

**Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerinin
Psikolojik İyi Oluş ve Bazı Kişisel Değişkenlere Göre
Yordanması ***

**Predicting Transformational Leadership Levels of
Administrators by Psychological Well-Being and Other
Certain Personal Variables**

Ramazan YILMAZ¹, Fulya YÜKSEL ŞAHİN²

¹MEB, Ankara Şinasi İlkokulu. rmznymaz2506@gmail.com

²Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık. Anabilim Dalı.
fusahin@yildiz.edu.tr

Makalenin Geliş Tarihi: 11.10.2016

Yayına Kabul Tarihi: 16.12.2016

ÖZ

Araştırmanın amacı, yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerinin psikolojik iyi oluş ve bazı kişisel değişkenlere göre incelemektir. 322 okul yöneticisi, araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada gerekli verileri elde etmek için Psikolojik İyi Oluş Ölçeği (PİOÖ), Dönüştürücü Liderlik Ölçeği (DLÖ), ve Kişisel Bilgiler Formu kullanılmıştır. Toplanan veriler üzerinde basit regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, psikolojik iyi oluş, medeni durum, kıdem, yapılan görev değişkenlerinin yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı düzeyde yordadığı bulunmuştur. Ancak, cinsiyet değişkeninin yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı düzeyde yordamadığı bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler: Psikolojik iyi oluş, dönüştürücü liderlik, yönetici

ABSTRACT

This is a descriptive study aiming to examine whether administrators' levels of transformational leadership is predicted by psychological well-being and other certain personal variables. The study sample of 322 school administrators was formed through random sampling from the study universe.

* İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bilim Dalı'nda Ramazan Yılmaz tarafından, Prof. Dr. Fulya Yüksel-Şahin'in danışmanlığında hazırlanan yüksek lisans tez çalışmasının özetidir. 25. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

The “Psychological Well-Being Scale”, the “Transformational Leadership Scale”, and a “Personal Information Form” were employed to obtain the data. A Simple Regression analysis was performed in order to ascertain whether the administrators’ levels of transformational leadership is significantly predicted by psychological well-being, gender, marital status, seniority and the job status. The study results demonstrated that the psychological well-being, marital status, seniority, job status (principal or vice-principal) variables are a significant predictor of administrators’ transformational leadership behavior. However, gender was not found to be a significant predictor.

Keywords: *Transformational leadership, psychological well-being, administrator*

GİRİŞ

Yöneticilik ve liderlik literatürüne bakıldığında, liderlik özelliğini taşımayan yöneticilerin yönettiği kurumda yeterli verimin alınmadığı görülmektedir. Bu nedenle kurumlarda, liderlik özelliklerine sahip olan kişiler yönetici olarak tercih edilmelidir. Yönetici ve lider kavramları birbirlerine yakın kavramlar olmakla birlikte eş anlamlı değildirler. Celep'e (2004) göre yönetici, bir örgütün çalışanlarını yönetmekle görevlendirdiği kişidir. Lider ise, belirlenen hedeflere ulaşmada birey (Igbaekemen, 2014) ve grup davranışlarını etkileyen (Hughes, Ginnett ve Curphy, 2012) ve motive eden (Rodrigues ve Ferreira, 2015) kişidir. Liderlik, mantıksal ve duygusal öğeleri içeren bir sosyal etki sürecidir (Hoy ve Miskel, 2015). Yöneticiliğin ve liderliğin ortak özelliği, başkalarını yönlendirme çabasıdır. Yöneticinin, yasal pozisyondan doğan bir yönetme yetkisi vardır. Bu nedenle yöneticinin, belirli kişisel özelliklere sahip olması gerekmez. Lider ise koşulların gerektirdiği bilgi, beceri ve tecrübelerle sahip olan, çevresinde izleyicileri oluşturabilen; böylece güç sahibi konuma gelebilen kişidir. Yönetici yetki sahibi, lider ise güç sahibidir (Berberoğlu, 2004). Yöneticiler yönetir, mevcut durumu sürdürür, bugünle ilgilenir, kontrol eder ve statükoyu kabul eder (Hughes, Ginnett ve Curphy, 2012). Liderler ise yaratıcıdır, yenilikçidir, riski alır, sorun çözücüdür, karar alır, olumlu iletişim kurar, duygusal kararlılığa sahiptir, öncüdür, ilham verir, bilgiyi paylaşır, rehberlik yapar, yol gösterir, teşvik eder, geribildirim verir, esnektir, insanları biraraya getirir, takım oluşturur, koordinasyonu ve işbirliğini sağlar, başarır, takipçilerinin becerilerini anlar, güven verir, güçlendirir, motivasyonlarını artırır (Winston ve Patterson, 2006), gelecekle ilgilenir ve statükoya meydan okur (Hughes, Ginnett ve Curphy, 2012).

Liderlik alanında çalışan uzmanlar, çalışanlara ilham veren ve değişimleri gerçekleştirmelerini sağlayan bir liderlik modelini önermektedir. Bu model, dönüştürücü liderliktir (İşcan, 2006; Karcıoğlu ve Kaygın, 2013). Dönüştürücü liderler, kurumun mevcut yapısını ve işleyişini değişime uyarlayan kişilerdir (Güney, 2001). Modern bir liderlik anlayışı olan (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013) dönüştürücü liderlik reformu, yeniliğe,

değişime dönük bir liderlik türüdür. Bu yüzden dönüştürücü liderin vizyon sahibi olması (Riggio, 2014) ve vizyonunu takipçilerine/çalışanlarına kabul ettirmesi gereklidir (Yurdakul, 2007). Dönüştürücü liderlik, “çalışanları yalnızca takipçi olmaktan çıkararak, kendi sorumluluklarının ve görevlerinin lideri olacak biçimde dönüştürülmesi” düşüncesine dayanır (Dilek, 2005). Dönüştürücü liderler, astlarının ve takipçilerinin bütün becerilerini ve yeteneklerini ortaya çıkartarak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onları motive ederler (Erturgut, 2000).

Dönüştürücü liderler astlarına ve takipçilerine bireysel ilgi göstererek (Bass, 1990; Emery ve Barker, 2007) eşit yaklaşım sergilerler. Herkese “eşsiz biriymiş” gibi davranırlar (Aydın, 2009). Onların kişisel gereksinimlerine dikkat ederler (Eagly, Johannesen-Schmidt ve Van Engen, 2003), güven oluşturlar (Bass, 1990), cesaretlendirirler (Emery ve Barker, 2007), farklı düşünmeyi teşvik ederler, yenilikçi stratejileri geliştirirler (Belasen ve Frank, 2012). Astlarının ve izleyicilerinin becerilerini ve yeteneklerini meydana çıkartarak, kendilerine olan güvenlerini arttırırlar (Erturgut, 2000). Astlarının güvenini ve hayranlığını kazanırlar (Rodrigues ve Ferreira, 2015).

Dönüştürücü liderler aktiftirler, coşkuludurlar, ilham verirler (Bass, 1990), motivasyonu, performansı ve iş doyumunu arttırırlar (Judeh, 2010; Verma ve Krishnan, 2013). Dönüştürücü liderler, yaratıcıdırlar (Lai, 2011) sorun çözücüdürler, saygındırlar ve karizmatik özelliklere sahiptirler (Bass, 1990). Kendi kapasite ve yeteneklerine güvenen, özgüven sahibi kişilerdir (Morton ve ark., 2011). Yüksek özgüven (Taylor ve Brown, 1988), olumlu benlik saygısı ve benlik değeri, psikolojik iyi oluşu olumlu yönde etkiler (Burnette, 2012). Psikolojik iyi oluş, yaşamımızda olan varoluşsal meydan okumaları (Örneğin; kendini kabul etme, insanlarla sağlıklı ilişkiler kurma, bir birey olarak büyüme ve gelişme gibi) yönetme olarak tanımlanmaktadır (Keyes, Shmotkin ve Ryff, 2002). Psikolojik iyi oluşun, bireyin kendini kabul etmesi, insanlarla olumlu ilişkileri kurabilmesi, yaşamında anlamlı amaçlarını sürdürmesi, çevresini kontrol etmesi, özerk olması ve kişisel gelişimini oluşturmasını içeren altı boyutu vardır (Ryff, 1989a, 1989b). İşte psikolojik iyi oluşun bu altı boyutu, bireylerin olumlu yönde işlevde bulunmak için çaba gösterirken karşılaşılabilecekleri farklı meydan okumaları ve uğraşları belirtir.

Kendini kabulde, bireyin kendisine ilişkin olumlu değerlendirmeleri vardır. Sınırlılıkların farkındayken bile kendisinden memnundur, kendisiyle ilgili iyi hisseder. İnsanlarla pozitif ilişkileri içinde, bireyin sıcak ve güvenilir ilişkileri geliştirmesi sürdürmesi vardır. Özerklikte, bireyin geniş sosyal çevresi içinde bireyselliğini sürdürmesi ve özerkliğini araması vardır. Çevresel kontrolde, bireyin kişisel ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak şekilde çevresini şekillendirmesi vardır. Yaşam amaçlarında, bireyin çabasının ve meydan okumasının anlamını bulmaya çalışması vardır. Kişisel gelişim içinde ise kapasitelerini ve yeteneklerini geliştirme çabası içinde olması vardır. Yani; insanlar kendi sınırlılıklarının farkında olduklarında dahi kendileri ile ilgili iyi hissetmeye çalışırlar (kendini kabul). Bunun yanında, samimi ve güvene dayalı kişiler arası ilişkileri geliştirmek ve devam ettirmek için çaba gösterirler (olumlu ilişkiler). Yine, bireyselliği sürdürmek için özerklik ararlar (özerklik). Bireysel gereksinimlerini ve isteklerini karşılamaya yönelik olarak çevrelerini şekillendirmek için çaba gösterirler (çevresel hâkimiyet). Çaba ve uğraşlarında anlam bulmaları yaşamsal bir amaçtır (yaşam amacı). Potansiyellerinin ve yeteneklerinin birçoğunu kullanması ise psikolojik iyi oluş için temeldir (kişisel gelişim) (Keyes, Shmotkin ve Ryff, 2002).

Yapılmış olan araştırmalarda, psikolojik iyi oluş düzeyleri yüksek olan bireylerin sağlıklı olduğu (Robertson ve Cooper, 2010), akademik başarılarının (Trucchia, Lucchese, Enders ve Fernández, 2013), sosyal becerilerinin (Nair, Ravindranath ve Thomas, 2013), iş performanslarının (Robertson ve Cooper, 2010; Wright ve Cropanzano, 2004) ve iş doyumlarının da yüksek olduğu (Emery ve Barker, 2007; Lin, MacLennan, Hunt ve Cox, 2015; Riaz ve Haider, 2010; Wright ve Bonnett, 2007) bulunmuştur. Psikolojik iyi oluşun yukarıda belirtildiği gibi bireyin birçok özelliğinin üzerinde olduğu gibi, dönüştürücü liderlik özelliğinin üzerinde de önemli bir etkisinin olduğu düşünülmektedir. Dönüştürücü liderlerin, psikolojik iyi oluş düzeylerinin yüksek düzeyde olması beklenir. Psikolojik iyi oluşu düşük olan bir yöneticinin (müdür ve müdür yardımcıları), liderlik yaptığı okulundaki öğretmenleri, okul psikolojik danışmanlarını ve diğer personeli mutlu ederek örgütünü en verimli şekilde çalıştırıp, hedeflerine ulaştırması beklenemez. Kendisini kabul eden, insanlarla olumlu ilişkileri

kurabilen; aynı zamanda bireyselliğini de sürdürebilen; çevresini kontrol edebilen; yaşamında anlamlı amaçlarını sürdürebilen ve kişisel gelişimini sağlayabilen (Ryff, 1995) yöneticilerin (müdür ve müdür yardımcıları) psikolojik iyi oluş düzeyleri yüksektir. Psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek olan ve dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olan müdür ve müdür yardımcıları değişimi başlatabilirler. Bir yandan öğretmenlere, okul psikolojik danışmanlarına ve diğer personele; öbür yandan öğrenci ve velilere ilham vererek onların performanslarını arttırabilirler, takım çalışmasına katabilirler. Zihinsel uyarım ile yaratıcılıklarını geliştirebilirler. Onlara, bireysel ilgi göstererek, eşit yaklaşım sergileyerek, hepsine özel ve eşsiz biriymiş gibi davranarak (Bass, 1990; Nikezic, Puric ve Puric, 2012; Fisher, Weir ve Phillips, 2014), psikolojik iyi oluş düzeylerini olumlu yönde etkileyebilirler (Arlond, Turner, Barling, Kelloway ve McKee, 2007).

Psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek olan yöneticilerin (müdür ve müdür yardımcıları) hedeflerine ulaşması, başarması, yeniliği ve dönüşümü gerçekleştirmesi daha kolay olacaktır. Bu araştırmanın amacı da, yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerinin, psikolojik iyi oluşa, cinsiyete, medeni duruma, kıdeme ve yapılan göreve göre yordanmasıdır. Bu araştırma sonuçları, özellikle psikolojik iyi oluş ile dönüştürücü liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koyması bakımında önemli olabilir.

YÖNTEM

Araştırma, yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerinin psikolojik iyi oluşa, cinsiyete, medeni duruma, kıdeme ve yapılan göreve göre yordanmasını incelemeye yönelik olarak yapılmış olan betimsel bir çalışmadır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, ulaşılabilen evrendir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, ancak bu sınırlı evrene genellenebilir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2009). Araştırmanın evrenini; 2014-2015 eğitim-öğretim döneminde, İstanbul ili Zeytinburnu, Güngören, Esenler, Bağcılar, Bayrampaşa, Başakşehir, Bakırköy ve Bahçelievler ilçelerindeki ilkokul, ortaokul ve lisede (devlet okullarında) görev yapan

1850 okul yöneticisi oluşturmuştur. “Tesadüfi Örneklem Yöntemi” ile 355 yöneticiye uygulama yapılmıştır. Eksiksiz işaretleme yapan 322 okul yöneticisi örnekleme oluşturmuştur. Araştırmada Bağcılar’dan 52, Bahçelievler’den 48, Bakırköy’den 29, Başakşehir’den 23, Bayrampaşa’dan 43, Esenler’den 59, Güngören’den 36, Zeytinburnu’dan 32 olmak üzere toplam 322 okul yöneticisi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin 66’sını (%20. 5) kadın, 256’sı (%79.56) erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin 50’si (%15.5.1) okul müdürü, 272’si (%84. 5) müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısıdır. Ayrıca, yöneticilerin 260’ı (%80. 7) evli, 62’si (%19. 3) ise bekârdır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada gerekli verileri elde etmek için ““Psikolojik İyi Oluş Ölçeği”, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği” ve “Kişisel Bilgiler Formu” kullanılmıştır.

Psikolojik İyi Oluş Ölçeği

Ryff tarafından 1989 yılında geliştirilmiş olan Psikolojik İyi Oluş Ölçeğinin Türk kültürüne uyarlama çalışması Cenkseven (2004) tarafından yapılmıştır. Ölçek, 6’lı Likert tipinde olup, her bir boyutta 14 madde olmak üzere toplam 84 madde bulunmaktadır. Ölçekten alınabilecek en yüksek toplam puan 504, en düşük toplam puan ise 84’tür. Ölçeğin geçerlik çalışması için yapılmış olan ölçüt bağıntılı geçerlik puanları Yaşam Doyumu Ölçeği ile .60, Yaşam Yönelimi Ölçeği .48, Pozitif- Negatif Duygu Ölçeğinden Pozitif Duygu boyutu ile .52, Negatif Duygu boyutu ile -.52, Denetim Odağı Ölçeği ile -.39, Rosenberg Benlik Saygısı Ölçeği ile -.62 ve Zung Depresyon Ölçeğinden -.72’dir. Ayrıca, ölçeklerin birbirleri ile ve toplam puanla korelasyonları .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur (.28 ile .73).

Ölçeğin güvenilirlik çalışması için madde analizi, iç tutarlılık katsayısı ve test tekrar test güvenilirliğine bakılmıştır. 84 maddenin Psikolojik İyi Oluş Ölçeği’nden elde edilen toplam puanı ile korelasyonları .25 ile .57 arasında değişmektedir. Her bir maddenin içinde bulunduğu faktörün toplam puanı ile korelasyonları, kendini kabul için .37 ile .63, diğerleri ile olumlu ilişkiler için .42 ile .70, özerklik için .38 ile .60, çevresel hakimiyet

için .32 ile .63, yaşam amacı için .30 ile .58 ve bireysel gelişim için .38 ile .61 arasında değişmektedir. Ölçeğin iç tutarlık katsayıları ise kendini kabul .79, diğerleri ile olumlu ilişkiler .83, çevresel hakimiyet .77, özeklik .78, bireysel gelişim .74 ve yaşam amacı .76, olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam iç tutarlık katsayısı .93'tür. Test-tekrar test güvenilirliği için korelasyon katsayıları, kendini kabul için .76, diğerleri ile olumlu ilişkiler için .74, bireysel gelişim için .74, özerklik için .77, çevresel hakimiyet için .77 ve yaşam amacı için .75 olarak belirlenmiştir. Test-tekrar test korelasyon katsayısı toplam puan için .84'dür.

Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Podsakoff'un geliştirdiği ölçeğin Türk kültürüne uyarlama çalışması İşcan (2002) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin geçerlik çalışması için, katılımcıların dönüştürücü liderlik toplam puanlarının iş doyumu düzeyleri, empati kurabilme ve kişilerarası ilişkiler becerisi ile olan ilişkisine bakılmış ve korelasyon analizi yapılmıştır. Dönüştürücü liderlik toplam puanı ile iş doyumu arasındaki ilişki .34 ($p < .01$), empati kurabilme arasındaki ilişki .31 ($p < .01$) ve kişilerarası ilişkiler becerisi arasındaki ilişki .28 ($p < .01$)'dir. Ayrıca, ölçeğin faktör analizi sonucunda, maddeler 5 boyutta toplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik çalışması da yapılmıştır. Güvenirlik çalışması için yapılmış olan iç tutarlılık katsayısı ölçeğin tümü için .93, grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu için .91, bireysel ilgi gösterme boyutu için .93, entelektüel teşvikte bulunma boyutu için .87, yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutu için .82, vizyon ve ilham sağlama, uygun rol modeli olma boyutu için .91 olarak bulunmuştur (İşcan, 2002).

Kişisel Bilgi Formu

Formun başında araştırmanın amacı yer almıştır. Yöneticilerin "Bilgilendirilmiş Onayı" alınmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan "Kişisel Bilgiler Formu"nda cinsiyete, medeni duruma, kıdeme ve yapılan göreve (müdür ve müdür yardımcısı) ilişkin sorular bulunmaktadır.

Verilerin Analizi

Verileri toplamak için ölçekler yöneticilere (müdür ve müdür yardımcılarını) uygulanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS 21 Paket Programı'ndan yararlanılmıştır. Araştırmada, yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerinin psikolojik iyi oluşa, cinsiyete, medeni duruma, kıdeme ve yapılan göreve göre anlamlı bir biçimde yordanıp yordanmadığını belirleyebilmek için Basit Regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişken bir, bağımsız değişken bir ise kullanılan yöntem "Basit Regresyon Analizi" denir (Büyüköztürk, 2002).

Analizde "Dönüştürücü Liderlik", bağımlı değişken olarak alınmıştır. "Psikolojik İyi Oluş" ise bağımsız değişkendir. Bu nedenle, Psikolojik İyi Oluş Ölçek toplam puanlarının ortalaması bulunarak, bu ortalamanın altında bulunan puanlar düşük psikolojik iyi oluş (0) olarak; bu ortalamanın üzerinde bulunan puanlar ise yüksek psikolojik iyi oluş (1) olarak kodlanmıştır. Kategorik olan bağımsız değişkenlerin (psikolojik iyi oluş, cinsiyet, medeni durum, kıdem ve yapılan görev) regresyon analizinde kullanılabilmesi için "dummy (kukla)" değişkenler oluşturulmuş (Büyüköztürk, 2002) ve analize dâhil edilmiştir. Düşük psikolojik iyi oluş (0), yüksek psikolojik iyi oluş (1); kadın (0), erkek (1); evli (0), bekâr (1); kıdem az (0), kıdem fazla (1); müdür (0), müdür yardımcısı (1) olarak kodlanmıştır. Araştırmada, anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

BULGULAR

Bu bölümde, toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara ilişkin ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

Problemin çözümü için öncelikle Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinden elde edilen puanların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için alınan puanların çarpıklık katsayısına bakılmış ve .692 olarak bulunmuştur. Ölçekten alınan puanların çarpıklık katsayısının (Skewness) +/-1 sınırları içinde olduğu (Yıldızoğlu ve Burgaz, 2014) görülmektedir. Bu puan dağılımı, normal dağılımı göstermektedir.

Araştırmada, yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerinin psikolojik iyi oluşa, cinsiyete, medeni duruma, kıdeme ve yapılan göreve göre anlamlı bir biçimde yordanınıp yordanmadığını belirleyebilmek için Basit Regresyon analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Psikolojik İyi Oluşun, Cinsiyetin, Medeni Durumun, Kıdemin, Yapılan Görevin Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

| Yordayıcı Değişkenler | B | Standart β | t | p | F | p | R | R ² |
|-----------------------|--------|------------------|--------|-----|-------|-----|-----|----------------|
| Sabit | 90.827 | | 130.70 | .00 | 38.51 | .00 | .33 | .11 |
| Psikolojik İyi Oluş | 6.61 | .33 | 6.21 | .00 | | | | |
| Psikolojik İyi Oluş | n | \bar{X} | Ss | | | | | |
| Yüksek | 137 | 97.44 | 9.27 | | | | | |
| Düşük | 185 | 90.82 | 9.58 | | | | | |
| Yordayıcı Değişkenler | B | Standart β | t | p | F | p | R | R ² |
| Sabit | 93.652 | | 76.05 | .00 | .00 | .99 | .00 | .00 |
| Cinsiyet | .16 | .00 | .01 | .99 | | | | |
| Cinsiyet | N | \bar{X} | Ss | | | | | |
| Kadın | 66 | 93.65 | 9.15 | | | | | |
| Erkek | 256 | 93.64 | 10.21 | | | | | |
| Yordayıcı Değişkenler | B | Standart β | t | p | F | p | R | R ² |
| Sabit | 94.288 | | 153.34 | .00 | 5.78 | .02 | .13 | .02 |
| Medeni Durum | 3.37 | .13 | 2.40 | .02 | | | | |
| Medeni Durum | n | \bar{X} | Ss | | | | | |
| Evli | 260 | 94.29 | 9.51 | | | | | |
| Bekâr | 62 | 90.92 | 11.48 | | | | | |
| Yordayıcı Değişkenler | B | Standart β | t | p | F | p | R | R ² |
| Sabit | 92.575 | | 127.20 | .00 | 5.07 | .03 | .13 | .02 |
| Kıdem | 2.52 | .13 | 2.25 | .03 | | | | |
| Kıdem | n | \bar{X} | Ss | | | | | |
| Fazla | 136 | 95.10 | 9.70 | | | | | |
| Az | 186 | 92.58 | 10.09 | | | | | |
| Yordayıcı Değişkenler | B | Standart β | t | p | F | p | R | R ² |
| Sabit | 98.240 | | 70.84 | .00 | 13.03 | .00 | .20 | .04 |
| Görev | 5.45 | .20 | 3.61 | .00 | | | | |
| Görev | n | \bar{X} | Ss | | | | | |
| Müdür | 50 | 98.24 | 8.27 | | | | | |
| Müdür Yrd. | 272 | 92.79 | 10.06 | | | | | |

Tablo 1’e bakıldığında, psikolojik iyi oluş değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı

Tablo 1’e bakıldığında, psikolojik iyi oluş değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı ($R = .33$, $R^2 = .11$, $F = 38.51$, $p < .00$) olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin toplam varyansın %11’inin yöneticilerin psikolojik iyi oluşları ile açıklandığı ifade edilebilir. Psikolojik iyi oluş

düzeyi düşük olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması ($\bar{x}=90.82$) psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek olanlarından ($\bar{x}=97.44$) anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur.

Tablo 1'e bakıldığında, cinsiyet değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı ($R= .00$, $R^2= .00$, $F=.00$, $p > .05$) olmadığı görülmektedir. Erkek yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması ($\bar{x}=93.64$) ile kadın yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması ($\bar{x}=93.65$) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 1'e bakıldığında, medeni durum değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı ($R= .13$, $R^2= .02$, $F=5.78$, $p<.02$) olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin toplam varyansın % .02'sinin yöneticilerin medeni durumları ile açıklandığı ifade edilebilir. Bekâr olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması ($\bar{x}=90.92$), evli olan yöneticilerinden ($\bar{x}=94.29$) anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur.

Tablo 1'e bakıldığında, kıdem değişkeninin yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı ($R= .13$, $R^2= .02$, $F=5.07$, $p < .03$) olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin toplam varyansın % .02'sinin yöneticilerin kıdem ile açıklandığı ifade edilebilir. Kıdemi az olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması ($\bar{x}=92.58$), kıdemi fazla olan yöneticilerinden ($\bar{x}=95.10$) anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur.

Tablo 1'e bakıldığında, yapılan görev (müdür yardımcılığı ve müdür) değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı ($R= .20$, $R^2= .04$, $F=13.03$, $p<.00$) olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin toplam varyansın % .04'ünün yöneticilerin yaptıkları görev ile açıklandığı ifade edilebilir. Müdür yardımcısı olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik puan ortalaması ($\bar{x}=92.79$), müdür olan yöneticilerinden ($\bar{x}=98.24$) anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırmada, yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerinin psikolojik iyi oluşa, cinsiyete, medeni duruma, kıdeme ve yapılan göreve göre anlamlı bir biçimde yordanıp yordanmadığı incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, psikolojik iyi oluş, medeni durum, kıdem ve yapılan görev değişkenlerinin yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarını anlamlı düzeyde yordadığı bulunmuştur. Ancak, cinsiyet değişkeninin yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarını anlamlı düzeyde yordamadığı bulunmuştur.

Araştırmanın sonucunda, psikolojik iyi oluş değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeyleri, psikolojik iyi oluş düzeyi düşük olan yöneticilerinkinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Doğan, Totan ve Sapmaz'ın (2013) yapmış oldukları araştırmanın sonucunda, psikolojik iyi oluş, özsaygı, duygusal özyeterlik ve mutluluk arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. Ayrıca, yapılmış olan araştırmalarda, psikolojik iyi oluş düzeyleri yüksek olan bireylerin sağlıklı oldukları (Roberston ve Cooper, 2010), bağışıklık sistemlerinin daha güçlü olduğu, enerjik oldukları (Nelson vd. 2014), akademik başarılarının (Trucchia, Lucchese, Enders ve Fernández, 2013), sosyal becerilerinin (Nair, Ravindranath ve Thomas, 2013), iş performanslarının (Roberston ve Cooper, 2010; Wright ve Cropanzano, 2004) ve iş doyumlarının da yüksek olduğu (Emery ve Barker, 2007; Wright ve Bonnett, 2007) bulunmuştur. Psikolojik iyi oluşun yukarıda belirtildiği gibi bireyin birçok özelliği üzerinde olduğu gibi dönüştürücü liderlik özelliği üzerinde de önemli bir etkisinin olduğu bu araştırmanın bulguları ile desteklenmektedir. Yönetici kendisinden hoşnutsa, otonomi arıyorsa, çevresel kontrolü sağlayıp biçimlendirebiliyorsa, yaşamının amacı varsa ve yeteneklerini geliştirme çabası içinde ise psikolojik iyi oluşu yüksektir. Psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek olan dönüştürücü lider, değişimi başlatabilir. Takipçilerine ilham vererek onların performanslarını arttırabilir. Zihinsel uyarım ile yaratıcılıklarını geliştirebilir. Takipçilerine, bireysel ilgi göstererek, hepsine eşit yaklaşım sergiler (Bass, 1990; Nikezic, Puric ve Puric, 2012; Fisher, Weir ve

Phillips, 2014). Ayrıca çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerini olumlu yönde etkiler (Arnold, Turner, Barling, Kelloway ve McKee, 2007). Yeniliği, değişimi ve dönüşümü sağlarlar.

Araştırmanın sonucunda, cinsiyet değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmüştür. Kadın yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeyi ile erkek olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Cinsiyetin yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordamadığı bulgusu, yapılmış olan bazı araştırma sonuçları ile benzerlik gösterirken; bazı araştırma sonuçları ile farklılık göstermektedir. Araştırma bulgusu ile benzerlik gösteren Doğan (2010); Özdil-Aydın (2009); Kent, Blair ve Rudd'un (2010); Mohammed, Othman ve D'Silva'nın (2012); Kaygın ve Yerdelen-Kaygın'ın (2012) yapmış oldukları araştırmanın sonucunda kadın ve erkek liderlerin dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öte yandan, Druskat'ın (1994) yapmış olduğu araştırmanın sonucunda, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik stilini gösterdikleri bulunmuştur. Eagly, Johannesen-Schmidt ve Van Engen'in (2003) yapmış oldukları 45 araştırmanın meta analizi sonucunda, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik stilini gösterdikleri bulunmuştur. Şirin'in (2008) yapmış olduğu araştırmanın sonucunda da kadın yöneticilerin kendilerini erkek yöneticilerden daha fazla dönüştürücü lider olarak gördükleri bulunmuştur.

Araştırmanın sonucunda, medeni durum değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Evli olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeyleri, bekâr olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerinden anlamlı olarak yüksek çıkmıştır. Evli olan yöneticiler aile yaşantısında da bekâr olan yöneticilere göre birçok sorumluluk aldıkları ve çeşitli konularda kararlar almaları gerektiğinden aile yaşantısının dönüştürücü liderlik düzeylerine olumlu katkı yaptığı söylenebilir. Medeni durumun, yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerini anlamlı bir biçimde yordadığı bulgusundan farklılık gösteren Mohammed, Othman ve D'Silva'nın (2012); Kaygın ve Yerdelen-Kaygın'ın (2012) yapmış oldukları

araştırmaların sonucunda, medeni duruma göre dönüştürücü liderlik stili üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

Araştırmanın sonucunda, kıdem değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Kıdemi fazla olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeyleri, kıdemi az olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeylerinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Araştırma bulgusu ile benzerlik gösteren Doğan'ın (2010) yapmış olduğu araştırmanın sonucunda, yöneticilerin kıdemi arttıkça dönüştürücü liderlik stiline de arttığı bulunmuştur. Bu bulgular, yöneticilerin kıdemi arttıkça, değişime ve yeniliğe daha çok önem verdikleri biçiminde yorumlanabilir. Öte yandan, araştırma bulgusu ile farklılık gösteren Kaygın ve Yerdelen-Kaygın'ın (2012); Şirin'in (2008) yapmış olduğu araştırmanın sonucunda kıdemin dönüştürücü liderlik stili üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

Araştırmanın sonucunda, yapılan görev değişkeninin, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Müdürlük görevini yapan yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeyi, müdür yardımcılığı görevini yapan yöneticilerin dönüştürücü liderlik düzeyinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Okul müdürlerinin, müdür yardımcılara göre dönüştürücü liderlik düzeylerinin anlamlı düzeyde yüksek bulunması yöneticilikteki kıdemlerine, aldıkları mesleki seminerlere, yöneticilikteki tecrübelerine bağlanabilir. Yapılan görev değişkeni ile yapılmış olan başka bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Ancak, araştırma konusu ile dolaylı ilgili olan Doğan'ın (2010) yapmış olduğu araştırmanın sonucunda, okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri konusunda yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Öğretmenler, okul yöneticilerinin “ara sıra” dönüştürücü liderlik davranışlarını gerçekleştirdiklerini belirtirlerken; yöneticiler dönüştürücü liderlik davranışlarını “her zaman” gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Bu durum, okullarda yapılan yeniliklerin ve değişimlerin öğretmenler tarafından yeterli düzeyde görülmediğini göstermektedir.

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular dikkate alınarak yapılan öneriler aşağıda belirtilmiştir:

1) Psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bu nedenle, okul psikolojik danışmanları tarafından yöneticilerin (müdür ve müdür yardımcıları) psikolojik iyi oluş düzeylerini arttırmaya dönük psiko-eğitim çalışmalarını yapmaları yarar sağlayacaktır.

2) Kıdemi fazla olan yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bu nedenle, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından kıdemi fazla olan yöneticilerin, kıdemi az olan yöneticilere (müdür ve müdür yardımcıları) bilgi ve tecrübelerini anlatabilecekleri toplantıların ve çalıştayların yapılmasının sağlanması katkı getirebilecektir.

KAYNAKLAR

- Arlond, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K. ve Mckee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being:the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (3), 193–203.
- Aydıntan, B. (2009). Ruhsal zekanın dönüştürücü liderlik üzerine etkisini araştıran uygulamalı bir çalışma.*Atatürk Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,23 (2),257-274.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Belasen, A. ve Frank, N. (2012). Women’s leadership: using the competing values framework to evaluate the interactive effects of gender and personality traits on leadership roles.*International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 192-214.
- Berberoğlu, G. (2004). Yetki, Güç Ve Liderlik.Yayınlandığı Kitap C. Koparal,*Yönetim Organizasyon*, (137-155). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları (1457).
- Burnette, C. (2012).*How Leadership Can Influence Well-Being: TheRoles of Leader-Member Exchange and Social Support*. Master Thesis. Clemson University, Clemson,South Carolina.
- Büyüköztürk, Ş.(2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*.Ankara:Pegem.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F.(2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Cenkseven, F.(2004). *Üniversite Öğrencilerinde Öznel ve Psikolojik İyi Olmanın Yordayıcılarının İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Deniz, M.E., Hamarta, E., Arslan, C. ve Başçiftçi, F. (2007, Eylül). *Üniversite Öğrencilerinin Yaşam Doyumu, Umutsuzluk ve Akademik Başarılarının Problem Çözme Yaklaşımları Açısından İncelenmesi*. 16. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresinde sunulan bildiri, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Tokat.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Doğan, S. (2010). Leadership behaviors of the primary school administrators according to the opinions of teachers and administrators. *Inonu University Journal Of The Faculty Of Education*, 11 (3), 101-123.
- Doğan, T., Totan, T. ve Sapmaz, F. (2013). The role of self-esteem, psychological well - being, emotional self - efficacy, and affect balance on happiness: a path model. *European Scientific Journal*,9,(20), 31-42.
- Druskat, V. U. (1994). Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *Leadership Quarterly*, 5, 99-119.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. ve Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129 (4), 569-591.
- Emery, C. R. ve Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational Leadership Styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communication, and Conflict*, 11 (1), 77-90.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 1-32.
- Erturgut, R. (2000). *Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Fisher, Weir ve Phillips, (2014). Beyond transactional and transformational leadership into the double helix: a case-study of blended leadership in police work. *Review of Enterprise and Management Studies*1 (2), 16-28.
- Güney, S.(2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara Nobel.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G.(2015). *Eğitim Yönetimi*. (Çev.Selahattin Turan). Ankara: Nobel.
- Hughes, R. .L., Ginnett R. .C ve Curphy, G. J. (2012). *Leadership : enhancing the lessons of experience*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
<https://www.homeworkmarket.com/sites/default/files/q2/04/08/leadership_-_textbook_1.pdf> (2015, Aralık)

- Igbaekemen, G. .O (2014). Impact of Leadership Style on Organisation Performance: A Strategic Literature Review. *Public Policy and Administration Research*, 4 (9), 126-136.
- İşcan, Ö. F.(2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı -Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- İşcan, Ö.F.(2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 160-177.
- İşgör, İ. Y.(2011). Üniversite öğrencilerinin muhafazakâr yaşam tarzları ile psikolojik iyi oluşlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Judeh, M. (2010). Transformational leadership: a study of gender differences in private universities. *International Review of Business Research Papers* 6 (4), 118 – 125.
- Karcıoğlu, F. ve Kaygın, E. (2013). Dönüştürücü liderlik anlayışının yaratıcılığa ve yeniliğe etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (5), 99-111.
- Kaygın, E. ve Yerdelen Kaygın, C. (2012). Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 29-38.
- Kent, T. W., Blair, C. A. ve Rudd H. F. (2010). Gender differences and transformational leadership behavior: do both german men and women lead in the same way? *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 52-66.
- Keyes, C. L., Shmotkin, D. ve Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social*, 82 (6), 1007–1022.
- Lai, A. (2011). Transformational-Transactional Leadership Theory. *AHS Capstone Projects*. Paper 17. http://digitalcommons.olin.edu/ahs_capstone_2011/17 (2015, Aralık).
- Lin, P. Y., MacLennan, S., Hunt, L. ve Cox, T. (2015). The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses' working lives in Taiwan: a cross-sectional quantitative study. *Lin et al. BMC Nursing*, 14 (33), 1-9.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (4), 117-130.
- Mohammed, K. A., Othman, J. ve D'Silva J. L. (2012). Social demographic factors that influence transformational leadership styles among top management in selected organizations in malaysia. *Asian Social Science*, 8, (13), 51-58.
- Morton, K. L., Barling, J. Rhodes, R. E. Mâsse, L. C., Zumbo, B. D. ve Beauchamp, M. R. (2011). The application of transformational leadership theory to parenting:

- questionnaire development and implications for adolescent selfregulatory efficacy and life satisfaction. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 33, 688-709.
- Nair, A. R., Ravindranath, S. ve Thomas, J. (2013). Can social skills predict wellbeing? : an exploration. *European Academic Research*, I(5), 712-720.
- Nelson, K., Boudrias, J. S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M. Savoie, A., ve Alderson, M. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research* 1, 90-101.
- Nikezić, S., Purić, S., & Purić, J. (2012). transactional and transformational leadership: development through changes. *International Journal for Quality Research*, 6(3), 285-296.
- Özdil-Aydın, E. (2009). *Dönüştürücü Liderlik Ve Toplumsal Cinsiyet Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Riaz, A. ve Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *BEH - Business and Economic Horizons*, 1(1), 29-38.
- Riggio, R. E. (2014). *Endüstri Ve Örgüt Psikolojisine Giriş* (Çev. Ed. Belkıs Özkara). Ankara: Nobel
- Robertson, I. T. ve Cooper, C. L. (2010). Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (4), 324-336.
- Rodrigues, A. O. ve Ferreira, M. C. (2015). The impact of transactional and transformational leadership style on organizational citizenship behaviors. *Psico-USF, Bragança Paulista*, 20 (3), 493-504.
- Ryff, C. D. (1989a). Beyond ponce de leon and life satisfaction: new directions in quest of successful ageing. *International Journal Of Behavioral Development*, 12 (1), 35-55.
- Ryff, C. D. (1989b). Happiness is everything, or is it? explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (6), 1069-1081.
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science*, 4 (4) , 99-104.
- Şirin, E. F. (2008). *Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, İstanbul.
- Taylor, S. E. ve Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: a social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103 (2), 193-210.

- Trucchia S. M., Lucchese M.S., Enders J. E., Fernández, A. R.(2013). Relationship between academic performance, psychological well-being, and coping strategies in medical students. *Revista Facultad de Ciencias Medicas*, 70 (3),144-52.
- Verma, S. P. ve Krishnan, V. R. (2013).Transformational leadership and follower'sorganizational commitment: role of leader's gender. *NMIMS Management Review*,23, 91-112.
- Winston, B. E. ve Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1 (2), 6-66.
- Wright, T. A. ve Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33 (2), 141-16.
- Wright, T. A. ve Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*,33 (4), 338–351.
- Yıldızoğlu, H. ve Burgaz, B. (2014). Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki . *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 29 (2), 295-310.
- Yurdakul, R. (2007). *Büyükçekmece İlçesi Orta Öğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, İstanbul.

SUMMARY

This is a descriptive study aiming to examine whether administrators' levels of transformational leadership is predicted by psychological well-being and other certain personal variables. The study universe consists of 1850 school administrators (principals, chief vice-principals, and vice-principals) working at public institutions of primary and secondary education (primary, secondary, and high schools) in Zeytinburnu, Güngören, Esenler, Bayrampaşa, Başakşehir, Bakırköy, Bahçelievler and Bağcılar districts located on the European side of Istanbul in 2014-2015 academic year. The study sample of 322 school administrators was formed through random sampling from the study universe. The "Psychological Well-Being Scale, the "Transformational Leadership Scale ", and a "Personal Information Form" were employed to obtain the data. The scales were administered to the School Administrators for data collection. SPSS 21 Software Package was used for data analysis. A Simple Regression analysis was performed in order to ascertain whether the administrators' levels of transformational leadership is significantly predicted by psychological well-being, gender, marital status, seniority and the job status. The level of significance for the study was determined to be .05.

The study examines whether psychological well-being significantly predicts administrators' levels of transformational leadership. The study results demonstrated that the psychological well-being variable is a significant predictor of administrators' transformational leadership behavior. The mean transformational leadership score of the administrators with high levels of psychological well-being was significantly higher than that of those with low psychological well-being levels. Doğan, Totan & Sapmaz (2013) found a positively significant correlation among psychological well-being, self-esteem, emotional self-efficacy, and happiness. Furthermore, there are reports in the literature that individuals with high psychological well-being tend to be healthy (Roberston & Cooper, 2010) with stronger immune systems and energy (Nelson et al., 2014), as well as higher academic performance (Trucchia, Lucchese, Enders & Fernández, 2013), better social skills (Nair, Ravindranath & Thomas, 2013), job performance (Roberston & Cooper, 2010; Wright & Cropanzano, 2004) and higher job satisfaction (Emery & Barker, 2007; Wright & Bonnett, 2007). As stated above, psychological well-being has significant impact upon several individual characteristics as well as upon transformational leadership, a fact which is corroborated by the results of the the present study.

The study also investigated whether gender significantly predicts administrators' levels of transformational leadership. The results showed that the gender variable is not a significant level of administrators' transformational leadership behavior. There was no significant difference between the mean transformational leadership score of female and male administrators. The finding that gender is not a significant predictor of administrators' transformational leadership levels is in conformity with the results of certain earlier studies, but conflicts with the results of some others. In studies with similar results, Doğan (2010); Özdil-Aydın (2009); Kent, Blair & Rudd (2010); Mohammed, Othman & D'Silva (2012); Kaygın & Yerdelen-Kaygın (2012) found no significant difference between the transformational leadership behaviors of female and male leaders. On the contrary, Druskat (1994) reported that female leaders exhibited more transformational leadership qualities when compared to male leaders. Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen (2003) conducted a meta analysis on 45 studies and found that female leaders were more transformational than male leaders. Similarly, Şirin (2008) reported a significant difference in managers' transformational leadership qualities according to their gender and found that female managers perceive themselves as more transformational when compared to male managers.

Another problematic of the study was to examine whether marital status significantly predicts administrators' levels of transformational leadership. The study's results revealed that the marital status variable is another significant predictor for administrators' transformational leadership behavior. The mean transformational leadership score for married administrators was found to be significantly higher than that of single administrators. The finding that marital status is a significant predictor of administrators' transformational leadership levels is in conflict with the results of Mohammed, Othman & D'Silva (2012); Kaygın & Yerdelen-Kaygın (2012) who found no significant impact of marital status upon transformational leadership style.

The study also attempted to find out whether seniority significantly predict administrators' transformational leadership levels. The results showed that the seniority variable is a significant predictor of administrators' transformational leadership behavior. The administrators with greater

seniority had significantly higher mean transformational leadership score when compared to those with less seniority. In similarity with the results of the present study, Doğan (2010) found that there is an increase in managers' transformational leadership styles with higher seniority. This could be taken to indicate that with increasing seniority, managers tend to attach greater importance to change and innovation. On the other hand, as different from the result of the present study, Kaygın & Yerdelen-Kaygın (2012); Şirin (2008) found no significant effect of the seniority upon transformational leadership style.

Finally, the study examined whether job status (principal or vice-principal) significantly predict administrators' levels of transformational leadership. The results revealed the job status variable to be a significant predictor of administrators' transformational leadership behavior. The administrators acting as school principals had significantly higher mean transformational leadership score than those acting as vice-principals. School principals were found to exhibit significantly higher levels of transformational leadership when compared to vice-principals, which could be attributed to the principals' seniority, the seminars they have attended, and their managerial experience. In a study indirectly relevant to the subject, Doğan (2010) found significant differences between the opinions of teachers and administrators about the extent to which school administrators displayed "transformational leadership" behaviors. The administrators stated that they "always" displayed "transformational leadership" behaviors, while the teachers stated that their administrators displayed them "occasionally". This could be taken to show that the innovations and changes implemented at schools by administrators are perceived as inadequate by the teachers, who therefore believe that school administrators do not attach the due importance to innovation and change.