bir teori geliştirmiştir. Bass'a göre dönüşümsel liderlik, liderlerin çalışanlarını üç farklı yönde dönüştürmesi sonucunda ortaya çıkar (George ve Jones, 2012).

Bunlar;

- ✓ Dönüşümsel liderler, çalışanlarının görevlerinin önemini ve bu görevleri yerine getirirken göstermiş oldukları performansın örgüte sağladığı katkıları anlamaya yardımcı olurlar.
- ✓ Bu liderler, çalışanlarının kişisel gelişimlerini, ilerlemelerini ve bireysel ihtiyaçlarını analiz ederek potansiyellerini keşfetmelerine olanak sağlar.

- ✓ Dönüşümsel liderler, çalışanları kendi çıkarlarının ötesinde örgütün amaçları doğrultusunda çalışmaya teşvik ederler.

Dönüşümsel liderlik, dönüşümü ve değişimi sadece yönetmezler aynı zamanda örgütün hedeflerine ulaşması için çalışanlarını motive ederek onlara ilham ve rehberlik eden bir süreç içerisindeyler. Böylelikle çalışanların da gelişimlerine aktif bir şekilde katılmaları teşvik edilmiş olur. Bu bağlamda dönüşümsel liderlik özelliklerini ele alarak bu özelliklerin örgüt üzerindeki etkilerini nasıl biçimlendirdiğini ele alacağız.

2.2.1. Dönüşümsel Liderliğin Özellikleri

Günümüzün değişen ve küreselleşen dünyasında, örgütlerin büyümesi ile birlikte bir rekabet ortamı da oluşmuştur. Bu süreçte liderler, farklılaşan ve değişen örgütsel ve çevresel etkenlerle mücadele edebilmek amacıyla motive edici, ilham verici, girişimci, müzakere edici, yol gösterici ve destekleyici roller üstlenerek örgüt yöneticilerini yönlendirmektedirler (Başaran, 2020). Yukl (1999) göre, dönüşümsel liderlik, liderin çalışanlar üzerindeki etkisiyle kendini gösteren bir liderlik tarzıdır. Çalışanlar lidere güven, saygı ve hayranlık duyarak beklentilerinin ötesinde bir performans sağlarlar. Tichy ve Devana (1986), büyük şirketlerin üst yöneticileri ile yapmış oldukları görüşmelerde dönüşümsel liderlerin değişim temsilcisi olarak kendilerinin tanımladıklarını, yürekli, cesaretli ve insanlara inanan özellikler taşıdıklarını, bunun yanında örgütsel değerleri sürdüren, bir ömür boyu öğrenen, karmaşıklık ve belirsizlikle başa çıkma yeteneğine sahip ileri görüşlü kişiler olduklarını öne sürmüşlerdir (Çetinkaya, 2011). Tichy ve Devanna liderlik konusunda yapmış oldukları araştırmalar dönüşümsel liderlikle ilgili bazı özellikler ön plana çıkarmaktadır. Bu özellikler kısaca öngörü, cesaret, takipçilerine karşı açıklık, güven ve karışıklıklarla başa çıkma olarak özetlenmektedir. Dönüşümsel liderler risk almaktan çekinmez ve mevcut duruma meydan okumaya cesaretle yaklaşır; entelektüel yetenekleriyle zorlu gerçeklerle yüzleşirler, açık ve samimi ilişkiler kurarak takipçilerine güven aşılar ve onların güçlenmesi için çaba gösterirler. Belirledikleri temel değerler doğrultusunda yönlendirme sağlarlar, ve deneyimlerinden ders alarak tutum ve davranışlarında köklü biçimde değiştireye açık olurlar. Karmaşık ve belirsiz durumlarda yüzleşme yeteneği sayesinde örgütlerdeki zorlukları aşmak için yaratıcı çözümler geliştirebilirler. Güçlü vizyoner kapasiteleri geleceği şekillendirir ve takipçileriyle etkili bir iletişime kurarak hedeflerine yüksek bir motivasyonla ulaşırlar (Simić, 1998).

Dönüşümsel liderlik özellikleri ile ilgili olarak bir çok araştırmacının farklı yaklaşımları bulunmaktadır; bu yaklaşımlar kimi zaman birbiri ile benzeyen, kimi zaman ise farklılık gösteren yaklaşımlar olmuştur (Cumagulyev, 2010). Dönüşümsel liderliğin özellikleri ile ilgili olarak literatürde çok fazla bilgi bulunmaktadır. Bu özellikler literatürde çok geniş olarak yer alsa da, en önemli özellikleri aşağıda belirtilmiştir (Kandemir, 2018).

1. Dönüşümsel liderler ortak vizyon oluşturarak bunu izleyenleriyle paylaşırlar:

“Vizyon” kavramı ile dönüşümsel liderlik, geleneksel liderlik anlayışından farklılık göstermektedir. Vizyon, dönüşümsel liderliğin en temel özelliği olarak öne çıkmakta ve değerlerle birlikte prensip odaklı bir yapı haline gelmektedir (Erdoğruca, 2011). Örgütsel anlamda vizyon, örgütün geleceğe dair hedeflerinin belirlenmesini, bu hedeflerin paylaşılmasını ve gelişmesini kapsar. Senge’nin betimlemesine göre vizyon kavramı, örgütün gelecekte ulaşmayı hedeflediği durumu ortaya koyar. Bazen vizyon arzulanan geleceği resmederken amaç kavramı ile karıştırılabilmektedir. Kotler’e göre liderlik, değişim süreçlerini hazırlayıp organize etmekte önemli bir rol oynar. Liderler takipçilerini motive etmenin yanında riskleri ve kazançları paylaşarak vizyon oluşturmalıdır. Bunun yanında iyimser, umutlu ve işgücünü etkili bir şekilde yönlendirmelidir (Armağan Ören, 2006). Tüm bu özellikler başarıya giden yolda önemli bir temel oluşturur.

2. Dönüşümsel liderler izleyenlerinde zihinsel uyarım ve yaratıcılığa teşvik ederler:

Dönüşümsel liderler yaratıcı düşüncenin gücüne inanarak daha önce ilişkilendirilmemiş nesne ve fikirler arasında bağlantı kurar. Yaratıcılık, örgütleri sürekli yenileyen ve çalışanların performanslarını artıran önemli bir faktördür. Doğru kullanıldığında dönüşümler daha başarılı olabilmektedir. Bu sürecin etkinliğini koruyabilmek için bireylerin içinde bulunduğu gizli potansiyeli açığa çıkartmak ve kullanmak gerekmektedir. Bu bağlamda yaratıcılığın keşfi örgütler için yeni fırsatlar sunar. Dönüşümsel liderler takipçilerini sorunların çözümünde yenilikçi yöntemler bulmalarına teşvik eder ve takipçilerini motive ederek işe yönlenmelerini sağlar. Ayrıca bu liderler, takipçilerine negatif düşüncelerden uzaklaşmayı öğretir ve olumlu düşüncenin gücüne inanarak pozitif bir zihin yapısı geliştirmelerine katkıda bulunurlar (Erdoğruca, 2011). Bu özellik yalnızca bireylerin gelişimini değil aynı zamanda örgütlerin genel başarısını da güçlendirmede katkı sağlayan bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

3. Dönüşümsel liderler izleyenleri üzerinde karizmatik bir etkiye sahiptirler:

Dönüşümsel liderler, belli kişisel özelliklerinin ötesinde karakteristik kişilerdir. Dürüstlük, kararlılık ve insanlara saygı dönüşümsel liderlerin en önemli özelliklerindendir. Bu liderler hem kendilerini hem de takipçilerini anlamada son derece yeteneklidirler ve kararlarını başkalarından etkilenecek değil kendi inançlarıyla alırlar (Omca, 2007).

4. Dönüşümsel liderlerin iletişim becerileri kuvvetli ve motivasyonları yüksektir.

İletişim ve motivasyon becerisi liderlik sürecinin iki önemli unsurudur ve bu unsurlar dönüşümsel liderlikte daha fazla öne çıkarak temel stratejileri oluşturur. Dönüşümsel liderliğin amacı, örgütte düzenli dönüşüm ve değişim sürecini başlatarak bunu sürdürülebilir hale getirmektir. Bunu gerçekleştirmek için dönüşümsel lider bir vizyon geliştirir ve bu vizyonu takipçilerine aktarmak için etkili bir iletişim becerisine ihtiyacı vardır. Vizyonu aktarılmasının ardından takipçilerini harekete geçirmek ve dönüşümün başlatılmasında yüksek motivasyon becerisi ön plana çıkmaktadır (Erdoğruca, 2011). Bu bağlamda dönüşümsel liderlerin etkili iletişim ve motivasyon becerilerinin örgütlerde sürdürülebilir bir değişim ve dönüşüm sağlama noktasında etkili bir rol oynadığı söylenebilir.

5. Dönüşümsel liderler kendilerini değişimin temsilcisi olarak kabul ederler:

Tichy ve Devanna'nın gerçekleştirdikleri çalışmalar, örgütlerin değişim sürecini ve dönüşümsel liderlerin bu süreçte örgüt dönüşümüne nasıl katkı sağladıkları noktasında yapılan önemli çalışmalardır. Yapılan bu çalışmalarda dönüşümsel liderliğin, yenilikçilik, değişim ve girişimcilik ile ilgili bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Araştırmacılar örgütsel değişimi; değişim ihtiyacının farkında olma, vizyon oluşturma ve değişimi gerçekleştirme şeklinde üç perdelik bir tiyatro oyuna benzetmişlerdir. Özellikle örgütün dış çevresinin baskılarının örgütün değişimini zorunlu kıldığı bununla birlikte iç çevredeki çalışanların mevcut durumu ve statükoyu sürdürmeye karşı direnç gösterebileceklerine dikkat çekmektedirler. Bu noktada dönüşümsel liderin risk alarak dönüşümü başlatması ve değişimin temsilcisi olması beklenmektedir (Nayır, 2019). Liderlerin değişim sürecinde dinamik yaklaşımlar benimsemeleri, örgütsel dönüşümün başarısı artırarak hem çalışanların motivasyonunu artırabilir hem de örgütün gelecekteki zorluklarla başa çıkma kapasitesini güçlendirebilir.

6. Dönüşümsel liderler izleyenlerine inanırlar:

Dönüşümsel liderlik, liderlerin izleyenlerine duyduğu inanç ve güvenle karakterize edilen bir liderlik tarzıdır. Bundan dolayı dönüşümsel liderler, takipçilerini sadece birer çalışan olarak değil aynı zamanda örgütün başarısında kritik rolleri olan bireyler olarak görürler. Bu

liderler, izleyenlerinin potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak amacıyla onları motive eder ve illham verirler. Bass ve Avolio (1994), dönüşümsel liderliğin doğasını incelerken, liderlerin izleyenlerinde yüksek bir özsaygı ve güçlü bir bağlılık oluşturma yeteneğinin önemine dikkat çekmektedir. Bu tür lider-izleyen ilişkileri, güven ve karşılıklı saygı temelinde inşa edilmektedir (Bass ve Avolio, 1994). Dönüşümsel liderlik, liderlerin takipçilerine olan güvenlerinin ve inançlarının örgüt içerisinde bir aidiyet duygusu oluşturduğunu ortaya koyar. Liderin çalışanlarını motive etmesi, onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlarken, örgütün başarısına olan katkılarının önemini kavramalarına ve örgüt içerisinde daha aktif roller üstlenmelerine imkan tanır.

7. Dönüşümsel liderler hayat boyu araştıran ve öğrenen kişilerdir:

Dönüşümsel liderler, sürekli olarak kendilerini geliştiren ve öğrenme süreçlerine dahil olan kişilerdir. Bu liderler, hem kendi becerilerini hem de örgütün potansiyelini artırmaya yönelik yeni yaklaşımlar içerisinde bulunurlar (Bass ve Avolio, 1994). Dönüşümü detekleyen bu liderler, örgüt üyelerinin dönüşüm ve değişime katılımını teşvik ederek, öğrenme ve değişim kültürünü oluştururlar (Kirkpatrick ve Locke, 1996), Dönüşümsel liderlerin hayat boyu öğrenme anlayışı sadece formal anlamda değil bununla birlikte deneyimleri, geri bildirimleri ve başkaları ile olan etkileşimlerinden de öğrenmelerini teşvik eden bir süreçtir. Dönüşümsel liderler bu anlayışla liderlik ettiklerinde kendi gelişimlerini sağlamakla birlikte örgüt içerisinde sürdürülebilir bir dönüşüm ve büyüme potansiyellerini de artırmış olurlar. Ayrıca bu tarz liderlerin araştıran ve öğrenen bir zihniyete sahip olmaları sadece kişisel gelişimleri için değil aynı zamanda örgütün kültürel yapısına da olumlu katkı sağlayabilmektedir.

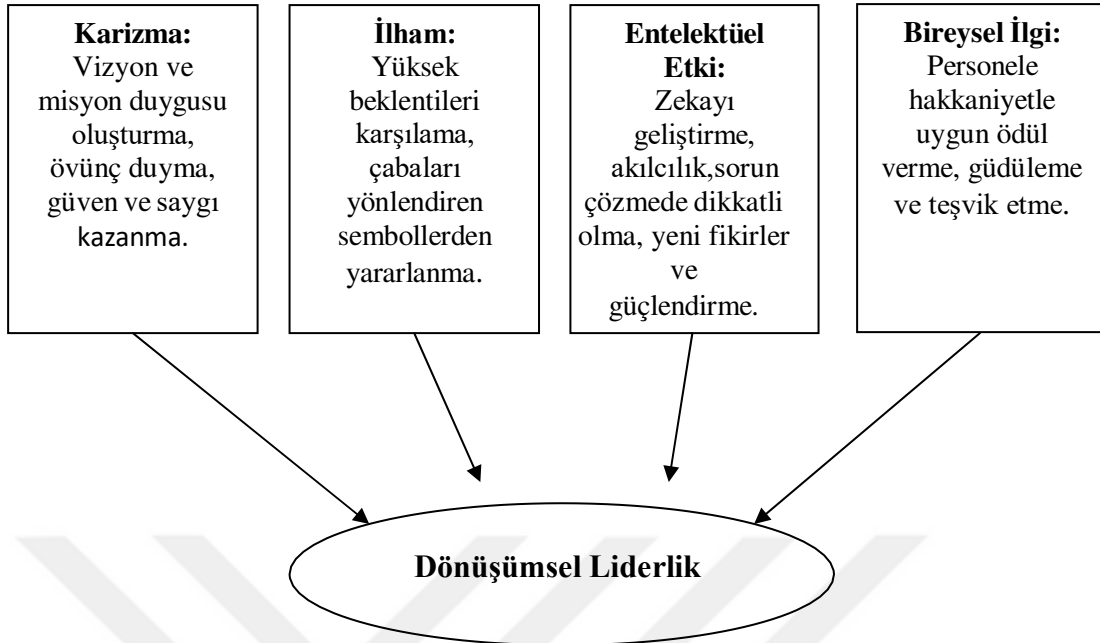
Vizyon oluşturma'nın dönüşümsel liderliğin en önemli özelliklerinden biri olduğu bir çok araştırmacı tarafından dile getirilmiştir. Senge (2006)' ye göre dönüşümsel liderler özgün bir vizyon oluşturarak örgütlerini harekete geçirir ve aynı zamanda onları yeniliklere uyum sağlayacak şekilde yönlendirirler (Başaran, 2020). Vizyon bir örgütün geleceğine yönelik hedefleri belirlemede önemli bir rol oynar. Dönüşümsel liderler statüyü sorgulayan, entelektüel merakı teşvik eden ve risk almayı gözetken bir yönetim anlayışını benimserler. Bu liderler, astlarının örgütün mevcut değerlerini yeniden değerlendirmelerini, yeni yaklaşımlar geliştirmelerini ve örgütün organizasyonel yapılarını eleştirel bir bakış açısıyla incelemelerini teşvik ederek çalışanların hem performansını artırmayı hem de çalışanların uyumunu güçlendirmeyi hedefler (Macit, 2003). Bu durum örgütün hem performansının artmasına hem de örgütsel uyumun sağlanması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca çalışanların kendilerini ifade etmelerine ve örgüt içerisindeki değişimlere katkı sağlamalarına olanak tanır böylece

Çalışanların motivasyonu artar ve örgüt daha esnek bir hele gelir. Dönüşümsel liderlik bu süreçte takipçilerine rehberlik ederek yenilikçi çözümler geliştirmelerine yardımcı olabilir. alışanlarına böyle bir destek sağlaması hem çalışanlar hem de örgüt için faydalı bir dönüşüm sağlayabilir.

Dönüşümsel liderler, takipçilerinin endişelerini ve sorunlarını dikkate alarak örgütsel sorunlara ait algılarını değiştirirler. Bu liderler bireysel başarıdan çok takım başarısına odaklanmayı teşvik eder ve takipçilerinin beceri ve eksikliklerini dikkate alarak görevleri uygun bir şekilde dağıtırlar. Böylece, örgütün en yüksek verimliliği sağlamak amacıyla hedefleri yeniden yapılandırır ve eski sorunların yenilikçi yollarla ele alınmasına olanak tanır. Bu liderler, takipçilerine yeni düşünme biçimleri ve fırsatları yakalamanın yollarını gösterek yaratıcılık ve yenilikçiliğe teşvik ederler (Rıdwan, vd. 2022). Dönüşümsel liderlerin bu özellikleri hem bireyleri hem de rgt güçlendirerek örgüt bireylerinin uyum yeteneklerini artırır ve başarıya giden yolda sürdürülebilir bir temel oluşturur.

2.2.2. Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutları

Dönüşümsel liderlik, sadece temel yönetim ilişkileri kurmaktan çok daha fazlasını içerir. Bu liderler, daha sonra açıklanan dört alt boyutu kullanarak üstün sonuçlar elde etmeye çalışırlar. Bu boyutlar, hem kavramsallaştırma hem de ölçüm aşamalarında yapılan araştırmalarla zaman içinde değişime uğramıştır. Literatürde liderlik karizmatiklikle yakından ilişkilendirilmiş olup, takipçiler liderle özdeşleşmek ve onu taklit etmek isterler. Dönüşümsel liderler, meydan okuma ve ikna yoluyla ilham vererek hem anlam hem de anlayış sağlarlar. Ayrıca, entelektüel uyarınlık ve bireysel destek, mentorluk ve koçluk gibi yaklaşımlarla takipçilerin gelişimini teşvik ederler. Bu alt boyutlar genel olarak çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) ile ölçülebilir. Bu konuda yapılan faktör analitik alışmalar, Bass (1985), Howell ve Avolio (1993), Bycio, Hackett ve Allen (1995) gibi araştırmacıların çalışmalarında önemli temel taşları oluşturmuştur. Ayrıca, Avolio, Bass ve Jung (1997) gibi bilim insanları, dönüşümsel liderliğin alt boyutlarını detaylı biçimde tanımlamışlardır (Bass ve Riggio, 2006). Bass ve Avolio tarafından 1995 ve 1997 yıllarında gerçekleştirilen çalışmalarda, dönüşümsel liderlik kavramını ele alırken idealleştirilmiş etki (karizma), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve kişisel destek sağlama gibi dört önemli kavramdan yararlanmışlardır ve bu kavramlar gnnmzde dönüşümsel liderliğin alt boyutları olarak varsayılmaktadır (Polat , Yalçın , ve Krğ , 2024).



Şekil 2.1 Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutları

Kaynak: Erdoğan, 2011.

1. İdealleştirilmiş etki (Karizma): Karizma yunanca kökenli bir kelime olup “kharisma” ilahi bir hediye anlamına gelmektedir. Karizma ise liderlerin başkalarında güçlü bir bağlılık ve istek duygusu uyandırma yeteneği olarak tanımlanır. Bu kişisel bir manyetizme ve cazibe olarak düşünülebilir (Erdoğan, 2011). Karizmatik liderler takipçilerini etkileme ve motive etme konusunda özel bir yetenek sergilerler ve bu da onları daha fazla etkili ve ilham verici kılar. Karizma ayrıca lider ve takipçileri arasında güçlü bir duygusal bağın varlığını ifade eder. Dönüşümsel liderler izlediği grubun duygularını, umutlarını, arzularını derinlemesine anlayarak bu karizmatik bağ kurabilmelidirler. Bu bağın oluşması sonucunda takipçilerin liderlerine karşı derin bir sadakat ve güven hissetmelerine yol açar. Lidere duyulan bu sadakat ve güven, kapsamlı dönüşümlerin gerçekleşmesinde son derece önemli bir rol oynamaktadır (Kurtuluş, 2007).

İdealleştirilmiş etki boyutunda liderin etkisi, özellikleri ve davranışları, liderin takipçileri üzerinde oluşturduğu güçlü bir etkiyi ifade eder. Bundan dolayı idealleştirilmiş etki davranışsal ve tutumsal olarak iki alt boyutta ele alınabilir (Arafat, 2017). İdealleştirilmiş etki davranışsal olarak, liderin değerler, inançlar ve bir misyon duygusu çerçevesindeki karizmatik hareketlere işaret eder. İdealleştirilmiş etki tutum yönünden ise, liderin sosyalleştirilmiş karizmasına, kendine güvenen ve güçlü bir şekilde algılanıp algılanmadığına ve daha yüksek düzeydeki idealler ve etik değerlere odaklandığı şeklinde görülüp

görülmeyeceğine dair atıfta bulunur (Bodla ve Nawaz , 2010). İzleyenler için bir rol model olmanın yanısıra aynı zamanda izleyenlerine saygı göstererek ve takipçileriyle örgütün vizyon, misyon ve hedeflerinin açıkça paylaşarak güçlü bir etki yaratabilir. Bu etki takipçilerin liderin başarılarını gözlemlemesiyle pekişir ve onların liderin tutum ve davranışlarını modellemeye yönlendirebilir. İdealleştirilmiş etki sayesinde liderler, takipçilerinin beklentilerini yükselterek, örgüt menfaatleri doğrultusunda daha fazla çaba harcamaları noktasında katkıda bulunur (Avcı, 2015). Araştırmacılar idealleştirilmiş etkiye sahip olan liderlerin bir takım özelliklere sahip olduklarını belirlemişler ve bu özelliklerden ön önde gelen özellik ise bu liderlerin yüksek bir kişisel güce sahip olmalarıdır. Birçok kaynakta idealleştirilmiş etki ve karizma aynı anlamda kullanılmış olsa da, Bass ve Avolio Karizma yerine idealleştirilmiş etki terimini kullanmışlardır. Bunun sebebi karizmanın doğuştan gelen ve genellikle sınırlı sayıda görünen bir özellik olarak düşünülmesidir. Bu algının ötesine geçmek ve daha geniş bir anlam katmak amacıyla, karizma yerine idealleştirilmiş etki terimi tercih edilmektedir (Güngör Akçay, 2018). Bu yaklaşım karizmanın sadece doğuştan gelen bir özellik olmadığını daha açık ve ulaşılır hale getirmeyi amaçlıyor olabilir. Böylece liderlik ve etkili olma özelliği daha erişilebilir ve geniş bir çerçevede değerlendirilebilir.

2. İlham verici motivasyon: Dönüşümsel liderler, takipçilerinin çalışmalarını değerli kılarak ve meydan okuma sağlayarak onları motive eder ve ilham verirler. Takım ruhu uyandırır, coşku ve iyimserlik sergilerler. Liderler, takipçilerini çekici gelecek durumları hayal etmeye dahil eder ve karşılamak istedikleri beklentileri açıkça iletirler; ayrıca hedefler ve paylaşılan vizyonlarına bağlılıklarını gösterirler (Bass ve Riggio, 2006). İlham verme ve motivasyon noktasında dönüşümsel liderler takipçilerine beklentilerini açık bir şekilde ifade ederek, bireylerde heyecan ve coşku uyandırır böylece amaçlara ve ortak vizyona sadık kalırlar (Anjum, 2008). Ayrıca dönüşümsel liderler çalışanlarını lider olma yolunda gelişmeleri için etkilemeye ve bu doğrultuda ilham vermeye ve yine, tüm çalışanların görüşlerini, onların örgüt içerisindeki konumları ne olursa olsun, dikkate alırlar (İşcan, 2006). Bu tür liderlik davranışları, dönüşümsel liderlik anlayışı çerçevesinde değerlendirildiğinde, liderin takipçilerini yüksek hedeflere yönlendirme ve onların bu hedeflere ulaşma yetkinliklerine dair güvenlerini pekiştirme çabasıyla ilişkilidir. İlham verici motivasyon, liderin geleceğe yönelik çekici bir vizyon sunarak, bu vizyonun benimsenmesi sürecinde semboller ve duygusal söylem aracılığıyla inanç ve bağlılık oluşturma kapasitesini içerir. Bass'a göre, bu bağlamda ilham verici motivasyon sergileyen liderlerin; vizyonlarını etkileyici bir biçimde ifade ettiklerini, takipçileri yüksek beklentiler doğrultusunda motive

ettiklerini ve yapılması gerekenler için anlam ve ilham sağladıklarını belirtmektedir (Boyett, 2006). Liderin ilham vermesi ve motivasyon sağlaması yalnızca hedef belirleyen değil aynı zamanda anlam ve umut taşıyan bir karakter olduğunu ortaya koymaktadır. Liderin takipçileri ile duygusal bağ kurma becerisi iç motivasyonlarını harekete geçirerek takipçileri daha güçlü bir bağlılık ve çabaya yönlendirir.

Hinkin ve Tracey (1999), tarafından yapılan çalışma, dönüşümcü liderliğin çalışanlar tarafından model alınan ve yüksek saygı, hayranlık ve güvene dayanan bir liderlik tipi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmaya göre, dönüşümcü liderlerin itibarı kazanabilmesi için çalışanlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önünde tutmaları gerekmektedir. Ayrıca, liderler riskleri çalışanlarıyla paylaşmakta ve tutarlı davranışlar sergilemektedirler. Etik ve ahlaki davranış standartlarına yüksek düzeyde bağlılık gösteren bu liderler, doğruyu yapacağına dair güven oluşturmaktadırlar. Güç kullanımında ölçülü yaklaşan liderler, kişisel çıkarlar için güç kullanmaktan kaçınmakta ve yalnızca gerekli durumlarda güç kullanmaktadırlar (Akt. Gökkaya, 2005). Sözü edilen bu çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanlar tarafından takdir edilen ve güven duyulan önemli bir liderlik yaklaşımı olduğunu söylenebilir. Bu liderlerin, çalışanların ihtiyaçlarını ön planda tutması, etik ve tutarlı davranması, ve güç kullanımlarını ölçülü tutması, onların sadece bir otorite figürü değil, aynı zamanda ilham veren ve güvenilir liderler olmalarını sağlayabilir. Bu özelliklerin, günümüz iş dünyasında etkili ve sürdürülebilir liderlik için temel unsurlar arasında yer aldığı görülmektedir. Liderlerin bu davranışları, çalışanların motivasyonunu artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlar için örgütsel bağlılığı güçlendirdiği düşünülebilir. Sonuç olarak, etik ve empatiyle hareket eden liderlerin, hem kişilerarası ilişkiler hem de organizasyon başarısı açısından daha uzun vadeli başarılar sağlayacağı ifade edilebilir.

3. Entelektüel uyarım: Alan yazında rastlanan ve dönüşümsel liderliğin alt boyutlarından biri olan zihinsel teşvik (Koç, 2013), entelektüel etki (Erdoğruca, 2011), zihinsel özendirme (Çetin 2009), entelektüel teşvik (Fidan,2024) gibi farklı başlıklarla karşımıza çıkan entellektüel uyarım, liderlerin takipçilerine zeka, mantık ve problem çözme yeteneklerini geliştirmeleri konusunda katkıda bulunmaktadır.

Dönüşümsel liderliğin entelektüel uyarımı, süreçlerin değerlendirilmesi, vizyonun oluşturulması ve uygulama biçimlerine açık ve esnek bir yapı kazandırır. Bu açıklık, liderlerin ve takipçilerinin varsayımları sorgulamasına ve daha yaratıcı çözümler geliştirmesine imkan tanır. Ayrıca, etik alanında, insanların varoluşun temel sorularını sorgulamasına imkan tanır. Bu dinamik, örgütlerde ve liderlik kültürlerinde temel değerler ve sorulara dikkat edilmesini

sağlar (Bass ve Steidlmeier, 1999). Bu boyut, takipçilerinin modern yöntemlerle eski örgütsel problemlere ilişkin düşünme becerilerini ve yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olan davranışları içerir. Böylece, liderin bu boyutu kullanarak, takipçilerinin yenilikçi ve yaratıcı düşünme yeteneklerini teşvik ettiği ve eski sorunlara yeni bakış açılarıyla yaklaşmalarını sağladığı açıklanmış olur. Lider, bu boyutu kullanarak, takipçilerinin yeni ve geliştirilmiş çözümleri kavramsallaştırma, anlama, temsil etme ve üretme kapasitesini artırmaya çalışır (Kahraman, 2021). Bir örgütün hedeflerine ulaşması için, takipçilerin ilgisini çekmek ve onları bu yolda teşvik etmek gerekir. Bu görevi yerine getiren dönüşümcü liderler, çalışanların isteklerini genişletir ve ihtiyaçlarını değişikliklere yönlendirirler. Takipçilerine ilgi çekici ve zorlayıcı görevler vererek, yeni çözümler üretmelerini sağlarlar. Başarıyı teşvik etmek adına, takipçilerin entelektüel gelişimini de desteklerler (Aksel, 2016). Entelektüel uyarım liderlerin takipçilerini sadece görevleri yerine getirmeye değil, aynı zamanda onların gelişimine ve fikirlerine de değer vererek, daha kendi kendine yeten ve yenilikçi bireyler olmalarını sağlamayı amaçlar. Liderlerin bu tarzı, örgütlerin sürdürülebilir başarısı için önemli bir motivasyon kaynağıdır ve çalışanların kendilerini değerli ve katılımcı hissetmelerine zemin hazırlar. Bu nedenle, dönüşümcü liderlerin takipçilerle kurdukları bu bağ hem bireysel hem de örgütsel açıdan oldukça güçlü sonuçlar doğurur.

4. Bireysel ilgi: Bu boyutta dönüşümsel liderler, takipçilerinin başarı ve ihtiyaçlarına özel ilgi göstererek bir koç ya da mentor gibi hareket ederler. Bu yaklaşıma göre, liderler bireylerin başarı ve gelişim ihtiyaçlarına özellikle önem verir, onları gelişim yolunda destekler ve kişisel farklılıkları dikkate alır. İletişimde karşılıklı etkileşimi teşvik eden ve kişisel farklılıkları gözeten bu yöntemde, liderler takipçilerine rehberlik ederek onların gelişimini destekler ve görevleri bölerken, onların ilerlemesini yakından takip ederler. Ayrıca, takipçilerin kendilerini sadece belli bir görev veya rol olarak değil, bütünsel kişilikleriyle görmelerini sağlar. Bu tutum, takipçilerin motivasyonunu artırmak ve gelişimlerini hızlandırmak açısından oldukça etkilidir (Bass ve Riggio, 2006).

Takdir edilme ve kendini değerli hissetme ihtiyacı insanoğlunun en önemli ihtiyaçlarından birisidir. Yönetim açısından bakıldığında, çalışanlar yalnızca belirlenen hedefleri gerçekleştirmeleri konusunda yönlendirilebilir fakat emeklerinin değer gördüğünü ve takdir edildiğini hissettiklerinde motivasyonları ve gösterecekleri çaba önemli ölçüde artabilir (Armağan Ören, 2006). Bu boyutta lider takipçilerine kendi davranışlarını öğretmeninin yanında aynı zamanda onların bireysel farklılıklarını, ihtiyaçlarını ve yeteneklerini göz önünde bulundurur. Ayrıca, ekip üyelerine, diğer kişilerin ihtiyaç ve kabiliyetlerini nasıl tespit edeceklerini de öğretir (Şahin , 2020).

Böylece, grup içindeki etkileşim ve uyum daha sağlıklı bir şekilde gelişebilir. Bireysel ilgi gösteren dönüşümsel liderler, takipçilerine empati ve anlayış ile yaklaştıkları takdirde, takipçilerin motivasyonu artırma ve işyerinde daha tatmin edici bir atmosfer oluşmasında katkı sağlamış olurlar. Bu durum liderin görev odaklı olmasının dışında, aynı zamanda takipçilerinin psikolojik ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayan bir liderlik tarzını yansıtır ve takipçiler arasında güçlü bir bağın oluşmasına katkıda bulunur. Bireysel ilgi, dönüşümsel liderliğin önemli bir boyutu olarak takipçilerin kendilerini değerli ve anlaşılır hissetmelerini sağlamaktadır. Bu bağlamda dönüşümsel liderliğin boyutlarını açıkladıktan sonra eğitim örgütlerinde dönüşümsel liderlik yaklaşımının unsurlarını ve yansımalarını inceleyebiliriz.

2.2 EĞİTİMDE DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK

Günümüzde eğitim, insanların temel ihtiyaçlarının karşılanması, nitelikli bireyler yetiştirilmesi ve küresel gelişmeleri yakalayabilmek adına büyük bir öneme sahiptir. Eğitim kurumları, toplumun ilerlemesini sağlayan ve yönlendiren temel kurumlar arasında yer almaktadır ve tarih boyunca insan var olduğu sürece, eğitim çeşitli biçimlerde devam etmiş ve toplumların ihtiyaçlarına göre farklı şekiller almıştır; bu durum, eğitimin toplumların gelişimine göre değiştiğini göstermektedir (Şahin, 2020).

Eğitim kavramındaki dönüşüm, doğal olarak eğitim yönetimi anlayışında da köklü değişikliklere yol açmıştır. Bu yeni değişimde, geleneksel yönetim tarzlarının ötesine geçilerek, yeni yapısal ve olgusal bileşenlerden oluşan bir yönetim biçimi benimsenmiştir. Bu bağlamda, eğitim sisteminin uygulayıcıları olan okullar da, soyut eğitim hedeflerini somut insan davranışlarına dönüştüren modern yönetim yaklaşımlarından doğrudan etkilenmektedir. Geleneksel okul yönetimi anlayışında, öğretmenler ve yardımcı personel ile öğrencilerden oluşan okul örgütü, sıkı kurallar ve hiyerarşik yapılar çerçevesinde organize edilirken, günümüzde bu yaklaşım artık yetersiz kalmaktadır. Modern okul yönetim anlayışı okulları değişimin hem konusu hemde uygulayıcısı olarak görerek okul müdürleri dönüşümsel lider olarak değer kazanmışlardır. Bu yeni liderlik tarzında, okul liderleri olayları sadece takip etmekle kalmayıp, önceden tasarlayıp uygulayan, yenilikleri başlatan ve sürekli geliştiren özellikler göstermektedir. Modern eğitim yönetimi anlayışı, okulları “dönüşen örgütler”, okul müdürlerini ise “dönüşümsel lider” olarak değerlendirmektedir. Yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin yeni rolleri ile dönüşümsel liderlik özellikleri arasında güçlü bir uyum olduğunu göstermektedir. Son yıllarda eğitim kurumlarında yapılan

deneysel çalışmaların odak noktası haline gelmiş bu yeni liderlik tarzının, özellikle Kanada, ABD ile İngiltere gibi ülkelerde, okul seviyesinde giderek yaygınlaştığı görülmektedir (Bottery, 2001, Akt. Eraslan, 2004).

Dönüşümsel liderlik anlayışında, okul yöneticilerinin sürekli değişen eğitim ortamında yeni roller üstlenmeleri ve bu süreçte bilgi ve becerilerini geliştirmeleri önem kazanır. Bu liderler, okul örgütünü içten ve dıştan yeni kaynaklara yönlendirebilmek, eski ve yeni kaynakları seferber edebilmek ve karşılaşılabilecek veya ileride karşılaşılabilecek zorluklarla başa çıkmak için çaba gösterirler. Günümüzde etkili okul müdürleri, değişimin kaçınılmaz, gerekli ve var olduğunu fark ederek, bu değişimi sağlamak için aktif bir şekilde çalışmaktadırlar (Bottery, 2001, Akt: Doğanalp Kesmez, 2015). Modern eğitim yönetiminde, liderlerin değişime açıklık ve uyum sağlama yeteneklerinin önemi giderek artmaktadır. Okul yöneticilerinin, mevcut durumu korumanın ötesine geçerek, yenilikçi kaynaklar ve yöntemler geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmaları, eğitim ortamının niteliğini ve gelişimini olumlu yönde etkiler. Bu yaklaşım, öğretmenler ve öğrenciler açısından daha hareketli ve adapte olabilen bir öğrenme ortamının oluşmasına katkı sağlayabilir. Değişimin kaçınılmaz ve gerekli olduğunu kabul eden etkili okul müdürleri, bu süreci aktif bir biçimde yönetmeye odaklanarak, okulun sürdürülebilir gelişimine katkı sağlayabilirler. Dolayısıyla, dönüşümsel liderlik perspektifini benimseyen müdürlerin, eğitimdeki başarı ve gelişimi sürdürülebilir kılmada kritik bir rol üstlendikleri görüşü güçlenmektedir. Bu bağlamda, liderlik anlayışının yenilikçilik ve değişime uyum sağlama kapasitesi, okul başarısında belirleyici faktörler arasında yer aldığı söylenebilir.

Kurum yöneticilerinin, kurum içindeki değişim isteğini her zaman ve her koşulda kabul etmeye ve desteklemeye hazır olmaları önemlidir; bu özelliklere sahip liderler, dönüşümcü liderlik nitelikleri taşımaktadır. Dönüşümcü liderler genellikle umutlu, heyecanlı ve iyimserdir; aynı zamanda, bireylerin hedef belirlemesine, gelecek beklentilerinin farkına varmasına, sorumluluklarını yeni bir perspektifle netleştirmesine ve hedeflere ulaşmak için gerekli sistemleri kurmasına yardımcı olurlar (Leithwood, 1992).

Leithwood, çalışmasında dönüşümsel okul liderliğinin üç temel hedefini aşağıdaki şekilde belirlemiştir. Bunlar:

1. Personelin iş birliğine dayalı, profesyonel bir okul kültürü geliştirmesine ve sürdürmesine yardımcı olmak,
2. Öğretmenlerin gelişimini teşvik etmek,

3. Problemleri birlikte daha etkili bir şekilde çözmelerine destek olmak (Leithwood, 1992). Dönüşümsel liderlik, eğitim ortamında değişimi teşvik eden bir okul kültürü oluşturmayı sağlar. Model olma, özendirme ve işbirlikçi çalışma gibi uygulamalar, okul kültürünün dönüşümünü kolaylaştırır. Araştırmalar, dönüşümsel liderliğin eğitimsel değişimi desteklediğini göstermektedir. Bu liderlerin desteğiyle öğretmenler, yeni öğretme ve öğrenme yaklaşımları geliştirerek, hem kendilerinin hem de öğrencilerin motive olmasını ve öğrenmelerin ilerlemesini teşvik eder (Celep, 2014, Akt: Canbaz, 2019).

Günümüz eğitim ortamlarında yaşanan hızlı dönüşümler, yalnızca yöneticilerin değil, öğretmenlerin de dönüşümsel liderlik özellikleriyle hareket etmelerini gerekli kılmaktadır. Bu liderlik yaklaşımı doğrultusunda, okul yöneticisinin öncelikle öğretmenleri değişimin kaçınılmazlığına ikna etmesi ve ortak bir vizyon oluşturması beklenmektedir. Etkili bir dönüşüm lideri, öğretim kadrosunu öğrenen okul kültürünün inşasına yönlendirebilmelidir. Eğitim kurumlarının gelişen bilgi toplumunda hak ettiği konuma ulaşabilmesi, ancak bu okulların kendilerini sürekli yenileyebilmeleriyle mümkündür. Bu süreçte yeniden yapılandırma çalışmalarının merkezinde, okul yönetiminin kültür oluşturmadaki rolü bulunmaktadır. Yönetim anlayışı, iş birliği, sorumluluk alma, destek sunma ve motive etme gibi davranışları içselleştirdiğinde; öğrenmeyi teşvik eden, gelişime açık ve yüksek performans gösteren okulların oluşumuna zemin hazırlar. Söz konusu davranışlar, dönüşümsel liderliğin temel öğeleri olarak değerlendirildiğinden, eğitim kurumlarında bu yaklaşımın hayata geçirilmesini gerekli kılmaktadır (Çelik ve Eryılmaz, 2009). Dönüşümsel liderlik, okul kültürünü yeniden yapılandırırken yalnızca yönetim stratejileri olarak değil, aynı zamanda duygusal ve pedagojik bağlamda etki yaratabilen bir yaklaşımı temsil eder. Bu liderlik anlayışı sayesinde yöneticiler, öğretmenlerle birlikte ortak bir vizyon geliştirerek öğrenen okul ortamını sürdürülebilir hale getirme potansiyeline ve öğretmenlerin kurum içerisinde daha mutlu ve huzurlu bir ortam içerisinde çalışmalarına da sebep olduğu söylenebilir.

2.3 . DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK KONUSUNDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde dönüşümsel liderlik ile ilgili özellikle eğitim alanında yurtiçinde yapılan çalışmalar incelenmektedir.

Çelik (1998), “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik” adlı yapmış olduğu çalışmada, dönüşümsel liderlik açıklanarak okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile dönüşümsel liderlik davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan bu araştırmada okul

yöneticilerinin dönüşümsel liderliğin altı temel boyutunda etkili liderlik davranışları sergilediklerini göstermektedir. Katılımcı yöneticiler; kurumsal vizyon geliştirme, örnek davranışlarla liderlik etme, grup hedeflerine yönelik motivasyonu artırma, bireysel destek sağlama, öğretmenleri düşünsel olarak teşvik etme ve yüksek performans beklentilerini vurgulama konularında kendilerini başarılı bulmaktadırlar. Araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik nitelikleri ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Özellikle “grup hedeflerine bağlılığı teşvik etme” boyutunda, yöneticilerin liderlik özellikleriyle yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Balcı (2009), “İlköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılığı ile yöneticilerin öğretimsel liderlik ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin analizi” isimli çalışmasında, liderlik yaklaşımları arasında dönüşümsel (transformasyonel) liderlik ile öğretimsel liderlik stillerini ele alınmıştır. Çalışma, okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının yanı sıra; yöneticilerin benimsediği öğretimsel ve dönüşümsel liderlik tarzları ile öğretmenlerin kurumsal bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticiler öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını, öğretimsel ve dönüşümsel liderlik bağlamında daha olumlu algılamaktadır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde, öğretimsel liderliğin bu bağlılık üzerinde yüksek düzeyde etkili olduğu, dönüşümsel liderliğin ise daha sınırlı bir etki gösterdiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, öğretmenlerin dönüşümsel liderlik ve öğretimsel liderlik algıları arasında oldukça güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu durum, dönüşümcü liderlik algısındaki artışın öğretimsel liderlik algısını da yükselttiğini göstermektedir.

Güngör (2018), gerçekleştirdiği çalışmada, devlet ortaokullarının etkili okul özellikleri sergilemesinin yöneticilerin dönüşümsel liderlik becerileriyle açıklanıp açıklanamayacağını incelemiştir. Araştırma ayrıca, öğretmenlerin okullarına yönelik örgütsel bağlılık düzeylerinin etkili okul özelliklerine olan etkisini ortaya koymayı ve yöneticilerin dönüşümsel liderlik davranışlarının, örgütsel bağlılık ile etkili okul nitelikleri arasındaki ilişkiye olan katkısını değerlendirmeyi hedeflemiştir. Bu çerçevede dönüşümsel liderlik, örgütsel bağlılık ve etkili okul özellikleri arasında bütünleşmiş yeni bir modelin test edilmesini amaçlamıştır. Araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyeleri ile okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik nitelikleri ve okulun etkili olma özellikleri arasında doğrudan bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Bununla birlikte,

dönüşümcü liderlik davranışları ile etkili okul yapısı arasında da doğrudan bir bağlantı olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, elde edilen bulgular yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin, öğretmen bağlılığı ile etkili okul nitelikleri arasındaki ilişkiye aracılık eden bir değişken rolü üstlendiğini ortaya koymuştur.

Töremen ve Yasan'ın (2010), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği)" adlı çalışmasında, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını ortaya koymak ve bu davranışların mevcut ilköğretim okulu yöneticilerinin sergilediği tutumlar arasında yer alıp almadığını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma sonuçları genel olarak ele alındığında ilköğretim okulu yöneticilerinin, dönüşümsel liderlik rol ve davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tosun (2015), "Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen görüşlerine göre araştırılması (Başakşehir ilçe örneği)" adlı çalışmasında okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre dönüşümsel liderlik özelliği açısından okul türü, cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem gibi değişkenleri arasında anlamlı düzeyde bir farka rastlanmamıştır. İdealleştirilmiş etki boyutunun medeni durum değişkininde anlamlı fark gösterdiği ve dönüşümsel liderlik özelliklerinin tamamının da eğitim durumu değişkenine göre anlamlı fark gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kiriş (2016), tarafından gerçekleştirilen araştırmada, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik özellikleriyle öğretmenlerin mesleki benlik saygıları arasındaki ilişki incelenmiştir. İlişkisel tarama modeliyle yapılan bu nicel çalışmada araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, "Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin mesleki benlik saygı düzeyleri arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algıları; görev yaptıkları kurum türü, yaş, cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Ancak, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Benzer şekilde, öğretmenlerin mesleki benlik saygılarına ilişkin algıları da görev yapılan kurum türü, yaş, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterirken; eğitim düzeyi değişkenine göre herhangi bir anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Akar (2017)'ın, “Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel destek algılarının iş yaşam kaliteleri üzerine etkisi” başlıklı çalışmasında, dönüşümsel liderlik, örgütsel adalet, örgütsel destek ve iş yaşam kalitesi değişkenlerine ilişkin mevcut literatür temel alınarak bütüncül bir model önerilmiştir.

Mete (2018), tarafından gerçekleştirilen, “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Problem Çözme Becerilerinin İncelenmesi” adlı çalışmada, ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen algıları çerçevesinde değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaşı arttıkça bu liderlik özelliklerini daha olumlu algıladıkları saptanmış; özellikle 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin algıları diğer yaş gruplarına nazaran anlamlı düzeyde yüksektir. Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine kıyasla dönüşümcü liderliği daha olumlu değerlendirmektedir. Öğrenci sayısı değişkeni, algıda farklılık yaratmakta olup, 301-500 öğrenciye sahip okullarda görev yapan öğretmenler, bu özellikleri daha düşük düzeyde algılamaktadır. Kadın öğretmenler, bazı problem çözme becerileri boyutlarında erkek öğretmenlere kıyasla daha yüksek puanlara sahiptir. Öğretmen sayısı az olan kurumlarda görev yapan öğretmenlerin problem çözme becerileri daha üst düzeydedir. Görev türüne göre sınıf öğretmenlerinin problem çözme becerilerindeki puanları, branş öğretmenlerinden anlamlı şekilde daha yüksektir. Eğitim düzeyi, medeni durum ve kıdem gibi bazı demografik değişkenlerde ise anlamlı fark bulunmamıştır. Son olarak, dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin problem çözme becerileri üzerinde anlamlı bir yordayıcı etkiye sahip tespit edilmiştir.

(Göksoy , Torlak ,ve Uğuz, 2019), “Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri” başlıklı çalışmasında, okul müdürlerinin yüksek ahlaki standartlara sahip oldukları genel olarak gözlemlendiği, ancak, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu, okul müdürlerinin kendilerinde hayranlık uyandırmadığını ve rol model olarak algılanmadığını, bununla birlikte, öğretmenler okul müdürünü benimsediklerini belirtmekte, ancak ona benzemeye yönelik bir çaba içerisinde olmadıklarını dile getirdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Canbaz (2019), gerçekleştirmiş olduğu çalışmada, ortaöğretim düzeyinde görev yapan okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine yönelik algı

düzeylerinin tüm boyutlarda yüksek olduğu belirlenmiştir. Öte yandan, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algı düzeyleri ise orta düzeyde saptanmıştır.

Çakır (2022), araştırmasında, okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik stilinin okul mutluluğuna etkisinde okul kültürünün aracılık rolünün etkisini incelemiştir. İlişkisel tarama modeline göre yapılan bu çalışmada, dönüşümsel liderlik stili; görev kültürü, destek kültürü, başarı kültürü ve okul mutluluğunu doğrudan ve olumlu biçimde etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte, görev ve destek kültürlerinin de okul mutluluğu üzerinde doğrudan etkili olduğu saptanmıştır. Dönüşümsel liderlik stili okul mutluluğunu hem doğrudan hem de görev ve destek kültürü aracılığıyla dolaylı olarak etkilediği, ayrıca, dönüşümsel liderlik ile okul mutluluğu arasındaki ikili ilişkiye okul kültürü dahil edildiğinde, görev ve destek kültürünün bu ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kahya (2023), “Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki gelişimlerine etkisini” inceleyen çalışmasında ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak ortaya koymayı amaçlamıştır. Yapılan bu çalışmada okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik rollerinin ve öğretmenlerin mesleki gelişim düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetine, mesleki kıdemine, eğitim durumuna, okul türüne ve okul müdürü ile çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik rolleri ile öğretmenlerin mesleki gelişim düzeyleri arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik rollerinin öğretmenlerin mesleki gelişimleri üzerinde anlamlı bir yordayıcı etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Özcan (2023), tarafından gerçekleştirilen çalışmada, ilkökul öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile öğretmenlerin iş yaşam kaliteleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çetin (2024), “Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeyleri yüksek, öğretmenlerin motivasyon düzeyleri orta ve örgütsel bağlılık düzeyleri ise yüksek olarak saptanmıştır. Cinsiyete göre anlamlı fark gözlenmemekle birlikte; eğitim durumu, kıdem yılı ve okul türü değişkenlerinde

farklılıklar belirlenmiştir. Dönüşümsel liderlik ile hem örgütsel bağlılık hem de motivasyon arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler görülmüştür. Ayrıca motivasyon ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında da yüksek düzeyde olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.

Kılıç (2024), “Öğretmen Algılarına Göre Resmi ve Özel Okullarda Çalışan Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Becerileri Açısından Karşılaştırılması” başlıklı çalışmada öğretmen algılarına göre resmi ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik yeteneklerini çeşitli değişkenler açısından değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma bulgularına göre özel okullarda çalışan öğretmenler, okul müdürlerinin liderlik becerilerini daha yüksek algılamaktadır. Medeni durum ve mesleki kıdem değişkenleri arasında ise anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Öğretmen algılarına göre, cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve branş gibi değişkenlerde göre farklılık göstermektedir.

Gündüz (2025), gerçekleştirdiği çalışmada, dönüşümsel liderlik ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki ile birlikte; bu değişkenlerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, okulda görev süresi, müdürle çalışma süresi, branş ve çalışılan kademe gibi demografik özellikler doğrultusunda incelenmesi hedeflenmiştir. Yapılan çalışmada, dönüşümsel liderlik ile öğretmen motivasyonu arasında olumlu yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Aynı şekilde, motivasyon düzeyleri ile dönüşümcü liderlik ölçeği puanları arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir.

Güngör (2025), “Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki ilişkinin incelenmesi” başlıklı çalışmada okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Dönüşümsel liderlikle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında yapılan çalışmalarda dönüşümsel liderliğin öğretmenlerin motivasyonunu, mesleki gelişimini, mesleki doyumunu ve iş yaşam kalitesini olumlu yönde etkilediği yapılan çalışmalarda, bu etkilerin bazı değişkenler açısından anlamlı fark yarattığı görülmektedir. Genel olarak araştırmalar incelendiğinde dönüşümsel liderlik boyutlarının bazı gruplarda daha güçlü algılandığı ve bu liderlik yaklaşımının öğretmenlerin motivasyonu üzerinde yordayıcı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Son dönemde bu çalışmaların artarak devam ettiği gözlemlenmiştir.

2.4. ÖRGÜTSEL MUTLULUK

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel mutluluk başlığı altında, mutluluk ve örgütsel mutluluk ve eğitim örgütlerinde örgütsel mutluluk ve örgütsel mutluluğun bireylerin mesleki mutluluğunu da beraberinde getirdiği için öğretmenlerin mesleki mutluluğu kavramları hakkında bilgi verilmiştir.

2.5.1. Mutluluk

Türk Dil Kurumu (TDK) mutluluk kavramını, “*Anlık bir duruma bağlı olarak duyulan sevinç veya alınan zevk.*” olarak tanımlamaktadır (TDK, 2025). Mutluluk kavramı, felsefe, din, psikoloji, sosyoloji ve ekonomi gibi çeşitli alanlarda geniş çapta araştırılmıştır (Behrani, 2017). Mutluluk kavramı, çeşitli disiplinlerde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Farabi’ye göre mutluluk, “*vicdani rahatlık*” olarak nitelendirilirken, Aristo ise onu “*faydalı olmak ve iyiyi yapmak*” şeklinde ifade etmektedir (Delioğlu , 2022). Warr (2007), bireylerin mutluluğunu, olumlu duyguların olumsuz duygulara üstün gelmesi olarak tanımlamıştır. Frey ve Stutzer (2002) göre "Mutluluk nedir?" sorusu, insanlık tarihinin en eski ve temel sorularından biridir. Bu sorunun farklı insanlar tarafından farklı şekilde tanımlandığını ve kesin bir uzlaşmanın olmadığını ifade eden birçok düşünür vardır. Mutluluğun doğası üzerine birçok filozof ve psikolog, çeşitli görüşler geliştirmiştir; ancak, herkesin mutluluk kavramını kendisinin tanımlaması mümkündür . Her insanın mutluluğu tanımlama biçimi farklıdır; kimisi için üretken olmak, kimisi için sevilmek ya da özgür hissetmek. Ama belki de ortak nokta, kişinin kendisiyle uyum içinde yaşamasıdır.

Modern psikolojinin öncülerinden William James, bireylerin eylemlerini yönlendiren en temel güdünün mutluluk arayışı olduğunu ifade eder. Ona göre, insanların mutluluğu nasıl koruyacakları, kazanacakları ve yeniden elde edecekleri sorusu, çoğu zaman tüm davranışlarının arkasındaki gizli itici güçtür. Bu değerlendirme, bireylerin çeşitli yaşam kararları ve davranışları üzerinde mutluluğun merkezi rol oynadığını ortaya koymaktadır (Sirgy, 2012. Antik çağ filozoflarından olan Aristoteles’e göre, insan yaşamındaki en yüce iyi, “iyi bir yaşam” sürmektir. İyi bir toplumda tüm bireyler gelişme ve kendini gerçekleştirme olanağı bulur. Bugün “mutluluk” olarak adlandırılan kavram, Antik Yunanca’daki *eudaimonia* teriminin karşılığı olarak kullanılmakta ve iyi yaşamı tanımlamak üzere tercih edilmektedir. Bu yaşam biçimi, zaman içinde “iyi yaşamak” ve “iyi işler yapmak” yoluyla gerçekleştirilmektedir. Ancak günümüzde birçok bireyin

yaşamında eksik olan şey, Aristoteles'in tanımladığı biçimiyle mutluluktur ve bu eksiklikte modern iş yaşamının yapısal özellikleri önemli bir rol oynamaktadır (Gavin ve Mason, 2004).

İnsanlar, yaşamlarının en erken dönemlerinden itibaren, kendilerini iyi hissettiren deneyimlerin izini sürme eğilimindedirler. Bu eğilim, bireyin psikolojik iyi oluşunu sağlama ve sürdürme arzusuyla bağlantılıdır. Hayat boyu süren bu arayışın merkezinde ise mutluluk kavramı yer alır; çünkü mutluluk, bireyin yaşamını anlamlandırmasında temel bir rol oynar (Dursun, 2015). Mutluluğa ulaşma arzusu, insanın doğuştan gelen psikolojik eğilimlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Birey, yaşamın farklı alanlarında (kişisel ilişkiler, aile ortamı, eğitim yaşamı, sosyal çevre ve iş hayatı) olumlu duyguları deneyimleme ihtiyacı duyar. Bu ihtiyacın, bireyin temel ve nihai yaşam hedefleri arasında yer aldığı düşünülmektedir. Bazı durumlarda eş, iş, servet, statü ya da politik bağlantılar gibi araçlar mutluluk hedefinin önüne geçiyor gibi görünse de, bu unsurların elde edilmesi süreci de özünde mutluluğa erişme motivasyonunun bir parçası olarak değerlendirilmelidir (Korkut, 2019).

Batı dillerinde *happy* sözcüğünün farklı kültürel bağlamlardaki kullanımlarını inceleyen Nettle (2005), Türkçede “mutlu” olarak çevrilen bu kelimenin anlamsal kapsamını tanımlarken üç aşamalı bir sınıflandırma önerir (Şekil 2). İlk aşama, yoğun bir şekilde duyguların ön planda olduğu ve isteklerin, beklentilerin karşılanmasıyla tetiklenen anlık mutluluk tepkilerini kapsar. İkinci aşamada ise, bilişsel değerlendirmelerin duygularla birlikte daha belirgin hale geldiği görülür. Bu düzeyde, kısa süreli duygusal tepkiler değil; zamanla şekillenen genel yaşam değerlendirmeleri, örneğin yıl ya da hayat gibi dönemlere dair yargılar ön plana çıkar. Yaşamdan alınan haz ve iyi olma hali bu düzeyin temel göstergelerindendir. Son aşama ise daha derin felsefi bir yaklaşımı barındırır. Aristoteles'in *eudaimonia* kavramıyla ifade edilen, bireyin kendini gerçekleştirme ve potansiyeline ulaşması durumu bu aşamada “mutluluk” olarak adlandırılabilir. Bu bakış açısından hareketle, kişisel potansiyel farkları nedeniyle herkese uygulanabilecek evrensel bir tanım oluşturmak zordur. Bu noktada yaşam amacı, mutluluk algısında temel rol oynar (Korkut, 2019).

MUTLULUK sözcüğünün semantik düzeyleri		
DÜZEY 1 Anlık duygular <i>Sevinç</i> <i>Keyif</i>	DÜZEY 2 Duygularla ilgili düşünceler <i>İyi Oluş</i> <i>Doyum</i>	DÜZEY 3 Yaşam Kalitesi <i>Flourishing</i> <i>Posansiyeli</i> <i>Gerçekleştirme</i>
• Daha ani • Daha duygusal • Daha güvenilir derecede ölçülebilir • Daha kesin		• Daha bilişsel • Daha göreceli • Daha ahlaki ve politik • Daha fazla kültürel norm ve değer içerir,

Şekil 2.2 Mutluluk sözcüğünün semantik düzeyleri

Kaynak: Nettle, 2005 (Akt. Korkut, 2019).

Mutluluk kavramı literatürde farklı bakış açılarından değerlendirilmekle birlikte, genel olarak iki temel yaklaşım altında sınıflandırılmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki, hedonik görüşü temel alır ve mutluluğu; haz, neşe, eğlence gibi kısa süreli ve geçici olumlu duygularla ilişkilendirir. İkinci yaklaşım ise ödömonik temellidir ve mutluluğu bireyin yaşamı boyunca süren genel bir memnuniyet ve içsel huzur hali olarak tanımlar. Bu ayrım, mutluluk deneyiminin yalnızca anlık duygularla sınırlı olmadığını, aynı zamanda bireyin yaşamının bütününe dair değerlendirci bir bakış açısını içerdiğini göstermektedir (Demirok vd., 2014). Alan yazın incelendiğinde mutluluk kavramı adına yapılan pek çok tanım ile karşılaşılmaktadır. Mutluluk kavramına ilişkin yapılan tanımlamalardan bazıları tablo 1 de yer almaktadır.

Tablo 2.1 Mutluluk tanımları

Tanımlar
Bir duygu ya da ruh halidir (Rao vd., 2017) ve sürekli gelişmeyi içermektedir (Russell, 1945/1972).
Özel iyi oluşun tamamlayıcısı, duygusal ölçüsüdür (Diener, 1984).
İnsan hayatının amacıdır. Erdemli olmaya, erdemli yaşamaya dayanmaktadır. İnsanın yaşama sanatındaki en büyük başarısı, yaşama sanatında ulaşacağı kusursuzluğun kriteridir (Fromm, 1956/1994).
İnsanın kendisiyle ve çevresiyle uyum ve barış içinde olması, başkalarıyla sevgi dolu ilişkiler kurabilmesidir. İnsanların doğduğu andan itibaren hayatını devam ettirmek için gerekli becerileri öğrenmeye başlamaları gibi mutlu olmak da bir sanat, bir bilgi işidir (Yörük, 1994).
Hoşa giden duyguların yoğunluğu ve sıklığıyla ilgilidir (Diener, 2000).
Bireylerin yaşam koşullarındaki değişikliklere verdikleri kısa süreli tepkilerdir (Diener, Lucas ve Scollon 2006).
Hayatta istediğiniz şeyleri elde etmek için dokunabileceğiniz bir kaynaktır (Diener ve Biswas-Diener, 2008).
Bireyin bir bütün olarak kendi yaşam kalitesini değerlendirme derecesidir (Selim, 2008).
İnsanların her zaman şu anda yoksun oldukları şey (sağlık, zenginlik, sevgi vb.) (Aristoteles, 2009).
Genel olarak kişinin yaşadığı hayatı ne kadar sevdiği ya da kişinin yaşamı bir bütün olarak olumlu değerlendirme derecesi ile ilgilidir. Bu anlamda mutluluk kişi tarafından algılanan iyi yaşamı ifade etmekte, fakat yaşam hakkında neyin iyi olduğunu belirtmemektedir (Veenhoven, 2009).
Erdemin kendisidir (Spinoza, 1677/2011).
Yapılan bir işin sonunda hissedilen duygudur (Erdoğan ve Akduman, 2013).
Bireyin yeteneklerini eksiksiz bir biçimde geliştirebilmesi ve yapıtlarını tamamlayabilmesidir (Schopenhauer, 1851/2019).
Olumlu duygular yaşanması durumu, derin ve amaç duygularıyla bir arada yaşanan haz hissidir (Achor, 2010/2020).
Mutlu tesadüflerin eseridir (Schmid, 2021).
Tüm özlemlere eksiksiz ve sürekli ulaşılmaktan duyulan kıvanç durumudur (TDK, 2021).
Duygusal sermaye olarak değerlendirilebilecek mutluluk, olumlu duyguların toplamından çok daha fazla şey içermektedir (Chul-Han, 2020/2023).

Kaynak: (Çakır , 2024)

Tanımlamalara bakıldığında sonuç olarak, mutluluk kavramı bireyin yaşamı boyunca hem psikolojik hem felsefi hem de sosyokültürel düzlemlerde şekillenen çok katmanlı bir olgudur. Hedonik yaklaşımlardan ödömonik değerlere, anlık hazlardan yaşamın anlamına kadar uzanan bu geniş çerçeve, mutluluğun evrensel bir tanımının yapılamayacağını, fakat çeşitli düzeylerde deneyimlenebileceğini göstermektedir. Kimi zaman dışsal

koşullar tarafından şekillendirilse de, mutluluk bireyin içsel değerleri, bilişsel değerlendirmeleri ve kendini gerçekleştirme kapasitesiyle doğrudan ilişkilidir.

2.5.2. Örgütsel Mutluluk

Günümüz çalışma yaşamında bireylerin yalnızca üretkenlikleri değil, aynı zamanda psikolojik iyi oluş düzeyleri de kurumların başarı ve sürdürülebilirliği açısından temel bir belirleyici hâline gelmiştir. Bu bağlamda “örgütsel mutluluk” kavramı, çalışanların iş ortamlarında duyumsadıkları memnuniyet, aidiyet, anlam ve değer duygularını kapsayan çok boyutlu bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. İş yaşamında geçirilen sürenin artmasıyla birlikte bireylerin mutluluğu, yalnızca kişisel bir arayış değil; aynı zamanda örgütsel kültür, liderlik tarzları, iş-yaşam dengesi ve kurum içi ilişkilerle doğrudan ilişkili bir konu hâline gelmiştir. Dolayısıyla örgütsel mutluluğun hem birey düzeyinde hem de kurum düzeyinde ele alınması, çağdaş yönetim anlayışının vazgeçilmez bir parçası olarak önem kazanmaktadır.

Alanyazın tarandığında örgütsel mutluluk kavramı ile ilgili çeşitli adlandırmalar ve tanımlar bulunmaktadır. Bu kavram için yapılan araştırmalarda farklı isimlendirmeler kullanılmıştır; bunlar arasında “işyeri mutluluğu”, “işyerinde mutluluk”, “işte mutluluk”, “iş gören iyi oluşu”, “iş gören mutluluğu”, “örgütsel iyi oluş” ve “örgütsel mutluluk” sayılabilir (Delioğlu, 2022). Mutluluk, insanlık tarihi boyunca önemli ve araştırılan temel kavramlardan biridir. Felsefi açıdan ilk kez sorgulanan bu kavram, zamanla psikologlar tarafından da detaylı incelenmiştir. Araştırmacılar ve uygulayıcılar, bireysel mutluluğun artırılabilir olup olmadığını ve mutluluğu etkileyen faktörlerin neler olduğunu sürekli sorgulamışlardır. Bu bağlamda, bireylerin mutluluğunun örgütsel ortamda da genel bir mutluluğu olumlu yönde etkileyip etkilemediği ilgi çekici bir konu haline gelmiştir. Yapılan çalışmalar, bireysel mutluluk ile örgütsel mutluluğun birbirine doğru orantılı olabileceğini gösterse de, her zaman tamamen aynı olmadıkları varsayılmaktadır. Buna göre, bir çalışan örgütünde mutlu olabilirken, kişisel yaşamında mutsuz olabilmekte ya da tam tersi durumlar meydana gelebilmektedir. Diğer yandan, örgütsel mutluluk, sadece bireylerin ayrı ayrı mutluluklarının toplamı değil; bir bütün olarak örgütün genel refah ve uyumunu yansıtan daha kapsamlı bir kavramdır (Bulut, 2015).

Çalışanlar, günlerinin büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmektedirler. Bu nedenle, bu zaman dilimini mutlu, motive olmuş ve saygı ile değer gören bir ortamda tamamlamak

onlar için öncelikli bir beklentidir. İnsanların işlerinden aldıkları memnuniyet, kişisel beklentileri doğrultusunda farklılık gösterebilir. Ayrıca, bireylerin gerçek potansiyellerini ortaya koyabilmeleri açısından, işyerindeki duygu durumlarının önemli bir etkisi olduğu da bilinmektedir (Erhan, 2011). Çalışanların iş ortamında iyi hissetmeleri, hem bireysel gelişim hem de örgüt başarısı için oldukça önemlidir. Motivasyon ve duygusal durum, potansiyeli ortaya çıkarmada belirleyici faktörlerdir.

Bireyler, çalışma hayatına başladıktan sonra yaşamlarının yaklaşık üçte birini iş yerinde geçirmektedirler. Bu nedenle, işgörenlerin mutluluğu, genel yaşam mutluluğunun önemli bir parçası olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışanların yaşam kalitelerinin artması ve iş performanslarının yükselmesi için, bireylerin içsel doyuma ulaşması gerekmektedir ki bu da kendi mutluluklarıyla sağlanır. İşgörenlerin mutluluğu, öncelikle örgütler ve toplumlar açısından büyük bir öneme sahiptir. Günümüz yaşam standartlarındaki değişim ve artan rekabet ortamında, mutlu çalışanlar insan kaynakları açısından önemli bir avantaj sağlar. Bu avantajı elde etmek, çalışanların performansını artırmak ve işgören devir hızını azaltmak için mutluluk kavramının merkezi bir rolü bulunmaktadır (Biçen ve Koç, 2019). İşgörenlerin mutluluğu, sadece bireysel değil, örgütlerin ve toplumların sürdürülebilirliği açısından da büyük önem taşımaktadır. Çalışanların içsel doyuma ulaşması, iş performansını artırırken, rekabet ortamında önemli bir avantaj sağlar.

Örgütlerin uzun vadeli ayakta kalması ve sürdürülebilirliği açısından çalışanların mutluluğu büyük önem taşımaktadır. Geleceğin güvence altına alınabilmesi, çalışanların genel mutluluğunun sağlanmasına bağlıdır. Bu bilinçle hareket eden örgütler, hem organizasyonlarını uzun süre ayakta tutabilir hem de çalışanlarına başarılı bir kariyer imkânı sunabilirler. (Altinkaya, 2023). Saenghiran (2013), liderlerin, örgüt içinde çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarına önem verip, mutlu örgüt yapısı için pozitif liderlik davranışları sergilemesi, örgüte karşı tutumların iyileşmesine ve örgüt güveninin artmasına katkı sağladığını ifade etmektedir. Bu nedenle, örgütlerin mutluluğu ve liderlik davranışları, dikkate alınması gereken kritik konulardır. (Akt. Altinkaya, 2023). Örgütsel mutlulukta liderin kullanmış olduğu liderlik tarzı büyük öneme sahiptir. Liderlik davranışları, örgütteki çalışanların günlük ruh hali ve genel mutluluğu üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkiye sahiptir. Bir liderin çalışanlara gösterdiği samimiyet, destek ve adil yaklaşım, ortamda güven ve saygı duygusunu pekiştirir. Bu da çalışanların kendilerini değerli hissetmesini sağlayarak, işlerine karşı duydukları mutluluğu artırır. Ayrıca, liderlerin vizyonu ve tutumları, örgüt kültürüne pozitif enerji aşılar; bu da çalışanların

motivasyonunu yükseltir ve örgüte bağlılık hissini güçlendirir. Çalışanlar, kendilerini anlayan ve destekleyen liderlerle çalıştıklarında, iş stresini daha kolay aşar ve başarı duygusunu daha yoğun hissederler. Sonuç olarak, liderlerin davranışları, sadece yönetsel değil, aynı zamanda çalışanların içsel mutluluğunun temel kaynağıdır ve örgütsel başarıyı da bu sayede şekillendirir.

Bazı örgütler çalışanlarının mutluluklarına özel önem göstererek performanslarını artırmaya amaçlamaktadır. Bu doğrultuda mutluluk seviyeleri ve örgütsel etkinliğin geliştirilmesine yönelik rehberlik hizmetleri sunmaktadır (Yılmaz, 2004, Akt. Bülbül, 2025). Günümüz iş dünyasında çalışan memnuniyeti ve mutluluğu örgütler açısından önemli bir rol oynamaktadır. Örgütler çalışanlarının psikolojik ve duygusal mutluluklarına önem vererek çalışanların motivasyon ve verimliliğin artmasını hedeflenmektedirler. Çünkü çalışanların mutluluğu ve örgütün verimliliği arasında güçlü bir bağ olduğu görülmektedir. Çalışanın mutluluğuna verilen değer, sürdürülebilir başarının anahtarı olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel mutluluk, çalışanların kurum içindeki deneyimlerinden kaynaklanan genel memnuniyet ve aidiyet duygusunu ifade eder. Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, kurumun amaçlarıyla özdeşleşmeleri ve iş ortamında olumlu ilişkiler kurmaları, örgütsel mutluluğun temel unsurları arasında yer almaktadır. Eğitim kurumları açısından düşünüldüğünde ise örgütsel mutluluk, yalnızca öğretmenlerin bireysel mutluluklarını değil, aynı zamanda okulun genel işleyişini ve eğitim kalitesini de doğrudan etkilemektedir. Çünkü öğretmenlerin kurum içindeki mutluluk düzeyleri, öğrencilerle kurdukları iletişimden derslere olan motivasyonlarına kadar pek çok boyutta kendini göstermektedir. Bu nedenle örgütsel mutluluk kavramı, eğitim kurumlarında mesleki mutluluk konusuna geçiş için önemli bir zemin oluşturmaktadır.

2.5.3. Örgütsel Mutluluğun Boyutları

Yapılan araştırmalarda örgütsel mutluluğun boyutları ile ilgili farklı görüşler bulunsa da Pryce Jones (2016), örgütsel mutluluğu 5 önemli bileşenden oluşan 5c modeline dayandırır ve performans ve mutluluk modeli olarak isimlendirdiği bu modelde 5c ler aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- Katkı (Contribution): Yaptığınız iş ile ilgilidir.
- İnanç (Conviction): İşteki kısa vadeli motivasyonunuzdur.
- Kültür (Culture): Bireyin iş yerindeki uyum duygusudur.

- Bağlılık (Commintment) Bireyin işindeki uzun vadeli bağlılığıdır.
- Öz Güven (Confidence): Bireyin kendisine olan inancıdır.

Bu kavramlar birbirleri ile bağlantılı olup bir ekosistem içinde çalışmaktadır. Bu durum her bir kavramın birbirleri üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduklarını göstermektedir (Pryce Jones, 2010).

Warr (2007), çalışmasında, örgütsel mutluluğu,olumlu duygular, olumsuz duygular ve potansiyelin gerçekleştirilmesi şeklinde üç alt boyutta ele almıştır. Olumlu duygular boyutunda, insanlarda neşe sevinç memnuniyet gibi pozitif hisler yer almaktadır. Bu duygulara arasında; sevinç, keyif, mutluluk , hayat dolu olma hali, sevgiyle dolu olmak gibi örnekler gösterilebilir (Warr, 2007, Akt.Bayram , 2020). Olumsuz duygular boyutunda ise depresyon, kaygı, memnuniyetsizlik gibi mutluluk düzeyi düşük duygular düşünülmektedir. Üzgün, umutsuz, stresli, öfkeli olmak, kendini değersiz ve işe yaramaz hissetmek, utanma gibi duygular da olumsuz duygulara örnek olarak verilebilir (Warr, 2007, Akt.Bayram, 2020). Potansiyelin gerçekleştirilmesi boyutu, örgütsel mutluluğun bilişsel boyutunu oluşturmaktadır. Bu boyut kendini tanımayı, yeteneklerini keşfetmeyi ve kişisel özelliklerini keşfetmeyi, bireyin fendisini ifade etmesini veyeni beceriler kazanması gibi unsurlardan oluşmaktadır (Warr, 2007, Akt.Bayram, 2020).

2.5.4. Örgütsel Mutluluğu Etkileyen Faktörler

Örgütsel mutluluğu etkileyen iki temel faktör bulunmaktadır. Bunlardan birincisi çevresel faktörler ve alt boyutları diğeri ise bireysel faktörler ve alt boyutlarıdır. Çalışma ortamındaki olumlu ve olumsuz duyguların gelişmesinde, örgütün oluşmasının temelini oluşturan bireylerin sahip oldukları özellikler ve çevre imkanları etkilemektedir. Yapılan çalışmalarda bireysel faktörlerin; kişilik özellikleri, genetik faktörler, yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu unsurlarından oluştuğu görülmektedir. Çevresel faktörlerde ise; bireysel fırsatlar, yönetim, iletişim, fiziksel koşullar, kariyer odaklı olma, maddi yeterlilik gibi unsurların etkili olduğu görülmektedir (Bulut, 2015).

Bireyin çalıştığı örgütte huzurlu olmasını sağlayan bir unsurda çevresel faktörlerdir. Kişinin örgütsel memnuniyetine yalnızca bireysel faktörlerin etkisinden bahsedilemez. Yakın çevresindeki imkanlar, işyerinde güvende hissetmesi,kendisie destek verilmiş olduğunu düşünmesi gibi çevresel unsurlar,örgütsel mutluluğu etkileyen faktörler olarak kabul edilebilir (Pazar, 202). Çevresel faktörler, bireyin mutluluğunda önemli bir yer

tutar. Güvenlik ,destek ve verilen imkanlar, bireylerin kendilerini örgüt içerisinde daha iyi hissemesini sağlar ve bu da toplumsal mutluluğu artırabilir.

Örgütsel mutluluk, çalışanların kurum içindeki deneyimlerinden kaynaklanan genel memnuniyet ve aidiyet duygusunu ifade eder. Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, kurumun amaçlarıyla özdeşleşmeleri ve iş ortamında olumlu ilişkiler kurmaları, örgütsel mutluluğun temel unsurları arasında yer almaktadır. Eğitim kurumları açısından düşünüldüğünde ise örgütsel mutluluk, yalnızca öğretmenlerin bireysel mutluluklarını değil, aynı zamanda okulun genel işleyişini ve eğitim kalitesini de doğrudan etkilemektedir. Çünkü öğretmenlerin kurum içindeki mutluluk düzeyleri, öğrencilerle kurdukları iletişimden derslere olan motivasyonlarına kadar pek çok boyutta kendini göstermektedir. Bu nedenle örgütsel mutluluk kavramı, eğitim kurumlarında mesleki mutluluk konusuna geçiş için önemli bir zemin oluşturmaktadır.

2.5.5. Eğitim Örgütlerinde Mesleki Mutluluk

Eğitim insanlığın varoluşu ile birlikte büyük önem taşıyan ve amacı, uygulamaları, içeriği açısından sıkça tartışılan bir kavramdır. Toplumlar açısından eğitim, “gelecek nesil yetiştirme çabasının” bütünsel bir ifadesi olarak kabul edilmiştir. Toplumlar bu aracın etkin şekilde kullanılabilmesi ve kontrol altına tutulması amacıyla okullar kurmuş, insanları belirli hedefler doğrultusunda yetiştirmeye gayret göstermektedirler. Eğitim, doğrudan hayata yönelik bir olgu olarak ele alındığında, insanların yaşam doyumu ve mutluluk düzeyleri ile doğrudan ilişkili bir etmen olarak gözükecektir. Çünkü eğitim hayatı boyunca, okullarda karşılaşılan durumlar ve izlenen program çerçevesinde öğrencilere sunulan örnekler onların okul yaşamı sonrasındaki hayatlarına bir şeyler öğrenmiş olarak atılmalarına etki etmekte ve dolayısıyla hayatın temellerini atmaktadır (Korkut, 2019).

Eğitim kurumlarında mesleki mutluluk, örgütsel mutluluğun daha özel bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Öğretmenlerin mesleki mutluluğu, onların işlerinden duydukları tatmin, mesleki becerilerini kullanabilme fırsatları, öğrencilerle ve velilerle kurdukları ilişkiler, yöneticilerden gördükleri destek ve okulun fiziki koşulları gibi unsurlarla şekillenmektedir. Örgütsel mutluluk, öğretmenlerin kurumla olan bağlarını güçlendirirken; mesleki mutluluk, öğretmenlerin bireysel düzeyde işlerine yönelik tutumlarını ve motivasyonlarını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla örgütsel mutluluk kavramı, eğitim kurumlarında mesleki mutluluğun anlaşılması için bir çerçeve sunmakta

ve öğretmenlerin iş yaşamındaki deneyimlerini daha ayrıntılı biçimde incelemeyi gerekli kılmaktadır.

Öğretmenlik mesleğini diğer mesleklerden ayıran, toplumun ihtiyaç duyduğu yaratıcı, yenilikçi ve gelişim merkezli bireyler yetiştirmede ve toplumun değerlerinin gelecek nesillere aktarmada hayati öneme sahip bir meslek olmasıdır. Bu nedenle, toplumu ileriye taşıyacak nitelikli insanları yetiştirebilmek adına, okullardaki öğretmenlerin de iyi eğitilmiş, mutlu ve donanımlı bireyler olması son derece önemlidir (Sansar, 2024). Öğretmenlerin meslek hayatlarında mutluluklarını doğrudan etkileyen en önemli unsurlardan biri okul ortamıdır. Mesleğinde huzurlu ve tatmin olmuş bir öğretmen; üretken, yaşamla iç içe, sürekli öğrenmeye açık ve mesleki gelişimini takip eden kişilerdir. Yapılan araştırmalarda, öğretmenlerin mesleki mutlulukları; okul ve öğretim süreçlerine etkin katılımları, mesleki organizasyonlarda rol alma, üretkenliğin teşvik edilmesi, toplumsal saygınlık ve mesleğin maddi getirisi gibi faktörlerden etkilenmektedir. Bunun yanında öğretmenlerin mesleki mutlulukları ise onların performansları, öz saygıları ve mesleğe bağlılık düzeyleri ile doğrudan ilişkilidir (Yurtseven, 2019). Araştırmalarda mesleki mutluluk, mesleki memnuniyet, iş doyumu kavramları beraber ele alınan kavramlar olarak karşımıza çıkmakta olup, bu kavramlar genel olarak bireyin yaptığı işten ve işine dair unsurlardan elde ettiği haz, ve mutluluk durumunu ifade eder. Başka bir ifadeyle kişinin işine yönelik geliştirdiği duygusal tepkilerin bütünüdür (Altay, 2019).

Öğretmenlerin çalışma ortamlarında olumlu bir tutum sergilemeleri, mutlu ve enerjik olmaları, onların daha verimli şekilde çalışmasına katkı sağlar (Erkuş, 2022). Öğretmenlerin mutluluk düzeyleri yükseldikçe, psikolojik dayanıklılıkları da artış göstermektedir. Ayı şekilde, psikolojik sağlamlık düzeyinin yükselmeside, öğretmenlerin mutluluk düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir (Ulukan, 2020). Eğiti kurumlarında mutluluk düzeyi yüksek olan öğretmenler öğretim sürecini daha etkili şekilde yönetebilir, daha özverili davranabilir ve yöneticileri ile daha iyi ilişkiler kurabilirler. Okul ortamında kendini mutlu hisseden öğretmenler, kurumun bir parçası olduğunu düşünerek daha verimli çalışacaklarına inanırlar. Bundan dolayı okulda mutluluğu artıran öğretmenlerin, okulun ve eğitim sisteminin hedefleri doğrultusunda fedakarlık gösterecekleri ve özveriyle çalışacakları kabul edilmektedir (Karataş ve Keleş, 2024).

Okulları, diğer örgütler gibi, örgütsel mutluluğu gözeten ve hedefleyen kurumlar olarak kabul edebiliriz. Eğitimin seviyesini ve kalitesini belirleyen en temel unsurlardan biri öğretmenlerdir. Bu yüzden öğretmenlerin mutluluğu ve yüksek motivasyona sahip olmaları çalıştıkları okullar için büyük önem taşımaktadır. Okullar da tıpkı diğer kurumlar gibi, örgütsel mutluluğu ve bunun yanında mesleki mutluluğu önemseyen ve amaçlayan yapılar mevcuttur. Eğitim öğretim sürecinin merkezinde öğretmenler ile öğrenciler yer almaktadır. Öğretmenlerin mesleki açıdan mutsuz olmaları, hem eğitim öğretim faaliyetlerini hem de öğrencileri doğrudan etkileyebilmektedir. Öğretmenler sadece bilgi aktaran kişiler değil; sınıf içerisinde sergilemiş oldukları tutum ve davranışlarıyla da öğrencilerin ilgi ve dikkatini üzerlerine çekmektedirler (Karahana , 2022). Öğretmenin mutluluğu, okulların hedeflerine ulaşması ve okulun etkinliği açısından son derece kritik bir faktör olarak görülebilir (Ataç, Yüksel , Dursun, ve Özgenel , 2022).

Okul müdürleri, kurum kültürünü sürdürecekt, açık bir sistem olarak okulun çevreyle ilişkilerinin güçlendirecek ve okulun hedeflerine ulaşmak için çaba gösterecek ilk bireylerdir. Müdürler; öğretmen ve öğrencilerin motivasyonlarını yükseltmek, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sorunsuz devam etmesini sağlamak ve eğitim programının uygun şekilde uygulanmasında sorumlu kişilerdir. Bu görevleri etkin bir şekilde yerine getirebilmek için bazı niteliklere sahip olmaları gerekmektedir. En önemli özelliklerin başında ise liderlik gelektedir (Delioğlan, 2022).

Organizasyonlarda bireylerin mutluluğunu ve bağlılıklarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır (Warr, 2007; Akt. Aytac, 2021). İş yerindeki mutluluk, geçici duygulardan kalıcı tutumlara kadar geniş bir kavramdır. Hem kısa vaddeli olayla hemde uzun süreli koşullar, mutluluğu etkiler. Ayrıca, kişilik ve iş uymuda önemlidir. Bu unsurların anlaşılması ve bilinçli çabalar, mutluluğu artırabilir (Fisher 2010). Yapılan araştırmalarda, mutsuzluğun temel kaynağının yönetim tutumları, davranışları ve yönetim süreçleri olduğu gözlemlenmiştir. Rego ve Cunha (2009), yaptığı çalışmada, örgüt çalışanlarının motive edilmesinde en etkili aracın öncelikle yöneticilerin desteği, iletişim, kariyer gelişimi ve iş yaşam dengesinin önemli olarak görüldüğünü ortaya koymuştur. Hsieh (2010) ise, çalışanların mutluluğunu sağlamak için etkili ve verimli çalışma ortamları oluşturmanın şart olduğunu vurgulamıştır. Bundan dolayı, örgütsel mutluluk açısından yönetici desteğinin büyük önemi olduğu söylenebilir (Akt. Aytac, 2021).

Okul yöneticilerinin etkili liderlik davranışları sergilemesi, okulun hedeflerine ulaşması için temel şarttır. Liderlik özellikleriyle müdür, öğretmen ve öğrenciler üzerinde olumlu eki yapar. Geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşmayan müdürler, değişen liderlik rollerini uygulayamadığı için gerekli performansı sergileyemezler. Bu nedenle liderlik tarzı oldukça önemlidir. Son yıllarda, özellikle gelişmiş ülkelerde, okulları başarıyla yönetebilecek müdürlerde bulunması gereken liderlik rolleri belirlenmiştir. Bu doğrultuda yapılan araştırmalarda, çağdaş okul müdürünün tanımı yeniden tanımlanmıştır. Vizyon sahibi, öğrenim odaklı, kültürel, dönüştürücü, toplumsal, örgütsel, etik ve politik liderlik rolleri öne çıkmıştır. En etkili olanlar ise dönüştürücü, öğretimsel, kültürel ve vizyoner liderlik biçimleridir (Akçakoce ve Bilgin, 2016). Öğretmenlerin mesleki mutluluğunda okul müdürlerinin göstermiş oldukları liderlik davranışlarının etkili olduğu söylenebilir. Sergilenen liderlik stilleri öğretmenlerinin motivasyonun yükseltebildiği gibi olumsuz duyguların oluşmasına da neden olabilmektedir. Olumlu duygular öğretmenlerin kurumlarına bağlılığını artırmakla birlikte öğretmenlerin kendilerini değerli ve güvenli hissetmelerini sağlayabilir. Liderin sergilemiş olduğu adil ve tutarlı liderlik davranışları örgüt içerisinde çatışmaları azaltarak güven ortamı oluşturabilir ve öğretmenlerin mesleki örgütsel mutluluk seviyelerini de yükselttiği söylenebilir.

2.5.6. Mesleki Mutluluğun Alt Boyutları

Başar ve Göksoy (2024), yapmış oldukları çalışmada mesleki mutluluğu; mesleki memnuniyet, öğretme öğrenme süreci, kurumsal yapı ve yönetim, mesleki yeterlilik olmak üzere dört alt boyutta ele almışlardır.

1. Mesleki memnuniyet : Kendi sosyal sistemlerinin merkezi değer ve ihtiyaçlarına sahip olan profesyonel çalışanların mesleklerini icra ederken karşılaştıkları çalışma koşullarını değerlendirmenin sonucunda ortaya çıkan duygusal tepkiler ile bu mesleği icra etme konusunda duyulan genel memnuniyetin ifadesidir. Ayrıca bireylerin mesleklerinin çeşitli yönleri ile ilgili hissettikleri duyguların toplamının mesleki memnuniyeti oluşturduğu, bu memnuniyetinde bireylerin ve çalıştıkları örgütlerin performansını ve verimliliğini etkileyen önemli bir faktör olduğu ifade edilir (Özer, Günlük , ve Yüksel, 2018). Mesleki memnuniyet, çalışanların beklenen performansı sergilemeleri ve örgüte bağlılıklarının oluşmasında en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir (Aktaş, 2014). Birçok çalışmada iş bağlılığının işgücü devri, iş tatmini ve gösterilen çaba gibi örgütsel sonuçlar üzerinde açıklayıcı bir değişken olarak rol aldığını vurgulamaktadır

(Goulet, 2002: 73). Çalışanların iş yerindeki beklentilerinin karşılanma düzeyi mesleki memnuniyetin belirleyicisi olmasının yanında (Özer, Günlük, ve Yüksel, 2018). karşılanma oranı arttıkça kişinin mesleki memnuniyet seviyesi de olumlu yönde değişiklik gösterdiği söylenebilir. Örgütlerin üretkenliğini ve verimliliğini yükseltmek için çalışanların gereksinimlerine odaklanmak ve memnuniyetlerini artırmak son derece önemlidir (Zamini, Zamin, ve Barzegary, 2011). İşinden memnun olan bir çalışanın işine bağlılık düzeyi artar ve bunun sonucuda çalışanın daha etkili ve verimli çalışmasını sağlayarak yaptığı işten dolayı mutlu olmasına neden olmaktadır. İşinden memnun olan bir çalışanın motivasyon seviyesi yükselir ve çalışanın örgüte daha fazla katkıda bulunmasına neden olmaktadır (Kaygın ve Naktiyok, 2012).

2. Öğretme öğrenme süreci: Öğretmenlik mesleğinin toplum içerisindeki yeri ne önemi son derece büyüktür. Bu nedenle öğretmenlerin öğrencilere kaliteli bir eğitim öğretim hizmeti sunmaları, hedefler belirleyip bu hedeflere ulaşmalarını sağlamaları, ve öğrencilerin kendilerine ve topluma faydalı birer bireyler olarak yetişmelerine katkıda bulunmaları gibi çok önemli sorumlulukları vardır. Ancak eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin bu sorumluluklarını başarıyla yerine getirmeleri için eğitim öğretim hizmetlerini sunmaya hazır olmaları ve yüksek düzeyde moral ve motivasyona sahip olmaları gerekmektedir (Karamustafaoğlu, 2022). Öğretmenlerin kurum içerisindeki mutsuzluğu, okul içerisindeki ilişkilerinde olumsuz anlamda etkilenmesine yol açacaktır. Özellikle öğrenciler, öğretmenleri ile arasındaki ilişkiyi olumsuz olarak algıladıklarında okula aidiyet algıları duyguları azalarak bununla birlikte öğrencilerin akademik gelişim ve başarılarının üzerinde olumsuz etkiye yol açacaktır (Spiess, Dowdy, ve Sharkey, 2025). Öğretme öğrenme sürecinde öğretmenlerin örgütsel mutluluğu, bu sürecin daha güçlü hale gelmesinde katkı sağlamaktadır. Çünkü bu durum motivasyonu artırır, bağlılığı artırır ve mutlu öğretmenler, sınıf içerisinde güvenli ve destekleyici ilişkilerin oluşmasını sağlar. Bundan dolayı öğrenciler sorularını çekinmeden sorar, hatalardan doğrulara ulaşır cesaretlenir ve katılım artar. Öğretmenlerin mutluluğu öğretmen öğrenci arasındaki ilişkinin kalitesi öğrencilerin öğrenme hedeflerine ulaşmasını, çaba göstebilmesini ve zor konuları aşma isteğini güçlendirir. Öğretmen ve öğrenci ilişkilerinde empati yükseldiğinde daha kapsayıcı bir atmosfer oluşur ve bununla birlikte velilerle olan iletişimde güçlenerek sosyal ve duygusal öğrenme becerileri daha istikrarlı bir şekilde gelişmiş olur. Bunun sonucunda öğrenme çıktıları iyileşmenin yanında sürdürülebilir öğrenme süreçleri de desteklenmiş olmaktadır.

3. Kurumsal yapı ve yönetim: Bir örgütte işveren çalışanların mutluluğuyla doğrudan ilişkili olan bir atmosferde çalıştıkları ya da çalışmaya gayret gösterdikleri çalışma ortamını yönetmekten sorumludur. Özel ya da kamu sektöründe yönetici konumunda bulunsun mutluluk herkesim için oldukça önemlidir. Çağımızda büyük firmalarda çalışan oranının yüksek olması nedeniyle işverenler çalışanların işyerinde mutlu olmasını sağlamaya çalışmaktadırlar. Yönetim desteği ve yöneticilerin desteği örgütlerde mutluluğu etkileyen başlıca faktörler arasında yer almaktadır (Bulut, 2015). Eğitim kurumlarının yönetimini sağlayan okul yöneticileri, kurumun ihtiyaçlarını karşılayabilen öğretmenlerin duygularını göz önünde bulundurarak sağlıklı bir iletişim sağlayan, moral ve motivasyonu yükselten liderlik vasıflarına sahip yöneticiler, olumlu bir okul ikliminin oluşmasına katkıda bulunur. Mutlu bir okul için okul yöneticisinin vizyonu eğitime olumlu bir bakışla yaklaşmak; okulun değişimini ve gelişimini sürekli ön planda tutarak elde edilen başarıları takdir ve ödüllendirme yoluyla desteklemek; adaletli bir ortam sağlayarak çalışanlar ve öğrenciler arasında aidiyet duygusunu güçlendirmek şeklinde ortaya çıkmaktadır (Elmas ve Yıldız, 2021). Yöneticiler çalışanlarının fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde karşılamalıdır. Öğretmenlerin eğitim öğretim süreçlerini başarılı bir şekilde yürütebilmesi, öğretmenlerin motivasyonu ve memnuniyetiyle doğrudan ilgilidir. Öğretmenlerin sürekli, düzenli ve yüksek düzeyde performans göstermelerini sağlamak için en uygun motivasyonlarını yöntemlerini bulmak okul yöneticilerinin sorumluluğundadır. Pek çok başarılı okul yöneticisi öğretmenlerin mesleklerinde daha güçlü bağlar kurmalarını ve verimli çalışmalarını desteklemek amacıyla onların mutluluğu ve motivasyonunu artıran yönetsel davranışlar sergilemektedirler (Gök, 2023). Sonuç olarak örgütsel mutluluğun kurumsal yapı ve yönetimle güçlü bir ilişkisi olduğu söylenebilir. Örgüt içerisindeki net hedefler, adil kararlar ve güvene dayalı iletişim gibi unsurlar çalışanların iş tatmini, bağlılığını ve mutluluğunu doğrudan etkileyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

4. Mesleki yeterlilik: Bireyin herhangi bir alanda gerekli olan mesleki tutum, bilgi ve becerilere sahip olmasını mesleki yeterlilik olarak tanımlayabiliriz. Bu bilgiler sadece teknik bilgi olarak değil aynı zamanda bu bilgileri uygulama becerisi, problem çözme becerisi iletişim becerileri gibi faktörleri de kapsamaktadır. Öğretmen mesleki yeterliliği ise; öğretmenin mesleğini etkili bir şekilde sürdürebilmesi için gerekli olan niteliklerdir. Bu yeterlilikler mesleğini uygulaması için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumlarının tamamını kapsamaktadır. Öğretmenlik mesleği de belirli bir uzmanlık alanına özgü

niteliklere sahip olmayı gerektirir. Öğretmen kendi alanındaki bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izleyip bu niteliklerini geliştirdiğinde ve etkili bir biçimde kullanabildiğinde mesleğinde daha yeterli halde olduğu söylenebilir (Şahin, 2010). Bununla birlikte öğretmen, her öğrencinin önemli ve değerli olduğunu, öğrencilerinin kendilerini fark edebilmeleriyle ortaya koyabilir ve buna uygun davranabilir. Öğrencilerin, bedensel, zihinsel, duygusal sosyal ve kültürel farklılıkları ile ihtiyaçlarına ilişkin anlayışını ve farkındalığını, öğrenmeyi desteklemek ve daha sürdürülebilir hale getirmek için kullanabilir. Aynı zamanda öğretmen, kendini geliştirme sorumluluğunun bilincinde olmalıdır. İstekli, azimli, yaratıcı, problem çözme bilen, sağlıklı iletişim becerileri, estetik anlayışı ve eleştirel düşünme becerilerine sahip davranışlar sergileyebilmelidir (MEB, 2006). Öğretmenlerin mesleki yeterliliği arttıkça kuruma olan bağlılıklarının ve motivasyonlarının arttığı bunun sonucunda öğretmenlerin örgütsel mutluluğu üzerinde olumlu etkilerinin olduğu söylenebilir.

2.5.7. Örgütsel Mutluluk ve Mesleki Mutluluk ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde örgütsel mutluluk kavramı ile ilgili eğitim alanında yurt içinde yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Bulut (2015), ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin Türk toplumu özelliklerini göz önünde bulundurarak, örgütsel mutluluk algılarını ve örgütsel mutluluğun alt boyutlarını belirlemek ve eğitim örgütlerinde mutluluk algı düzeyini artırabilmek için ne tür önlemlere ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymak amacıyla yapmış olduğu doktora çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel mutluluklarına etki eden beş faktör bulunmuştur. Bu faktörler: yönetim süreci, mesleki tutum, iletişim, adanmışlık ve ekonomik koşullardır. Ayrıca bu çalışma sonucunda ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel mutluluk algı düzeylerini belirleyen ve 5 boyuttan oluşan “Okul Örgütsel Mutluluk Ölçeği” geliştirilmiştir.

Delioğlu (2022), tarafından hazırlanan “okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkinin incelenmesi” isimli araştırmasında, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkinin incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, öğretmenler okul müdürlerinin en çok etik liderlik tarzına sahip oldukları algısına sahip oldukları; okul müdürlerinin en az kültürel liderlik tarzını gösterdikleri belirlenmiştir. Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin de yüksek olduğu bulgulanmıştır. Okul müdürlerinin liderlik tarzları ile örgütsel mutluluk algıları

arasında pozitif yönde ve orta seviyede bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca araştırmada, okul müdürlerinin liderlik tarzlarının örgütsel mutluluğu yordadığı; okul müdürlerinin sergilediği dönüşümcü liderliğin %38,5, öğretimsel liderliğin %33,5, kültürel liderliğin %32,2 ve vizyoner liderliğin %33,1 oranında örgütsel mutluluğu açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kıraç (2023), örgütsel mutluluk ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkiyi incelemenin yanı sıra, bu iki değişkenin öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, daha yüksek mesleki kıdeme sahip öğrenmelerin, daha az kıdeme sahip meslektaşlarına göre daha üstün öğretmen liderliği seviyelerine sahip oldukları saptanmıştır. Bunun yanı sıra, örgütsel mutluluk ile öğretmen liderliği değişkenlerinin araştırmada incelenen diğer demografik faktörlere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği görülmüştür. Ayrıca, örgütsel mutluluk ile öğretmen liderliği arasında pozitif ve anlamlı ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Bahar (2023), öğretmen algılarına göre yürütülen araştırmada okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkinin incelenmiş ve sonuç olarak örgütsel mutluluk ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir bağ bulunurken, serbest bırakıcı liderlik ve örgütsel mutluluk ile arasında negatif, serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel mutluluk arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Akkaya (2023), çalışmasına okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiş, öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk ve motivasyon düzeyleri arasındaki olası ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü belirlemeye çalışmıştır. Çalışmanın sonucunda, öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin genellikle dönüşümsel liderlik davranışı gösterdikleri ve öğretmenlerin örgütsel mutluluk ile motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel mutluluk üzerine, dönüşümsel liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stiline anlamlı birer yordayıcı olduğu saptanmıştır. Motivasyon alt boyutları açısından ise yalnızca dönüşümsel liderlik stiline anlamlı yordayıcı olduğu tespit edilirken, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stillerinin anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmüştür. Dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel mutluluk arasında ise pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özdoğan (2024), yapmış olduğu araştırmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinin sosyal adalet liderliği davranışlarına dair algıları ile örgütsel mutlulukları arasındaki ilişkinin ortaya konulmasını amaçlamıştır. Araştmanın sonucunda, öğretmenlerin okul yöneticilerinin sosyal adalet liderlik davranışlarına ve örgütsel mutluluklarına ilişkin algı seviyesi yüksektir. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin sosyal adalet liderliği davranışlarına ilişkin algıları ile örgütsel mutluluk seviyeleri arasında pozitif yönlü ve orta düzede bir ilişki bulunurken, aynı zamanda öğretmenlerin okul yöneticilerinin sosyal adalet liderliği davranışlarına ilişkin algılarının örgütsel mutluluklarını anlamlı biçimde öngördüğüde araştırmanın önemli bulgularından biridir.

Pazar (2021), öğretmenlerin özerklik davranışları ile örgütsel mutlulukları arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koyarken iki kavram arasında anlamlı bir ilişkinin saptanması halinde bu anlamlı ilişkinin yorumlanması amacıyla yapmış olduğu araştırmanın sonuçların göre, öğretmen özerklik davranışlarının örgütsel mutluluğu anlamlı şekilde yordadığı belirlenmiştir.

Altinkaya (2023), ilkokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada, öğretmenlerin algılarına göre, ilkokul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk seviyeleri arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan regresyon analizinde, ilkokul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel mutluluk seviyelerinin olumlu yönde yordadığı görülmüştür.

Çuhadar (2024), öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelemek amacıyla yapmış olduğu çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılarını etkileyen değişkenler ve liderlik stilleri değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçları incelendiğinde, okullarda öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılarının dönüşümsel liderlik ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin, okul örgütünü etkili, verimli ve dinamik bir yapı haline getirebilmeleri içi dönüşümsel liderlik davranışları benimsemeleri önerilmektedir.

Sarıbıyık (2022), öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada, resmi kurumlarda görev yapan öğretmenlerin algıları doğrultusunda örgütsel mutluluk düzeylerinin belirlenmesi ve okul yöneticilerinde algıladıkları liderlik stillerinin hangi düzeyde olduğunun ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenleri örgütsel mutluluk düzeyleri ile okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik davranışları arasında pozitif ve orta seviyede bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel mutlulukları arasında düşük seviyede, pozitif yönde, doğrusal ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu araştırmada, örgütsel mutluluğun en güçlü şekilde dönüşümsel liderlikle ve en az düzeyde ise sürdürümcü liderlikle ilişkili olduğu görülmüştür. Örgütsel mutlulukta meydana gelen değişimin %28,1'i modele dahil edilen dönüşümsel, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stilleri tarafından açıklanmıştır.

Günaydın ve İnal (2022), “Örgütlerde mutluluk: psikolojik esenlik, dönüştürücü liderlik ve takım performansı üzerine bütüncül bir model önerisi” başlıklı çalışmalarında, 2000’li yıllardan sonra örgütsel davranış alanında hâkim paradigma olan “Pozitif Örgütsel Davranış” akımına paralel olarak çalışanların psikolojik esenliklerinin yine örgütler açısından son dönemlerde zorunlu ve etkili bir çalışma tarzı olarak ortaya çıkan takım çalışması ve performansı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçları incelendiğinde, psikolojik esenliğin takım performansı üzerindeki etkisinin doğrulandığı görülmektedir. Ayrıca, psikolojik esenlik, çalışanların dönüşümsel liderlik algılarını da olumlu yönde etkilemektedir. Çalışmada, dönüşümsel liderliğin takım performansı üzerinde doğrudan ve oldukça yüksek bir etkiye sahip olduğu istatistiksel olarak kanıtlanmıştır.

Çaçan (2024), “Öğretmenler arası informal ilişkiler, örgütsel güven, örgütsel sessizlik, örgütsel mutluluk arasındaki ilişkiler” başlıklı çalışmasında liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda öğretmenler arası informal ilişkiler, örgütsel güven, örgütsel sessizlik, örgütsel mutluluk arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel sessizlik konusundaki algıları, örgütsel mutluluğa dair algılarını anlamlı ve olumlu bir biçimde etkilemektedir. Ayrıca, öğretmenlerin informal ilişkilere yönelik algılarının örgütsel mutluluğu olumlu yönde ve anlamlı şekilde etkilemesinde, örgütsel güven algısı aracı bir rol üstlenmektedir. Benzer şekilde, öğretmenlerin informal ilişkilere dair

algılarının örgütsel mutluluğa etkisinde, örgütsel sessizlik algısı da aracılık işlevi görmektedir.

Sansar (2024), çalışmasında öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri ile örgütsel sinerji düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arttıkça örgütsel sinerji düzeyleri de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sevgi (2025), okul yöneticilerinin sosyal adalet liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış olduğu çalışmada, okul yöneticilerinin sergilediği sosyal adalet liderliği davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bülbül (2025), “Okul müdürlerinin sosyal adalet liderliği ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişki: Örgütsel uyum ve örgütsel güvenin aracı rolü” başlıklı çalışmasında öğretmenlerin sosyal adalet liderliği, örgütsel uyum, örgütsel güven ve örgütsel mutluluk algıları değerlendirilmiş; bu algıların çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin sosyal adalet liderliği, örgütsel uyum, örgütsel güven ve örgütsel mutluluk algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Sosyal adalet liderliğine ilişkin algılar; cinsiyet, medeni durum ve okul kademesi değişkenlerine bağlı olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Erkek öğretmenlerin eleştirel bilinç düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel güven açısından, erkek öğretmenlerin yöneticilere duyduğu güvenin daha fazla olduğu, evli öğretmenlerin ise kuruma yönelik güven düzeylerinin anlamlı biçimde yüksek olduğu saptanmıştır. Örgütsel uyum puanları cinsiyet ve okul kademesi değişkenlerine göre farklılık gösterirken, örgütsel mutluluk düzeylerinde mesleki kıdeme bağlı anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Yapısal eşitlik modeli analizleri ise, okul yöneticilerinin sosyal adalet liderliği davranışlarını sergilemeleri durumunda öğretmenlerin örgütsel güven ve uyum düzeylerinin arttığını göstermektedir. Yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri ile okul yöneticilerinin liderlik tarzları arasında olumlu yönde ilişkiler olduğu gözlemlenmiştir. Dönüşümsel liderlik tarzının mutluluk ve motivasyon üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu diğer liderlik tarzlarının daha düşük ve orta düzeyde kaldığı

görülmektedir; bu durumda liderlik tarzlarının mutluluk üzerinde farklı etkiler yarattığı söylenebilir.

Yurtseven (2019), öğretmenlerin mesleki mutluluklarının incelenmesi amacıyla yapmış olduğu çalışmada, öğretmenlerin mesleki doyumunu etkileyen pek çok değişkenin olduğu ve bu değişkenler arasında, okul iklimi, okul kültürü, mesleki tükenmişlik örgütsel adalet, yöneticilerin tutumları, okulun fiziki koşulları, farklı kademelerde ve farklı branşlarda görev yapma durumu ile çeşitli demografik değişkenlerin mesleki mutlulukla bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur.

Semerci (2022), sınıf öğretmenlerinin uzaktan eğitim döneminde mesleki mutluluk durumlarının incelenmesi amacıyla yapmış olduğu çalışmada, öğretmenlerin mesleki mutlulukların etkileyen çeşitli değişkenlerin bulunduğu, Bu değişkenler arasında mesleki beceri algısı, öğrenciler, veliler ve yöneticilerle kurulan iletişim, boş zamanların değerlendirilme biçimi ve aidiyet duygusu gibi unsurların mesleki mutlulukla bağlantılı olduğunu saptanmıştır.

Karahan (2022), pandemi döneminde öğrenenlerin uzaktan eğitime ilişkin algılarının mesleki mutluluk açısından incelenmesi amacıyla yapmış çalışmada, uzaktan eğitim sürecinde uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin mesleki mutluluk düzeyleri, yaşadıkları deneyimlere bağlı olarak farklılık gösterdiği bu dönemde öğretmenlerin en sık vurguladıkları konuların; öğretmen ve öğrencilerin fiziksel olarak birbirinden uzak olması, fırsat eşitsizliklerinin yoğun biçimde yaşanması, derslere katılım oranlarında düşüş görülmesi, ölçme ve değerlendirme süreçlerinde yaşanan güçlükler ile öğrenci başarısının olumsuz etkilenmesi sonucuna ulaşmıştır.

Altay (2019), “Müzik Öğretmenlerinin Mesleki Memnuniyet Ve Öğretme Motivasyonları (Konya İli Örneği)” isimli çalışmada, müzik öğretmenlerinin mesleki memnuniyet ve öğretme motivasyonları ile ilgili algılarının incelenmesini amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre müzik öğretmenlerinin mesleki memnuniyetlerini etkileyen pek çok sorun belirlenmiştir. Bu sorunlar arasında okulların fiziki koşullarının yetersizliği, müzik dersliği eksikliği, ders saatlerinin azlığı, sınıfların kalabalık olması, ders kitaplarının işlevsizliği, öğrenci, veli, okul yöneticisi, diğer öğretmenler ve toplumun ilgisizliği yer almaktadır. Ayrıca maaşla ilgili sıkıntılar ve öğretmenlerin kendilerini yetersiz hissetmeleri de müzik dersinin hedeflerine ulaşmasını engelleyen etkenler arasında görülmektedir. Erkuş (2022), Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan

duygusal zekaları ile öğretmen mutluluğu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapmış olduğu çalışmasında, öğretmenlerin yöneticilerinin duygusal zekâlarına ilişkin algıları ile örgütsel mutluluk düzeyleri,yüksek seviyede olduğu görölmektedir.



3.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve verilerin analizi hakkındaki terimler hakkında bilgi verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik rollerinin ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin mesleki mutluluklarına etkisini incelemeyi hedefleyen bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel araştırmalar iki veya daha fazla değişkenin arasındaki ilişkilerin incelendiği bir yöntemdir. Bu süreçte değişkenler arasında bir etkiye bulunulmaz. Bu nedenle ilişkisel araştırmalar, değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini keşfetmek için faydalıdır (Fraenkel vd., 2012). İlişkisel araştırmalarda katılımcıların doğrudan çalışma evreninden seçilmesi çalışmanın dış geçerliliğini artırır. Bununla birlikte gerçek yaşam ortamındaki değişkenlerin araştırma dışında tutulması sonuçların daha net bir şekilde analiz edilmesine olanak tanır (Heppner vd., Akt. Güngör Akçay, 2018). Bu çalışmada okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik davranışlarının, öğretmenlerin mutluluk seviyelerini nasıl etkilediği ve bu iki değişkenin birbiri ile olan ilişkisi araştırmanın temelini oluşturmaktadır.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın çalışma evrenini 2024-2025 öğretim yılında Düzce ili merkezinde bulunan toplam 20 ortaöğretim devlet kurumlarında (lise) görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Kolaylı ulaşılabilir örneklem yöntemi kullanılmıştır. Öğretmenlerin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir.

Düzce merkez ilçede bulunan 20 resmi ortaöğretim devlet kurumlarında (lise) görev yapan öğretmenlerin sayısı 900'dür. Araştırmaya bu okullardan gönüllülük esasına göre katılım sağlayan anadolu liseleri, mesleki ve teknik liseler, imam hatip lisesi ve merkezi yerleştirme puanı ile öğrenci alan ortaöğretim kurumları gibi farklı okul türlerinde görev yapan 358 öğretmenden alınan verilere dayalı olarak analizler yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin; cinsiyet, yaş, eğitim, mesleki kıdem, branş ve okul türü gibi demografik özellikleri aşağıda tablo 3.2.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2.1 Araştırmaya Katılan Öğretmenleri Demografi Özellikleri

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	205	57,3
	Erkek	153	42,7
Yaş	20–40 yaş	120	33,5
	41–50 yaş	135	37,7
	51 yaş ve üstü	103	28,8
Eğitim Durumu	Lisans	254	70,9
	Lisansüstü	104	29,1
Mesleki Kıdem	1–10 yıl	74	20,7
	11–20 yıl	122	34,1
	21 yıl ve üstü	162	45,3
Okul Türü	Anadolu Lisesi	104	29,1
	İmam Hatip Lisesi	67	18,7
	Meslek Lisesi	116	32,4
	Merkezi sınavlı lise	71	19,8

Araştırmaya katılan toplam 358 öğretmenden %57,3’ü kadın, %42,7’si ise erkektir. Yaş dağılımı incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun orta yaş grubunda yer aldığı görülmektedir; 41–50 yaş aralığı %37,7 ile en yüksek oranı oluştururken, bunu %33,5 ile 20–40 yaş ve %28,8 ile 51 yaş ve üstü öğretmenler takip etmektedir. Eğitim durumuna bakıldığında, öğretmenlerin %70,9’unun lisans, %29,1’inin ise lisansüstü eğitime sahip olduğu anlaşılmaktadır. Mesleki kıdem açısından ise 21 yıl ve üstü deneyime sahip öğretmenlerin oranı %45,3 olup, bu grubun örnekleme en büyük paya sahip olduğu görülmektedir. Son olarak, görev yapılan okul türleri incelendiğinde öğretmenlerin %32,4’ünün Meslek Liselerinde, %29,1’inin Anadolu liselerinde, %19,8’inin Merkezi sınav puanlı liselerde ve %18,7’sinin İmam Hatip Liselerinde görev yaptığı belirlenmiştir.

3.3, VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırma verileri üç bölümden oluşan veri toplama aracı ile toplanmıştır. Birinci bölümde araştırmacı tarafından hazırlanan “Demografik Bilgiler Formu” (Ek-1) İkinci bölümde Bass ve Avolio (1985), tarafından geliştirilerek, 1995 yılında son güncellemesiyle Töremen ve Yasan (2010), tarafından Türkçeye uyarlanan “Dönüşümsel Liderlik Ölçeği” (DLÖ) kullanılmıştır (Ek-6). Üçüncü bölümde ise Başar ve Göksoy (2024) tarafından geliştirilen “Öğretmenlik Mesleği Mutluluk Ölçeği” (ÖMMÖ) (Ek-7) uygulanmıştır. Araştırma öncesinde her iki ölçeğin kullanımına ilişkin hazırlayanlar ile

iletişimi geçilerek gerekli izinler (Ek-3) alınmıştır. Demografik form ve ölçeklerle ilgili açıklamalar aşağıda belirtilmiştir.

3.3.1. Demografik Özellikler Formu

Bu bölümde katılımcılardan demografik özelliklerine ilişkin bilgiler istenmiştir. Bu bilgiler sırasıyla cinsiyet, yaş, eğitim, mesleki kıdem, branş ve çalıştığı kurum olmak üzere 6 farklı değişkenden oluşmaktadır.

3.3.2. Dönüşümsel Liderlik Ölçeği

Bu araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre 2024-2025 öğretim yılında Düzce ili merkez ilçesinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla veri toplama aracı olarak Bass ve Avolio (1985) tarafından geliştirilerek, 1995'te son şekli verilen ve Töremen ve Yasan (2010) çalışmalarında Türkçe 'ye uyarlanan "Dönüşümsel Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır (Ek-6). Ölçek okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerini taşıyıp taşımadıklarını saptama konusunda bilgi vermektedir. Ölçek 1985-1995 yılları arasında üç kez güncellenmiştir. Bass ve Avolio (2000), tarafından son güncellenmesi yapılmıştır (Güngör Akçay, 2018). Toraman ve Yasan (2010), tarafından Türkçeye uyarlanan, beşli likert tipindeki "Dönüşümsel Liderlik Ölçeği" (DLÖ) gerekli izinler alınarak bu araştırmada kullanılmıştır (Ek-4). Bu ölçek; idealleştirilmiş etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte 39 madde bulunmaktadır. Toraman ve Yasan (2010), çalışmalarında ölçek üzerinde uzman görüşler alınarak ve öğretmenlere ve son haliyle bir dil bilimciye inceleyerek ölçeğin kullanımı yapılmıştır. Ölçek kullanımının daha önceki çalışmalarda güvenlik ve geçerlilik katsayıları yeterli bulunmasına rağmen, geçerlilik ve güvenilirlik katsayıları yeniden hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha değeri) 0,9789 bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analize alınan 39 maddenin öz değeri 1'den büyük 4 boyut altında toplandığı görülmektedir. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan dört faktörün ortak varyanslarının (communalities) 540 ile 756 arasında değişmiştir. KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) değeri ise 0,968 olarak bulunmuş olup bu durum, ölçeğin geçerlilik açısından mükemmele yakın olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmada DLÖ'nin tamamı için hesaplanan cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0,98 bulunmuştur. Ölçeği oluşturan 39 maddenin toplam test korelasyonlarının 0,56 ile

0,87 arasında olduğu görülmüştür. İdealleştirilmiş etki alt boyunu için cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0,95 bulunmuştur. İlhan verici güdüleme alt boyutunda ise cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0,96 olarak hesaplanmıştır. Entelektüel uyarım alt boyutunun cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0,96 olarak hesaplanmıştır. Dördüncü boyut olan bireysel destek boyutunda cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0,96 olarak hesaplanmış ve elde edilen bu değerlerin güvenilirlik için belirlenen sınır değerler içinde olduğu görülmüştür.

Kılıç (2016), yapmış olduğu çalışmada ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin %70 in üzerinde olması gerektiğini vurgulamıştır. Büyüköztürk vd. (2017), korelasyon katsayısının mutlak değerinin, değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü gösterdiğini belirterek, mutlak değerin 0,70 ve 0,99 aralığındaysa bu ilişkinin yüksek olduğunu ifade etmiştir. Bu doğrultuda araştırmamızda kullanılan DLÖ için saptanan iç tutarlılık ve yapısal güvenilirliğine ilişkin değerin yeterli olduğu görülmüştür.

3.3.3. Öğretmenlik Mesleği Mutluluk Ölçeği

Bu araştırmada katılımcı öğretmenlerin örgütsel mutluluklarını ölçmek amacıyla Başar ve Göksoy (2024), tarafından geliştirilen “Öğretmenlik Mesleği Mutluluk Ölçeği” (ÖMMÖ) (Ek-7) kullanılmıştır. Öğretmenlerin mutluluk düzeylerini belirlemek amacıyla geliştirilen bu ölçeği kullanmak üzere gerekli izinler alınmıştır. Ölçek mesleki memnuniyet, öğrenme-öğretme süreci, kurumsal yapı ve yönetim ve mesleki yeterlilik olmak üzere dört alt boyuttan ve 38 maddeden oluşan 5’li likert tipinde bir ölçektir. Ölçeğin orijinal formunda dört boyutlu ölçek yapısı, toplam varyansın %66’sını açıklamaktadır. Öğretmenlik Mesleği Mutluluk Ölçeği’nin özgün formunun genel Cronbach-Alpha güvenilirlik katsayısı 0.95’tir. Alt boyutların güvenilirlik değerleri mesleki memnuniyet, öğretme-öğrenme süreci ve kurumsal yapı-yönetim için 0.94; mesleki yeterlilik için ise 0.89 olarak bulunmuştur (Başar ve Göksoy , 2024).

Bu araştırmada ÖMMÖ’nün tamamı için hesaplanan Cronbach-Alpha güvenilirlik katsayısı 0,95 olarak bulunmuştur. Alt boyutlar için güvenilirlik katsayıları sırası ile mesleki memnuniyet alt boyunda 0,95, öğretme öğrenme süreci alt boyutunda 0,94, kurumsal yapı ve yönetim alt boyutunda 0,92, son alt boyut olan Mesleki yeterlilik alt boyutunda ise 0,89 olarak belirlenmiştir. Ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin uyum indeksleri incelendiğinde χ^2/sd oranı 3.54 olarak hesaplanmıştır. RMSEA =0.80; olarak hesaplanmış ve RMSEA’nın (<0.90) için belirlenen mükemmel uyum

kriteri ile uygunluk göstermektedir. Ayrıca S-RMR= 0,060; olarak hesaplanmıştır. S-RMR'nin (≤ 0.08) olmasıda mükemmel uygunluk kriterleriyle örtüşmektedir.

GFI, NNFI ve CFI indekslerinin değerleri 0,95 ve üzeri olduğundan bu göstergeler mükemmel uygunluğu işaret etmektedir. Birinci düzey faktör analizi uyum istatistiklerine doğrultusunda ölçüm modelinin geçerli olduğu görülmüştür. Birinci düzey faktör analizi uyum istatistiklerine göre ÖMMÖ 38 maddenin alt boyutlarıyla modelinin uygun olduğu desteklemektedir.

3.4. VERİLERİ TOPLAMA SÜRECİ

Araştırmada veri toplama araçları Demografik özellikler formu, DLÖ ve ÖMMÖ, Google Form uygulamasında bir araya getirilerek tek bir form oluşturulmuştur. Google Formda oluşturulan bu formun linki 2024-2025 öğretim yılında Düzce il merkezinde bulunan ortaöğretim devlet okullarına whatsapp uygulaması üzerinden ulaştırılmıştır. Formların okullara ulaştırılmasından önce Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan etik izin (Ek-2) ve Sonrasında Düzce İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden araştırma izni (Ek-1) alınarak 2024 aralık ayından 2025 mayıs ayına kadar veriler toplanmıştır. Verilerin bir kısmı anket formu şeklinde elden dağıtılarak toplanmıştır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmanın veri analizi sürecinde, öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerini belirlemek amacıyla normallik testleri yapılmıştır. Normallik testi için, Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis basıklık) değerleri incelenmiştir.

Tablo 3.5.1 Ölçeklerin çarpıklık basıklık değerleri

Değişken	N	$\bar{X}$	SS	Çarpıklık (Skew.)	Basıklık (Kurt.)
İdealleştirilmiş Etki	358	3,97	0,84	-1,124	1,308
İlham Verici Güdüleme	358	3,89	0,88	-1,030	0,918
Entellektüel Uyarım	358	3,66	0,94	-0,743	0,191
Bireysel Destek	358	3,72	0,98	-0,750	0,057
Dönüşümcü Liderlik (Toplam)	358	3,81	0,87	-0,924	0,666
Mesleki Memnuniyet	358	3,74	0,82	-0,665	0,059
Öğretme-Öğrenme Süreci	358	4,55	0,50	-1,614	5,301
Kurumsal Yapı ve Yönetim	358	3,89	0,82	-0,848	0,844
Mesleki Yeterlilik	358	4,21	0,53	-0,545	0,819
Mesleki Mutluluk (Toplam)	358	4,08	0,53	-0,563	0,627

Tablo 3'e göre dönüşümsel liderlik  l eği ve öğretmenlik mesleği mutluluk  l eklerinin normallik değerlendirilmesinde  arpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1,5 ile +1,5 aralığında olduğu gözlenmiş olup, bu durum verilerin yaklaşık olarak normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2013).



4. BULGULAR

4.1. ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ VE İKİNCİ ALT PROBLEMİNE AİT BULGULAR

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik düzeylerine ve öğretmenlerin mesleki mutluluk düzeylerine ilişkin bulgular Tablo.4.1’ de yer verilmiştir.

Tablo 4.1 Ölçeklerin betimsel istatistikleri

Değişken	N	$\bar{X}$	SS	Çarpıklık (Skew.)	Basıklık (Kurt.)
İdealleştirilmiş Etki	358	3,97	0,84	-1,124	1,308
İlham Verici Güdüleme	358	3,89	0,88	-1,030	0,918
Entellektüel Uyarım	358	3,66	0,94	-0,743	0,191
Bireysel Destek	358	3,72	0,98	-0,750	0,057
Dönüşümcü Liderlik (Toplam)	358	3,81	0,87	-0,924	0,666
Mesleki Memnuniyet	358	3,74	0,82	-0,665	0,059
Öğretme-Öğrenme Süreci	358	4,55	0,50	-1,614	5,301
Kurumsal Yapı ve Yönetim	358	3,89	0,82	-0,848	0,844
Mesleki Yeterlilik	358	4,21	0,53	-0,545	0,819
Mesleki Mutluluk (Toplam)	358	4,08	0,53	-0,563	0,627

Tabloya göre öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ölçeği puanlarının alt boyutlarda farklı düzeylerde olduğu görülmektedir. İdealleştirilmiş etki boyutunda ($\bar{x}$ =3,97; SS=0,84) öğretmenlerin algılarının “Yüksek düzey”de olduğu belirlenmiştir. İlham verici güdüleme boyutunda ($\bar{x}$ =3,89; SS=0,88) öğretmenlerin görüşleri yine “Yüksek düzey”de bulunmuştur. Entelektüel uyarım boyutunda ($\bar{x}$ =3,66; SS=0,94) ortalama değer “Orta-Yüksek düzey” sınırında yer almakta ve diğer alt boyutlara göre görece daha düşük bir puana sahiptir. Bireysel destek boyutunda ($\bar{x}$ =3,72; SS=0,98) öğretmenlerin algıları “Yüksek düzey”de değerlendirilmiştir. Ölçeğin geneline bakıldığında dönüşümcü liderlik toplam puanı ($\bar{x}$ =3,81; SS=0,87) “Yüksek düzey”de bulunmuştur.

Mesleki memnuniyet boyutunda ($\bar{x}$ =3,74; SS=0,82) öğretmenlerin görüşleri “Yüksek düzey”de iken, öğretme-öğrenme süreci boyutunda ($\bar{x}$ =4,55; SS=0,50) puanların “Çok Yüksek düzey”de olduğu görülmektedir. Kurumsal yapı ve yönetim boyutunda ($\bar{x}$ =3,89; SS=0,82) öğretmenlerin algıları “Yüksek düzey”de, mesleki yeterlilik boyutunda ($\bar{x}$ =4,21; SS=0,53) ise “Yüksek düzey”de bulunmuştur. Ölçeğin geneline bakıldığında

mesleki mutluluk toplam puanı ($\bar{x}=4,08$; $SS=0,53$) “Yüksek düzey”de değerlendirilmiştir. Bu bulgular, öğretmenlerin özellikle öğretme-öğrenme süreci ve mesleki yeterlilik boyutlarında yüksek düzeyde mutluluk yaşadıklarını; entelektüel uyarım boyutunda ise görece daha düşük bir algıya sahip olduklarını göstermektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEMİNE AİT BULGULAR

Üçüncü alt problemde okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin demografik özelliklere göre anlamlı farklar oluşturma düzeyleri incelenmiştir. İlk olarak dönüşümsel liderlik ve alt boyutlarının demografik özelliklerine göre değerlendirmesi yapılmış, sonrasında örgütsel mutluluk ve alt boyutlarına ait demografik özelliklerine göre değerlendirme yapılmıştır.

4.2.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dönüşümsel liderlik algılarına ait bulgular Tablo 4.2.1. de yer almaktadır.

Tablo 4.2.1 Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	t	sd	p
İdealleştirilmiş Etki	Kadın	205	3,93	0,85	-1,13	356	0,258
	Erkek	153	4,03	0,83			
İlham Verici Güdüleme	Kadın	205	3,86	0,87	-0,79	356	0,431
	Erkek	153	3,93	0,91			
Entellektüel Uyarım	Kadın	205	3,60	0,95	-1,37	356	0,172
	Erkek	153	3,74	0,93			
Bireysel Destek	Kadın	205	3,68	0,97	-0,87	356	0,385
	Erkek	153	3,77	0,98			
Dönüşümcü Liderlik (Toplam)	Kadın	205	3,77	0,87	-1,10	356	0,273
	Erkek	153	3,87	0,87			

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için *t*-testi testi gerçekleştirilmiştir. Tablo 4.2.1 incelendiğinde öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları cinsiyete göre incelendiğinde, erkek öğretmenlerin ortalama puanlarının kadın öğretmenlere göre tüm alt boyutlarda biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. Örneğin idealleştirilmiş etki boyutunda kadınların ortalaması ($\bar{x}=3,93$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=4,03$) düşük bulunmuştur.

Benzer şekilde ilham verici güdüleme (kadın $\bar{x}=3,86$; erkek $\bar{x}=3,93$), entelektüel uyarım (kadın $\bar{x}=3,60$; erkek $\bar{x}=3,74$) ve bireysel destek (kadın $\bar{x}=3,68$; erkek $\bar{x}=3,77$) boyutlarında da erkeklerin ortalamaları kadınlardan yüksektir. Dönüşümcü liderlik toplam puanı açısından da erkek öğretmenlerin ortalaması ($\bar{x}=3,87$), kadın öğretmenlerin ortalamasından ($\bar{x}=3,77$) daha yüksek bulunmuştur.

Ancak yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Yani erkek öğretmenlerin ortalama puanları kadın öğretmenlerden biraz yüksek olsa da bu farklar tesadüfi olabilir ve cinsiyet değişkeni dönüşümcü liderlik algısında belirleyici bir etken değildir.

4.2.2. Öğretmenlerin Mezuniyet Düzeylerine Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin Mezuniyet Düzeylerine Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarının Değerlendirilmesine ait bulgular Tablo 4.2.2.' de yer almaktadır.

Tablo 4.2.2 Öğretmenlerin Mezuniyet Düzeylerine Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi

Değişken	Eğitim Düzeyi	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	t	sd	p
İdealleştirilmiş Etki	Lisans	254	3,96	0,84	-0,53	356	0,599
	Lisansüstü	104	4,01	0,87			
İlham Verici Güdüleme	Lisans	254	3,89	0,86	0,03	356	0,978
	Lisansüstü	104	3,89	0,96			
Entellektüel Uyarım	Lisans	254	3,67	0,94	0,29	356	0,771
	Lisansüstü	104	3,63	0,95			
Bireysel Destek	Lisans	254	3,71	0,97	-0,20	356	0,842
	Lisansüstü	104	3,74	0,99			
Dönüşümcü Liderlik (Toplam)	Lisans	254	3,81	0,85	-0,10	356	0,924
	Lisansüstü	104	3,82	0,90			

Öğretmenlerin mezuniyet düzeylerine göre dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla t-testi testi gerçekleştirilmiştir. Buna göre Tablo 4.2.2'de de görüleceği üzere öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları eğitim düzeyine göre incelendiğinde, lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin ortalama puanlarının lisans mezunlarına göre tüm alt boyutlarda çok az daha yüksek olduğu görülmektedir. Örneğin idealleştirilmiş etki boyutunda lisans mezunlarının ortalaması ($\bar{x}=3,96$), lisansüstü mezunların ortalamasından ($\bar{x}=4,01$) düşük bulunmuştur. Benzer

şekilde bireysel destek (lisans $\bar{x}=3,71$; lisansüstü $\bar{x}=3,74$) ve dönüşümcü liderlik toplam puanı (lisans $\bar{x}=3,81$; lisansüstü $\bar{x}=3,82$) açısından da lisansüstü mezunların ortalamaları biraz daha yüksektir.

Ancak yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). İlham verici güdüleme boyutunda her iki grubun ortalaması eşit ($\bar{x}=3,89$) çıkmış, entelektüel uyarım boyutunda ise lisans mezunlarının ortalaması ($\bar{x}=3,67$) lisansüstü mezunlardan ($\bar{x}=3,63$) biraz daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlar, eğitim düzeyinin öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları üzerinde belirleyici bir etken olmadığını, lisans ve lisansüstü mezunların benzer düzeyde algılara sahip olduklarını göstermektedir.

4.2.3. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarının Değerlendirilmesine ait bulgular Tablo 4.2.3.' te yer almaktadır.

Tablo 4.2.3 Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarının İncelenmesi

Boyutlar	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	p
İdealleştirilmiş Etki	1-10 yıl	74	3,97	0,85	0,161	0,851
	11-20 yıl	122	3,94	0,85		
	21 yıl ve üstü	162	4,00	0,83		
İlham Verici Güdüleme	1-10 yıl	74	3,98	0,86	0,628	0,534
	11-20 yıl	122	3,83	0,91		
	21 yıl ve üstü	162	3,89	0,87		
Entelektüel Uyarım	1-10 yıl	74	3,65	0,97	0,008	0,992
	11-20 yıl	122	3,65	0,93		
	21 yıl ve üstü	162	3,66	0,94		
Bireysel Destek	1-10 yıl	74	3,73	1,02	0,008	0,992
	11-20 yıl	122	3,72	0,97		
	21 yıl ve üstü	162	3,72	0,95		
Dönüşümcü Liderlik (Toplam)	1-10 yıl	74	3,84	0,88	0,089	0,915
	11-20 yıl	122	3,79	0,87		
	21 yıl ve üstü	162	3,82	0,86		

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığının tespiti amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova) gerçekleştirilmiştir. Buna göre Tablo 4.2.3'te öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları mesleki kıdemlerine göre incelendiğinde, ortalama puanların birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

İdealleştirilmiş etki boyutunda 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ortalaması ($\bar{x}=4,00$), diğer gruplara göre biraz daha yüksek bulunmuştur. İlham verici güdüleme boyutunda ise 1–10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ortalaması ($\bar{x}=3,98$), diğer gruplardan daha yüksektir. Entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarında tüm kıdem gruplarının ortalamaları neredeyse eşit ($\bar{x}\approx 3,65-3,73$) çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik toplam puanı açısından da 1–10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ortalaması ($\bar{x}=3,84$), diğer gruplardan biraz yüksek olmakla birlikte fark oldukça küçüktür.

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Yani mesleki kıdem değişkeni, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarında belirleyici bir etken değildir. Bulgular, öğretmenlerin kıdem süreleri farklı olsa da dönüşümcü liderlik algılarının benzer düzeyde olduğunu göstermektedir.

4.2.4. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi ait bulgular Tablo 4.2.4.' te yer almaktadır.

Tablo 4.2.4 Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi

Boyutlar	Okul Türü	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	p
İdealleştirilmiş Etki	Anadolu Lisesi	104	3,90	0,88	0,839	0,473
	İmam Hatip Lisesi	67	4,10	0,72		
	Meslek Lisesi	116	3,99	0,86		
	Sınavlı Lise	71	3,92	0,85		
İlham Verici Güdüleme	Anadolu Lisesi	104	3,76	0,98	1,037	0,376
	İmam Hatip Lisesi	67	3,96	0,82		
	Meslek Lisesi	116	3,93	0,85		
	Sınavlı Lise	71	3,94	0,86		
Entelektüel Uyarım	Anadolu Lisesi	104	3,55	1,03	0,708	0,548
	İmam Hatip Lisesi	67	3,74	0,84		
	Meslek Lisesi	116	3,70	0,95		
	Sınavlı Lise	71	3,65	0,88		
Bireysel Destek	Anadolu Lisesi	104	3,66	0,97	0,211	0,889
	İmam Hatip Lisesi	67	3,77	0,91		
	Meslek Lisesi	116	3,72	1,02		
	Sınavlı Lise	71	3,75	0,97		
Dönüşümcü Liderlik (Toplam)	Anadolu Lisesi	104	3,72	0,92	0,633	0,594
	İmam Hatip Lisesi	67	3,90	0,78		
	Meslek Lisesi	116	3,84	0,88		
	Sınavlı Lise	71	3,82	0,84		

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre dönüşümsel liderlik algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova) gerçekleştirilmiştir. Buna göre Tablo 4.2.4'te öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları okul türüne göre incelendiğinde, ortalama puanların birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. İdealleştirilmiş etki boyutunda en yüksek ortalama İmam Hatip Lisesi öğretmenlerinde ($\bar{x}=4,10$), en düşük ortalama ise Anadolu Lisesi öğretmenlerinde ($\bar{x}=3,90$) bulunmuştur. İlham verici güdüleme boyutunda İmam Hatip Lisesi ($\bar{x}=3,96$), Meslek Lisesi ($\bar{x}=3,93$) ve Sınavlı Lise ($\bar{x}=3,94$) öğretmenlerinin ortalamaları birbirine yakın ve Anadolu Lisesi öğretmenlerinden ($\bar{x}=3,76$) biraz daha yüksektir. Entelektüel uyarım boyutunda İmam Hatip Lisesi öğretmenleri ($\bar{x}=3,74$) en yüksek ortalamaya sahipken, Anadolu Lisesi öğretmenleri ($\bar{x}=3,55$) en düşük ortalamayı göstermiştir.

Bireysel destek boyutunda ise İmam Hatip Lisesi öğretmenleri ($\bar{x}=3,77$) en yüksek ortalamaya sahiptir.

Dönüşümcü liderlik toplam puanları incelendiğinde, İmam Hatip Lisesi öğretmenlerinin ortalaması ($\bar{x}=3,90$) diğer okul türlerinden biraz daha yüksek bulunmuştur. Ancak yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Dolayısıyla okul türü değişkeni, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarında belirleyici bir etken değildir. Bulgular, farklı okul türlerinde görev yapan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının benzer düzeyde olduğunu göstermektedir.

4.2.5. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarının Değerlendirilmesi ait bulgular Tablo 4.2.5.' te yer almaktadır.

Tablo 4.2.5 Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dönüşümcü Liderlik Algılarının İncelenmesi

Boyutlar	Yaş Grubu	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	p	Fark
İdealleştirilmiş Etki	1) 20-40 yaş	120	3,96	0,89	2,76	0,065	-
	2) 41-50 yaş	135	4,09	0,75			
	3) 51 yaş ve üstü	103	3,83	0,88			
İlham Verici Güdüleme	1) 20-40 yaş	120	3,91	0,92	2,79	0,063	-
	2) 41-50 yaş	135	3,99	0,82			
	3) 51 yaş ve üstü	103	3,72	0,92			
Entelektüel Uyarım	1) 20-40 yaş	120	3,67	0,98	2,96	0,043*	2-3
	2) 41-50 yaş	135	3,78	0,86			
	3) 51 yaş ve üstü	103	3,48	0,98			
Bireysel Destek	1) 20-40 yaş	120	3,72	1,03	1,87	0,156	-
	2) 41-50 yaş	135	3,82	0,89			
	3) 51 yaş ve üstü	103	3,58	1,01			
Dönüşümcü Liderlik (Toplam)	1) 20-40 yaş	120	3,82	0,91	2,83	0,040*	2-3
	2) 41-50 yaş	135	3,92	0,78			
	3) 51 yaş ve üstü	103	3,66	0,90			

* $p<0,05$

Öğretmenlerin yaşlarına göre dönüşümcü liderlik algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova) gerçekleştirilmiştir. Buna göre Tablo 4.2.5'te öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları yaş gruplarına göre incelendiğinde, ortalama puanların bazı boyutlarda farklılık

gösterdiği görülmektedir. İdealleştirilmiş etki boyutunda en yüksek ortalama 41–50 yaş grubunda ($\bar{x}=4,09$), en düşük ortalama ise 51 yaş ve üstü grupta ($\bar{x}=3,83$) bulunmuştur. İlham verici güdüleme boyutunda da benzer şekilde 41–50 yaş grubu ($\bar{x}=3,99$) en yüksek ortalamaya sahipken, 51 yaş ve üstü grup ($\bar{x}=3,72$) en düşük ortalamayı göstermiştir.

Entelektüel uyarım boyutunda yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F=2,96$; $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunun tespiti için Tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre 41–50 yaş grubunun ortalaması ($\bar{x}=3,78$), 51 yaş ve üstü grubun ortalamasından ($\bar{x}=3,48$) anlamlı düzeyde daha yüksektir. Benzer şekilde dönüşümcü liderlik toplam puanında da anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F=2,83$; $p<0,05$). 41–50 yaş grubunun ortalaması ($\bar{x}=3,92$), 51 yaş ve üstü grubun ortalamasından ($\bar{x}=3,66$) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Bireysel destek boyutunda ise ortalamalar birbirine yakın olup, farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Genel olarak bulgular, 41–50 yaş grubundaki öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algılarının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğunu, özellikle entelektüel uyarım ve toplam liderlik puanlarında 51 yaş ve üstü gruba kıyasla anlamlı farklılıklar bulunduğunu göstermektedir.

4.2.6. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Mesleki Mutluluk Algılarının Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Mesleki Mutluluk Algılarının Değerlendirilmesine ait bulgular Tablo 4.2.6’ da yer almaktadır.

Tablo 4.2.6 Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Mesleki Mutluluk Algılarının Değerlendirilmesi

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	t	df	p
Mesleki Memnuniyet	Kadın	205	3,78	0,74	1,15	356	0,252
	Erkek	153	3,68	0,92			
Öğretme-Öğrenme Süreci	Kadın	205	4,55	0,54	-0,04	356	0,970
	Erkek	153	4,55	0,46			
Kurumsal Yapı ve Yönetim	Kadın	205	3,90	0,79	0,04	356	0,966
	Erkek	153	3,89	0,85			
Mesleki Yeterlilik	Kadın	205	4,21	0,51	-0,01	356	0,989
	Erkek	153	4,21	0,55			
Mesleki Mutluluk (Toplam)	Kadın	205	4,10	0,51	0,57	356	0,571
	Erkek	153	4,07	0,55			

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre mesleki mutluluk algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla t-testi testi gerçekleştirilmiştir. Buna göre Tablo 4.2.6'da öğretmenlerin mesleki mutluluk algıları cinsiyete göre incelendiğinde, kadın ve erkek öğretmenlerin ortalama puanlarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Mesleki memnuniyet boyutunda kadın öğretmenlerin ortalaması ($\bar{x}=3,78$), erkek öğretmenlerin ortalamasından ($\bar{x}=3,68$) biraz daha yüksek bulunmuştur. Öğretme-öğrenme süreci boyutunda ise her iki grubun ortalaması eşit ($\bar{x}=4,55$) çıkmıştır. Kurumsal yapı ve yönetim boyutunda kadınların ortalaması ($\bar{x}=3,90$), erkeklerin ortalamasına ($\bar{x}=3,89$) çok yakındır. Mesleki yeterlilik boyutunda da kadın ve erkek öğretmenlerin ortalamaları eşit ($\bar{x}=4,21$) bulunmuştur. Mesleki mutluluk toplam puanı açısından kadınların ortalaması ($\bar{x}=4,10$), erkeklerin ortalamasından ($\bar{x}=4,07$) biraz daha yüksek olmakla birlikte fark oldukça küçüktür.

Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Yani cinsiyet değişkeni, öğretmenlerin mesleki mutluluk algılarında belirleyici bir etken değildir. Bulgular, kadın ve erkek öğretmenlerin mesleki mutluluk algılarının benzer düzeyde olduğunu göstermektedir.

4.2.7. Öğretmenlerin Mezuniyet Düzeylerine Göre Mesleki Mutluluk Algılarının Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin Mezuniyet Düzeylerine Göre Mesleki Mutluluk Algılarının Değerlendirilmesine ait bulgular Tablo 4.2.7'de yer almaktadır.

Tablo 4.2.7. Öğretmenlerin Mezuniyet Düzeylerine Göre Mesleki Mutluluk Algılarının Değerlendirilmesi

Boyutlar	Mezuniyet Düzeyi	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	t	df	p
Mesleki Memnuniyet	Lisans	254	3,71	0,84	-0,92	356	0,360
	Lisansüstü	104	3,80	0,78			
Öğretme-Öğrenme Süreci	Lisans	254	4,53	0,48	-1,41	356	0,159
	Lisansüstü	104	4,61	0,55			
Kurumsal Yapı ve Yönetim	Lisans	254	3,87	0,83	-0,95	356	0,341
	Lisansüstü	104	3,96	0,78			
Mesleki Yeterlilik	Lisans	254	4,19	0,53	-1,21	356	0,227
	Lisansüstü	104	4,26	0,51			
Mesleki Mutluluk (Toplam)	Lisans	254	4,06	0,53	-1,37	356	0,171
	Lisansüstü	104	4,14	0,52			

Öğretmenlerin mezuniyet düzeylerine göre mesleki mutluluk algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla t-testi testi gerçekleştirilmiştir. Buna göre Tablo 4.2.7’de Tabloya göre öğretmenlerin mesleki mutluluk algıları mezuniyet düzeyine göre incelendiğinde, lisansüstü mezunların ortalama puanlarının lisans mezunlarına göre tüm boyutlarda biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. Mesleki memnuniyet boyutunda lisansüstü mezunların ortalaması ($\bar{x}=3,80$), lisans mezunlarının ortalamasından ($\bar{x}=3,71$) yüksektir. Öğretme-öğrenme süreci boyutunda da lisansüstü mezunların ortalaması ($\bar{x}=4,61$), lisans mezunlarının ortalamasından ($\bar{x}=4,53$) daha yüksek bulunmuştur. Kurumsal yapı ve yönetim (lisansüstü $\bar{x}=3,96$; lisans $\bar{x}=3,87$) ve mesleki yeterlilik (lisansüstü $\bar{x}=4,26$; lisans $\bar{x}=4,19$) boyutlarında da benzer şekilde lisansüstü mezunların ortalamaları daha yüksektir.

Mesleki mutluluk toplam puanı açısından da lisansüstü mezunların ortalaması ($\bar{x}=4,14$), lisans mezunlarının ortalamasından ($\bar{x}=4,06$) biraz daha yüksek bulunmuştur. Ancak bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Dolayısıyla mezuniyet düzeyi, öğretmenlerin mesleki mutluluk algılarında belirleyici bir etken değildir. Bulgular, lisans ve lisansüstü mezun öğretmenlerin mesleki mutluluk algılarının benzer düzeyde olduğunu göstermektedir.

4.2.8. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Mesleki Mutluluk Algılarının İncelenmesi

Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Mesleki Mutluluk Algılarının Değerlendirilmesine ait bulgular Tablo 4.2.8’ de yer almaktadır.

Tablo 4.2.8 Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Mesleki Mutluluk Algılarının Değerlendirilmesi

Boyutlar	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	p
Mesleki Memnuniyet	1-10 Yıl	74	3,61	0,91	1,619	0,199
	11-20 Yıl	122	3,72	0,77		
	21 Yıl ve Üstü	162	3,81	0,82		
Öğretme-Öğrenme Süreci	1-10 Yıl	74	4,54	0,48	2,374	0,095
	11-20 Yıl	122	4,48	0,59		
	21 Yıl ve Üstü	162	4,61	0,43		
Kurumsal Yapı ve Yönetim	1-10 Yıl	74	3,84	0,95	0,533	0,587
	11-20 Yıl	122	3,86	0,80		
	21 Yıl ve Üstü	162	3,94	0,77		
Mesleki Yeterlilik	1-10 Yıl	74	4,17	0,57	1,253	0,287
	11-20 Yıl	122	4,17	0,54		
	21 Yıl ve Üstü	162	4,26	0,50		
Mesleki Mutluluk (Toplam)	1-10 Yıl	74	4,02	0,59	1,953	0,143
	11-20 Yıl	122	4,05	0,54		
	21 Yıl ve Üstü	162	4,14	0,48		

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre örgütsel mutluluk algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova) gerçekleştirilmiştir. Buna göre Tablo 4.2.8’ de öğretmenlerin mesleki mutluluk algıları mesleki kıdemlerine göre incelendiğinde, ortalama puanların birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Mesleki memnuniyet boyutunda en yüksek ortalama 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerde ($\bar{x}=3,81$), en düşük ortalama ise 1–10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerde ($\bar{x}=3,61$) bulunmuştur. Öğretme-öğrenme süreci boyutunda da 21 yıl ve üstü gruptaki öğretmenlerin ortalaması ($\bar{x}=4,61$), diğer gruplardan biraz daha yüksektir. Kurumsal yapı ve yönetim boyutunda ortalamalar birbirine oldukça yakındır ($\bar{x}\approx 3,84-3,94$). Mesleki yeterlilik boyutunda ise 21 yıl ve üstü gruptaki öğretmenlerin ortalaması ($\bar{x}=4,26$), diğer gruplardan biraz daha yüksek bulunmuştur.

Mesleki mutluluk toplam puanı açısından da 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin ortalaması ($\bar{x}=4,14$), diğer gruplardan biraz daha yüksek olmakla birlikte fark oldukça küçüktür. Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Dolayısıyla mesleki kıdem değişkeni, öğretmenlerin mesleki mutluluk algılarında belirleyici bir etken değildir. Bulgular, farklı kıdem gruplarındaki öğretmenlerin mesleki mutluluk algılarının benzer düzeyde olduğunu göstermektedir.

4.2.9. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Mesleki Mutluluk Algılarının Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Mesleki Mutluluk Algılarının Değerlendirilmesine ait bulgular Tablo 4.2.9’ da yer almaktadır.

Tablo 4.2.9 Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Mesleki Mutluluk Algılarının Değerlendirilmesi

Boyut	Okul Türü	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	p	Fark
Meslekî Memnuniyet	1)Anadolu Lisesi	104	3,79	0,74	1,613	0,186	-
	2)İmam Hatip Lisesi	67	3,87	0,80			
	3)Meslek Lisesi	116	3,72	0,89			
	4)Sınavlı Lise	71	3,58	0,84			
Öğretme-Öğrenme Süreci	1)Anadolu Lisesi	104	4,43	0,62	3,154	0,025*	3-1
	2)İmam Hatip Lisesi	67	4,60	0,46			
	3)Meslek Lisesi	116	4,61	0,44			
	4)Sınavlı Lise	71	4,60	0,41			
Kurumsal Yapı ve Yönetim	1)Anadolu Lisesi	104	3,84	0,82	0,290	0,833	-
	2)İmam Hatip Lisesi	67	3,88	0,82			
	3)Meslek Lisesi	116	3,94	0,79			
	4)Sınavlı Lise	71	3,91	0,87			
Meslekî Yeterlilik	1)Anadolu Lisesi	104	4,14	0,55	1,190	0,313	-
	2)İmam Hatip Lisesi	67	4,26	0,54			
	3)Meslek Lisesi	116	4,26	0,54			
	4)Sınavlı Lise	71	4,17	0,45			
Örgütsel Mutluluk (Toplam)	1)Anadolu Lisesi	104	4,04	0,56	0,815	0,486	-
	2)İmam Hatip Lisesi	67	4,15	0,55			
	3)Meslek Lisesi	116	4,11	0,51			
	4)Sınavlı Lise	71	4,04	0,48			

*p<,05

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre mesleki mutluluk algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova) gerçekleştirilmiştir. Buna göre Tablo 4.2.9’da öğretmenlerin mesleki mutluluk algıları okul türüne göre incelendiğinde, genel olarak ortalama puanların birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Mesleki memnuniyet boyutunda en yüksek ortalama İmam Hatip Lisesi öğretmenlerinde ($\bar{x}$ =3,87), en düşük ortalama ise Sınavlı Lise öğretmenlerinde ($\bar{x}$ =3,58) bulunmuştur; ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Öğretme-öğrenme süreci boyutunda ise anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ($F=3,154$;

$p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespiti için Tukey HSD testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre Meslek Lisesi öğretmenlerinin ortalaması ($\bar{x}=4,61$), Anadolu Lisesi öğretmenlerinin ortalamasından ($\bar{x}=4,43$) anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bu bulgu, meslek liselerinde öğretme-öğrenme sürecine yönelik algının daha güçlü olduğunu göstermektedir. Kurumsal yapı ve yönetim ile mesleki yeterlilik boyutlarında ortalamalar birbirine oldukça yakın olup, farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Mesleki mutluluk toplam puanı açısından da İmam Hatip Lisesi öğretmenlerinin ortalaması ($\bar{x}=4,15$), diğer okul türlerinden biraz daha yüksek olmakla birlikte fark anlamlı değildir. Genel olarak bulgular, okul türünün öğretmenlerin mesleki mutluluk algılarında belirleyici bir etken olmadığını, yalnızca öğretme-öğrenme süreci boyutunda meslek liseleri lehine anlamlı bir farklılık bulunduğunu ortaya koymaktadır

4.2.10. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Mesleki Mutluluk Algılarının Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Mesleki Mutluluk Algılarının Değerlendirilmesine ait bulgular Tablo 4.2.10'da yer almaktadır.

Tablo 4.2.10. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Mesleki Mutluluk Algılarının Değerlendirilmesi

Boyut	Yaş Grubu	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	p	Fark
Meslekî Memnuniyet	1) 20-40 yaş	120	3,62	0,84	4,313	0,014*	3-1
	2) 41-50 yaş	135	3,70	0,82			
	3) 51 yaş ve üstü	103	3,93	0,78			
Öğretme-Öğrenme Süreci	1) 20-40 yaş	120	4,50	0,48	1,234	0,292	-
	2) 41-50 yaş	135	4,60	0,50			
	3) 51 yaş ve üstü	103	4,56	0,53			
Kurumsal Yapı ve Yönetim	1) 20-40 yaş	120	3,84	0,90	0,750	0,473	-
	2) 41-50 yaş	135	3,96	0,74			
	3) 51 yaş ve üstü	103	3,87	0,82			
Mesleki Yeterlilik	1) 20-40 yaş	120	4,15	0,52	1,073	0,343	-
	2) 41-50 yaş	135	4,22	0,54			
	3) 51 yaş ve üstü	103	4,25	0,51			
Örgütsel Mutluluk (Toplam)	1) 20-40 yaş	120	4,01	0,55	2,185	0,114	-
	2) 41-50 yaş	135	4,10	0,49			
	3) 51 yaş ve üstü	103	4,15	0,54			

* $p<0,05$

Öğretmenlerin yaşlarına göre mesleki mutluluk algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova) gerçekleştirilmiştir. Buna göre Tablo 4.2.10'da öğretmenlerin mesleki mutluluk algıları yaş gruplarına göre incelendiğinde, bazı boyutlarda farklılıklar ortaya çıkmıştır. Mesleki memnuniyet boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F=4,313$; $p<0,05$). Farkın

hangi gruplar arasında olduğunu tespiti için Tukey HSD testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre bu farklılık, 51 yaş ve üstü öğretmenler ile 20–40 yaş grubu öğretmenler arasında görülmektedir. 51 yaş ve üstü öğretmenlerin ortalaması ($\bar{x}=3,93$), 20–40 yaş grubu öğretmenlerin ortalamasından ($\bar{x}=3,62$) anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bu bulgu, ileri yaş grubundaki öğretmenlerin mesleki memnuniyet algılarının daha güçlü olduğunu göstermektedir.

Öğretme-öğrenme süreci boyutunda ortalamalar birbirine yakın olup ($\bar{x}=4,50-4,60$), farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Benzer şekilde kurumsal yapı ve yönetim ($\bar{x}\approx 3,84-3,96$), mesleki yeterlilik ($\bar{x}\approx 4,15-4,25$) ve mesleki mutluluk toplam puanı ($\bar{x}\approx 4,01-4,15$) boyutlarında da gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Genel olarak bulgular, yaşın öğretmenlerin mesleki mutluluk algılarında sınırlı bir etkiye sahip olduğunu, yalnızca mesleki memnuniyet boyutunda ileri yaş grubu lehine anlamlı bir farklılık bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, yaş ilerledikçe öğretmenlerin mesleki deneyimlerinin artması ve iş doyumlarının güçlenmesiyle açıklanabilir.

4.3. ARAŞTIRMANIN DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEMİNE AİT BULGULAR

Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları ile mesleki mutluluk algıları arasındaki ilişkini tespit edilmesi amacıyla bir korelasyon analizi yapılmıştır ve tespit edilen bulgular Tablo 4.3.1 belirtilmiştir.

Tablo 4.3.1. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken	1	2	3	Bireysel Destek 4	Dönüşümcü Liderlik 5	Meslekî Memnuniyet 6	Öğretme- Öğrenme Süreci 7	Kurumsal Yapı ve Yönetim 8	Mesleki Yeterlilik 9	Örgütsel Mutluluk 10
1.İdealleştirilmiş Etki	1									
2.İlham Verici Güdüleme	0,896**	1								
3.Entelektüel Uyarım	0,845**	0,893**	1							
Bireysel Destek	0,841**	0,871**	0,897**	1						
3.Dönüşümcü Liderlik	0,939**	0,961**	0,957**	0,948**	1					
4.Meslekî Memnuniyet	0,232**	0,248**	0,211**	0,239**	0,244**	1				
5.Öğretme-Öğrenme Süreci	0,202**	0,178**	0,136**	0,166**	0,178**	0,341**	1			
6.Kurumsal Yapı ve Yönetim	0,680**	0,711**	0,689**	0,758**	0,745**	0,432**	0,391**	1		
7.Mesleki Yeterlilik	0,257**	0,258**	0,205**	0,259**	0,256**	0,589**	0,641**	0,497**	1	
8.Mesleki Mutluluk	0,441**	0,453**	0,406**	0,461**	0,462**	0,843**	0,681**	0,741**	0,823**	1

**p<,01

Korelasyon analizi sonuçlarına göre öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları ile mesleki mutluluk boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde güçlü ve anlamlı bağlantılar ortaya çıkmaktadır. İdealleştirilmiş etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutları arasında oldukça yüksek düzeyde pozitif korelasyonlar bulunmuştur ($r \approx 0,84-0,89$; $p < 0,01$). Bu durum, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının birbirini tamamladığını ve birlikte yükseldiğini göstermektedir. Dönüşümcü liderlik toplam puanı ile bu alt boyutlar arasındaki korelasyonların da çok yüksek olduğu görülmektedir ($r \approx 0,94-0,96$; $p < 0,01$). Mesleki mutluluk boyutları ile dönüşümcü liderlik arasında ise orta düzeyde pozitif ilişkiler vardır. Mesleki memnuniyet ile dönüşümcü liderlik arasında düşük-orta düzeyde ($r = 0,244$; $p < 0,01$), öğretme-öğrenme süreci ile dönüşümcü liderlik arasında düşük düzeyde ($r = 0,178$; $p < 0,01$) ilişki bulunmuştur. Buna karşılık kurumsal yapı ve yönetim ile dönüşümcü liderlik arasında oldukça güçlü bir korelasyon vardır ($r = 0,745$; $p < 0,01$). Mesleki yeterlilik ile dönüşümcü liderlik arasında orta düzeyde pozitif ilişki ($r = 0,256$; $p < 0,01$) saptanmıştır. Mesleki mutluluk toplam puanı ile dönüşümcü liderlik arasında ise anlamlı ve orta düzeyde bir korelasyon bulunmuştur ($r = 0,462$; $p < 0,01$). Ayrıca örgütsel mutluluk ile mesleki memnuniyet ($r = 0,843$; $p < 0,01$), öğretme-öğrenme süreci ($r = 0,681$; $p < 0,01$), kurumsal yapı ve yönetim ($r = 0,741$; $p < 0,01$) ve mesleki yeterlilik ($r = 0,823$; $p < 0,01$) arasında yüksek düzeyde pozitif ilişkiler vardır.

Genel olarak bulgular, dönüşümcü liderlik algısının öğretmenlerin mesleki mutluluk düzeyleriyle anlamlı şekilde ilişkili olduğunu, özellikle kurumsal yapı ve yönetim boyutunda bu ilişkinin daha güçlü olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki mutluluk algılarını artırmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

4.4. ARAŞTIRMANIN BEŞİNCİ ALT PROBLEMİNE AİT BULGULAR

Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarının, öğretmenlerin mesleki mutluluk algılarını yordama derecesini belirlemek amacıyla regresyon testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.4.1 Regresyon Analizi

Değişken	B	SH	β	t	p
Sabit	3.012	112	-	26,904)	(,000
Dönüşümcü Liderlik	,281	0,29	0,46	9,82	< 0,001

$N=358$; $R=0.46$ $R=0.46$, $R^2=0.21$, $F(1,356)=96.48$, $p<.001$

Regresyon analizi sonuçları, dönüşümcü liderliğin örgütsel mutluluk üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir ($R = 0,462$, $R^2 = 0,213$, $p < 0,01$). Beta katsayısı ($\beta = 0,462$) pozitif olup, dönüşümcü liderlik puanı arttıkça örgütsel mutluluk düzeyinin de arttığını ortaya koymaktadır. Regresyon analizi sonuçları, dönüşümcü liderliğin örgütsel mutluluk üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. F testi sonuçları ($F = 96,48$, $p < 0,001$) modelin genel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğunu doğrulamaktadır. Bu bulgu, dönüşümcü liderliğin örgütsel mutluluk üzerinde orta düzeyde açıklayıcı bir güç taşıdığını ve çalışanların algıladığı liderlik tarzının mutluluk düzeylerini etkilediğini göstermektedir.

5. TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik rolleri ile öğretmenleri mesleği mutluluğu arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan araştırmanın toplanan veri analizleri sonucunda elde edilen bulgulara, alan yazında yer alan diğer çalışmalarla karşılaştırılarak tartışmakta ve ayrıca ileriye yönelik yapılacak çalışmalar ve uygulayıcılar için önerilere yer verilmektedir.

5.1. ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ ALT PROBLEMİNE YÖNELİK TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Birinci alt probleme ait veri analizi incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik rollerini genel olarak yüksek düzeyde sergiledikleri yönünde bir görüşe sahip olduklarını göstermektedir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin sergilemiş olduğu dönüşümsel liderlik rolünü olumlu buldukları ve özellikle idealleştirilmiş etki ve ilham verici güdüleme alt boyutlarını yüksek düzeyde algıladıkları görülmektedir. İdealleştirilmiş etki boyutunun öğretmenler tarafında yüksek düzeyde algılanmış olması, müdür ve öğretmenler arasında güçlü bir bağın olduğunu işaret etmekte ve öğretmenlerin okul müdürlerine karşı yüksek düzeyde sadakat ve güven duydukları söylenebilir. Okul müdürlerinin öğretmenlere bir rol model olmalarının yanında öğretmenlerine saygı duyması ve belirlenen hedeflerin açıkça paylaşılması öğretmenleri üzerinde olumlu etkiler oluşturabileceği düşünülebilir. Dönüşümsel liderliğe sahip okul müdürleri öğretmenlerinin değerli olduklarını kendilerine hissettirir. Öğretmenlerini motive ederek onlara ilham verir. Ekip ruhunun gelişmesini sağlar ve öğretmenlerin mesleki hedeflerine ulaşmalarında motivasyonlarını güçlendirirler. Elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin öğretmenlerini motive ettiği ve ulaşılması gereken hedeflerde öğretmenlerine ilham sağladığı ve değerli gördüğü söylenebilir.

Alan yazın incelendiğinde Çakır (2022), çalışmasında öğretmenlerin okul müdürünün sergilediği dönüşümsel liderlik stili algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kahraman (2021), araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine yönelik görüşlerinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayar (2024), çalışmasında dönüşümsel liderlik maddelerine verilen puanların ortalama değerleri daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Çetin (2024), yapmış olduğu

çalışmasında araştırmaya katılan öğretmenlerin algısına göre; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ölçeği ortalama değeri 3.81 olduğunu ve ölçeğin değerlendirme kriterine göre; okul yöneticilerin yüksek seviyede dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıdığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Kılıç (2024), çalışmasında özel okullarda görev yapan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları, resmi okullarda görev yapan öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Yine Durmuş (2023), yapmış olduğu çalışmasında dönüşümsel liderlik ölçeğinden elde edilen sonuçlara göre ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Alan yazına bakıldığında diğer araştırmacıların da mevcut araştırmaya benzer sonuçlar elde ettiği görülmektedir. Mevcut çalışmanın da diğer çalışmalarla paralellik gösterdiği söylenebilir.

5.2. ARAŞTIRMANIN İKİNCİ ALT PROBLEMİNE YÖNELİK TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel mutluluk düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucuna göre öğretmenlerin kendilerini örgüt içerisinde yüksek düzeyde mutlu hissettikleri görülmektedir. ÖMÖ alt boyutlarında öğretme-öğrenme süreci ve mesleki yeterlilik en yüksek ortalamaya sahip olduğu mesleki memnuniyet alt boyutunun ise daha düşük seviyede kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin özellikle öğretme- öğrenme süreci alt boyutunu yüksek düzeyde algıladıkları görülmüştür. Öğretmenler bu boyuta cevap verirken öğretmenlerin örgütsel mutluluğunun kaliteli eğitim için büyük önem taşıdığını vurgulamış olabilirler. Mutlu öğretmenler öğrencileri ile daha güçlü bağlar kurabilirler. Bunun sonucunda öğrencilerin isteklerini daha iyi fark ederek öğrenme hedeflerine daha kolay ulaşabilirler. Bununla birlikte öğretmen öğrenci arasındaki ilişkilerin kalitesi yüksek olduğunda mutlulukla bağlantılı olarak empati ve kapsayıcılığın arttığını ve öğrencilerde aidiyet duygusunu güçlendirdiği ve güvenli ilişkilerin öğrencilerin motivasyonunu artırdığı risk alma ve sorumluluk almayı tetiklediği söylenebilir. Yine elde edilen sonuçlara bakılarak öğretmenlerin profesyonel anlamda gelişimi ve işe doyum unsurları, kendilerini geliştirme fırsatlarını sağlayarak mesleki kimlik ve aidiyet duygularını güçlendirdiği ve bu durumun örgütsel mutluluğu artırarak eğitimin kalitesini artırdığı ifade edilebilir.

Yapılan alışmalar incelendiğinde akır (2024), çalışmasında şretmenlerin, rgştsel mutluluk ve yşnetsel davranışlar, okula ilişkin duygular ve insani ilişkiler alt boyutlarına ilişkin algılarının, yşksek dşzeyde ve olumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sansar (2024), yapmış olduğu çalışmasında rgştsel mutluluk leği ortalamalarına bakılarak katılımcıların çalıştıkları okullara ilişkin rgştsel mutluluk algılarının ‘yşksek’ dşzeyde olduğu, şretmenlerin okullarında kendilerini mutlu hissettikleri gşrşlmektedir. akır (2022), “Okul Mşdşrlerinin Dşnşşşmcş Liderlik Stilinin Okul Mutluluğuna Etkisinde Okul Kşltşrşnşn Aracılık Rolş” başlıklı çalışmasında araştırmaya katılan şretmenlerin okul mutluluğu algılarının “yşksek” dşzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sarıbyık (2022), araştırmasında şretmenlerin rgştsel mutluluk dşzeylerine yşnelik veriler incelendiğinde, şretmenlerin mutluluk dşzeyleri ortalamasının yşksek dşzeyde bulunmuştur. Alt boyutlar arasında en yşksek ortalamanın sınıf yşnetimi alt boyutunda, en dşşşk ortalamanın ise yşnetici tutum ve davranışları alt boyutunda olduğu gşrşlmektedir. Araştırmanın sonuçları gşe şretmenlerin rgştsel mutluluk algılarının yşksek dşzeyde olmasının şretmenlerin kuruma ve mesleğine karşı bakış açılarının olumlu yşnde olduğunu, meslektaşları ile ilişkilerinin olumlu yşnde geliştiği ve okulun mutlu bir rgşt olarak nitelendirildiği sşylenebilir. Delioğlan (2022), nin yapmış olduğu çalışmasında şretmenlerin rgştsel mutluluk algılarının dşzeylerine ilişkin bulgular değerlendirildiğinde şretmenlerin rgştsel mutluluk algılarının “Yşksek” dşzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine Akkaya (2023), çalışmasında da şretmenlerin rgştsel mutluluk algılarının yşksek dşzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan alışmalar değerlendirildiğinde şretmenlerin rgştsel mutluluklarının genel itibarıyla yşksek olduğu mevcut çalışmanın diğer çalışmalarla benzerlik ve paralellik gşsterdiği gşrşlmektedir.

5.3. ARAşTIRMANIN şşNCş ALT PROBLEMİNE YşNELİK TARTIşMA VE SONUÇLAR

Araştırmanın şşncş alt probleminde Okul yşneticilerinin dşnşşşmsel liderlik rolleri ile şretmenlerin rgştsel mutluluk dşzeyleri cinsiyet, yaş, eğitim, mesleki kıdem ve okul tşrş değişkenlerine gşe incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda şretmenlerin dşnşşşmsel liderlik algı dşzeylerinin cinsiyetlerine gşe tşm alt boyutlarda anlamlı bir farklılık gşstermediği gşzlemlenmiştir. İstatiksel açıdan bakıldığında anlamlı olmadığı ve dşnşşşmsel liderlik algısının cinsiyete bağlı olarak değişmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Güngör (2025), çalışmasında öğretmenlerin, yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine dair algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediğini saptamıştır. Bunun yanında Gündüz (2025), araştırmasında Öğretmenlerin dönüşümcü liderliğe yönelik algıları da cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ve dönüşümsel liderlik düzeyinde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla dönüşümsel liderliğe inançlarının olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çetin (2024), yapmış olduğu çalışmada, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmadığı ve kadın öğretmenlerle erkek öğretmenlerin eğitim kurumu müdürlerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile ilgili olarak benzer görüşlere sahip oldukları sonucuna varmıştır. Kılıç (2024), çalışmasında cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik algı düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık olmadığı, sadece bireysel ilgi alt boyutunda anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada cinsiyet değişkenine göre elde edilen bulguların yapılan diğer çalışmalarla uyumlu olduğu ve yapılan çalışmaların birbirini desteklediği görülmüştür. Cinsiyetin öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik rolleri üzerindeki algılarını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte alt boyutlarda farklılıklara işaret eden çalışmalarda bulunmaktadır.

Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin mezuniyet düzeylerine göre okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik rollerine ilişkin algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin lisans ya da lisansüstü mezun olmaları, okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik davranışlarını algılamalarında bir etkiye neden olmadığı anlaşılmaktadır. Her iki mezuniyet düzeyinde tüm alt boyutlarda görüşlerin homojen olduğu görülmektedir. Özcan (2023), çalışmasında dönüşümsel liderlik ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Sadece bireysel ilgi alt boyutunda anlamlı bir fark mevcuttur fakat bu sonuç istatistiksel anlamda farklılaşmaya sebep olmamaktadır. Yine Kahya (2023), yapmış olduğu çalışmada, araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri genel puan açısından anlamlı bir farklılığın bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bingöl (2022), araştırmasında, öğretmenlerin eğitim durumları açısından kurum müdürlerinin dönüşümsel liderliklerine ilişkin anlamlı bir fark bulunamamıştır. Alanyazın incelendiğinde bu çalışmada mezuniyet düzeyine ilişkin elde edilen sonuçların yapılan diğer araştırmalara benzer sonuçlar taşıdığı ve diğer araştırmalarla paralellik gösterdiği söylenebilir.

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dönüşümcü liderlik algı düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tüm alt boyutlarda ve ölçeğin tamamında da farkların anlamlı olmadığı görülmüştür. Kara (2021), çalışmasında farklı mesleki kıdemlerdeki öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik rollerini ve dönüşümsel liderliğin tüm alt boyutlarıyla birlikte yeterli buldukları ve mesleki kıdem değişkeninin öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik algılarında bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır. Gün (2020), çalışmasında mesleki kıdem değişkeninin, öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri algıları toplam puanı üzerinde anlamlı farklılığa sebep olmadığını tespit etmiştir. Kuyucu (2023), yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümsel liderlik rollerine olan algı puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı durumunu incelediğinde dönüşümsel liderlik ve dönüşümsel liderliğin alt boyutları olan vizyon- ilham sağlama ve uygun rol model olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaştığını saptamıştır. Öte yandan Bireysel ilgi gösterme ve yüksek başarı beklentisi puanları ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma ve istatistiki ilişki bulunamadığı sonucuna ulaşmıştır. Turgay (2022), çalışmasında ise kıdem değişkenlerinin öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı algılarına etki etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre mevcut çalışmanın alanyazındaki diğer çalışmalarla paralellik gösterdiği görülmektedir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre dönüşümsel liderlik algı düzeylerinde hem dönüşümsel liderlik ölçeği puanları hem de idelleştirilmiş etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutlarında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Gündüz (2025), çalışmasında okul türlerinin öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır. Tosun (2015), çalışmasında dönüşümsel liderliğin okul türü değişkeninde anlamlı bir fark göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Yine Gelmez (2018), “İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri” başlıklı çalışmasında, ilkokulda görev yapan ile ortaokulda görev yapan örneklem grubunda öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine dair algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ve okul türü değişkeninin yöneticilerin dönüşümsel liderlik algılarında fark yaratan bir unsur olmadığı ve her iki okul türünde çalışan algılarının aynı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte Kahya (2020), çalışmasında öğretmenlerin okul

türüne göre dönüşümsel liderlik düzeyleri ile alt boyutlarında anlamlı farklılık saptamıştır. İlkokul ve Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin dönüşümsel liderlik alt boyutlarında algılarının lisede görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mevcut çalışmamızda ortaöğretim kurumları düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik rollerine ilişkin algıları okul türünden bağımsız bir şekilde ve benzer düzeyde olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin yaşlarına göre dönüşümsel liderlik algı düzeylerinin entelektüel uyarım alt boyutunda ve dönüşümsel liderlik genel puanında anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. 41-50 yaş grubu öğretmenlerinin entelektüel uyarım algısı ve dönüşümcü liderlik genel algısı 51 yaş ve üzeri öğretmenlere kıyasla anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre orta yaş grubundaki öğretmenlerin yöneticilerinin entelektüel uyarım ve genel dönüşümcü liderlik davranışlarını daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Mete (2018), çalışmasında öğretmenleri yaş değişkenine göre 41 yaş ve üstü öğretmenlerin, 21-30 ve 31-40 yaş grubundaki öğretmenler ile arasında anlamlı fark olduğu yine aynı çalışmada 21-30 yaş öğretmenlerin 41 yaş ve üzeri öğretmenler ile 31-40 yaş öğretmenlerin 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılık olduğunu tespit etmiştir. Yaş arttıkça öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümsel liderlik davranışlarını olumlu algılama düzeylerinde artış gözlemlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Çakır (2022), yapmış olduğu çalışmada 30 yaş ve altında olan öğretmenler dönüşümsel liderlik stili algıları 31-40 yaş arası öğretmen algılarına nispeten daha yüksek düzeyde ve olumlu olduğu sonucuna varmıştır. Gün (2020), çalışmasında Yaş değişkenine göre öğretmenlerin dönüşümsel liderlik özellikleri algılarına yönelik elde edilen sonuçlara göre, yaş değişkeninin anlamlı farklılıklar gösterdiğini belirtmiştir. Alinyazında bulunan çalışmalara bakıldığında mevcut çalışmanın yapılan diğer çalışmalarla paralellik gösterdiği söylenebilir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre mesleki mutluluk algılarında ve mesleki mutluluk mesleki memnuniyet, öğretme-öğrenme süreci, kurumsal yapı ve yönetim, mesleki yeterlilik alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Çuhadar (2024), çalışmasında cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin mesleki mutluluk algılarında anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bulut (2015), yapmış

olduğu “Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel mutluluk algılarının incelenmesi” çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel mutluluğun tüm alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermediği ve buna göre erkek veya bayanların örgütsel mutluluk algılarını etkileyen etkenlerin benzer olduğu tespit etmiştir. Sarier (2024), çalışmasında öğretmenlerin örgütsel mutluluğunu çeşitli değişkenler açısından incelemiştir ve çalışma sonucunda cinsiyete göre küçükte olsa erkek öğretmenler lehine daha yüksek bir etki büyüklüğü elde edilmiştir. Erkek öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin kadınlardan hafifçe yüksek olduğunu ve bunun kadınların erkeklere göre örgütsel mutluluk algısını daha düşük olarak görmelerine bağlı olabileceğini; kadınların mesleki sorumlulukları ile birlikte sosyal ve ailevi sorumluluklarının erkeklere oranla daha fazla olmasından kaynaklanabileceğini ifade etmiştir. Alan yazında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha mutlu olduğunu gösteren araştırmaların yanında tam tersi sonuç taşıyan araştırmalarda görülmektedir. Yapılan bazı araştırmalarda örgütsel mutlulukta cinsiyetin belirleyici bir rolü olmadığı tespit edilmiştir (Sarier, 2024). Mevcut çalışmamız da da bu çalışmaları destekleyen sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir.

Öğretmenlerin mezuniyet düzeyine göre mesleki memnuniyet, öğretme-öğrenme süreci, kurumsal yapı ve yönetim, mesleki yeterlilik alt boyutlarında ve mesleki mutluluk algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Akkaya (2023), çalışmasında öğretmen görüşlerine göre öğrenim durumu değişkeninin örgütsel mutluluk algılarını etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Yine Bahar (2023), yapmış olduğu çalışmasında öğretmenlerin eğitim durumları ile örgütsel mutluluk ölçeği alt boyutları ve ölçek toplamı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı belirlemiştir. Delioğlu (2022), çalışmasında öğretmenlerin örgütsel mutluluğa ilişkin algılarında öğrenim durumu değişkeninin örgütsel mutluluk ölçeğinin toplamında ve tüm alt boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmediği sonucuna varmıştır. Karamustafaoğlu (2022), çalışmasında öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılama düzeylerinin öğrenim durumu faktörü bağlamında incelendiğinde; öğrenim durumu ile örgütsel mutluluk algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmediğini belirtmiştir. Bulut (2015), çalışmasında öğretmenlerin örgütsel mutluluğu mezun olunan okul değişkenine bakıldığında farklılaştığı belirtmiştir. Aynı şekilde Sarier (2024), araştırmasında eğitim durumuna göre önemsiz düzeyde de olsa lisansüstü mezunu öğretmenler lehine daha yüksek bir etki büyüklüğü değerinin olduğu belirlemiştir. Yapılan bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel mutluluğa ilişkin algılarında mezuniyet düzeyi değişkenine göre

anlamalı bir fark göstermemekle birlikte lisansüstü mezunu öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri lisans mezunu öğretmenlerden düşük düzeyde de olsa daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Mevcut çalışmamızın da alan yazında yapılan diğer çalışmalarla benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Öğretmenlerin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre mesleki memnuniyet, öğretme-öğrenme süreci, kurumsal yapı ve yönetim, mesleki yeterlilik ve örgütsel mutluluk boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dinç (2025), çalışmasında öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre bulundukları okulların mesleki mutluluğun ilişkin algılarında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bülbül (2025), çalışmasında mesleki kıdem değişkeninin mesleki mutluluk toplam puanı açısından anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucuna varılmıştır. Bunun yanında Çuhadar (2024), yapmış olduğu çalışmada mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılarının sadece öğretmenlik mesleği alt boyutunda farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Sonuçlara göre, mesleki kıdem süresi 1-5 yıl arası olan öğretmenlerin öğretmenlik mesleğinden mutluluk seviyelerinin diğer mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Özdoğan (2024), çalışmasında öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri mesleki kıdem açısından anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Çalışmasında öğretmenlik mesleği alt boyutunda 1-5 yıl mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin örgütlerinde 11-15 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdemi bulunan öğretmenlerden daha mutlu olduklarını belirlemiştir. Çağan (2024), yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılarının kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Çalışmasında öğretmenin kıdemi örgütsel mutluluğu etkilemediğini ifade etmiştir. Kırac (2023), çalışmasında ise öğretmen algılarına göre örgütsel mutluluğun mesleki kıdem ve diğer değişkenler açısından anlamlı fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Mevcut çalışmamızda da mesleki kıdem değişkeni öğretmenlerin örgütsel mutluluğu üzerinde tek başına belirleyici olmadığı söylenebilir.

Öğretmelerin görev yaptıkları okul türüne göre mesleki mutluluk algı düzeylerine ilişkin yapılan analizlerde örgütsel mutluluk alt boyutlarından sadece öğrenme-öğretmen süreci boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre öğretme-öğrenme süreci boyutunda Meslek lisesinde görev yapan öğretmenler ile Anadolu lisesinde görev yapan öğretmenler arasında meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık

olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bulut (2015), çalışmasında öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılarının okul türüne göre fen lisesinde çalışan öğretmenlerin öğretmen mutluluk algıları en yüksek düzeyde olduğu ve bunu sırasıyla Meslek lisesi öğretmenleri Anadolu lisesi öğretmenleri takip ettiği sonucuna ulaşmıştır. Karamustafaoğlu (2022), çalışmasında öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılama düzeylerinin görev yaptığı okul türü bağlamında, görev yaptığı okul türü ile örgütsel mutluluk algılarında bir fark görülmediği sonucuna varmıştır. Karagülle (2024), çalışmasında okul türüne göre öğretmenlerin örgütsel mutluluk algıları toplam puan ve alt boyutlarının puan ortalamalarında anlamlı bir farklılık göstermediğini ifade etmiştir. Özdoğan (2024), çalışmasında okul türü değişkeninin öğretmenlerin örgütsel mutluluklarının çalışma koşulları alt boyutunda farklılaştığı saptamıştır. Çalışmasında çalışma koşulları alt boyutunda Anadolu Lisesi ve Anadolu İmam Hatip Lisesi öğretmenlerinin Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi öğretmenlerinden daha mutlu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde Bayram (2020), çalışmasında öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılarının okul türü değişkeninde anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmasında, Fen ve Anadolu liselerinde görevli öğretmenler ile Anadolu İmam Hatip liselerinde görevli öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılarının Mesleki ve Teknik liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerden daha yüksek düzeyde olduğunu ifade etmiştir. Mevcut çalışmamızda bulunan farklılığın Meslek liselerine yerleşen öğrencilerin akademik anlamda Anadolu lisesine yerleşen öğrencilerden daha düşük olması, öğretmenlerin öğrencilerden beklediği akademik performansın öğrenme öğretme süreçlerin açısından değerlendirildiğinde belirli seviyede kalmasına ve ayrıca Meslek liselerinde meslek derslerinin ağırlıklı olması, nedeniyle öğretme-öğrenme süreci alt boyutunda öğretmenlerin mesleki mutluluğunu öğretmenlerin lehine etkilediği söylenebilir.

Öğretmenlerin yaşlarına göre mesleki mutluluk düzeyleri incelendiğinde öğretmen algılarının mesleki memnuniyet boyutundan anlamlı bir fark oluşturduğu tespit edilmiştir. 51 yaş ve üstü grubundaki öğretmenler ile 20- 40 yaş grubundaki öğretmenler arasında 51 yaş ve üzeri öğretmenlerin lehine bir anlamlılık olduğu görülmektedir. Bu durum 51 yaş üzeri öğretmenlerin öğretmenlik mesleğinden almış oldukları maddi ve manevi doyumun bu farklılığı oluşturduğu düşünülmektedir. Koruklu ve diğerleri (2013), yaşa göre iş doyumunda anlamlı farklılıklar olduğunu belirtmiştir. 41 ve üstü yaş aralığındaki bireylerin iş doyumlarının 20-40 yaş aralığına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çakır (2022), çalışmasında Öğretmenlerin okul mutluluğu

algılarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucun ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; 30 yaş ve altında olan öğretmenlerin mesleki mutluluk algı düzeyleri, 31-40 yaş arası öğretmenlerin mesleki mutluluk algı düzeylerine göre nispeten daha yüksek ve olumlu olduğu görülmüştür. Ulukan (2020), yapmış olduğu çalışmada, öğretmenlerin mutluluk düzeylerinin yaş değişkenine göre puan ortalamalarına bakıldığında 45 yaş ve üzerinde olan öğretmenlerin lehine anlamlı fark olduğu sonucuna varmıştır. Ergüven (2020), öğretmenlerin örgütsel mutluluk algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Önen ve Eryılmaz Ballı (2022), çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu ve 22-34 yaş arasındaki öğretmenlerin, 35-47 yaş arasındaki öğretmenlere göre daha yüksek örgütsel mutluluk algılarına sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine Yıldız (2025), çalışmada öğretmenlerin örgütsel mutluluk ve alt boyutları algılarının öğretmenlerin yaşlarına değişkenine göre potansiyelin gerçekleştirilmesi ve örgütsel mutluluk toplamı açısından anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada Farklılıkların 30–39 yaş aralığında ki öğretmenlerle 40–49 yaş aralığındaki öğretmenlerin karşılaştırıldığında, 30-39 yaş aralığındaki öğretmenlerin lehine bir fark olduğu görülmektedir. Sözü edile çalışmalarda öğretmenlerin örgütsel mutluluk algılarının yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Alan yazındaki diğer çalışmalarda da yaş değişkeninin öğretmenlerin mutluluk algıları üzerinde farklı görüşlere yer verildiği görülmektedir. Bu anlamda mevcut çalışmada diğer çalışmalarla paralellik gösterdiği söylenebilir.

5.4. ARAŞTIRMANIN DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEMİNE YÖNELİK TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Araştırmanın dördüncü alt problemine dayalı olarak öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik rolleri ile öğretmenlerin mesleki mutluluğu arasındaki ilişki test edilmiştir. Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik algıları ile mesleki mutluluk algıları arasındaki ilişkiyi tespit edilmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre dönüşümsel liderlik ile mesleki mutluluk arasında anlamlı ve orta düzeyde güçlü bir pozitif korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Bu okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik rolleri arttıkça mesleki mutluluk seviyelerinin de yükselme eğilimi gösterdiğini göstermektedir. Dönüşümsel liderlik ile idealleştirilmiş etki, ilham verici güdüleme ve entelektüel uyarım arasındaki çok yüksek ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bu üç boyutun birbirlerini güçlü bir şekilde pekiştirdiğini ve birlikte hareket eden bir liderlik

algısı yansıttığı düşünülebilir. Bireysel destek ile dönüşümsel liderlik ve diğer liderlik boyutları arasında yüksek korelasyonlar bulunmuştur bu korelasyonların yüksek bulunması destek odaklı yaklaşımların dönüşümsel liderlik özellikleri ile birbirini desteklediğini göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre mesleki memnuniyetin liderlik boyutları ile daha düşük ama anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu durumun liderlik rollerinin öğretmenlerin iş tatmini üzerinde etkili olmasının yanında başka faktörlerinde bu etkiyi sağladığı söylenebilir. Sonuçlara bakıldığında mesleki mutluluğun; mesleki yeterlilik, mesleki memnuniyet, kurumsal yapı ve yönetim alt boyutlarının yüksek korelasyon göstermesi, bu üç boyutun mesleki mutlulukla sıkı bir bağ oluşturduğunu göstermektedir. Bu bulgular dönüşümsel liderlik ile liderlik alt boyutlarının öğretmenlerin mesleki memnuniyeti ve mesleki mutluluklarıyla anlamlı bir ilişki gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Alan yazın incelendiğinde Sarıbyık (2022), çalışmasında öğretmenlerin örgütsel mutlulukları ile okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlikleri arasında olumlu yönde orta düzeyde bir ilişki tespit etmiştir. Çakır Bahar (2023), çalışmasında ise örgütsel mutluluk ile dönüşümsel liderlik arasında pozitif bir ilişki bulunurken, örgütsel mutluluk ile serbest bırakıcı liderlik arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Akkaya (2023), okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk ve motivasyon düzeyleri arasındaki olası ilişkinin yönünü ve düzeyini belirlemeyi amaçlamış; bulgular öğretmen algıladıkları liderlik stillerinin sıklıkla dönüşümsel liderlik tarzı sergilediğini ve bu durumun öğretmenlerin örgütsel mutluluk ve motivasyon algılarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Yapılan araştırmada dönüşümsel liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stilleri anlamlı bir etkiye sahipken, motivasyonu etkileyen unsurlar arasında belirleyici unsurun yalnızca dönüşümsel liderlik stili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda araştırma sonucunda dönüşümsel liderlik ile örgütsel mutluluk arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Sarıbyık ve Yirci (2023), devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerini ortaya çıkarmak ve okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapmış oldukları araştırmada, öğretmenlerin örgütsel mutlulukları ile dönüşümsel liderlik tarzları arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bunun yanında sürdürümcü liderlik ve lezzes-faire liderlik stilleri ile örgütsel mutluluk arasında düşük düzeyde pozitif ilişki saptanmıştır. Araştırmanın sonuçlarında öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin en

fazla dönüşümsel liderlik ile en az ise sürdürümcü liderlik ile ilişkilendirildiğini göstermektedir. Polat, Yalçın, Köroğlu (2024), çalışmasında okullardaki idarecilerin dönüşümcü liderlik tarzıyla öğretmenler açısından örgütsel iletişim ve örgütsel sinizm düşüncelerinin birbirleriyle olan irtibatı araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında öğretmenlerin dönüşümsel liderlik ve örgütsel iletişim algılarının yüksek seviyede örgütsel sinizm algısının da düşük seviyede olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca dönüşümsel liderlik ile örgütsel iletişim arasında olumlu yönde orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Fidan (2024), öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışları, öğretmen özerkliği ve öğretmen iyi oluşu arasındaki ilişkileri incelemek üzere yapmış olduğu araştırma sonucunda öğretmen algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışlarının ve öğretmen özerkliğinin, öğretmen iyi oluşunun anlamlı yordayıcıları olduğu görülmektedir.

Yapılan araştırmaların sonuçları değerlendirildiğinde okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel mutlulukları, motivasyonları ve okul içindeki iletişimleri, iş tatminleri, iş doyumları, iyi oluşları vb. faktörlerde olumlu sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

5.5. BEŞİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Araştırmanın beşinci alt probleminde, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik rolleri öğretmenlerin mesleki mutluluğu hangi oranda yordadığı test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda dönüşümsel liderliğin mesleki mutluluk üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümsel liderliğin mesleki mutluluk üzerinde orta düzeyde açıklayıcı bir güç taşıdığı ve öğretmenlerin algıladığı liderlik tarzının mutluluk düzeylerini etkilediği görülmektedir. Değişkenler arasında doğrusal bir ilişki görülmektedir. Okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik rolleri öğretmenlerin olumlu duygusal deneyimlerini güçlendirmelerinde anlamlı bir etki gösterebilir. Delioğlu (2022), çalışmasında okul müdürlerinin liderlik rollerinin örgütsel mutluluğun anlamlı bir yordayıcı olduğu gösterilmiştir. Araştırma bulguları okul müdürlerinin sergilediği dönüşümsel liderlik rolünün diğer liderlik rollerine göre daha güçlü bir şekilde yordadığını da ortaya koymuştur. Akkaya (2023), çalışmasında Örgütsel mutluluk üzerinde liderlik stilleri alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stili alt boyutlarının anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çuhadar (2024),

yapmış olduğu çalışmada araştırmaya katılan öğretmenlerin liderlik stilleri ile örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişkiye bakıldığında, dönüşümsel liderlik ile örgütsel mutluluk arasında meslekî görevler, sınıf yönetimi ve olumlu kişilik özellikleri boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, dönüşümsel liderlik ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişki, yönetici tutum ve davranışları, meslektaş ilişkileri, çalışma koşulları gibi boyutlar ve ölçek genel puanı üzerinden incelendiğinde ise istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aytaç, Usta (2023), yapmış olduğu çalışmasında Okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik stilini sergilemesiyle öğretmenlerin örgütsel mutluluk algıları arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Alan yazında yapılan çalışmalar ve yapılan bu çalışmada elde edilen bulgular dönüşümsel liderliğin örgütsel mutluluğu yordayan liderlik tarzlarından birisi olduğu söylenebilir.

6. ÖNERİLER

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik rollerinin öğretmenlerin mesleki mutluluğu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgular, dönüşümsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki mutluluk düzeylerini anlamlı biçimde orta düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur.

6.1. ARAŞTIRMACILARA YÖNELİK ÖNERİLER

1. Gelecek çalışmalarda dönüşümcü liderlik ve mesleki mutluluk arasındaki ilişkiler farklı örneklem gruplarında (farklı bölgeler, okul türleri, branşlar) incelenmelidir.
2. Boylamsal araştırmalar yapılarak liderlik algısı ile mesleki mutluluk arasındaki ilişkinin zaman içindeki değişimi ortaya konulabilir.
3. Nitel araştırma yöntemleri (görüşme, odak grup) kullanılarak öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ve mutluluk algılarının derinlemesine nedenleri araştırılmalıdır.
4. Farklı kültürel ve örgütsel bağlamlarda karşılaştırmalı çalışmalar yapılarak bulguların genellenebilirliği test edilmelidir.
5. Öğretmenlerin yaş, kıdem, mezuniyet düzeyi ve okul türü gibi demografik değişkenlerle liderlik ve mutluluk algıları arasındaki ilişkiler daha geniş örneklemle yeniden sınanmalıdır.

6.2. UYGULAYICILARA YÖNELİK ÖNERİLER

1. Okul yöneticileri ve öğretmenler için dönüşümcü liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitim programları düzenlenmelidir.
2. Entelektüel uyarım boyutunda görece düşük algılar dikkate alınarak öğretmenlerin yenilikçi öğretim yöntemlerini kullanmalarını teşvik edecek uygulamalar geliştirilmelidir.
3. Mesleki mutluluğu artırmak için motivasyon sistemleri, ödüllendirme mekanizmaları ve kurumsal destek süreçleri güçlendirilmelidir.
4. Kurumsal yapı ve yönetim süreçlerinde öğretmenlerin karar alma mekanizmalarına daha fazla katılımı sağlanarak aidiyet duygusu artırılmalıdır.
5. Farklı yaş ve kıdem gruplarındaki öğretmenler arasında mentorluk ve deneyim paylaşımına dayalı iş birliği projeleri oluşturulmalıdır.

6. Meslek liselerinde öğretme-öğrenme sürecine yönelik güçlü algılar diğer okul türlerine aktarılmalı, iyi uygulama örnekleri yaygınlaştırılmalıdır.



7. KAYNAKÇA

- Acar, A. (2023). *Okul Müdürünün Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Adair, J. (2011). *The John Adair Lexicon Of Leadership*. Great Britain And The United States: Kogan Page Limited.
- Akar, H. (2017). *Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destek Algılarının İş Yaşam Kaliteleri Üzerine Etkisi*. (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Akçakoce, A., & Bilgin, K. U. (2016). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ve Öğretmen Performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 4-23.
- Akkaya, F. (2023). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Aksel, N. (2016). *Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki (Samsun İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Aktaş, H. (2014). Kariyer Safhaları İle Demografik Değişkenler Bağlamında Kariyer Memnuniyeti Ve Meslekî Bağlılık İlişkisi: Büro Yöneticileri, Yönetici Asistanları Ve Sekreterler Üzerinde Bir Araştırma. *The Journal Of Academic Social Science Studies*(26), 195-212.
- Altay, G. B. (2019). *Müzik Öğretmenlerinin Mesleki Memnuniyet Ve Öğretme Motivasyonları (Konya İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Altınkaya, B. (2023). *İlkokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Karaman.
- Anjum, R. (2008). Transformational Leadership: A Model For School Principals. *Journal Of Research And Reflections In Education*, 2(1), 33-53.
- Arafat, A. (2017). *Kurum Kültürü Ve Dönüşümcü Liderlik Tarzının Ürün İnovasyonu Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Armağan Ören, S. (2006). *Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Arslan, F. (2013). *Formatör Ve Koordinatör Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Okulmüdürlerinden Algıladıkları Dönüşümsel Liderlik Stilleri İle Adanmışlık Düzeylerinin İlişkisi*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ataç, İ., Yüksel, S., Dursun, İ. E., & Özgenel, M. (2022). Türkiye’ De Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluğu Konulu Lisansüstü Tezlerin Analizi (2000-2021): Bir Sistemik Derleme Çalışması. *Sosyal Bilimler Ekev Akademi Dergisi*, 297-313.
- Avcı, A. (2015). Dönüşümcü Ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi Ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *Fsm İlmî Araştırmalar İnsan Ve Toplum Bilimleri Dergisi*(5), 85-108.
- Avolio, B., & Bass, B. (1999). Re-Examining The Components Of Transformational And Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*(72), 441-462.
- Ayar, Ş. (2024). *Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Kadın Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi (İstanbul İli Sarıyer İlçesi Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Ayrancı, E., & Öge, E. (2010). Dönüşümsel Liderlik Kavramı Hakkında Önde Gelen Teoriler Ve Türkiye’de Kavramı Ele Alan Çalışmalar. *Abmyo Dergisi*(17), 37-46.
- Aytaç, M. S. (2021). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Şanlıurfa Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Aytaç, M. S., & Usta, M. E. (2023). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3), 1844–1862.
- Bahar, Çakır, S. (2023). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Rize.
- Bakan, İ., & Büyükmese, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”Na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *Kmü Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.

- Balcı, Y. (2009). “İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen Ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı ile Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik Ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi” . (Doktora Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks Ca: Sage Publications.
- Başar, M., & Göksoy , S. (2024). Öğretmenlik Mesleği Mutluluk Ölçeğinin Geliştirilmesi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 1-18. Doi:DOI: <https://doi.org/10.19160/E-İjer.1451261>
- Başaran, S. (2020). *Okul Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Bayram , S. (2020). *Öğretmenlerin Örgütsel Affedicilik Algıları İle Örgütsel Mutlulukdüzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Behrani, P. (2017). Organisational Justice And Employee Happiness. *International Journal Of Research & Review*, 4(7), 123-129. https://www.ijrrjournal.com/IJRR_Vol.4_Issue.7_July2017/Abstract_IJRR0021.html Adresinden Alındı
- Biçen , G., & Koç , H. (2019). İşgören Mutluluk Düzeylerinin İş Tatmini Ve İş Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 1450-1468.
- Bodla , M. A., & Nawaz , M. M. (2010). "Comparative Study Of Full Range Leadership Model Among Faculty Members İn Public And Private Sector Higher Education Institutes And Universities. *International Journal Of Business And Management*, 5(4), 208-214.
- Boyett, J. H. (2006). Transformational Leadership: The Highly Effective Leader/Follower Relationship.
- Bulut Koç, S. (2013). *İlkokul Ve Ortaokullarda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Etkileşimsel Ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri İle Empati Eğilimleri Arasındaki*

- İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Sancaktepe İlçesi Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bulut, A. (2015). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Mutluluk Algılarının İncelenmesi: Bir Norm Çalışması*. (Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Bülbül, S. (2025). *Okul Müdürlerinin Sosyal Adalet Liderliği İle Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişki: Örgütsel Uyum Ve Örgütsel Güvenin Aracı Rolü*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (2018). *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Canbaz, F. (2019). *Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Öğretmenleri Örgüte Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (Bolu- Merkez Ortaöğretim Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma Ve Öğretmenler*. Ankara: Anı.
- Cumaguliyev, G. (2010). *Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları Ekseninde Sakıp Sabancı: Bir İnceleme*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çakır, T. (2022). *Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilinin Okul Mutluluğuna Etkisinde Okul Kültürünün Aracılık Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Çakır, P. (2024). *Örgüt İklimi İle Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişki*. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çelik, S., & Eryılmaz, F. (2009). Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi*, 9(6), 211-224.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 423-442.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, S. (2024). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.

- Çetinkaya, İ. (2011). *Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çuhadar, A. Ü. (2024). *Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeyleri İle Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Delioğlu, M. (2022). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Demirok, İ., Şimşek Alphan, Y., & Süsen, Y. (2014). Mutluluğu Ararken: Teorik Yaklaşımlar Ve Psikoterapiye Yönelik Çıkarımlar. *Ayna Klinik Psikoloji Dergisi*, 1(2), 40-54.
- Dinç, A. (2025). *Okulların Fiziksel Koşulları İle Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Doğanalp Kesmez, Ö. (2015). “Özel Ortaokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri” (Kadıköy- Üsküdar İlçeleri Örneği). (Yüksek Lisans Tezi). T.C Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dursun, A. (2015). *Anne Babası Boşanmış Ergenlerin Öznel İyi Oluşunu Arttırma Programının Etkililiğinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Eskişehir.
- Elmas, E., & Yıldız, K. (2021). Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Ve Örgütsel Mutluluk Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *International Social Mentality And Research Thinkers Journal*, 7(53), 3359-3371. Doi:Http://Dx.Doi.Org/10.31576/Smryj.1223
- Eraslan, L. (2004). Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-22.
- Erdoğruca, P. (2011). *Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ergüven, H. (2020). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güdüleyici Dil İle Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Erhan, T. (2011). İşyeri Mutluluğu: Bir Kavram İncelemesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 2528-9535.

- Erkuş, H. (2022). *Okul Müdürlerinin Algılanan Duygusal Zekâları İle Öğretmen Mutluluğu Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun.
- Erkuş, H. (2022). *Okul Müdürlerinin Algılanan Duygusal Zekâları İle Öğretmen Mutluluğu Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun.
- Fidan , K. (2024). *Dönüşümsel Liderlik, Öğretmen Özerkliği Ve Öğretmen İyi Oluşu Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness At Work. *International Journal Of Management Reviews*, 12, 384-412. Doi:DOI: 10.1111/J.1468-2370.2009.00270.X
- Frey, B. S., & Stutzer, A. (2002). *Happiness And Economics: How The Economy And Institutions Affect Human Well-Being*. New Jersey: Princeton University Press.
- Gavın, J., & Mason, R. (2004). The Virtuous Organization: The Value Of Happiness İn The Workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik Ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding And Managing Organizational Behavior*. United States Of America: Pearson Education.
- Girgin, S. (2022). *Eğitimde Liderlik Yaklaşımları*. İstanbul: Efe Akademik Yayıncılık.
- Goulet, L. R. (2002). Career Commitment: A Reexamination And An Extension. *Journal Of Vocational Behavior*(61), 73-91. Doi:10.1006/Jvbe.2001.1844
- Gök, C. (2023). Öğretmenlerin Motivasyonunda Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının İncelenmesi. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (Uled)/ International Journal Of Leadership Training (Ijolt)*, 8(2), 1-19.
- Gökkaya, Ö. (2005). *Örgütsel Dönüşümde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi*. (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Göksoy , S., Torlak , E., & Uğuz, B. (2019). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 209-222.
- Gün , F. (2020). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Okula Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karaman.

- Gündüz , N. (2025). *Dönüşümcü Liderlik Ve Motivasyon İlişkisi: Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Güngör Akçay, A. (2018). *Etkili Okul Özelliklerinin Dönüşümsel Liderlik Ve Öğretmen Bağlılığıyla İlişkisi*. (Doktora Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşici Liderlik Algısı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*(11), 160-177.
- Kahraman, G. (2021). *Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Öznel İyi Oluşları İle İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kandemir, M. (2018). *Kadın Müdürlerin Dönüşümcü İderlik Davranışının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Motivasyonun Aracı Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karagülle, M. (2024). *Okul Öncesi Ve İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Mutluluk Düzeyleri İle Liderlik Yönelimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Rize.
- Karahan , A. (2022). *Pandemi Döneminde Öğretmenlerin Uzaktan Eğitime İlişkin Görüşlerinin Mesleki Mutluluk Açısından İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Marmara.
- Karahan , A. (2022). *Pandemi Döneminde Öğretmenlerin Uzaktan Eğitime İlişkin Görüşlerinin Mesleki Mutluluk Açısından İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karakoç, R. (2010). *Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Sürecini Etkili Kullanabilme Becerileri İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karamustafaoğlu, N. (2022). *Öğretmen Algılarına Göre Okul İmajı İle Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Karataş , H., & Keleş , M. (2024). Müdür Ve Meslektaş İlişkilerine Duyulan Güvenin Öğretmenlerin Mutluluk Algılarıyla İlişkisi. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2), 596-613. Doi:0.33711/Yyuefd.1476077
- Kaygın , E., & Naktiyok, A. (2012). Tükenmişlik Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İibf Dergisi*, 16(1), 99-118.

- Keys, M. R. (2010). *The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors Of Middle School Principals, The Development Of Learning Communities, And Student Achievement In Rural Middle Schools In The Mississippi Delta*. (Doktora Tezi). Union University .
- Kılıç, H. (2024). *Öğretmen Algılarına Göre Resmi Ve Özel Okullarda Çalışan Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Becerileri Açısından Karşılaştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Rize.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın Alfa Güvenirlik Katsayısı. *Journal Of Mood Disorders*, 6, 47-48.
- Kıraç, M. (2023). *Eğitim Kurumlarında Örgütsel Mutluluk İle Öğretmen Liderliği İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Kiriş, B. (2016). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Mesleğe Benlik Saygıları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Kirkpatrick, S., & Locke, E. (1996). Direct And Indirect Effects Of Three Core Charismatic Leadership Components On Performance And Attitudes. *Journal Of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.
- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk, Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Adalet Algılarının Analizi*. (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü , Malatya.
- Koruklu, N., Feyzioğlu, B., Özenoğlu Kiremit, H., & Aladağ, E. (2013). Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(25), 119 - 137.
- Kurtuluş, İ. (2007). *Dönüştürücü Liderlik "Bir Uygulama"*. (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Leithwood, K. A. (1992). The Move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8-12.
- Macit, M. (2003). Leadership And Bass Transactional And Transformational Leadership Theory. *Sü İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(5), 86-114.
- Meb. (2006). *Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlikleri*. Öğretmen Yetiştirme Ve Eğitimi Genel Müdürlüğü. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

- Mete, U. (2018). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Ve Problem Çözme Becerilerinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Muenjohn , N., & Armstrong, A. (2008). Evaluating The Structural Validity Of The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing The Leadership Factors Of Transformational-Transactional Leadership. *Contemporary Management Research*, 4(1), 3-14.
- Nayır, Y. (2019). *Sağlık Çalışanlarında Transformasyonel Liderlik Ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Nazar, M. (2025). *Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Gerçekleştirilme Düzeylerine Etkisinin Belirlenmesi*. (Yüksek Lisan Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Nigdelioğlu Turgay, Ç. (2022). *Dönüşümcü Liderlik Ve Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Omca, M. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri* . (Dönem Projesi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Önen, Ö., & Eryılmaz Ballı, F. (2022). Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi Algıları İle Örgütsel Mutluluk Algıları Arasındaki İlişki. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 905-919.
- Özdoğan, N. Y. (2024). *Lise Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Sosyal Adalet Liderliği Davranışlarına Dair Algıları İle Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, G., Günlük , M., & Yüksel, S. (2018). Muhasebe Meslek Mensuplarının Duygusal Tükenme Ve Meslekten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkide Meslek Memnuniyetinin Ara Değişken Etkisi. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1, 203-226.
- Öztürk, G. (2021). *Transformasyonel Liderlik İle Örgüt Yapısı Arasındaki İlişkinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Pardes, N. (2024, Ağustos). Dönüşümcü Liderlik Algısının Çalışan Yaratıcılığına Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Pazar, B. (2021). *Öğretmen Özerkliği Ve Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Ensitüsü, İstanbul.

- Polat , M., Yalçın , S., & Köroğlu , M. (2024). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(71), 177-204. Doi:E-Issn:2146-5983
- Pryce Jones, J. (2010). *Happiness At Work. Maximizing Your Psychological Capital For Success*. (Oxford, UK: Wiley.
- Rıdwan, R., Sudjarwo , S., Sulpakar , S., Hariri, H., Tusianah, R., C.A.S Isnainy, U., . . . Rahman, B. (2022). The Effects Of Transformational, Transactional, And Laissez-Faire Leadership On Principal's Self-Efficacy. *Wseas Transactions On Advances In Engineering Education*, 19(5), 35-51.
- Sansar, B. (2024). *Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeyleri İle Örgütsel Sinerji Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Sarıbıyık, O. (2022). *Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeyleri İle Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Sarıer, Y. (2024). Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluğunun Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 7(1), 222-248.
- SAXE, D. (2011). *The Relationship Between Transformational Leadership And The Emotional And Social Competence Of The School Leader*. (Doktora Tezi). Chicago, Illinois : Loyola University Chicago.
- Seçer , M. (2018). *Kamp Liderliği Eğitimine Katılan Lider Adaylarının Etkileşimsel Ve Dönüşümsel Liderlik Becerileri İle Karar Verme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Semerci, S. N. (2022). *Sınıf Öğretmenlerinin Uzaktan Eğitim Döneminde Mesleki Mutluluk Durumlarının İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Simić, I. (1998). Transformational Leadership -The Key To Successful Management Of Transformational Organizational Changes. *University Of Niš The Scientific Journal Facta Universitatis*, 1(6), 49-55.
- Sirgy, J. (2012). *The Psychology Of Quality Of Life: Hedonic Well-Being, Life Satisfaction, And Eudaimonia (2nd Ed.)*. Springer Science & Business Media.
- Spiess, M., Dowdy, E., & Sharkey, J. (2025). Exploring Teacher Well-Being From The Perspectives Of Public School Teachers: A Mixed Methods Analysis Of

- Organizational And Individual Factors. *Journal Of Teacher Education And Educators*, 14(2), 139-165.
- Suleymanova, E. (2010). *Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Şahin , B. (2020). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin , E. (2010). *İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinin Öğretim Stili Tercihlerinin, Cinsiyetlerinin, Mesleki Kıdemlerinin, Özyeterlik Algılarının Ve Özyönetimli Öğrenmeye Hazırbulunuşluk Düzeylerinin Mesleki Yeterlikleri Üzerindeki Etkisi*. (Doktora Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson Education.
- Tabak, A., Şeşen , H., & Türgöz, T. (2012). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar Ve Uygulamada Kullanabilecek Ölçekler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tosun, F. (2015). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Araştırılması (Başakşehir İlçe Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Töremen, F., & Yasan, T. (2010/II). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(28), 27-39.
- Ulukan , M. (2020). Öğretmenlerin Mutluluk İle Psikolojik Sağlamlık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi / The Journal Of International Social Research*, 13(73), 620-631.
- Uzun , D. (2016). *Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Warr, P. B. (2007). *Work, Happiness And Unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review Of Tineory And Researcti. *Journal Of Management*, 15(2), 251-289.
- Yurtseven, S. (2019). *Öğretmenlerin Mesleki Mutluluklarının İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Zamini, S., Zamin, S., & Barzegary, L. (2011). The Relationship Between Organizational Culture And Job Burnout Among The Professors And Employees İn The University Of Tabriz. *Procedia - Social And Behavioral Science*(30), 1964 – 1968.

Zerengök, Ş. B. (2005). *Tranformasyonel (Dönüşümcü) Liderlikte Duygusal Zeka Etkileri Ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa



8. EKLER

8.1. EK-1: MEB İZİN BELGESİ



**T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
ARAŞTIRMA UYGULAMA İZİN BELGESİ**



Başvuru No: MEB.TT.2024.010693.01

T.C. Kimlik No: 10*****68

Adı Soyadı: ZÜBEYDE ÇELİK

Araştırmanın Adı: OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK ROLLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUTLULUĞU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Araştırmanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmanın Örneklem / Çalışma Grubu: Öğretmen

Veri Toplama Aracının Başlığı: Dönüşümsel Liderlik Ölçeği, Örgütsel Mutluluk Ölçeği

Araştırma Uygulama İzninin Kabul Tarihi: 12.12.2024

Araştırma Uygulama İzninin Bitiş Tarihi: 12.12.2025

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine (2024/41)" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup aşağıda ifade edilen bilgiler kapsamında araştırma uygulama izni Millî Eğitim Bakanlığı ilgili birimleri tarafından onaylanmıştır.

Uygulama Yapılacak İller	Uygulama Yapılacak Birimler	Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatları	Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu
DÜZCE	Anadolu Lisesi	Düzce Arsal Anadolu Lisesi	223456
DÜZCE	Anadolu Lisesi	Atatürk Anadolu Lisesi	751155
DÜZCE	Anadolu Lisesi	Düzce Turgut Özal Anadolu Lisesi	757836
DÜZCE	Anadolu Lisesi	Cemil Meriç Anadolu Lisesi	764876
DÜZCE	Fen Lisesi	Düzce Fen Lisesi	887419
DÜZCE	Spor Lisesi	Düzce Spor Lisesi	765014
DÜZCE	Anadolu Meslek Programı	Düzce Borsa İstanbul Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	132811
DÜZCE	Anadolu Meslek Programı	Düzce Mevlana Kız Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	132823



T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
ARAŞTIRMA UYGULAMA İZİNİ BELGESİ



Uygulama Yapılacak İller	Uygulama Yapılacak Birimler	Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatları	Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu
DÜZCE	Anadolu Meslek Programı	Düzce Fatih Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	962502
DÜZCE	Anadolu Meslek Programı	Düzce İbn-i Sina Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	966520
DÜZCE	Anadolu Meslek Programı	Düzce Zübeyde Hanım Kız Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	966656
DÜZCE	Anadolu Meslek Programı	Düzce Yavuz Selim Ticaret Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	967378
DÜZCE	Anadolu Meslek Programı	Düzce Adnan Menderes Ticaret Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	974587
DÜZCE	Anadolu İmam Hatip Lisesi	Düzce Anadolu İmam Hatip Lisesi	764566
DÜZCE	Anadolu İmam Hatip Lisesi	Mehmet Akif İnan Hafız Anadolu İmam Hatip Lisesi	765980
DÜZCE	Anadolu İmam Hatip Lisesi	Düzce Fen ve Teknoloji Hafız Anadolu İmam Hatip Lisesi	769349
DÜZCE	Güzel Sanatlar Lisesi	Düzce Güzel Sanatlar Lisesi	751995

Not: Okul/kurum yöneticileri tarafından "Araştırma Uygulama İzni" belgesinin ve veri toplama araçlarının (araçlardaki maddelerinin) modülde yer alan belge ve araçlarla aynı olduğu kontrol edilmelidir. Belgeler aynı olmadığı durumda araştırma uygulama izni verilmeyecektir.

8.2. EK-2: ETİK KURUL KARARI

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU KARARLARI

TOPLANTI SAYISI
13

KARAR SAYISI
2024/378

KARAR TARİHİ
21.11.2024

KARAR NO: 2024/378

Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Zübeyde ÇELİK'in, "**Dönüşümsel Liderlik İle Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluğu Arasındaki İlişki**" başlıklı çalışması kapsamında uygulamak istediği veri toplama araçları Etik Kurulumuzca incelenmiş olup, başvuru formu ekinde yer alan taahhünameye araştırma başlığının yazılmadığı tespit edilmiştir. Eksikliklerin giderilmesi şartıyla ilgili çalışmanın araştırma protokolüne uyulması ve etik onay tarihinden itibaren geçerli olmak koşulu ile uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna;

Oy birliği ile karar verildi.

ASLI GİBİDİR.
21.11.2024
Öğr. Gör. Damla GÜRTÜRK KOCAMAN
Hukuk Müşaviri V.

8.3. EK-3: LİSANS ÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ YÖNETİM KURULU KARARI

Evrak Tarih ve Sayısı: 04.12.2025-657050

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM KURULU KARARLARI

TOPLANTI TARİHİ : 03.12.2025

TOPLANTI SAYISI : 2025/49

KARAR NO: 2025 / 1761

Enstitümüzün Lisansüstü Programlarına kayıtlı olan ve aşağıdaki tabloda bilgileri verilen öğrencilerin Anabilim/Anasanat Dalı Başkanlıkları tarafından gönderilen tez konusu öneri formları okundu.

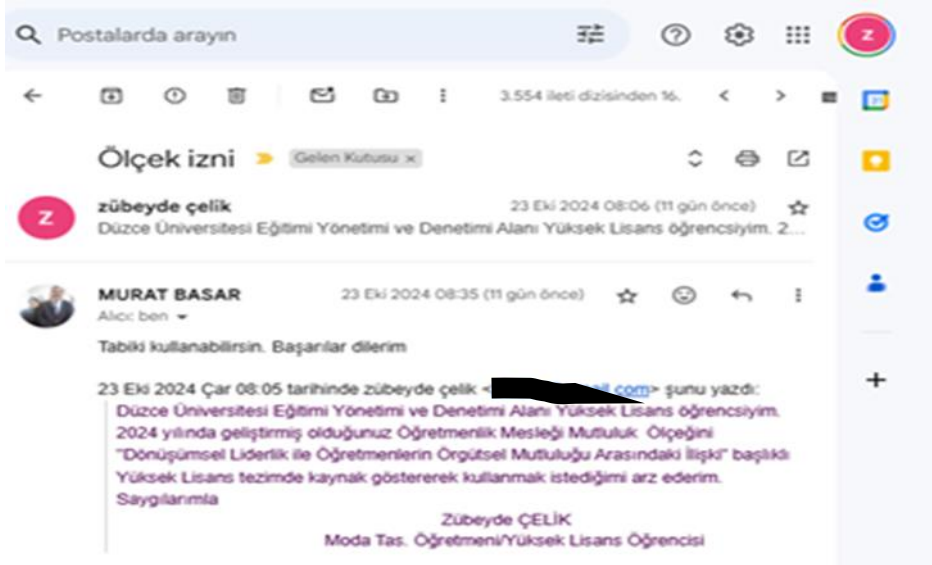
Yapılan inceleme ve görüşmeler neticesinde, Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 8-(1) maddesi uyarınca EABD/EASD Başkanlıklarının önerisi de göz önünde bulundurularak tabloda bilgileri verilen öğrencilerin tez başlıklarının aşağıdaki şekliyle kabul edilmesine oy birliği ile karar verildi.

Numarası	Adı Soyadı	Anabilim/ Anasanat Dalı ve Programı	Tez Danışmanı	Tez Başlığı	Çevre ve Sağlık Teknolojilerinde İhtisaslaşma Konuları İçerisinde Yer Alıyor mu?
2445029020	Zübeyde ÇELİK	Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi ve Denetimi) - YL	Prof. Dr. Süleyman GÖKSOY	Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Rollerine Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluğu Arasındaki İlişki	

8.4. EK-4: DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK ÖLÇEĞİ KULLANIM İZNİ



8.5. EK-5: ÖĞRETMENLİK MESLEĞİ MUTLULUK ÖLÇEĞİ KULLANIM İZNİ



8.6. EK-6: DEMOGRAFİK BİLGİLER FORMU

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK ROLLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUTLULUK DÜZEYLERİ ARASINDA İLİŞKİ

Sayın

Öğretmenim;

Bu form, Yüksek Lisans tez çalışmasına veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. “Okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasında ilişki” başlıklı bu araştırma, Düzce İli ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel mutluluğu ile okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerini saptamayı amaçlamaktadır. Bu form üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler formu, ikinci bölümde dönüşümsel liderlik, üçüncü bölümde ise öğretmenlerin örgütsel mutluluğu ile ilgili ifadeler bu bulunmaktadır.

Araştırma verileri yalnız bu araştırma için kullanılacak ve hiçbir kurum ya da kişiyle paylaşılmayacaktır. Bundan dolayı form üzerine herhangi bir isim yazmanız gerekmemektedir.

Zübeyde ÇELİK

Düzce Üniversitesi Yüksek lisans öğrencisi

Moda Tas. Öğrt.

I.BÖLÜM: Kişisel Bilgi formu

Aşağıdaki bilgileri işaretlerken lütfen parantezin içerisine “X” işareti ile doldurunuz.

1. Cinsiyet: (K) (E)
2. Yaş: () 20-40 () 41-50 () 51-60 ve üzeri
3. Eğitim: () Lisans () Yüksek Lisans
4. Mesleki Kıdeminiz: () 1-10 yıl () 11-20 yıl () 20 yıl ve üzeri
5. Branşınız:
6. Çalıştığınız Kurum: () Anadolu Lisesi () İmam Hatip Lisesi
() Meslek Lisesi () Sınavlı Lise

8.7. EK-7: DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK ÖLÇEĞİ

II. BÖLÜM: Okul Yöneticinizin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri

Aşağıda okul yöneticisinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen her ifadeyi dikkatle okuyunuz ve uygun seçeneği onaylayınız

Sıra No	Okulumuzda; yöneticilerimiz	Her	Sıklıkla	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir
	İdealleştirilmiş etki					
1	Kendisinin çok önemli bulduğu inanç ve değerleri bize anlatır.					
2	İnandıklarımızı yapmanın önemini vurgular.					
3	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini belirtir.					
4	Düşünce, değer ve inançlarında kararlılık gösterir.					
5	Faaliyetlerimizin altında yatan ana amacı açıklar.					
6	Zorlukların üstesinden gelmek için birbirimize inanarak nasıl yardımlaşabileceğimiz hakkında konuşur.					
7	Ortak bir görev duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
8	Faaliyetlerinin moral ve ahlaki sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
9	Zor sorunlar karşısında yılmadan mücadele eder.					
10	İfade ettiği değerlerle tutarlı bir şekilde davranır.					
	İlham Verici Güdüleme					
11	Yüksek standartlar belirler.					
12	Heyecan verici yeni imkânlar sunar.					
13	Sürekli olarak cesaret vericidir.					
14	Başarıya giden yollar üzerine dikkatimi odaklar.					
15	İşle ilgili önemli konulardan beni haberdar eder.					
16	Yapmak istediğini başarmak için azim gösterir.					
17	Amaçlarımızı başaracağımıza dair güven ifade eder.					
18	Gelecek hakkında iyimserlikle konuşur.					
19	Başarılı olmak için ihtiyaçlar hakkında şevkle konuşur.					
20	Gelecek hedefini açıkça ifade eder.					
	Entelektüel Uyarım					
21	Düşüncelerimi ve fikirlerimi ifade etmek için beni cesaretlendirir.					
22	Desteksiz fikirlerden daha çok delil ve akıl yürütmeyi kullanarak problemleri ifade etmeyi cesaretlendirir.					
23	Geleneksel eski çalışma usullerini sorgular.					
24	Varsayımları sorgulamanın önemini vurgular.					
25	Uygun olup olmadığını sorgulamak için eleştirel varsayımları yeniden inceler.					
26	Hiç sorgulanmayan fikirleri yeniden düşünmemiz için bizi cesaretlendirir.					
27	Problemleri çözerken farklı bakış açıları sunar.					
28	Problemlere farklı açılardan bakmak için yeni yollar önerir.					
29	Problemlere farklı açılardan bakmamızı sağlar.					
30	Geleneksel problemlerin üstesinden gelmek için sıra dışı düşünmeye cesaretlendirir.					

	Bireysel Destek					
31	Başkalarının yeteneklerini ve ihtiyaçlarını nasıl teşhis edeceğimi bana öğretir.					
32	Bana bir grup üyesinden ziyade bir birey olarak davranır.					
33	Beni, güçlü yönlerimi geliştirmeye odaklar.					
34	Her birimize farklı amaçları, yetenekleri ve ihtiyaçları olan bireyler olarak davranır.					
35	Kişisel gelişimi destekler.					
36	Kişisel dikkatini, ihmal edilmiş görünen üyelere verir.					
37	Endişelerimi dikkatlice dinler.					
38	Gelişmem için faydalı öğütler verir.					
39	Beni yetiştirmek ve öğretmek için zaman harcar.					



8.8. EK-8: ÖĞRETMENLİK MESLEĞİ MUTLULUK ÖLÇEĞİ

III.Bölüm: Öğretmenlik Mesleği Mutluluk Ölçeği

Kod	Maddeler	Hiç	BİRAZ	ORTA DÜZEYDE OLUKÇA	TAMAMEN
1	Öğretmen olarak kendimi mutlu hissediyorum				
2	Öğretmenlik mesleğini doyum verici olarak hissediyorum				
3	Öğretmenlik mesleğini yerine getirmede kendimi yeterli görürüm				
4	Mesleğimden memnunum				
5	Mesleğim bana kendimi değerli hissettiriyor				
6	Mesleğim bana özgün olduğumu hissettiriyor				
7	Mesleğimle ilgili genel olarak iyimser biriyim				
8	Mesleğimi yerine getirmede sağlıklı olduğumu düşünürüm				
9	Mesleğimde enerjik biriyim				
10	Mesleğim ile ilgili olumlu duygularım olumsuz duygularımdan daha fazladır				
11	Mesleğimle ilgili olarak insanlarla sağlıklı iletişim kurabilirim				
12	Mesleğim bana keyif verir				
13	Mesleğim bana umut verir				
14	Mesleğim bana neşe verir				
15	Mesleğim ile ilgili değişen ortamlara uyum sağlayarak kazanıma dönüştürebilirim				
16	Mesleğimde risk ve kriz durumlarını yönetebilirim				
17	Mesleğimde gerçekçi öz değerlendirme yaparım				
18	Meslek yaşamımda her şeyin yolunda gidebileceğine kuvvetli bir beklenti ve olumlu duyguya sahibim				
19	Okul müdürümle etkili iletişim kurarım				
20	Okul müdürüm bana-bize karşı anlayışlıdır				
21	Okulumda müdürüm benim iyi performansımı görüp takdir eder				
22	Okulumda her konuda düşüncelerimi özgürce ifade edebilirim				
23	Okulumda yöneticimiz bana ilgi, saygı ve değer gösterir				
24	Okulumda kariyer imkanları desteklenir				
25	Çalıştığım okulda ihtiyaç hissettiğimde izin kullanabilirim				
26	Mesleğimin gereklerini yerine getirebilirim				
27	Öğretmenlik mesleğinde beklentilerime uygun adil bir ücret ödenmektedir.				
28	Kurumumuzda adil bir ödül sistemi vardır				
29	Öğrencilerimin gelişimlerine katkı sağladığımı görmek bana kendimi iyi hissettirir.				

30	Öğrencilerin sorunlarına çözüm üretmekten keyif alırım					
31	Öğrencileri bilişsel olduğu kadar duyuşsal olarak da geliştirmek hoşuma gider					
32	Öğrencilerin derse ilgisi bana enerji verir					
33	Öğrencileri okulda gülen yüzlerle görmek bende olumlu duygular oluşturur					
34	Etkinliğe dayalı ders yapmaktan haz alırım					
35	Öğrencilerin bilişsel gelişime katkı sağlamaktan keyif alırım					
36	Öğrencilerin öğrenmesi bana keyif verir					
37	Derste öğrencilerimin aktifliği beni coşturur					
38	Öğrencilerimden olumlu geri bildirim aldıkça yüzüm güler					



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Zübeyde ÇELİK

Yabancı Dili: İngilizce

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Alan	Okul/Üniversite	Mezuniyet Yılı
Y. Lisans (Tezli)	Eğitim Yönetimi ve Denetimi	Düzce Üniversitesi	2025
Y. Lisans (Tezsiz)	Eğitim Yönetimi ve Denetimi	Düzce Üniversitesi	2022
Lisans	Giyim End. Ve Giy. San. Öğretmenliği	Gazi Üniversitesi	1999
Lise		Yeniçağa Kız Meslek Lisesi	1994

TEZDEN ÇIKAN YAYINLAR

Çelik Z., ve Göksoy S. (2025). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini ile Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluğu Arasındaki İlişki 8. *Uluslararası Antalya Bilimsel Araştırma ve Yenilikçi Çalışmalar Kongresi*. 453-460 ((Tam metin/Sözlü sunum)

DİĞER YAYINLAR

Çelik Z., ve Göksoy S. (2022). Mesleki Öğrenme Topluluklarının Özel Eğitime Uyarlanabilirliği13. *Avrasya Dil ve Sosyal Bilimler Kongresi*, 258-302 (Tam metin/Sözlü sunum)

Çelik Z., ve Göksoy S. (2023) Sınıfta (Öğretme-Öğrenme Ortamı) öğretmenin gözlem ve denetimi meslektaşları aracılığıyla yerine getirilmesi, *15. Avrasya Dil ve Sosyal Bilimler Kongresi*, 272-308 (Tam metin/Sözlü sunum)