



**T.C.
UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SERMAYELERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Halil İbrahim YÜKSEL
Yüksek Lisans Tezi**

UŞAK – 2015

**T.C.
UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SERMAYELERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Halil İbrahim YÜKSEL
Yüksek Lisans Tezi**

**DANIŞMAN
Doç.Dr.Aynur BOZKURT BOSTANCI**

UŞAK – 2015

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SERMAYE ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEL, Halil İbrahim

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI

Aralık, 2015

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmada 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ve Merkezefendi İlçelerindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 468 öğretmenin görüşleri taranmıştır. Araştırma veriler dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermaye ölçekleriyle toplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde; frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Daha sonra veriler ilişkisiz t-testi, ANOVA regresyon ve korelasyon analizine tabi tutulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenler okul yöneticilerini dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutlarında yeterli düzeyde görmektedirler. Öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları da yüksektir. Kadın öğretmenler okul yöneticilerinin Vizyon ve ilham sağlama boyutuna sahip olma düzeyini erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Yine kadın öğretmenlerin Özyeterlilik algıları erkek öğretmenlerden daha yüksektir. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine yönelik görüşleri “Davranış modelleri oluşturma, Entellektüel istek uyandırma ve Yüksek performans beklentilerini gündemde tutma” boyutlarında farklılaşmaktadır. Öğretmenlerin kıdemlerine göre psikolojik sermaye algıları ise Dışa dönüklük

boyutunda farklılaşmaktadır. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeylerine sahip olma düzeylerine yönelik görüşleri ile psikolojik sermaye algıları farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin aynı okulda çalışma sürelerine ve eğitim durumlarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğe sahip olma düzeylerine yönelik görüşleri ile psikolojik sermaye algıları da farklılaşmamaktadır. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeyi öğretmenlerin psikolojik sermayelerini yordamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü liderlik, psikolojik sermaye, okul yöneticisi, ortaokul yöneticisi, ilkokul yöneticisi.

ABSTRACT**THE CORRELATION BETWEEN SCHOOL PRINCIPALS'
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FEATURE LEVEL AND
TEACHERS' PSYCHOLOGICAL CAPITAL PERCEPTIONS**

Halil İbrahim YÜKSEL

Department of Educational Sciences

Social Sciences Institutes Uşak University

December 2015

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI

The aim of this research is to reveal the correlation between school principals' transformational leadership feature level and teachers' psychological capital perceptions. For the research 468 teachers' who work in Denizli city central districts Merkezefendi and Pamukkale in 2014-2015 educational year perceptions were examined. The data were collected by using transformational leadership scale and psychological capital scale. In the analyse of data ; frequency, percentage, arithmetic mean, and standard deviation values were calculated. And then indepentent sample t-test and anova tests were used. Correlation and regression analysis were used

According to research results teachers perceive their school directors all sub dimensions of transformational leadership as normal level. Teachers' psychological capital perception level is high. Female teachers perceive directors' having vision and inspiring power dimension higher than male teachers. And also female techers self-efifacy perceptions are higher than males'. Teachers' perceptions about directors' having transformational leadership level differ in creating role models,

intellectual interest and high performance expectation levels in terms of professional seniority. Teachers' psychological capital differ in extroversion level in terms of professional seniority. Teachers' perceptions of school principals' transformational leadership feature level and teachers' psychological capital don't differ in terms of number of teachers working at the same school. Besides; teachers' perceptions of school principals' transformational leadership feature level and teachers' psychological capital don't differ in terms of working time at the same school and education level. According to teachers perceptions there is a significant positive correlation between school principals' transformational leadership feature level and teachers' psychological capital. According to teachers perceptions school principals' transformational leadership level predicts teachers' psychological capital.

Keywords: Transformational leadership, psychological capital, school director, primary school leadership, secondary school leadership

ÖNSÖZ

Dönüşümcü Liderlik, günümüzde eğitim kurumlarında yöneticilik yapan veya yöneticiliğe istekli olan kimselerin taşınması gereken önemli özelliklerden biridir. Psikolojik sermaye ise insanlar için neyin doğru neyin iyi olduğunu ifade edilebilir; çünkü dönüşümcü bir lider olan okul yöneticisi kendisiyle birlikte öğretmenini, diğer çalışanlarını, çağın ihtiyaçlarına uygun olarak, çalışanların psikolojik sermaye algılarını olumlu pozitif yönde değiştirip dönüştürebilen liderdir.

Çağımızın hızlı değişimlerini öncelikle okullarına uyarlayabilecek, her açıdan donanımlı, kendini yetiştirmiş, gelişime açık, risk alan, kendine güvenen, yenilik yapan, çalışanlarına hem vizyon hem ilham sağlayan, davranış modelleri oluşturan, grup amaçları için kendini adayan, çalışan personeline bireysel destek sağlamanın yanı sıra onların entelektüel isteklerini uyandıran ve yüksek performans beklentisinde olduğunu öğretmenlerine hissettirebilen okul yöneticilerine olan ihtiyaç belirgin bir şekilde artmıştır. Şöyle ki bir öğretmenin motivasyonu ne kadar yüksek tutulursa, karşılığında, verim de başarı da o kadar yüksek olacaktır.

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde dönüşümcü liderlik ile çalışanların psikolojik sermaye algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Dönüşümcü bir lider olan okul yöneticisi, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerine de olumlu katkı sağlama konusunda da başarılı olabilmektedir.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bu tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemi, amacı ve önemi tartışılmaktadır. İkinci bölümde araştırmanın kuramsal temelleri; üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi; dördüncü bölümde ise araştırmayla elde edilen bulgular ve yorumlarına yer verilmiştir. Son bölüm de, araştırmanın sonuçları ve öneriler bulunmaktadır.

TEŞEKKÜR

Tezimin son haline kadar gelmesinde bana her türlü akademik desteği sağlayan öncelikle Değerli Hocam Doç. Aynur BOZKURT BOSTANCI' ya; Yüksek Lisans eğitimimde emeği geçen tüm hocalarıma, şahsımı her zaman destekleyen sevgili eőime ve çocuklarıma, en içten duygularıyla teşekkür ederim.

Halil İbrahim YÜKSEL

ÖZGEÇMİŞ

1976 Uşak / Merkez’de doğdu, İlk, orta ve lise öğrenimimi UŞAK’ ta tamamladı, Yüksek öğrenimini, Dokuz Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi, Tarih Eğitim bölümünde tamamladı. 1998 yılında Kütahya / Gediz / Altınkent İlköğretim Okulunda Sosyal Bilgiler Öğretmeni olarak göreve başladı. Yaklaşık 5 yıl öğretmenlik yaptıktan sonra yine Kütahya / Gediz / Gölcük İlköğretim Okulunda Müdür Yardımcısı olarak göreve başladı. Sırasıyla Gölcük İlköğretim Okulu, Atatürk İlköğretim Okulu, Gediz Endüstri Meslek Lisesi, Gediz Fen Lisesi ve Gediz İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde çeşitli kademelerde yönetici olarak görev yaptı.

Ayrıca Anadolu Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi ve Atatürk Üniversitesi İş Sağlığı ve Güvenliği bölümlerini bitirdi. 2013 yılında da Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünde, Eğitim Yönetimi alanında yüksek lisans eğitimine başladı.

Halen Denizli / Merkezefendi / Abalıoğlu Yem Sanayi Ortaokulunda Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

Halil İbrahim YÜKSEL

Adres: Abalıoğlu Yem Sanayi Ortaokulu

Merkezefendi / Denizli

e-mail: hiray@mynet.com

İÇİNDEKİLER

DIŞ KAPAK.....	
İÇ KAPAK	
ÖZET	I
ABSTRACT	III
ÖNSÖZ	V
TEŞEKKÜR	VI
ÖZGEÇMİŞ.....	VII
İÇİNDEKİLER.....	VIII

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SERMAYE ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

BÖLÜM 1:GİRİŞ	15
1.1.Problem Durumu	15
1.2.Problem Cümlesi	17
1.3.Araştırmanın Amacı	18
1.4.Alt Problemler	18
1.5.Araştırmanın Önemi	18
1.7.Tanımlar	19
Dönüşümsel liderliğin alt boyutları	20
İdealleştirilmiş etki	20
Zihinsel teşvik	20
İlham verici motivasyon	20
Bireysel ilgi	20
İKİNCİ BÖLÜM	22
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	22
2.1.Dönüşümcü Liderlik Kavramının Gelişimi	22
2.3.Eğitimde Dönüşümcü Liderlik	25

2.5.Dönüşümcü Liderlik Boyutları.....	27
2.5.1.İdealleştirilmiş Etki	28
2.5.2.İlham Verici Güdüleme	29
2.5.3.Entellektüel Uyarım.....	30
2.5.4.Bireysel Destek.....	31
2.6.Eğitimde Dönüşümcü Liderliğin Amaçları	32
2.9.Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri	33
2.9.1.Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma	34
2.9.2.Zihinsel Uyarım Ve Yaratıcılık	34
2.9.3.Karizmatik Etkiye Sahip Olma.....	34
2.9.4.Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi.....	34
2.9.5.Değişimin Temsilcileri Olma	35
2.9.6.Duygusal Dayanıklılık, Cesaret, Risk Alma.....	35
2.9.7.Güçlendirme ve Yetki verme.....	35
2.9.8.Esnek Yönetim Anlayışı.....	35
2.9.9.Güvenilirlik ve Öz-güven	36
2.10.Dönüşümsel Liderlik İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	37
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	43
PSİKOLOJİK SERMAYE	43
3.1.Psikolojik Sermaye Kavramı.....	43
3.2.Pozitif Psikoloji Kavramı	44
3.2.1.Pozitif Psikoloji Sermayenin Örgütler İçin Önemi	46
3.3.Psikolojik Sermayenin Boyutları.....	47
3.3.1.Umut.....	47
3.3.2.İyimserlik.....	49
3.3.3.Öz-Yeterlilik.....	50
3.3.4.Dayanıklılık	52
3.4.Psikolojik Sermaye İle İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	54
3.5.Dönüşümsel Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki	55

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM	58
Araştırmanın modeli	58
4.1.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	58
Tablo 1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin dağılımı	59
4.2.Veriler Toplama Araçları.....	60
BEŞİNCİ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM	63
Tablo 2. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin	63
vizyon ve ilham sağlama boyutuna ilişkin algıları	63
Tablo 3. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin	64
davranış modelleri oluşturma boyutuna ilişkin algıları	64
Tablo 4. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin	65
grup amaçları için kendini adama boyutuna ilişkin algıları	65
Tablo 5. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin	66
bireysel destek sağlama boyutuna ilişkin algıları	66
Tablo 6. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin	67
entelektüel istek uyandırma boyutuna ilişkin algıları	67
Tablo 7. Öğretmenlerin okul yöneticilerini dönüşümcü liderliğin yüksek performans	68
beklentisini gündemde tutma boyutuna ilişkin algıları	68
Tablo 8.Öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları üzerinde yapılan analiz sonucu	69
ilişkin ortalama ve algılar	69
CİNSİYET DEĞİŞKENİNE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR	71
Tablo 9. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü	71
liderlik düzeylerine yönelik görüşlerine İlişkin t-testi Bulguları	71
Tablo 10. Öğretmenlerin cinsiyet değişkene göre psikolojik sermaye t-testi bulguları	72
.....	72
KIDEME YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR	73
Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik	73
düzeylelerine yönelik görüşlerine ilişkin bulgular ve yorumlar.....	73
Tablo 11. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin “Vizyon ve	73
ilham sağlama” boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA	73
sonuçları	73
Tablo 12. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin “Davranış	74
modelleri oluşturma” boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik	74
ANOVA sonuçları	74

Tablo 13. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin “Grup amaçları için kendini adama” boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA Sonuçları	75
Tablo 14. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin bireysel destek sağlama boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA sonuçları	76
Tablo 15. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin “Entelektüel istek uyandırma” boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA Sonuçları	77
Tablo 16. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin “Yüksek performans beklentisini gündemde tutma” boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA Sonuçları	78
Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre psikolojik sermaye algılarına yönelik bulgular ve yorumlar.	79
Tablo 17. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre psikolojik sermayenin “Özyeterlilik” boyutu ANOVA Sonuçları.....	79
Tablo 18. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre psikolojik sermayenin “İyimserlik” boyutu ANOVA sonuçları.....	80
Tablo 19. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre psikolojik sermayenin “Güven” boyutu ANOVA sonuçları.....	81
Tablo 20. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre psikolojik sermayenin “Dışadönüklük” boyutuna yönelik ANOVA sonuçları	82
Tablo 21. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre psikolojik sermayenin “Psikolojik dayanıklılık” boyutu Anova sonuçları.....	83
Tablo 22. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre psikolojik sermayenin ‘Umut’ boyutu ANOVA sonuçları.....	84
Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik düzeylerine yönelik görüşlerine ilişkin bulgular ve yorumlar.	85
Tablo 23. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre okul yöneticilerinin “Vizyon ve ilham sağlama” boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA Sonuçları	85
Tablo 24. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre okul yöneticilerinin “Davranış modelleri oluşturma” boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA Sonuçları	86
Tablo 25. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre okul yöneticilerinin “Grup amaçları için kendini adama” boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA Sonuçları	87

Tablo 26. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre okul yöneticilerinin “Bireysel destek sağlama” boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA Sonuçları	88
Tablo 27. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre okul yöneticilerinin “Entelektüel istek uyandırma” boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA Sonuçları	89
Tablo 28. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre okul yöneticilerinin “Yüksek performans beklentisini gündemde tutma” boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA Sonuçları.....	90
Tablo 29. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre psikolojik sermayeye yönelik “Özyeterlilik” boyutu ANOVA Sonuçları	91
Tablo 30. Öğretmenlerin görev yaptıkları Okuldaki öğretmen sayısına göre psikolojik sermaye İyimserlik Boyutu ANOVA Sonuçları.....	92
Tablo 31. Öğretmenlerin görev yaptıkları Okuldaki öğretmen sayısına göre psikolojik sermaye Güven Boyutu ANOVA Sonuçları.....	93
Tablo 32. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre psikolojik sermayeye yönelik “Dışa Dönüklük” Boyutu ANOVA Sonuçları.....	94
Tablo 33. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre psikolojik sermayeye yönelik “Psikolojik dayanıklılık” ANOVA Sonuçları	95
Tablo 34. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre psikolojik sermayeye yönelik “Umut” boyutu ANOVA Sonuçları	96
ÖĞRETMENLERİN AYNI OKULDA ÇALIŞMA SÜRESİNE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR	97
Tablo 35. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine göre okul yöneticilerinin “Vizyon ve İlham Sağlama” boyutuna sahip olma düzeylerine yönelik ANOVA Sonuçları.....	97
Tablo 36. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine göre okul yöneticilerinin “Davranış modelleri oluşturma” boyutuna sahip olma düzeylerine yönelik ANOVA Sonuçları.....	98
Tablo 37. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine göre okul yöneticilerinin “Grup amaçları için kendini adama” boyutuna sahip olma düzeylerine yönelik ANOVA Sonuçları	99
Tablo 38. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine göre okul yöneticilerinin “Bireysel destek sağlama” boyutuna sahip olma düzeylerine yönelik ANOVA Sonuçları.....	100
Tablo 39. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine göre okul yöneticilerinin “Entelektüel istek uyandırma” boyutuna sahip olma düzeylerine yönelik ANOVA Sonuçları.....	101

Tablo 40. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine göre okul yöneticilerinin “Yüksek performans beklentisini gündemde tutma” boyutuna sahip olma düzeylerine yönelik ANOVA Sonuçları	102
Tablo 41 Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine psikolojik sermayenin “Özyeterlilik” boyutuna yönelik ANOVA Sonuçları.....	103
Tablo 42. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine psikolojik sermayenin “İyimserlik” boyutuna yönelik ANOVA sonuçları	104
Tablo 43. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine psikolojik sermayenin “Güven” boyutuna yönelik ANOVA sonuçları.....	105
Tablo 44. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine psikolojik sermayenin “Dışa dönüklük” boyutuna yönelik ANOVA sonuçları	106
Tablo 45. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine psikolojik sermayenin “Psikolojik dayanıklılık” boyutuna yönelik ANOVA sonuçları	107
Tablo 46. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine psikolojik sermayenin “Umut” boyutuna yönelik ANOVA sonuçları	108
ÖĞRETMENLERİN EĞİTİM DURUMUNA YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR	109
Tablo 47. Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeylerine yönelik görüşlerine ilişkin t-testi bulguları.....	109
Tablo 48. Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerine yönelik t-testi bulguları.....	110
Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeyine sahip olma düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkiye yönelik Bulgular ve yorumlar	111
Tablo 49. Dönüşümsel liderliğin “Vizyon ve ilham sağlama boyutu ile Psikolojik Sermaye boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon tablosu	111
Tablo 50. Dönüşümsel liderliğin “Davranış modelleri oluşturma” ile Psikolojik Sermaye boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon tablosu	112
Tablo 51. Dönüşümsel liderliğin “Grup amaçları için kendini adama” ile Psikolojik Sermaye boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon tablosu	113
Tablo 52. Dönüşümsel liderliğin “Bireysel destek sağlama” ile Psikolojik Sermaye boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon tablosu	114
Tablo 53. Dönüşümsel liderliğin “ Entelektüel İstek Uyandırma” ve Psikolojik sermaye boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon tablosu	115
Tablo 54. Dönüşümsel liderliğin “Yüksek Performans Beklentisini Gündemde Tutma” ve Psikolojik sermaye boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon tablosu ...	116
ALTINCI BÖLÜM : TARTIŞMA	117
YEDİNCİ BÖLÜM : SONUÇ VE ÖNERİLER	119

7.1.Sonuçlar.....	119
7.1.1. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeylerine sahip olma düzeylerine ile psikolojik sermaye algılarına yönelik sonuçlar	119
7.2.Öneriler.....	121
7.2.1.Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler.....	121
KAYNAKÇA	122
EKLER:	126
1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Kullanım İzni.....	126
2. Psikolojik Sermaye Ölçeği Kullanım İzni.....	127
3. Anket Onayı	128
4. Araştırma Ölçeği 1.Bölüm	129
4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği.....	130
4. Psikolojik Sermaye Ölçeği.....	12931

BÖLÜM 1:GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu ortaya konulmuş, araştırmanın amacı belirtilmiş ve önemi vurgulandıktan sonra araştırmanın sınırlılıkları ve önemli kavramları tanımlanmıştır.

1.1.Problem Durumu :

İnsan sosyal bir varlık olduğu için, örgütlerin en önemli ögesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan ögesinin örgütlenmesi zorunluluğu bir yönetici ihtiyacını doğurmaktadır. Kurumların ancak iyi bir yönetim ve iyi yöneticilerle hedeflerine ulaşabilecekleri göz önüne alındığında liderin önemi ortaya çıkmaktadır (Erinçin, 2005).

Toplumsal sistemlerde siyasi, ekonomik, ideolojik, teknolojik, değişmeler ani gereksinimlere ve bu gereksinimlerin karşılanmasına yönelik bir takım sorunlara neden olmakta; sorunlar eğitim dahil tüm toplumsal kurumları etkileyerek onları değişmeye zorlamaktadır (Gökçe, 2000).

Bilgiyi; öğrenen, isleyen, geliştiren merkezler olarak okulların da çağa daha kolay ayak uydurabilmesini sağlaması açısından dönüşümsel liderlere ihtiyacı vardır. Günümüzdeki hızlı değişim ve dönüşümler, eğitim sistemlerini ve bu sistemleri yöneten kişilerin davranış ve rollerini etkilemektedir. Artık günümüz okul yöneticileri hızla değişen dünyanın gereklerini karşılayabilmek için, geçmişe oranla göre daha çok şey bilmeleri ve yapmaları gerekmektedir. Okul yöneticilerinin salt okul işleri yapmaları yeterli olmamaktadır. Tipik bürokratik işlemler dizisini yöneten ve kontrol eden okul yöneticisi tipi yerine değişimi okul ortamına getiren yenilikçi, değişimi yöneten ve yönlendiren, çağın gereklerine uygun bakış açısına sahip okul müdürlerinin bulunması gerekmektedir. Bu da ancak okul yönetiminde dönüşümcü liderlik anlayışı ile mümkün olacaktır. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yeterliklerine sahip olması, okul örgütünde değişimi, yeniliği, işbirliğini, yüksek performans ve kaliteyi, entelektüel birikimi artırıcı, bir örgütsel kültürün içerisinde oluşmasını sağlayacaktır. Günümüzde klasik okul müdürlüğünün katı mevzuat uygulamaları içerisindeki “idareci” anlayışından, modern ve değişimi algılayıcı,

vizyon sahibi, yüksek performans bekleyen ve sergileyen, risk alabilen, motivasyon sağlayan “Dönüşümcü Liderlik” anlayışına geçişe ihtiyaç bulunmaktadır (Eraslan,2004),

Dönüşümcü lider örgüt çalışanlarına telkinle Güdüleme verir, entelektüel uyarım sağlar ve onlarda enerji oluşturur. Lider grupta bir vizyon ve misyon bilinci oluşturarak gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlamaktadırlar. Dönüşümcü lider izleyicinin ya da potansiyel izleyicinin var olan bir eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark eder ve bu ihtiyacı izleyiciyi güdülemek için kullanır, izleyicinin ihtiyaç ve isteklerine' hitap ederek harekete geçmesini sağlamaktadırlar (Burns, 1978). Dönüşümcü liderlik davranışının işbirliğine dayalı bireysel gelişme olanaklarıyla yakından ilgili olduğu görülmektedir. Özellikle işgörenlerin hayalleriyle yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olma ya da okul için vizyon oluşturma, lider etkililiğinin temel bir faktörüdür(Çelik, 1998). Dönüşümcü liderlik birçok araştırmacıya göre, lider-takipçi etkileşimi ile bağlantılıdır. Bu bağlamda Palmer'e göre dönüşümcü liderlik bir kişinin başkalarının hislerini yönetmesine, başkalarının faaliyetlerini takip etmesine olanak sağladığı için lider-takipçi etkileşimi ile bağlantılıdır (Avcı ve Turunç,2012).

Araştırmanın diğer değişkeni psikolojik sermaye ise; çalışanların zorlu görevlerin üstesinden geleceklerine, başarılı olacaklarına yönelik inançları, pozitif gelişimiyle birçok şeye ulaşabileceğini ifade eden ve performansını artıran psikolojik bir kaynak olarak tanımlanabilmektedir. Psikolojik sermaye iş performansı, iş tatmini, iş stres düzeyi, iş devamlılığı, örgütsel bağlılık gibi örgütsel unsurlarla ilişkilidir. Hedeflere ulaşabilme noktasında potansiyelini kullanabileceğine dair inanç olarak tanımlanan "Öz Yeterlilik"; amaçlara ulaşmada istenç sahibi olma olan "Umut"; kötü sonuçları dış koşullara, iyi sonuçlara içsel nedenlere bağlama eğilimi olan "İyimserlik" ve başarısızlık, sıkıntı ve hatta beklenmedik biçimde ortaya çıkan pozitif durumlarla başa çıkmada bireyin sahip olduğu kendini yenileyebilme kapasitesi olan "Dayanıklılık" unsurlarını içermektedir (Abbas ve Raja, 2010; Luthans ve Youssef, 2004.Akt. Keser,2013).

Dönüşümsel liderlerin tüm astlarıyla ilişkilerin genellikle karşılıklı saygı ve güvene dayalı şekilde, güçlü bir etkileşim sonucunda ortaya çıktığını varsaymaktadır. Güven, psikolojik sermayenin de en temel parçasıdır. Yapılan araştırmalara çalışanların yöneticileriyle karşılıklı duydukları güven, yüksek kaliteli bir iletişim inşa ederek psikolojik durumlarına ve iletişime katkısı olduğunu belirtmektedirler. (Schriesheim vd.1999,Akt. Avcı ve Turunç,2012). Psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan öğretmenler, görevlerini yerine getirmek için gerekli düşünceleri ve eylemleri planlayıp uygulayabilecek özyeterlilik düzeyine sahiptir. Yine psikolojik sermayenin alt boyutlarından, umut düzeyi yüksek olan öğretmenler, bireysel olarak kendilerini daha yeterli hissettikleri gibi örgütsel olarak da daha verimli olacaklardır. Tüm insanlarda olduğu gibi öğretmenlerin de sahip olacağı iyimserlik duygusu, kendi psikolojilerinde olumlu etkiler meydana getirmekle kalmayıp, çevresini de olumlu yönde etkileyecektir. Krishnan ve diğerleri (2004) tarafından sivil toplum kuruluşları üzerinde yapılan çalışmada da, dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi destekler bir sonuca ulaşılmış ve dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermayenin birbirini tamamlayan etkileşiminin örgütler açısından güçlü sayılabilecek bir etkinlik alanı yaratacağı belirtilmiştir(Avcı ve Turunç,2012).

Dolayısı ile alan yazından anlaşılacağı üzere, dönüşümsel liderlik ile psikolojik sermaye kavramlarının birbirleriyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu amaçla bu çalışmada okul yöneticisinin sahip olduğu dönüşümsel liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları arasındaki ilişki düzeyi belirlenmeye çalışılacaktır.

1.2.Problem Cümlesi

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları arasında, öğretmen görüşlerine göre bir ilişki var mıdır?

1.3.Araştırmanın Amacı

Bu araştırma; öğretmen görüşlerine göre okullarda yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.

1.4.Alt Problemler

1.Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik düzeylerine yönelik görüşleri nedir? Öğretmen görüşleri cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine, okuldaki öğretmen sayısına, aynı okulda çalışma sürelerine ve eğitim durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

2.Öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ne düzeydedir? Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine, okuldaki öğretmen sayısına, aynı okulda çalışma sürelerine ve eğitim durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

3.Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik düzeylerine yönelik görüşleri ile psikolojik sermaye algıları arasında bir ilişki var mıdır?

4. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik düzeylerine yönelik görüşleri ile psikolojik sermaye algılarını yordamakta mıdır?

1.5.Araştırmanın Önemi

Yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin yeni rollerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine büyük ölçüde uyuşmakta olduğunu göstermektedir. Yeni liderlik anlayışı olarak nitelendirilen dönüşümsel liderlik, son yıllarda okul örgütlerinde deneysel araştırmaların konusunu oluşturmaktadır. Özellikle Kanada, ABD ve İngiltere'de okul düzeyinde dönüşümsel liderlik çalışmaları artan bir şekilde devam etmektedir (Bottery, 2001, Akt.; Eraslan, 2004). Toplumun geleceğini

şekillendiren eğitim kurumlarının yöneticilerinin niteliğinin topluma doğrudan etki eden bir kurumu şekillendirmeleri nedeniyle önemlidir.. Nitelikli yöneticiler tarafından her geçen gün daha nitelikli hale dönüştürülen okullar sayesinde toplumun yaşam standardının ve refah seviyesinin yükselmesi beklenir. Ayrıca bu araştırmada, okul yöneticilerinin, yöneticisi oldukları eğitim örgütlerinin daha da işlevsel hale gelmesi noktasında, gösterdikleri dönüşümsel liderlik özelliklerinin, önemi, gün geçtikçe artmakta olan psikolojik sermaye bağlamında, öğretmenlerin performansına olumlu ve etkili bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma ile, yöneticisi oldukları eğitim örgütlerinin daha da işlevsel hale gelmesi noktasında, sergiledikleri liderlik etkinliklerinin önemi ortada olan okul yöneticilerinin yeni bakış açıları sunan dönüşümsel liderlik ve psikolojik sermaye bağlamında özelliklerine dair sonuçlara ulaşılması bakımından önem taşımaktadır.. Araştırmanın ilkökul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin dönüşümsel liderlik becerileri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi yoluyla okul yöneticilerinin niteliklerin yükseltilmesine katkı sağlanacağı ve bundan sonra bu alanda yapılacak çalışmalara rehberlik edileceği öngörülmektedir.

1.6.Sınırlılıklar

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla amaçlayan bu araştırma Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerindeki 2014-2015 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretmen görüşleri ile sınırlıdır.

1.7.Tanımlar

Dönüşümsel liderlik: Denizli ili okul yöneticilerinin öğretmenleri motive etmesi, cesaretlendirmesi ve gelişimlerini sağlamasına yönelik davranışlarıdır.

Dönüşümsel liderliğin alt boyutları:

İdealleştirilmiş etki: Liderlerin kişisel dinamikleri (kendine güven gibi) ve kabiliyetleri ile izleyenlerin bağlılıklarını artırma özelliğidir (Dessler, 2004, Akt.Çetin,2009).

Zihinsel teşvik: İşgörenleri basit bir ilişki değişimi şeklinde çalışmanın ötesinde, yüksek amaçlar ve kendini ifade etme gereksinimlerinin daha yüksek düzeyi için çalışmaya motive etmektir (Celep, 2004).

İlham verici motivasyon: Yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine iletmek ve bunu yaparken önemli amaçlarını basit şekillerle açıklamak, böylece izleyenlerden kapasitelerinin üzerinde verim almaktır (Owen, 2007, Akt.Çetin,2009).

Bireysel ilgi: İzleyenin ihtiyaçları özellikle de gelişimsel ihtiyaçları için liderin gösterdiği kişisel ilgi derecelerini yansıtır (Eraslan, 2003). Bireysel ilgi ile her bir çalışanı bir birey gibi görmeyi, onlara rehberlik etmeyi, akıl hocalığı yapmayı ve gelişim fırsatları yakalamalarını sağlar.

Psikolojik Sermaye: Denizli ili öğretmenlerinin zorlu görevlerin üstesinden geleceğine, başarılı olacaklarına yönelik inançları, pozitif gelişimiyle birçok şeye ulaşabileceğini ifade eden ve performansını artıran psikolojik bir kaynaktır.

Psikolojik Sermayenin Boyutları

Umut: İnsanın önemli özelliklerinden biri de gelecekte kendisini bekleyen olasılıklara dair esnek olabilme, farklı ihtimalleri hayal edebilme ve böylece ve kendisini için mümkün gözükenin peşinde gidebilme arzusu oluşturabilmesidir (Keser,2014).

İyimserlik: Kişinin amacına ulaşmak için gayret etmek uğruna ısrarcı davranmasını sağlayacak şekilde hayatta başına iyi şeylerin geleceğine dair genellenmiş bir beklenti olarak ifade edilmektedir (Güler, 2009)

Özyeterlilik: Bireyin becerilerinde ne kadar yetkin olduğu ile değil, kendi becerilerine olan inancı ile ilgilidir (Özkalp, 2009).

Dayanıklılık: Pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin diğerlerinden farklı olarak daha tepkisel bir nitelik taşıyan "dayanıklılık" kavramı bireyin belirli risk ve olumsuz şartlar altındaki durumlara gösterdiği olumlu uyumu olarak tanımlanabilir (Masten & Reed,2002,Akt.Keleş, 2011).



İKİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

2.1.Dönüşümcü Liderlik Kavramının Gelişimi

Liderlik araştırmalarında uzun süre görev ve insan boyutu incelenmiştir. Ohio State çalışmalarından beri yapılan çalışmalarda iş doyumunu ve etkililiğe bağımlı olarak girişim gücünü kullanma ve saygınlık olarak iki liderlik faktörü üzerinde duruldu. Bu liderlik boyutları, liderlik modellerinde en çok kullanılan boyutlardır (Kirby ve diğ., 1992, Akt.Çelik, 1998).

Durumsal teoristler, en etkili davranışın insan yönelimli ve görev yönelimli davranışların uyumuyla gerçekleşebileceğini savunmuşlardır. Fiedler, liderlik davranışının sadece değişmeyi sağlama olmadığını, etkili lider davranışın belirleyen çok değişik durumsal faktörün bulunduğunu kabul etmektedir. Hersey ve Blanchard, bu davranış biçiminin farklı durumlara uyum sağlamada güçlük oluşturacağını dile getirmişlerdir.. Etkili liderlikte, liderin yetişme biçimi ve kendini geliştirmeyi öğrenme ve değişik koşullar altında etkili olabilme gibi faktörlerin de dikkate alınması gerektiği benimsenmiştir. Bazı kuramcılar, durumsal kuramların lider ile izleyenler arasındaki ilişkiler basit bir temele dayandırmasını eleştirmiştir. Bu kuramcılar, transformasyonel liderlik konusunu araştırmayı tercih etmiş ve transformasyonel liderlerin izleyenlerin ortak beklentilerini karşılamamanın ötesinde onlara ilham kaynağı olabilecek davranışları gösterdiklerini savunmuşlardır. Araştırmacılar lider etkililiğini benimsemekle birlikte, kısmen bunun ne olduğunu belirlemeye çalıştılar. Bu araştırmacılar transformasyonel liderlerin çevreyi değiştirebileceğine inanmışlardır Avolio ve Bass'a göre (1988), transformasyonel liderler, sadece zorunlu olarak çevresel olaylara, tepkide bulunan kişiler değil, aynı zamanda yeni bir çevre oluşturan kişilerdir.(Çelik, 1998).

Dönüşümcü liderlik ise ilk olarak Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan "dönüşümcü liderlik" kavramı daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiştir. Ona göre lider, takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Burns'a göre modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüşümcü liderlik sahiptir. Çünkü değişimin ustasıdır. Daha iyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon oluşturur ve bu vizyonu etkin bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır (Hickman, KLSP, 1997, Bass, KLSP, 1997). Burns liderlik kavramını işe yönelik ve dönüştürücü liderlik olmak üzere ikili bir ayrıma tabii tutmuştur. Burns bu kitapta liderlerin, takipçilerinin üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans gibi değişkenlerde yükseltici bir etkiye sahip olduğunu vurgulayarak dönüştürücü liderliği karakterize etmektedir. Bu anlayışa göre lider, takipçilerinin moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmek için Maslow'un 1954 yılında ortaya koymuş olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisinin mantığını benimseyerek takipçilerin ihtiyaçlarını karşılayıp daha üst seviyeye getirmenin önemini vurgulamaktadır (Nicholls, 1994, Akt; Dikmen, 2012) Dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar (Avolio ve Bass, 1994:3; Kirby ve Paradise, 1992, Akt,Eraslan, 2004)

Dönüşümcü liderlik, liderlik paradigmasının önde gelen çağcıl yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmekte, çağdaş yönetim araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışıdır (Keçecioglu, 1998). Dönüşümcü lider örgüt çalışanlarına Telkinle Güdüleme verir, entelektüel uyarım sağlar ve onlarda enerji oluşturur. Lider gurupta bir vizyon ve misyon bilinci oluşturarak gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlamaktadırlar. Bireyler kendi ilgi ve çıkarlarını aşarak grubun çıkarlarına öncelik vermektedirler. Dönüşümcü lider izleyicinin ya da potansiyel izleyicinin var olan bir eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark eder ve' bu ihtiyacı izleyiciyi güdülemek için kullanır, izleyicinin ihtiyaç ve isteklerine' hitap ederek harekete geçmesini sağlamaktadırlar (Burns, 1978). Dönüşümcü lider günlük örgütsel işlemlerin

ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme entelektüel uyarma ve bireysel destek sağlama gibi davranışları ve' özellikleri kendinde toplamaktadır (Karib,1998).

Literatür incelendiği zaman, örgütsel ortamda oluşa dönüşümcü liderlik davranışının işbirliğine dayalı bireysel gelişme olanaklarıyla yakından ilgili olduğu görülmektedir. Özellikle işgörenlerin hayalleriyle yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olma ya da okul için vizyon oluşturma, lider etkililiğinin temel bir faktörüdür. Liderlerin değerleri ve inançları, örgütsel vizyonun kavramsallaştırılmasına ışık tutmakta ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yardım etmektedir (Çelik, 1998).Dönüşümcü liderlik, özgürlük, eşitlik, adalet ve kardeşlik gibi çok geniş çevreyi kapsayan ortak değerlerle ilgilidir. Bu liderlik biçiminde örgüt ile toplum arasındaki ilişkilere ve örgütün temel amaçlarına önem verilmektedir. Bu liderlik biçimi yüksek amaçlara bağlanmış işgörenlerin pragmatik ve monoton çabalarını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Ortak hedeflerin arkasındaki enerji havuzu, bireysel ve grupsal hedeflerin daha kolay gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır. Dönüşümcü liderlikte insanların eylemsel tutum, inanç ve değerleri, yüksek düzeyde kendi merkezli alturistik (başkalarını düşünür) tutum, inanç ve değerlere dönüşmektedir (Starratf, 1995, Akt. Çelik,1998)

Dönüşümcü liderlik uzun dönemli bakış açısıyla ilgilidir. Dönüşümcü lider, örgütsel düzeyde lider ve izleyici arasındaki etkileşime dayanarak çalışanların çabalarını somut hedefler yerine, bir vizyona yöneltmelerine odaklanır. Dönüşümcü lider, uzun dönemde gerçekleştirilecek amaçların, izleyicilerin yetenek ve becerilerinin ortaya çıkartılmasını, izleyicilerin öz güvenlerinin artırılması ve geliştirilmesi sonucunda gerçekleşeceğini bilincindedir (Erkuş, 2008).

Kendi ihtiyaçlarını grubun ihtiyaçlarının önünde görme, işgörenleri harekete geçirme, grubun misyon ve amaçlarını kabul etme ve işgörenlerle ilişkileri geliştirme dönüşümcü liderliğin, yüksek liderlik performansı olarak görülmektedir. Dönüşümcü liderlik liderlere göre başarıya ulaşmanın bir ya da birden fazla yolu vardır: Onlar belki izleyicilerin gözünde karizmatik kişilerdir ve izleyicilere ilhan kaynağı olurlar. Dönüşümcü liderler kendilerini izleyenlerin duygusal ve entellektüel ihtiyaçlarını karşılarlar Dönüşümcü liderin başarısının odak noktası, bir karizmaya sahip olmasıdır. Karizmatik liderler yüksek bir güce ve etkiye sahiptir, işgörenler

karizmatik liderin kişiliğiyle özdeşleşirler ve yüksek düzeyde bir güven duyarlar. Karizmatik liderler, işgörenlerin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir. Bu liderler başarmak için büyük çaba gösterir. Ayrıca dönüşümcü liderlik liderler, işgörelere bireysel destek sağlar, onların gelişme ve ilerlemelerine yardımcı olur. Entellektüel uyarımı sağlayan bu liderler, istekli olduklarını işgörelere gösterir, sorunlara yeni ve rasyonel çözümler bulur (Çelik, 1998).

Dönüşümcü liderlik anlayışında çalışanlar içsel motivasyon araçları ile ödüllendirilirken; içsel araçlar maddi öğelere dayanmamakta, kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel almaktadır (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1994, Akt; Erkuş, 2008).

Dolayısı ile dönüşümcü liderlik yaklaşımı ortaya çıktığı yıllardan günümüze kadar araştırmacılar tarafından benimsenmesi gereken etkin bir liderlik türü olarak ele alınmıştır. Dönüşümcü liderler çalışanların beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlayarak, onların rol ve davranışlarında etkin bir rol oynamaktadır (Podsakoff vd., 1990,Akt.Aslantaş, 2007).

2.3.Eğitimde Dönüşümcü Liderlik

Okul liderliği konusunda yapılan ampirik araştırmalar, örgütsel koşullar ve sonuçlar çerçevesinde, lider davranışlarını ve uygulamaların belirlemeye yardımcı olmaktadır. Yakın geçmişte liderlik araştırmalarında liderin bilişsel ve duyuşsal özelliklerine ilişkin araştırmaların arttığı görülmektedir (Çelik,1998).

Eğitim olgusunun değişimi, doğal olarak eğitim yönetimi anlayışına da yansımıştır. Yukarıda özellikleri betimlenen yeni eğitim olgusunun yönetimi, geleneksel yönetim yaklaşımlarının çok ötesinde, yeni yapısal ve olgusal bileşenlerden oluşmaktadır. Eğitim sisteminin uygulayıcısı olan ve soyut eğitim amaçlarını somut insan davranışlarına dönüştüren okullar da bu yeni yönetsel paradigmadan direkt olarak etkilenmektedir. Geleneksel okul yönetimi anlayışının, öğretmen, yardımcı personel ve öğrenci üçlemesinden oluşan okul örgütünü, kurallar dizgesi çerçevesinde hiyerarşik bir anlayışla yönetmesi, günümüzde artık çok gerilerde kalmaktadır. Çağdaş okul yönetimi anlayışı, okul örgütlerini dönüşümün

hem konusu hem de uygulayıcısı olarak görmektedirler. Eğitim yöneticisi olayları takip eden değil, olayları hazırlayan, oluşturan ve geleceği kendisi kestirerek yenilikleri başlatan, geliştiren özelliklere sahiptir. Çağdaş eğitim yönetimi paradigması, okulları “dönüşen örgütler”, müdürleri ise “dönüşümcü lider” olarak değerlendirmektedir. Yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin yeni rollerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine büyük ölçüde uyuşmakta olduğunu göstermektedir. Yeni liderlik anlayışı olarak nitelendirilen dönüşümcü liderlik, son yıllarda okul örgütlerinde deneysel araştırmaların konusunu oluşturmaktadır. Özellikle Kanada, ABD ve İngiltere’de okul düzeyinde dönüşümcü liderlik çalışmaları artan bir şekilde devam etmektedir (Bottery, 2001, Akt, Eraslan, 2004).

Dönüşümcü liderliğin eğitimsel liderlik açısından temel sonuçları ise şunlardır (Çelik, 2000, Akt, Eraslan, 2004):

1. Dönüşümcü liderlik davranışının liderlik kuramına getirdiği en önemli kazanım dönüşümdür. Dönüşümcü liderler dönüşüm yönelimlidir. Eğitimde dönüşümcü liderlik, eğitim sistemi, okul, süreç ve yapıda köklü bir dönüşüm gerçekleştirmeyi yansıtmaktadır.
2. Dönüşümcü liderlik davranışının önemli bir boyutu, vizyon geliştirmeye ilgilidir. Bir bakıma dönüşümcü liderlik, vizyon geliştirme ve dolayısıyla vizyoner liderliği de kapsayan bir liderlik biçimi olarak görülebilir.
3. Dönüşümcü liderliğin temel davranış boyutları; vizyon geliştirme, grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme, bireysel destek sağlama, entelektüel uyarım, davranış modeli oluşturma ve yüksek performans beklentisi olarak görülebilir. Dönüşümcü liderlerin davranış boyutu oldukça çeşitlidir. Dönüşümcü liderlik, sadece görev ve ilişki yönelimli bir davranış boyutunu değil, temelde altı davranış boyutunu kapsamaktadır. Bu yönüyle dönüşümcü liderlik, eğitimsel liderliğin davranış boyutunu genişletmiştir denilebilir.
4. Dönüşümcü liderlik kuramı, okul liderlerini dönüşüm yönelimli düşünmeye zorlamaktadır. Geleceğin dünyasında statükocu bir liderlik davranışı etkili

olmayacaktır. Risk üstlenebilen ve dönüşümü sürükleyebilen eğitim liderleri başarılı olabilecektir.

5. Dönüşümcü liderlik kuramı, değişim kültürünün önemini ortaya çıkarmaktadır. Değişimin olabilmesi için uygun bir örgüt kültürünün olması gerekir. Değişim kültürünü oluşturan ve yöneten kişi, dönüşümcü liderdir. Eğitimde dönüşümcü lider, değişime uygun bir okul kültürü oluşturur. Dönüşümcü liderlik, dönüşüme karşı olan direnmeyi ortadan kaldıracak stratejileri de ortaya koymaktadır.

6. Dönüşümcü liderlik kuramı, örgüt, lider ve çevre ilişkilerine oldukça önem vermektedir. Diğer liderlik kuramlarında lider ile izleyenler arasındaki ilişki biçimi ve çalışma ortamı gibi değişkenler ele alınmış, ancak lider, çevre ilişkisi örgütün iç çevresiyle sınırlandırılmıştır. Dönüşümcü liderlikte örgütün iç çevresi olduğu kadar, dış çevresi de ele alınmaya çalışılmıştır. Dönüşümcü liderin örgütün dönüşüm ihtiyacını karşılayabilmesi için dış çevredeki değişimi çok iyi izlemesi gerekir. Dönüşümcü liderlik, okul-çevre ilişkilerinin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Dönüşümcü eğitim liderleri, okulun sosyal çevresindeki değişimleri çok iyi izleyerek okulun değişim ihtiyacına cevap verebilirler.

7. Dönüşümcü liderlik kuramı lider etkililiğini, liderin başarılı bir dönüşüm gerçekleştirebilmesine bağlamaktadır. Etkili dönüşümcü lider, dönüşümü başlatan, yöneten ve kurumsallaştıran liderdir. Dönüşümün başarılı olması, örgütün çevreye uyum sağlama kapasitesini geliştirmektedir. Statik bir örgüt ya da grup yapısını sürdüren bir okul yöneticisinin başarılı olması mümkün değildir. Çünkü dönüşüme direnen okul yöneticileri, öğrencilerin de yeni gelişmelere göre yetişmesini engellerler. Bu durumda çevrede okul yöneticisinin aleyhine oluşturulacak tepkiler, okul yöneticisini yıpratır.

2.5.Dönüşümcü Liderlik Boyutları

İlgili alan yazında genel kabul gören dönüşümcü liderliğin boyutlarıyla ilgili sınıflandırmalarda göze çarpan dört tane temel boyuta aşağıda değinilmektedir (Töremen ve Yasan,2010).

2.5.1.İdealleştirilmiş Etki

Literatürde karizma kavramı ile özdeş olarak da belirtilen bu boyut, dönüşümcü liderliğin önemli öğelerinden biridir. Karizmatik etkiye sahip liderler, paylaşılan misyon duygusunu yerleştirmesi, etkinliklerin başarısını izleyicilerine ithaf etmesi, izleyicilerin umut ve arzularına hitap etmesi gibi özelliklere sahiptir (Berber,2002).

Dönüşümcü liderler, izleyenleri için bir rol modeli olacak biçimde davranan, hayranlık duyulan, saygı gösterilen ve güvenilen liderlerdir. İzleyenler, dönüşümcü liderle özdeşleşirler ve onları taklit etmek isterler. Dönüşümcü liderin işleri arasında, başkalarının ihtiyaçlarını, kendi kişisel ihtiyaçları üzerinde tutarak bu güveni kazanmak gelmektedir. Dönüşümcü lider, riski izleyenleri ile paylaşmalı ve keyfilikten uzak, tutarlı olmalıdır. Dönüşümcü lider, yüksek ahlaki ve moral davranış standartları ortaya koyarak doğru şeyler yaptığında güvenilir olabilir (Bass, 1997, Akt, Töremen ve Yasan,2010).

Karizma olarak da adlandırılan idealleştirilmiş etki karizmadan farklı değerlendirilmelidir. Dönüşümcü liderlikle ilgili araştırmalar incelendiğinde; karizma genellikle karizmatik olarak değerlendirilen lidere izleyenlerinin atfettiği nitelikleri tanımlamaktadır (Leithvood ve diğerleri, 1996, Akt,Karip,1998).

İdealleştirilmiş etki karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerir. Burada liderin etkisi, özellikleri ve davranışları izleyenleri tarafından idealleştirilmiştir. Bu nedenle idealleştirilmiş etki davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki ayrı alt boyutta ele alınabilir. Davranış alt boyutu liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir. Lidere atfedilen etkiler ise liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması, izleyenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine

güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi lidere atfedilen etkileri içerir (Töremen ve Yasan,2010).

Dönüşümcü lider idealleştirilmiş etkiyi kullanırken şu davranışları sergilemektedir. Bunlar: Etik ve moral davranışların standartlarını gösterme, amaçları belirlemedeki ve amaçlara ulaşmadaki riskleri izleyenlerle paylaşma, diğerlerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üstünde düşünme, ve yetkiyi yalnız gerektiği zaman kullanma ve asla kişisel amaçları için kullanmamadır (Çobanoğlu,2003).

2.5.2.İlham Verici Güdüleme

Dönüşümcü lider; harekete geçirme ve ilham verme etrafında oluşan anlamı karşılayacak ve izleyenlerin çalışmalarını teşvik edecek biçimlerde davranır. Takım ruhunu uyandırır. Heyecan ve iyimserlik sergiler. Dönüşümcü lider, izleyenlerin geleceğin cazip durumlarını tasavvur etme ile meşgul olmalarını sağlar. Dönüşümcü lider, izleyenlerin ulaşmak istedikleri ve aynı zamanda paylaşılan vizyon ve hedeflere olan sorumluluğunu gösteren beklentilerle açık bir şekilde iletişim kurmalarını sağlar (Leithwood ve Jantzi, 1999, Akt, Töremen ve Yasan,2010).

Bu boyutta, liderler ve astlar ne kadar kişisel bilince sahip olurlarsa ve karşılıklı beklentileriyle ve kendi kimlikleriyle ne kadar açıksalar, organizasyonun amaçları ve değerleri çok daha iyi karşılanacaktır. Liderler ve astlar kendi bağımsız tecrübe ve değerlerini ne kadar iyi aktarırlarsa organizasyon içerisinde çok daha fazla güven olacaktır. Liderin üzerindeki güven azlığı, astların motivasyonunu aşındırır. Bu boyutta, lider, ortak vizyon, güven, ve kararlılık göstererek astların içsel güdülenmesini sağlar. Geleceğe sürekli olarak iyimser bakar ve bunu her fırsatta astlarına iletir (Açıkalm,2000).

Lider, izleyenler için moral kaynağı oluşturur. Sembolleri, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir ortak amaç duygusu oluşturur. Lider grupta ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlar. Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler ve astlar için sürekli teşvik edici bir tutum gösterir. Lider astların amaçlara ulaşacağına tam bir güven içindedir. Gelecek için

harekete geçirici, gruba ivme kazandıran bir vizyon oluşturarak bu vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlılık gösterir. Liderin bu tutum ve davranışı astlar için içsel bir güdülenme sağlar (Karip,1998).

Lider takipçilerinin iyimserlik ve coşkusunu artırır. Lider, basit bir dil ve uygun işaret ve metaforlar kullanarak takipçileriyle akılcı ve güvenilir iletişim kurar. Lider, takipçileriyle birlikte geleceğe yönelik amaçlar, çekici ve paylaşılan vizyon oluşturur, takipçilerine amaç ve vizyonu benimsetir ve bunlara sıkı sıkıya bağlılık göstererek örnek olur (Yılmaz, 2011).

2.5.3.Entellektüel Uyarım

Entellektüel uyarım boyutunu dönüştürücü liderin izleyenlerin örgütsel problemlerin daha fazla farkında olmalarını, hissetmelerini, görmelerini ve problemlerin çözümünde yeni bakış açısı sağlamalarını etkileyebilme süreci olarak da tanımlanabilir (Çetin,1998).

Dönüştürücü lider, başarıları sorgulayarak yenilikçi olmak, sorunları yeniden yapılandırmak ve eski durumlara yeni biçimlerde yaklaşmayı sağlamak için izleyenlerin çabalarını teşvik eder. Yaratıcılığı cesaretlendirir. Üyelerin bireysel hatalarını toplum içinde aleni olarak eleştirmez. İzleyenlerden, sorunları ortaya koymasını ve çözüm yolları bulmasını, yeni düşünceler ve yaratıcı sorun çözümleri istenmekte ve onları yeni yaklaşımlar ortaya koymasını için teşvik edilmektedir. Düşünceleri, liderin düşüncelerinden farklı olduğu için asla eleştirilmezler (Akt. Töremen ve Yasan,2010).

Dönüştürücü liderler risk karşıtı değildirler. Risk alırlar ama kendilerini ve diğerlerini boş yere tehlikeye atmazlar; riskler dikkatli analizlere dayanır. Bu riskler de örgütü 24 geliştirmek için alınırlar. Risk almayan lider felç eden başarısızlıklarla karşılaşmaya ve yapabileceklerini de yapamamaya mahkumdur. Hatalar ve yanlış adımlar, vizyonu geliştirmek ve başarıya ulaşmak için gerekli adımlardır. Dönüştürücü lider hata yapmaktan korkmaz. Hatalar, gelişme için fırsatlar yaratır. Hatalar yapılmazsa, ilerleme de olmaz. Başarısızlık dönüştürücü liderliğin sözlüğünde yoktur (Çobanoğlu,2003).

Lider eski yöntem ve problemlerin yeni yöntemlerle çözülmesi için takipçilerini teşvik eder. Lider zekâ ve yaratıcılığın kullanılmasını vurgular. Lider, olanaklar, yetenekler ve stratejilerin dayandığı varsayımları sorgulayarak yeniden düşünülmesi ve yeniden incelenmesini teşvik eder. Astlarının yaratıcılığını geliştirmeye yönelik olarak gerekli ortamı sağlar ve onları teşvik eder. Takipçilerini yeni yaklaşımlar için teşvik eder. Takipçilerin, sorunları farklı bakış açılarıyla ele almalarını ve bu sorunları yeni ve değişik yöntemlerle çözmelerini sağlar (Yılmaz, 2011).

Lider astlarını işlerin şu anki yapılış biçimlerini, işlemleri, eylemleri, kendi düşünce ve değerlerini, kurumun ve liderin düşünmesini yönlendiren değerleri sorgulamaya teşvik eder. Lider, güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için astların alışlagelmiş davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamaların' ve daha önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar. Böylece astlar öteden beri var olan kabullenmeleri ve geleneksel çözüm yollarını sorgulayabilir. Lider problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları teşvik eder ve astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar. Böylece lider örgütün entelektüel, yenilikçi ve daha iyi için değişimci kapasitesini atıl kalmaktan kurtararak aktif konuma getirir (Karip, 1998).

2.5.4. Bireysel Destek

Dönüşümcü lider, danışman veya antrenör gibi davranarak gelişme ve başarı için izleyenlerin her birinin bireysel ihtiyaçlarına özel dikkat eder (Bensimon, 1989, Akt. Töremen ve Yasan, 2010). İzleyenler, potansiyellerini daha yüksek seviyelerde başarılı bir şekilde geliştirmektedirler. Dönüşümcü lider, izleyenleri etkili bir şekilde saygıyla dinler ve geliştirme anlamında görevlerini devreder. Devredilen görevler, eğer izleyenler ilave olarak yönlendirme veya desteğe ihtiyaç duyarlarsa süreç değerlendirmesini görmek için izlenirler. İdeal olarak izleyenler, kontrol edildiklerini hissetmezler (Lunenburg, 2003, Akt. Töremen ve Yasan, 2010).

Dönüşümcü liderlik üzerine yapılan yorumlar incelendiğinde, hepsinin odak noktasının insanlar olduğu ve etkili liderin ölçütünün insan gereksinimlerini karşılayarak, onların var olan üst düzey ilgilerini ortaya çıkartarak gelişimlerini

sağlaması olduğu söylenebilir. Bu amaçlar doğrultusunda dönüşümcü liderler, ideal etki, zihinsel özendirme, bireysel ilgi, ilham verici güdüleme davranışlarını kullanır (Celep, 2004).

Lider astların bireysel gereksinmelerini dikkate alır ve: astların temel gereksinmelerinden daha üst düzeyde gereksinmelerini karşılamak için çaba gösterir. Görev dağılımı, astlara öğrenme; fırsatları oluşturacak biçimde yapılır. Lider astları yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür. Astların kaygılarını dinler ve ilgi gösterir. Astların kendini geliştirmesi için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara zaman ayırır. Lider astların bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate; alırken, astlara başkalarının gereksinim ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir (Karip,1998).

İnsanlar ihtiyaç duyduklarını öğrenirler; başkalarının öğrenmelerini gerekli bulduklarını değil. Bu boyutta, lider bunu bilir, bireysel öğrenme ile gelişmede ve görev dağılımında bunu dikkate alır. Her üyenin farklılığını görerek değerlendirir ve kabiliyetlerini tanır (Açıklan,2000).

2.6.Eğitimde Dönüşümcü Liderliğin Amaçları

Okul yöneticilerinin işgörenlerini olabildiğince düşündüklerinden daha fazlasını yapmaya güdüleyerek yenilik ve değişime açık olmaları gerekmektedir. Dönüşümcü liderlik, öğretmenleri gerekli olan bu tarz bir eğitim gelişimi için güdüleme ve ilginin yüksek düzeylerine sürükler (Celep, 2004).

Leithwood'a (1992) göre eğitimde dönüşümcü liderliğin üç temel amacı vardır. Bu amaçlar şunlardır (Çetiner, 2008):

Personelin ortak ve profesyonel bir okul kültürü geliştirmesine ve bunu sürdürmesine yardımcı olmak: Personelin ortak ve profesyonel bir okul kültürü geliştirmesine ve bunu sürdürmesine yardımcı olmak amacıyla okul yöneticileri personelin genellikle hep birlikte konuşmasını, gözlem yapmasını, eleştirmesini ve planlamasını sağlamalıdır. Toplu sorumluluk normları ve sürekli gelişim, birbirlerine daha iyi nasıl öğretim yapabileceklerini öğretmeleri için öğretmenleri cesaretlendirmektedir. Dönüşümcü liderler personeli ortak amaçları belirleme sürecine ortak eder, öğretmen

tecridini azaltır, kültürel değişimi desteklemek için bürokratik mekanizmayı kullanır, okulun normlarını ve inançlarını etkin bir şekilde ileterek ve yetkisini aktararak liderliği diğerleriyle paylaşır.

Öğretmen gelişimini teşvik etmek: Öğretmenler mesleklerinde kendilerini geliştirme amaçlarını içselleştirdiklerinde gelişim güdülenmeleri güçlenir. Bu güçlenme öğretmenler, okul misyonuna güçlü bir şekilde bağlandıkları zaman kolaylaşır. Bu nedenle liderler okulun gelişimiyle ilgili bir problemi çözme sürecinde okul personeline bir rol verdiklerinde, amaçların açık ve hırs verici olduğundan emin olmalıdırlar.

Problemleri daha etkili çözmeleri için öğretmenlere yardımcı olma: Dönüşümcü liderlik, öğretmenler yeni etkinliklerle meşgul olmaları ve başarıya ulaşmada daha fazla çaba göstermeleri için teşvik edildiklerinde değerli görülür. Dönüşümcü liderler personelin, grup olarak, sorunları yöneticilerin tek başına çözebileceğinden daha iyi çözeceğine inanırlar.

Okulların gelişen ve kendini sürekli yenileyen ve bu sayede bilgi toplumunda olması gereken yeri alması gerekmektedir. Dönüşümcü liderlik kuramı, okul yöneticilerini dönüşüm yönelimli düşünmeye zorlamaktadır. Geleceğin dünyasında statükocu bir liderlik davranışı etkili olmayacaktır. Risk üstlenebilen ve dönüşümü sürükleyebilen eğitim liderleri başarılı olabilecektir. Dönüşümcü liderlik işgören odaklı bir yaklaşımdır. İşgörenlerin güdüleme ve ilgilerinin artırılması onların edinimini ve adanmışlıklarını geliştirmekte ve etkilemektedir. Öğretmenlerin güdüleme ilgi ve çalışmaları geliştirilerek ve desteklenerek öğretmenlerin öğrencilere daha yararlı ve onların dönüşüm toplumuna ayak uydurabilmelerini sağlanabilir (Celep, 2004).

2.9.Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri

Dönüşümcü liderlik ile ilgili literatürde birçok özelliğin atfedildiği görülmüştür. Bu özellikler çok geniş olmakla beraber, aşağıda başlıca özellikler açıklanmıştır.

2.9.1.Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma

Lider dönüşümü hazırlayan ve organize eden kişidir. Liderler eylemi motive eder. Kazançlarını ve risklerini paylaşırlar. Liderler vizyon sahibi olmanın yani sıra işgücünü yönlendirme özelliğine de sahip olmalıdır. Lider iyimser, umutlu vizyon sahibi bir yapıda olmalıdır (Eraslan 2003).

2.9.2.Zihinsel Uyarım Ve Yaratıcılık

Dönüşümcü liderler yaratıcı düşüncenin gücüne inanırlar, yaratıcı düşünce; daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesnelere ya da düşünceler arasında ilişki kurulmasını ifade etmektedir (Bolt,2000, Akt.Eraslan 2003).

2.9.3.Karizmatik Etkiye Sahip Olma

Bazı araştırmacılar, dönüşümcü liderin başarısının odak noktasının karizma olduğunu belirtmektedirler. Karizmatik liderler yüksek bir güce ve etkiye sahiptir. İzleyenler karizmatik liderin kişiliğiyle özdeşleşirler ve yüksek düzeyde güven duyarlar. Karizma sahibi lider, izleyenlerin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir. Bu liderler başarmak için büyük çaba gösterirler (Çelik, 2000).

2.9.4.Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi

Liderlik sürecinin önemli iki ögesi olan iletişim ve motivasyon becerisi dönüşümcü liderlikte daha öne çıkarak, temel stratejileri oluşturmuştur. Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkış amacı; en basit anlatımla örgütte sistematik değişim ve dönüşüm sürecini başlatmak ve sürdürülebilir hâle getirmektir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için dönüşümcü lider, bir vizyon geliştirir ve bu vizyonu izleyenlerine, örgüt üyelerine aktarır. İşte bu noktada etkin bir iletişim becerisi ön plana çıkmaktadır .Vizyon aktarımından sonra izleyenlerini harekete geçirmede, dönüşümü başlatmada ve inandırmada yüksek motivasyon becerisi kendini göstermektedir. Dönüşümcü lider izleyenleri ile hareket eder, onların duygu, düşünce ve ilgi ve isteklerini dikkate alır. Bu davranışlarıyla ulaşılabilir bir lider profiline sahiptir. Dönüşümcü liderler, izleyenlerini beklentileri aşan bir performans göstermeleri konusunda motive ederler. Bunu başarmak için ise başlıca üç liderlik süreci kullanırlar (Conger, 1999,Akt,Eraslan,2003) :

2.9.5.Değişimin Temsilcileri Olma

Dönüşümcü liderlerin varoluşlarının nedeni “değişim” dir. Dönüşümcü liderler kendilerini değişim temsilcileri olarak tanımlarlar. Onların profesyonel ve kişisel imajları bir farklılık yaratmak ve sorumlu oldukları kurumları değişim ekseninde düzenlemektir (Tichy ve Devanna ,1986,Akt.Eraslan,2003).

2.9.6.Duygusal Dayanıklılık, Cesaret, Risk Alma

Dönüşümcü liderin cesaretli olma ve risk alabilme becerisi, belirsiz, muğlak bir dünya ile uğraşmasından kaynaklanır. Vizyon yani geleceğe ilişkin belirsiz bir tanımlama uğraşı içerisindedir, aslında vizyon risk almadır. Yeni alışılmamış ve olağan dışı ile kumar oynamaktır. Bu liderler son derece düzensiz, karmaşık ve kaotik ortamlarda çalışırlar ve kriz ortamlarında ortaya çıkarlar (Şimşek, 1997).

2.9.7.Güçlendirme ve Yetki verme

Liderin herhangi bir konudaki karar verme hakkını, kendi isteği ile bir astına belirli koşullar altında devretmesi ve gerektiğinde tekrar geri almasını ifade etmektedir (Koçel, 1998).

2.9.8.Esnek Yönetim Anlayışı

Yönetimde esneklik, değişime hazır olma durumudur. Örgütün yaşama arzusu olarak tanımlanabileceği gibi, prensiplerden ve inançlardan taviz verme eğilimi değildir, yalnızca oluşan veya oluşacak değişimlere karşı örgütsel politikadaki değişme kapasitesidir. Örgütsel esnekliğin olmadığı durumlarda katılaşma ve “kırılma” oluşabilir. Vurgulamak gerekir ki esneklik, kesinlikle özden uzaklaşmak değil, özü koruma tavrıdır. Bir denge merkezi olarak esneklik, örgütün büyüme ve istikrar çabalarının merkezinde yer alır (Apuhan, 1997).

Dönüşümcü lider, yeni şartlar ve gelişmeler karşısında yeni tavırlar geliştirebilme sürecini, yani “ uyum ” u etkin bir şekilde yönetebilme becerisine sahiptir. Dönüşümcü liderler her türlü değişime karşı duyarlı hareket ederek, katı ve değişmez kararlar almazlar. İzleyenlerini yönetim süreçlerinde etkin bir şekilde görevlendirerek, tam katılımı sağlarlar. Örgütsel politikaları desenlerken esnek

olmasına, değişebilirliğe önem verirler. Burada temel olan, örgütsel düzeyde kolektif hareket etmektir. Bu sayede ancak esnek yönetimin başarısından söz etmek olasıdır.

Dönüşümcü liderler her türlü değişime karşı duyarlı hareket ederek, katı ve değişmez kararlar almazlar. Takım üyelerini yönetim süreçlerinde etkin bir şekilde görevlendirerek, tam katılımı sağlarlar. Kurumsal politikaları belirlerken esnek olmasına önem verirler. Burada temel olan, kurumsal düzeyde kolektif hareket etmektir. Dönüşümcü lider, esnek yönetim anlayışını değişimi avantaja çevirmek için gerekli bir sorumluluk olarak kabul eder. Kaotik ortamlarda başarılı olmanın sırrı, katı, değişmez politikalar veya tutumlar değil, esneklikle kendini koruyarak onun içinde varolmayı öğrenmektir. Bunun için dönüşümcü lider, takım üyelerinin davranış ve tutumlarını yeni durumlara uyarlama serbestisini tanımıştır. (<http://www.huseyinkomurcuoglu.com/2015>).

2.9.9.Güvenilirlik ve Öz-güven

Liderlik olgusunun olmazsa olmaz özelliklerinden biri olan güven, günümüz örgüt sürecinde daha da çok önem kazanmaktadır. Liderin güvenilirliği, inandırıcılığı ve dürüstlüğü ön plana geçmektedir. Günümüzde karşılıklı güven (lider-izleyici) örgütleri başarıya götürmektedir.

Dönüşümcü liderler hareketleriyle güven oluşturur. Savunduğunu yapma, model oluşturma ve davranışlarıyla bir örnek oluşturma izleyenlerinin arasında güven oluşturur. Önemli olan davranışlardaki tutarlılıktır. Ayrıca bu liderler de izleyenlerine güvenir. Takım üyelerine güvenmek kurum içerisinde yaratıcılığı oluşturur ve lidere güvenmeyle sonuçlanır. Dönüşümcü liderler, takım üyelerine karşı güven duyarlar. Dönüşümcü liderler hoşgörülüdür ve izleyenleri tarafından yapılan hataları soğukkanlılıkla kabul ederler. Eğer hatalara hoşgörü gösterilmezse takım üyelerinin daha sonra tekrar denemekten korkacaklarını bilirler. Hata yapmayı bir öğrenme aracı olarak kabul ederler. Dönüşümcü lider takım üyelerine sürekli olarak güvenen ve iyimser bir yaklaşım içerisinde olan bir liderdir (<http://www.huseyinkomurcuoglu.com/tr/newpage-13>).

Dönüşümcü liderler aynı zamanda özgüven sahibi kişilerdir. Kendi yetenek ve kapasitelerine güvenirlir. Kendi farkındalıklarının bilincinde olan, başkalarının takdirini beklemeyen öz disiplin ve irade sahibi kişilerdir. Çünkü bu özellikleriyle belirli bir dönüşümü sağlayacak kişidir. Kendine güveni sistemattir ve aşırı değildir. İzleyenlerine güvenir, örgüt üyeleri ile birlikte, karşılıklı güven ve dayanışma ile dönüşümün gerçekleşebileceğinin farkındadır.

2.10.Dönüşümsel Liderlik İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Çelik (1998) tarafından yapılan ve "Eğitimde Dönüşümsel liderlik" adlı araştırmada, liderlik özelliğine göre okul müdürlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın başlıca sonuçları şöyledir; Okul yöneticileri liderlik özelliklerini taşıdıklarına yüksek düzeyde katılırken "yüksek performans beklentisine sahip olma"da kendilerini başarılı, "bireysel destek sağlama" da kendilerini yetersiz olarak görmektedirler. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile dönüşümsel liderlik davranışı boyutları arasında olumlu yönde bir ilişki bulunamamıştır. İlköğretim okulu yöneticilerinin en başarılı oldukları liderlik davranışı "grup hedeflerine bağlılığı özendirme", orta öğretim yöneticilerinin en başarılı oldukları liderlik davranışı boyutu ise "yüksek performans beklentisine sahip olma" dır.

Karip (1998), dönüşümsel liderlikle ilgili yaptığı araştırmasında okul müdürlerinin dönüşümsel ve etkileşimci liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ankara'da okul müdür ve müdür yardımcılarını üzerinde yapılan araştırmaya özel ilköğretim okullarının tamamı, devlet ilköğretim okullarının bir bölümü katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; özel ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümsel ve etkileşimci liderlik düzeyleri yüksek bulunmuştur. Devlet ilköğretim okulu müdürleri kendi dönüşümsel ve etkileşimci davranış özelliklerini yüksek puan ile değerlendirirken, yardımcılarını okul müdürlerinin bu özelliklerini düşük bulmuşlardır. Liderlik kapasitesi bakımından ise, devlet ilköğretim okulları müdürleri kendilerini özel ilköğretim okulu müdürlerinden daha yeterli görmektedirler.

Açıkalin (2000) tarafından yapılan "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Empati Becerileri Arasındaki İlişki" adını taşıyan araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin "dönüşümsel liderlik" özellikleri ve "empati becerileri" arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ankara'da ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 482 okul yöneticisine uygulanan araştırmanın sonuçlarından bazıları şunlardır: İlköğretim okulu müdürleri dönüşümsel liderlik özellik ve davranışlarını yüksek düzeyde gösterdiklerini belirtirken, en çok "telkinle güdüleme", en az "idealleştirilmiş etki" boyutunu gösterdiklerini düşünmektedirler. Yaş, eğitim düzeyi ve hizmet süresi arasında bir fark bulunamamıştır. Müdür yardımcıları müdürlerini dönüşümsel liderlik düzeyleri açısından "sıklıkla" aralığında ve en çok "telkinle güdüleme", en az "bireysel destek sağlama" boyutunda başarılı bulmuşlardır. İlköğretim okulu müdürlerinin gerek "dönüşümsel" gerekse "etkileşimci liderlik" boyutları ile empati becerileri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Altun (2003) tarafından yapılan ve "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümsel Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri" adlı araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümsel liderliğin öğeleri konusundaki düşüncelerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Antalya ve Bolu ilinde görev yapmakta olan 147 ilköğretim okulu müdürünü kapsayan araştırmanın bazı bulguları şöyledir: Okul müdürleri dönüşümsel liderliğin öğelerini önemli buldukları fakat verdikleri önem kadar uygulayamadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu bulguya paralel olarak, müdürlerin dönüşümsel liderlik öğelerine verdikleri önemle, uygulamaları arasında anlamlı bir fark çıkmıştır. İlköğretim okulu müdürleri, dönüşümsel liderliğin öğelerinden "ortak amaç oluşturma" konusunu, diğer öğelere nazaran en az önemli görüp uygularken; "öğrenme ortamına personelin sahip çıkmasına öncülük etme" konusuna en fazla önem verip uygulamaktadırlar.

Razi (2003) tarafından Van ili merkezindeki ilköğretim okullarında çalışan 46 okul müdürü ve 254 öğretmen olmak üzere toplam 300 deneğin katıldığı "İlköğretim Yöneticilerinin Çağdaş Liderlik Eğilimleri" adlı araştırmada ilköğretim yöneticilerinin liderlik rollerini daha etki gerçekleştirmelerine yönelik bilgiye ulaşılmıştır. Araştırmada dönüşümsel liderlik boyutunda elde edilen bulgular

şöyledir: Cinsiyet değişkenine göre erkek ve bayanlar arasında dönüşümsel liderlik davranışlarını algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Yaş değişkenine bağlı olarak incelendiğinde liderlik davranışlarını algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Farklılaşmanın 21-30 yaş grubu ile 41-50 yaş grubu arasında olduğu görülmektedir. Yöneticiler kendilerini dönüşümsel liderlik konusunda yeterli algılarken, öğretmenler tarafından yetersiz algılanmaktadırlar. Öğrenim durumuna göre dönüşümsel liderlik davranışlarını algılamada farklılaşma belirlenmiştir. Farklılaşmanın Eğitim Enstitüsü mezunlar ile Eğitim Fakültesi mezunları arasında olduğu görülmektedir. Hizmet süresi değişkenine göre de anlamlı bir fark görülmüştür. Bu farklılık, hizmet süresi arttıkça öğretmenlerin sergilenen dönüşümsel liderlik davranışlarını algılama düzeylerinin de yükselmesinden kaynaklanmaktadır. Katılmış olunan kurs sayısına bağlı olarak yöneticilerin dönüşümsel liderlik davranışlarını sergilemeleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Çobanoğlu (2003) tarafından yapılan "İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Davranışları (Denizli Örneği)" adlı araştırmada ilköğretimde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin algılarına göre yöneticilerin gösterdikleri dönüşümsel liderlik özellikleri saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmaya Denizli merkez ilçede bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 34 okul yöneticisi ve 337 öğretmen olmak üzere toplam 371 kişi katılmıştır. Araştırmadan elde edile bulgular şöyledir: İlköğretimde görev yapan yöneticiler kendilerini dönüşümsel lider olarak nitelendirmişlerdir. Aynı şekilde öğretmenlerin de yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerini gösterdiklerini düşündükleri sonucuna varılmıştır. Yöneticiler ve öğretmenler dönüşümsel liderlerin gösterdiği özellikleri okulun işleyişi bakımından önemli olarak değerlendirmişlerdir. Yöneticilerin algılarına göre, yöneticilerin gösterdikleri dönüşümsel liderlik özellikleri, cinsiyet, hizmet süresi, öğrenim durumu, alanları ile ilgili yayınları takip etme sıklığı, yöneticiliğe ilişkin hizmet içi eğitim alma ve okulun sosyoekonomik durumu gibi değişkenlere farklılık göstermediği görülmüştür. Öğretmen algılarının da yöneticilerin gösterdikleri dönüşümsel liderlik özellikleri cinsiyet, hizmet süresi, öğrenim durumu, alanlarıyla ilgili yayınları takip etme sıklığı gibi değişkenlere göre farklılık göstermediği

görülmüştür. Ancak öğretmenlerin görev yaptıkları okulun sosyoekonomik durumu ile yöneticilerin gösterdikleri dönüşümsel liderlik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Oran (2000) tarafından "İlköğretim ve Ortaöğretim Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algı ve Beklentileri" adlı araştırma yapılmıştır. Araştırma Edirne ili merkez ilçedeki ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan 291 öğretmene uygulanmıştır. Araştırmanın bulguları şöyledir: Okulların kendilerine özgü belirli bir amaçları olmadığının ve okul müdürlerinin var olan yapının değiştirilmesinden kaçındıkları, bunlara bağlı olarak model olma, destekleme, teşvik etme, beraber çalışma ve yetkilendirme gibi dönüşümsel liderliğin uygulamalarının okullarda olmadığı söylenebilir. Okul yöneticilerinin göstermesi gereken dönüşümsel liderlik davranışlarının 1/3'nü göstermektedirler. Bu duruma bağlı kalarak okul yöneticilerinin sözde dönüşümsel lider olduklarını söylenebilmektedir. Öğretmenlerin kişisel özellikleri ile dönüşümsel liderlik davranışlarına ilişkin algı ve beklentileri üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi sonucunda sadece öğretmenlerin hizmet süreleri ve öğrenim durumları ile güdüleme boyutu arasında ilişki çıkmıştır. Dört yıllık lisans mezunları, iki yıllık meslek okulu mezunlarına göre dönüşümsel liderlik davranışlarına ilişkin algıları daha düşük seviyede çıkması ve öğrenim durumu arttığında müdür davranışlarını daha yetersiz görmektedir. Hizmet süresi 1-5 yıl, 6-10 yıl, 10-15 yıl olan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına dair algıları, 20-25 yıl hizmet süresi olan öğretmenlere göre daha düşük seviyededir.

Erçetin (1995) tarafından yapılan ve "Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkilemekte Kullandıkları Güçler" adını taşıyan araştırmada, okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemek amacıyla hangi güçleri ne sıklıkta kullandıkları, benimsedikleri yönetim stilleri, yönetimdeki hizmet sürelerinin okul müdürlerinin her güç alanını kullanmalarını etkileyip etkilemediğinin saptanması amaçlanmıştır. Hacettepe Üniversitesi ve MEB işbirliği ile düzenlenen İlköğretim Müfettişliği Formasyonu ve EYTPE (Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi) Anabilim Dalı lisans programına katılan 50 okul müdürünü kapsayan araştırmadan elde edilen bazı sonuçlar şöyledir: Okul müdürleri "makam" ve "ceza" güçlerini sıkça

kullanmaktadırlar. Her zaman kullanılan güçler "kişilik" ve "ilgi"dir. Çok sık kullandıkları güçler ise "uzmanlık", "ödül" ve "güçsüzlüktür". "Kişilik" ve "ilgi" gücüne ilişkin "giyimine dikkat etmek", "sosyal etkinlikler düzenlemek", "astların kişisel sorunları ile ilgilenmek", "iyi örnek olmaya çalışmak" her zaman kullanılan etkileme eylemlerindedir. Müdürlerin yönetimdeki hizmet süreleri güç kullanmalarını etkileyen bir değişken değildir.

Şahin (2003) tarafından yapılan ve "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler" adlı araştırmasında İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümsel ve etkileşimci liderlik özellikleri ile okul kültürü arasındaki ilişki belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini İzmir Büyükşehir Belediyesi sınırları içindeki 36 resmi ilköğretim okulu, 7 MLO (Müfredat Laboratuvar Okulu) ile 7 özel ilköğretim okulu olmak üzere toplam 50 okul müdürü ve 950 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın bulguları şöyledir:

İlköğretim okulu müdürleri kendilerini daha çok dönüşümsel, sonra da etkileşimci liderlik sergilediklerini düşünmüşlerdir. Öğretmenler de müdürleri hakkında benzer düşünmektedir. İlköğretim okulu müdürlerine göre dönüşümsel liderlikte okul kültürünün işbirlikli okul kültürünün işbirlikli okul kültürü, eğitsel gelişme kültürü ve sosyal-eğitsel kültür boyutları arasında pozitif yönlü önemli bir ilişki vardır. İlköğretim okulu müdürlerinin kendi dönüşümsel ve etkileşimci liderlik stillerine ilişkin algıları arasında cinsiyetlerine, öğrenim düzeylerine, hizmet sürelerine, okullarının statüsüne göre önemli bir farklılık yoktur.

Çakar (2000) tarafından yapılan "Duygusal Zekanın Dönüşümsel Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi" adlı çalışmada, duygusal zeka boyutlarının toplam olarak, dönüşümsel liderlik boyutları üzerinde olumlu etkileri olduğu bulunmuştur. Öğretim üyeleri ile yöneticiler arasında uygulanan çalışmada öğretim üyelerinin duygusal zekanın empati ve kendinin farkında olma boyutu ile dönüşümsel liderliğin esin kaynağı olma boyutundaki değerlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Duygusal zeka ve dönüşümsel liderliğin birbirleri ile etkileşmesi açısından karşılaştırıldığında ise liderlik davranışı potansiyeli daha yüksek olan kişilerde, duygusal zeka boyutlarının dönüşümsel liderlik boyutlarını daha fazla açıkladığı

bulunmuştur. Buradan yüksek duygusal zekaya sahip kişilerin dönüşümsel liderlik sergilemeye daha yatkın oldukları söylenebilir. Sosyal becerilerin baskın olarak ortaya çıkması en ilginç nokta olarak vurgulanmaktadır. Duygusal zekanın, karizma ve entelektüel uyarım üzerindeki etkisinin diğer boyutlara oranla düşük olmasına rağmen yine de oldukça yüksek olması duygusal zekanın bilişsel yönü olan entelektüel uyarımı bile etkileyen bir unsur olarak ortaya çıkması bu araştırmanın en önemli boyutu olduğu vurgulanmaktadır. Türk toplumunun kolektif bir yapıda olması buna neden olabilmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK SERMAYE

3.1.Psikolojik Sermaye Kavramı

Psikolojik Sermaye, Pozitif Örgütsel Davranışı temel alan, örgütsel bağlamda yapılan araştırmaların sonucu ortaya çıkan bir yapıdır. Başka bir deyişle Pozitif Örgütsel davranışın doğal bir sonucu olarak ortaya çıkar ve insanların problemleri ve yanlış yönlerine odaklanmak yerine, insanlar için neyin doğru ve iyi olduğuna odaklanır. Bu anlamda örgütsel yapı içinde pozitif örgütsel davranışı temel alır (Luthans, 2002,Akt,Keser,2014). Basitçe ifade etmek gerekirse Psikolojik Sermaye, örgüt üyelerinin ortaya koyduğu davranışlarla örgüt çıktıları arasında bağlantı kurar. İş performansı, iş tatmini, iş stres düzeyi, iş devamlılığı, örgütsel bağlılık gibi örgütsel unsurlarla ilişkilidir (Abbas ve Raja, 2010, 8, Akt,Keser,2014).

Ekonomi ve finans alanındaki geleneksel kullanımın dışında, "sermaye" ya da "kapital" terimleri beşeri sermaye, sosyal sermaye gibi farklı biçimlerde de kullanılmaktadır; 1970 ve 1980'li yıllarda maddi anlamdaki birikime vurgu yapmada kullanılan ve bu yönlü bir sermaye ya da kapitali öne çıkaran bir bakış açısı hâkimken günümüzde sosyal, beşeri sermaye gibi hesaplanması görece zor olan fakat örgütsel etkililikte katkısı büyük olan sermaye türleri öne çıkmaktadır (Çınar, 2011).

Örgütsel bağlamda, psikolojik sermayenin esas aldığı unsurlardan biri de durumsallıktır. Öyle ki psikolojik sermaye, psikolojik sermaye orta düzeyde bir dayanıklılık seyri gösterir. Bununla kastedilen psikolojik sermayenin kısa süreli olan ruhsal durumlara nazaran daha da kalıcı olduğu, değişmez özellikler olan doğuştan getirilen özelliklere nazaran değişime daha fazla açık olduğudur. Buradan hareketle psikolojik sermayenin uzun vadede davranış ve performans üzerinde etkili olabileceği söylenebilir (Luthans vd, 2008). Denebilir ki psikolojik sermayenin dört bileşeni olan umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve dayanıklılık orta düzeyde bir süreklilik gösteren ve bu anlamda zamanla etkileri gözlenebilecek bileşenlerdir. Bu bağlamda

ele alındığında psikolojik sermaye değişmez ve kalıcı olan özellikleri değil, eğitimle ve deneyimle geliştirilebilen ve örgütsel amaçları gerçekleştirme noktasında performansı arttırmayı esas alan ve mevcut koşulların da etkisiyle biçimlenen özellikleri öne çıkarır. Başka bir deyişle özellikleri durumsal (state-like) ve karakteristik (trait-like) özellikler olarak iki farklı biçimde ele alır (Luthans vd., 2010, Akt,Keser,2014).

1. Pozitif durumlar- anlık ve çok değişken; anlık hislerimizi içerir. Örneğin haz, mutluluk, pozitif duygular.
2. Durumsal- görece şekillendirilebilir ve değişime açık; yeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik özelliklerinin yanı sıra bilgelik, esenlik, bağışlama gibi özellikler.
3. Karakteristik- görece durağan ve değişmesi zor olan kişisel özellikler ve güçler; beş kişisel boyut, öz değerler, karakteristik erdemler ve meziyetler.
4. Pozitif karakteristik- çok durağan, katı ve değişmesi neredeyse imkânsız özellikler; zekâ, yetenek ve kalıtsal özellikler.

Psikolojik Sermayenin şu kriterleri taşıdığı söylenebilir (Luthans, 2002; Luthans ve Youssef, 2004, Akt,Keser,2014):

1. Teorik ve araştırmaya dayalı olmalıdır.
2. Geçerli bir ölçümler içermelidir.
3. Örgütsel davranış alanında diğer sermaye türlerine nazaran daha da etkili ve eşsiz olanaklar yaratabilmelidir.
4. Durumsallığı esas almalı böylece değişmezliği öne çıkaran özellikçi yaklaşımlara nazaran değişime ve gelişime açık olmalıdır.
5. Sürdürülebilir performans üzerinde pozitif etkide bulunabilmelidir.

3.2.Pozitif Psikoloji Kavramı

Önceleri genelde başarısızlık, patoloji, tükenmişlik ve çaresizlik gibi insan davranışının karanlık yönünü araştırmakta olan psikoloji bilimi, pozitif psikoloji

akımı doğrultusunda modern yaşamın bireyler için sağladığı olanaklar ve mutlu yaşama erişebilme üzerinde durmaya başlamıştır (Güler, 2009).

Pozitif psikoloji ilk olarak 1960'larda hümanistik psikoloji bağlamında Abraham H. Maslow, Erich Fromm ve Carl Rogers tarafından ortaya atılmıştır. Ancak 1998 yılında Amerikan Psikologlar Birliği'nin (APA)'nın o dönemki başkanı Martin E. P. Seligman tarafından ilk defa bugünkü haliyle kullanılmış ve ismini de yine kendisi koymuştur. "Bireylerde neyin yanlış olduğuna değil, neyin doğru olduğuna vurgu yapan yeni bir psikoloji akımıdır" (Abdullah, 2009).

Pozitif psikolojiden ilk kez Maslow' un "motivasyon ve kişilik" adlı kitabının "pozitif psikolojiye doğru" adlı bölümünde bahsedilmiştir. Maslow psikoloji bilimini negatif olayları düzeltmeye odaklandığını belirterek bu haliyle psikoloji biliminin henüz işin sadece yarısıyla ilgilendiğini ifade etmiştir. Buna ilişkin olarak psikoloji biliminin, gelişim, fedakârlık, sevgi, iyimserlik, cesaret, memnuniyet, potansiyelini gerçekleştirme gibi yeni temel kavramlara ihtiyacı olduğunu belirtmiştir (Wright, 2003, Akt. Oruç, 2014).

Pozitif psikolojinin alanı; iyi olma, memnuniyet ve tatmin gibi geçmişle ilgili; umut ve iyimserlik gibi gelecekle ilgili; sağlık ve mutluluk gibi şu anla ilgili anlamlı kişisel duyguları kapsamaktadır. Birey bazında sevgi kapasitesi, yetenek, cesaret, kişilerarası ilişkiler, estetik duygusu, azim, özgünlük, ileri görüşlülük, moral, üstün yetenek ve akıllı olma gibi pozitif karakter özellikleriyle ilgilidir. Grup düzeyinde ise sorumluluk, nezaket, ılımlılık, hoşgörü, etik çalışma, özenli olma gibi vatandaşlık erdemleri ve bireyleri daha iyi vatandaşlığa yönlendiren kurumlarla alakalıdır (Karacaoğlu, 2013).

Pozitif psikoloji akımının örgüt ortamına olan yansıması ise, iki alt akım ile kendini göstermektedir. Bunlardan biri Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu olup, kriz ve olumsuz koşullarda örgütün yaşamını devam ettirmesi için pozitif özellikleri vurgulamaktadır. Diğer akım ise Pozitif Örgütsel Davranıştır. Pozitif Örgütsel Davranış, "günümüz çalışma hayatının gelişimi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin bir şekilde yönetilebilir pozitif yönelimli olan insan kaynaklarına ilişkin güçlü

yönler ve psikolojik kapasiteler üzerinde yapılan çalışma ve uygulama” olarak ifade edilmektedir (Luthans, 2002.Akt, Güler,2009).

3.2.1.Pozitif Psikoloji Sermayenin Örgütler İçin Önemi

Örgütlerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak, çalışanların performansını arttırmak, değişen çevre koşullarında daha esnek çalışanlara sahip olmak ve çalışanların potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak geliştirmek için pozitif bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Örgütlerde genellikle çalışanların mevcut potansiyellerine ve zayıf olan yanlarının düzeltilmesine odaklanılmakta, onların güçlü yönleri veya potansiyelleri göz ardı edilmektedir. Örgütsel davranış alanında bu olumsuz durumlarla mücadele ederken pozitifin ihmal edildiği, bu nedenle de daha dengeli bir yaklaşımın olması gerektiği vurgulanmaktadır (Oruç, 2014).

Pozitif örgütsel davranışın pozitif olması, teori ve araştırmaya dayanması, ölçülebilen kavramlarla ilgilenmesi, değişime ve gelişime açık olması ve performansla ilişkili olması onun temel özelliklerini oluşturmaktadır. Buradan hareketle Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007) tarafından yapılan araştırmalar sonucu pozitif örgütsel davranış özelliklerini karşılayan bir kavram arayışıyla birlikte, ortak noktalara sahip öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık bileşenlerini bir araya getiren çok boyutlu pozitif psikolojik sermaye ortaya çıkmıştır (Oruç, 2014).

Sonuç olarak bireysel gelişimi esas alan ve bu bağlamda örgütsel hedeflere ulaşmada olumlu yönde etkide bulunan Psikolojik Sermayenin dört unsuru olduğu söylenebilir; 1. öz yeterlilik, 2 iyimserlik, 3. umut ve 4. dayanıklılıktır.

Pozitif psikolojik sermayenin önemli bir niteliği umut, iyimserlik, öz yeterlik ve dayanıklılık bileşenlerinin her birinin ölçülebilir olması ve verilecek eğitimlerle bireylere kazandırılabilmesi ve geliştirilebilir olmasıdır. Bu durumda örgütlerinde olumlu bir iklim yaratarak çalışanlarından en yüksek verimi bekleyen yöneticiler, çalışanlarının güçlü ve yetersiz yanlarını, kişiliklerine bağlı olarak pozitif ve negatif davranış değişkenlerini anlamak , bunların işlerine olan etkisini belirleyerek daha

fazla veri için neler yapılabileceğini değerlendirmek yani “psikolojik sermayelerine” yatırım yapmak durumundadırlar (Keleş, 2011).

Pozitif psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranıştan doğmuş, onun özelliklerini en iyi karşılayan ve kapsadığı bileşenlerin toplamından daha anlamlı üst düzey bir yapıyı ifade etmektedir. Bu farklı bileşenlerin bir araya getirilmesinin nedeni onların ortak noktaları olan görev ve amaçları başarmada motivasyonel bir eğilime katkı sağlamalarıdır. Performans etkisi özelliğinin karşılanması için bu ortak özelliklere sahip fakat farklı pozitif özellikler içeren kavramların bir araya gelmesi onların ayrı ayrı etkilerinden daha fazla bir etkiye sahip yeni bir kavramın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Özetle pozitif psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranışın araştırılmış ve performans etkisi kanıtlanmış somut uygulamasıdır. Yapılan çalışmalar pozitif psikolojik sermaye ve bileşenlerinin performans, iş tatmini, çalışan mutluluğu, örgütsel bağlılık gibi konularla ilişkili olduğunu ve bu kavramları pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Kavramın ölçülebilir ve verilecek eğitimlerle geliştirilebilir olması öğrenmeyi, gelişmeyi ve değişimi destekleyici bir unsurdur (Oruç, 2014).

3.3.Psikolojik Sermayenin Boyutları

3.3.1.Umut

İnsanın önemli özelliklerinden biri de gelecekte kendisini bekleyen olasılıklara dair esnek olabilme, farklı ihtimalleri hayal edebilme ve böylece ve kendisini için mümkün gözükenin peşinde gidebilme arzusu oluşturabilmesidir. Bu bağlamda birey gelecekte kendini bekleyen olasılıklara karşın istenilebilecek ya da istenmeyecek, kontrol edilebilir ya da kontrol edilemez gibi ön değerlendirmelerde bulunur. Geleceğe dair yapılan bu ön değerlendirmelerin çeşitli yönlerinin içiçeliği bireyde korku, endişe, sıkıntı heyecan ve nihayetinde umut gibi etkili durumların ortaya çıkmasına neden olur (Keser,2014).

Snyder (1995),umudu bir süreç olarak ele aldığı bu tanımlamadan hareketle umudun üç bileşenden belirtmektedir. Bunlar hedefler, izlenecek yol ve yöntemdir. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Keser,2014).

- **Hedefler:** Hedefler bireyin ulaşmayı arzuladığı her şeyi ifade eder. Öyle ki hedefler yaşamımızın her alanıyla ilgili olabilir. Bireylerin yaşamlarıyla ilgili beklentileri, duygularını biçimlendiren en önemli kaynaklardan biridir. Pozitif duygular, başarıyı algılama ile negatif duygular ise başarısızlık olasılığını algılama ya da hedeflerden uzaklaşma ile ortaya çıkar. Pozitif duygular ve başarı olasılığını algılama arasındaki bağlantı en iyi biçimde hedefe ulaşmayı kolaylaştırıcı bir strateji ile daha da görünür olur. Bu noktada yüksek düzeyde umut sahibi bireyler, ulaşılması kesin olmayan hedefler olsa dahi belirlediği hedefler doğrultusunda inatla yürümeye devam ederler ve kolay olanı değil de zor olan fakat başarı olasılığını arttıran yolu seçerler.

- **İzlenecek yol:** İzlenecek yol, bireyin hedefleri doğrultusunda yeteneklerini nasıl tanımladığını ve geliştirdiğini yansıtır. Bireyler, izlenecek yolu belirleme sürecinde yoğun bir düşünme sürecinin parçası olurlar. Yüksek düzeyde umut sahibi olan bu bireyler, hedeflere ulaşmada izleyecekleri yolu belirlerken birçok alternatifini birlikte ele alırlar ve böylece başarı olasılığını yükseltmenin yanı sıra olası engellerle de baş edebilme imkânı yaratırlar. Bu farklı yollar üzerinde düşünme süreci, çok daha önemli hedefler mevzu bahis olduğu zaman, yüksek düzeyde umut sahibi bireyler, daha çok alternatif yaratma yoluna giderler.

- **Yöntemler:** Yöntemler, bireyin seçilen yollar üzerinde eyleme geçme ve bu eylemliliğini sürdürme yeteneğini yansıtır. Bu anlamda izlenecek yol üzerinde düşünme hedeflere ulaşmada harekete geçme ve ısrarlı bir tutum sergileme noktasında bireyi motive eder. "Düşünüyorsam yaparım.", "Hedefime ulaşana kadar hiçbir şey beni durduramayacak.", "Bunu yapabilirim." gibi ifadeler sıklıkla yüksek düzeyde umut sahibi bireylerin kullandığı ifadelerdir.

"Yüksek düzeyde umut besleyebilen bireyler, istediklerini elde etmek için farklı yollar geliştirirler. Bu farklı yollar geliştirme süreci hedeflerine yönelim sürecinde karşılarına çıkan engellemelerle baş edebilmelerinin bir sonucu olarak düşünsel anlamda bir yoğunlaşmayı gerektireceğinden birey için yaratıcı olmayı teşvik edicidir. Umudun bu anlamdaki pozitif etkisi eğitim, sportif ve benzeri birçok örgütteki çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda da gözlenmiştir. Yine aynı

biçimde farklı örgütlerde yapılan araştırmalar çalışanların iş memnuniyeti, performansı, işle özdeşleşmeleri üzerinde yüksek umut düzeyinin pozitif yönde etkiye sahip olduğu gözlenir." (Luthans ve Youssef,2004,Akt, Keser,2014).

3.3.2.İyimserlik

Kişinin amacına ulaşmak için gayret etmek uğruna ısrarcı davranmasını sağlayacak şekilde hayatta başına iyi şeylerin geleceğine dair genellenmiş bir beklenti olarak ifade edilmektedir (Güler, 2009).

Çalışma hayatında olumlu eğilimler bir çok örgütsel davranış değişkeni üzerinde etkili olabilmektedirler. Literatürde iyimser kişilerin çalışma yaşamında daha çok çalışmaya teşvik edilebilen, daha tatminkar, zorluklar karşısında daha sebatkar, fiziksel ve duygusal bakımdan daha canlı oldukları bulgularını gösteren araştırma sayısının artmakta olduğu oldukça dikkat çekicidir. Çalışma yaşamında iyimser bakış açısına sahip olmanın olumlu etkisini gösteren Seligman ve Schulman'ın satış temsilcileri üzerinde yapmış oldukları çalışma, iyimser bakış açısına sahip olanların satış oranlarının ve performanslarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Kötümser olanların ise, iyimserlere göre, içi bırakma oranlarının daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir (Güler,2009).

Luthans vd. (2010) iyimserliğin geliştirilebileceğini başka bir deyişle öğrenilebileceğini belirtirler ve örneğin düşük düzeyde iyimser olan bireylerin bu iyimserlik düzeylerinin geliştirilmesi noktasında potansiyel taşıdıklarını belirtirler. Bunun durumsallığı göz önünde bulunduran pozitif ve teorik olarak da desteklenen bir bakış açısıyla olabileceğini ifade ederler (Keser, 2014).

Pozitif psikolojinin esas aldığı iyimserlik, şunları sağlar (Luthans ve Youssef, 2004, 2 Pozitif sonuçları değerlendirmede içsel, kalıcı ve yaygın nedenleri öne çıkarırken; negatif sonuçları değerlendirmede dışsal, geçici ve durum odaklı nedenleri öne çıkarır (Keser, 2014).

1. Olumlu sonuçlar elde edilmesinde kendilerine pay çıkarırlar. Böylece bireylerin öz saygıları artar ve moral düzeyleri yükselir.

2. Ayrıca bireylerin olumsuz beklenmedik yaşantılarla karşılaşma olasılıkları azalır ve kendilerini depresyondan, suçluluk duygusundan, umutsuzluktan uzak tutma şansı bulurlar.

3. Ve nihayet iyimserliğin bireysel ve örgütsel hedeflere varmadaki pozitif etkilerini uygulayarak görür ve öğrenirler.

3.3.3.Öz-Yeterlilik

Psikolojik sermayenin diğer bir unsuru olan öz-yeterlilik, liderlik ve yönetim alanında üzerinde durulan başat konulardan biridir. İyimserliği genel manada başarı elde etmeye dönük pozitif beklenti olarak ele aldığımızda, öz-yeterliliği başarıyı elde etmeye dönük pozitif beklentinin dayanağı olabilecek bireysel yetenek olarak ele alınabilmektedir (Avey, 2007,Akt, Keser,2014).Öz yeterlilik, bireyin becerilerinde ne kadar yetkin olduğu ile değil, kendi becerilerine olan inancı ile ilgilidir (Özkalp, 2009).

Öz yeterlilik bireyin güçlü yönlerinin en önemlilerinden biri olarak kabul edilebilir. Zira performansları konusunda özyeterlikleri hakkında şüphesi olanlar engellerle karşılaştıklarında mücadeleden kaçınarak kendilerini güçsüzleştirecek bir kaygı içine girmektedirler. Oysa yüksek özyeterlik düzeyine sahip olan bireylerin, kendilerine daha mücadele gerektiren amaçlar belirledikleri ve karmaşık olan görevlerle baş etmede üstün yollar geliştirebildikleri gözlenmektedir (Caprara & Cervone, 2003, Akt. Keleş, 2011).

Bandura (1994), yüksek düzeyde öz-yeterlilik sahibi bireylerin:

1. Bir çok yönden başarı düzeylerini ve buna bağlı olarak kişisel refah düzeylerini arttırabildiklerini,
2. Zor görevleri üstlenme noktasında bu görevlerden kaçınma yerine, bu görevlere hakim olmayı ve böylece üstesinden gelme yolunu seçtiklerini,
3. Etkinliklere katılmada istekli ve içten oldukları,
4. Hedefleri sahiplendiklerini, hedeflerle aralarında güçlü bir bağ kurduklarını,

5. Başarısızlık ihtimaliyle yüz yüze gelinmesi durumunda başarıyı elde etme noktasında çabalarını arttırdıkları ve bu çabayı sürdürdüklerini,
6. Başarısızlık durumunda, çabucak bu başarısızlığın etkisinden kurtulup yeteneklerini tekrar devreye sokabildiklerini,
7. Başarısızlık durumunda, başarısızlığın nedenlerini sorgulayarak yetersiz bir çaba veya bilgi eksikliği söz konusuysa bunları giderme yoluna gittiklerini,
8. 8. Tehdit içeren durumlar karşısında bu durumları kontrol etme noktasında güvence verdiklerini,
9. Kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğu ve stres düzeylerinin düşük olduğu ve depresyona daha az yatkın olduklarını ifade etmektedir.

Bandura'ya (1994) göre yaşam boyu süren öz yeterlilik sürecinin dört ana kaynağı vardır: Bunlar; performans deneyimleri, başkalarını model alma-Sosyal Modellik sosyal ikna ve psikolojik tepkilerdir (Keser, 2014).

Performans deneyimleri: Öz-yeterlilik duygusunun gelişiminde en etkili yolu yaşam deneyimleridir. Bir görevi yerine getirmede başarıya ulaşma öz-yeterlilik duygumuzun gelişimine pozitif yönde etkide bulunur. Buna karşın layıkıyla bir işin üstesinden gelememek, öz-yeterlilik duygumuzu zayıflatıcı etkide bulunur.

Başkalarını model alma (Sosyal Modellik): Başkalarının üstlendiği görevleri yerine getirmelerine şahitlik etmek diğer bir öz-yeterlilik duygusunu etkileyen kaynaktır. Kendi konumunda olan başkalarının sürekli bir çabayla görevlerinin gerektirdiği sorumlukları yerine getirerek ve nihayetinde başarıyı elde ederek sürekli göz önünde bulunmaları, bireyin kendisini onlarla karşılaştırmasına ve benzer bir yeterlilik geliştirebileceğine dair inancını arttırmasına pozitif etkide bulunur.

Sosyal ikna: Bireyler, üstlendikleri görevleri layıkıyla yerine getirmede diğerlerinin ikna çabalarına ve telkinlerine ihtiyaç duyarlar. Diğerlerinin, "Bu işte çok iyisin.", "Yeteneklerin bu işe çok uygun." gibi teşvik edici ifadeler kullanması başarıya ulaşmada bireyleri motive eder ve yeterlilik duygusunun gelişmesini sağlar. Bu yöndeki sözel ifadeler, bireyin kendi yeterlilikleriyle ilgili şüpheleri taşımayı bırakıp görevin gerektirdiği çabayı göstermesini sağlar.

Psikolojik tepkiler: Bireylerin olaylara dönük tepkileri ve duygusal reaksiyonları öz-yeterliliğin gelişmesinde rol oynayan diğer etmenlerdir. Belirli bir olayda ortaya çıkan duygusal durumlar, stres düzeyi, fiziksel tepkiler bireylerin kendi yeteneklerini ve yeterliliklerini nasıl algıladıkları üzerinde etkide bulunur. Örneğin bir müdür öğretmenler kurulu toplantısı öncesi topluluk içinde konuşmasının yarattığı gerginlikten dolayı, öz-yeterlilik gösterme noktasında zafiyete düşebilir.

3.3.4.Dayanıklılık

Pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin diğerlerinden farklı olarak daha tepkisel bir nitelik taşıyan "dayanıklılık" kavramı bireyin belirli risk ve olumsuz şartlar altındaki durumlara gösterdiği olumlu uyumu olarak tanımlanabilir(Masten & Reed, 2002, Akt, Keleş, 2011).

Başka bir deyişle bireyin tüm zorlukları karşılayıp buna dayanma gücü, esnekliği, uyumu, değişime olan tepkileri ve süregelen psikolojik baskılar karşısındaki tutumunu içerir. Daha çok hayat boyu süren, bireyin çevresi ile olan, sürekli değişim ve belirsizlikler karşısında yaptığı mücadelelerin sonunda kazandığı karmaşık ve hassas bir süreçtir (Özkalp, 2009).

Luthans ve diğerleri . (2007) çalışanlarda dayanıklılığın gelişmesini sağlayan şu bileşenleri varlıklar, risk faktörleri ve değerler olarak görmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004,Akt, Keser, 2014).

Varlıklar: Bireylerin, grupların ya da örgütlerin pozitif sonuçlar elde etmesini sağlayan özellikler toplamıdır. Bu özellikler; öz-yeterlilik, bilişsel yetenekler, özgüven, hayata pozitif bakış açısı, öz denetim, yaratıcılık, etkileycilik gibi özellikleri içerir. Bu özelliklerin örgütsel bağlamda örgüt üyelerinde var olma derecesi de örgütsel anlamda örgütün sahip olduğu varlıkları ifade eder. Hiçbir örgüt, üyelerinin örgüt içinde ya da dışında yaşadıkları sıkıntıları ve üyelerinin karşılaştığı olası risk faktörlerini yüzde yüz ortadan kaldıramaz. Bununla birlikte bahsedilen varlıkları örgüt üyelerinin pozitif yönde etkili sonuçlar alabilecekleri biçimde yöneterek ve bu bağlamda varlık yönetim stratejileri oluşturarak onlara olası risklere

ve tehditlere karşı bir koruma kalkanı oluşturabilir. Örneğin, psikolojik sermaye düzeyi yüksek liderler ve izleyenleri, daha da senkronize olmuş bir ekip oluşturarak olası sıkıntılarla hem bireysel bazda hem de örgütsel bazda daha etkili biçimde baş edebilirler

- Risk faktörleri: Bu faktörler, olası yıkıcı, zarar verici ve negatif etkilere neden olan faktörlerdir. Boşanma, sosyal güvence eksikliği, bireysel ve toplumsal travmalar bu türden faktörlerdir. Örgütler, örgütsel bağlamda risk faktörlerini merkeze alan stratejiler geliştirerek bu risk faktörlerinin olası yıkıcı etkilerini azaltabilir. Bu bağlamda örgütler, sağlıklı yaşam programları, çalışanlar için dayanışma etkinlikleri geliştirerek çalışanlarını duyuşsal tükenmişlik, stres sağlık problemleri gibi fiziksel ve psikolojik risk faktörlerinden koruyabilirler
- Değerler: Bireylerin duyuş, düşünüş ve eylemlerini anlamlı kılan, hedeflerine ulaşmaları için ihtiyaç duydukları dayanıklılık düzeyine erişerek sürdürülebilir bir çaba ortaya koymalarını sağlayan faktörlerdir. Süreç odaklı stratejiler ortaya koyarak örgüt üyelerinin olası risklerle başa çıkmasında mevcut varlıklarını, örgütsel varlıklarla bir araya getirerek etkili bir kriz yönetim ağı oluşturabilirler. Örneğin stratejik planlama ve örgütsel öğrenmeyle örgüt üyelerinin krizlerle baş edebilmesi, kriz dönemlerinin etkili biçimde yönetmeye hazır olması ve böylece örgütün elindeki maddi ve insan kaynağını son kertede verimli kullanması, bunun sonucunda da yeni gerçeklere uyum sağlamada örgütün ve üyelerinin esneklik kazanması sağlanmış olur.

3.4.Psikolojik Sermaye İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yurtiçinde konuyla ilgili olarak;

Berberoğlu'nun (2013) işletme anabilim dalında yapmış olduğu “Psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: Bir alan araştırması” adlı çalışma,

Akçay'ın (2011) işletme anabilim dalında yapmış olduğu “Pozitif psikolojik sermayenin kişisel değerler bakımından iş tatminine etkisi ve bir araştırma” adlı çalışma,

Çınar'ın (2011) çalışma endüstrisi alanında yaptığı “Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılıkla ilişkisi” adlı çalışma,

Polatçı'nın (2011) işletme alanında yapmış olduğu “Psikolojik sermayenin performans üzerindeki etkisinde iş aile yayılımı ve psikolojik iyi oluşun rolü” adlı çalışma;

Kaya'nın (2012) işletme anabilim dalında yapmış olduğu “Psikolojik sermaye ve mesleki bağlılık ilişkisine kariyer planlamasının etkilerinin belirlenmesine yönelik bir model önerisi” adlı çalışma,

Saruhan'ın (2013) yine işletme anabilim dalında yapmış olduğu “İletişimin kuruma güven aracılığıyla değişime direnç ile olan ilişkisinde psikolojik sermaye ve algılanan kurumsal adaletin şartlı değişken rolü” adlı çalışmalar mevcuttur.

Buradan da anlaşılacağı üzere pozitif psikolojik sermayeyle ilgili yurt içinde yapılan çalışmalar 2010 yılından sonra başlamış olup eğitim bilimleri alanında yapılan çalışma çok sınırlıdır.

3.5.Dönüşümsel Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki

Dönüşümcü liderlik, çalışanların vizyon kazanmalarını sağlayan ve örgüt kültüründe değişimler yaratarak onlara yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır (Eren,2001.Akt.Battal,2013). Horner'e göre, dönüşümcü liderlikte liderin izleyicilerinin bireysel olarak gelişme, başarıma, irade ve güven boyutundaki ihtiyaçlarının farkına varmaları önem taşımaktadır. Çalışanların başarıma ve gelişme gibi ihtiyaçlarının karşılanması ve onların bu açılardan tatmin edilmesinin kariyer memnuniyetleri üzerinde olumlu etki yarattığı düşünülünce, dönüşümcü liderliğin kariyer memnuniyeti ile doğrusal bir ilişkisinden bahsedebilir. Dönüşümcü liderlik, izleyicilerin amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını da sağlamaktadır. Bu yönüyle de, çalışanların örgüte ve lidere ilişkin subjektif algılamaları üzerinde etkiler yaratmakta ve onların kariyer memnuniyetleri üzerinde olumlu etki yaratmaktadır (Horner,1997.Akt.Battal,2013).

Dönüşümcü liderlik birçok araştırmacıya göre, lider-takipçi etkileşimi ile bağlantılıdır. Bu bağlamda Palmer'e göre dönüşümcü liderlik bir kişinin başkalarının hislerini yönetmesine, başkalarının faaliyetlerini takip etmesine olanak sağladığı için lider-takipçi etkileşimi ile bağlantılıdır. Ayrıca, liderlik ile ilgili her iki kavram da karşılıklı saygı, güven ve çalışma ilişkilerinin genel kalitesi açısından örtüşmektedir. Bu yönüyle, lider ve takipçi diye bahsedilen ve takipçi boyutunda yönetilenleri temsil eden psikolojik sermaye boyutlarını dönüşümcü liderlik belli şartlar altında ve belli zamanlarda birbirini tamamlayabilir. Liderin tüm astlarıyla ilişkilerin genellikle karşılıklı saygı ve güvene dayalı şekilde, güçlü bir etkileşim sonucunda ortaya çıktığını varsaymaktadır. Güven, psikolojik sermayenin en temel parçasıdır. Amerikada Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerin 241 çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçları da çalışanlar arasındaki güveninin Lider takipçileri yani (psycap) üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların iş arkadaşlarına veya yöneticilerine karşılıklı duydukları güven, yüksek kaliteli bir iletişim inşa ederek psikolojik sermayenin gelişimine yönelik iletişim alt yapısını tamamlamaktadır (Schriesheim vd.1999,Akt. Avcı ve Turunç,2012).

Bu kapsamda, bir yandan yöneticiler yüksek düzeyde lider-üye etkileşimi sayesinde istekli ve olağandan daha fazla çaba gösteren çalışanlara sahip olmaktadır. Diğer taraftan, çalışanlar yüksek düzeyde etkileşim sayesinde örgütün imkânlarından daha fazla yararlanabilmekte, kendi yöneticilerinden daha fazla destek alabilmekte ve kendileri kariyer geliştirme olanaklarından daha fazla yararlanabilmektedir. Seibert, Lider takipçi ve kariyer tatmini arasındaki ilişkiye sosyal sermayeyi oluşturan unsurlar açısından yaklaşmış ve yüksek düzeyde lider-üye etkileşiminin çıktısı olarak kabul edilen "daha fazla bilgiye sahip olma, kaynaklara ulaşım ve kariyer desteğinin" çalışanların kariyer tatminini arttırdığını belirtmiştir. Seibert tarafından büyük ölçekli kuruluş ve işletmelerin 448 çalışanı üzerinde yürütülmüş olan çalışmada, -diğer çalışmalarda olduğu gibi- lider ile onun takipçileri arasında oluşan olumlu diyalogların çalışanı psikolojik açıdan da tatmin ettiği ve onun kariyer memnuniyetini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Seibert,2001,Akt.Avcı ve Turunç, 2012). Battal tarafından yapılan araştırmada 'Çeşitli üniversitelerde çalışan akademisyenlerin Psikolojik Sermaye, Dönüşümcü Liderlik ve Çalışanların Yaratıcılığı arasındaki İlişki' konulu çalışmada Dönüşümcü Liderlik kavramı ve Psikolojik Sermaye kavramları incelenmiş, bu kavramlar arasında (0.37 puan) pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Alan yazından anlaşılacağı üzere okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri üzerinde etkili olduğu düşünülebilmektedir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yeterliklerine sahip olması, okul örgütünde değişimi, yeniliği, işbirliğini, yüksek performans ve kaliteyi, entelektüel birikimi artırıcı, bir örgütsel kültürün içerisinde oluşmasını da sağlayacaktır. Dönüşümcü liderlik diğer işletme alanlarında olduğu kadar toplumsal bir kurum olma özelliği gösteren okullarda uygulanabilecek davranışlar bütünüdür. Günümüzde klasik okul müdürlüğünün katı mevzuat uygulamaları içerisindeki "idareci" anlayışından, modern ve değişimi algılayıcı, vizyon sahibi, yüksek performans bekleyen ve sergileyen, risk alabilen, motivasyon sağlayan "Dönüşümcü Liderlik" anlayışına geçişe ihtiyacımız bulunmaktadır. Çünkü bilgi çağında, sanayi toplumunun yönetim anlayışı yetersiz kalmaktadır.(Eraslan,2004). Psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan öğretmenler de görevlerini yerine getirmek için gerekli

düşünceleri ve eylemleri planlayıp uygulayabilecek özyeterlilik düzeyine sahiptir. Yine psikolojik sermayenin alt boyutlarından, umut düzeyi yüksek olan öğretmenler, bireysel olarak kendilerini daha yeterli hissettikleri gibi örgütsel olarak da daha verimli olacaklardır. Tüm insanlarda olduğu gibi öğretmenlerin de sahip olacağı iyimserlik duygusu, kendi psikolojilerinde olumlu etkiler meydana getirmekle kalmayıp, çevresini de olumlu yönde etkileyecektir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler bulunmaktadır.

Araştırmanın modeli

Okul yöneticisinin sahip olduğu dönüşümsel liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları arasındaki ilişki düzeyini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modeli geçmişte olan ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde var olduğu şekilde tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 1995).

4.1.Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Denizli ili, Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde bulunan ilk ve ortaokullarda görev yapmakta olan 468 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmada örneklem seçiminde kuramsal örneklem büyüklüğü çizelgesinden yararlanılmıştır. Çizelgede 1000 kişilik evrende %95'lik güven düzeyi, $\alpha=.05$ anlamlılık ve %5'lik hoşgörü düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü 370 kişi olarak belirtilmiştir (Balcı, 2011). Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerindeki 7700 öğretmen evren olarak alındığında %95'lik güven düzeyi, $\alpha=.05$ anlamlılık ve %5'lik hoşgörü düzeyi için örneklem büyüklüğü 400 öğretmen olarak belirlenmiştir. Araştırmada kolay ulaşılabilir örnekleme yoluna gidilmiştir. Örneklem sayısına ulaşabilmek için okullara 550 adet anket dağıtılmıştır. Bu anketlerden 490 tanesi geri dönmüştür. Araştırma sonuçları ile ilgili olarak bir yargıya varılabilmesi için anketlerin % 80 oranında geri dönmesi gerekmektedir (Balcı, 2011). Çalışmada 490 anket toplan dağıtılan anket sayısının yaklaşık %88' ini oluşturduğu için bu koşulu sağladığı ve evren hakkında bir yargıya varılabileceği tespit edilmiştir. Geri dönen

ölçekler araştırmacı tarafından titizlikle incelenmiş, boş cevap bulunan ya da uygun cevaplanmamış 22 ölçek araştırmadan çıkarılarak, 468 tanesi değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Aşağıdaki Tablo1’de araştırmanın örnekleme yönelik bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Erkek	324	69
Kadın	144	31
Görev Süresi	Sayı	Yüzde
1-10 Yıl	191	40
11-20 Yıl	153	33
21 Yıl ve üzeri	124	27
Mezuniyet	Sayı	Yüzde
Önlisans ve Lisans	359	77
Yüksek Lisans	109	23
Branş	Sayı	Yüzde
Branş Öğretmeni	299	64
Sınıf Öğretmeni	169	36
Personel sayısı	Sayı	Yüzde
1-20 Kişi	106	22
21-30 Kişi	66	14
31 ve üzeri	296	64
Çalışma süresi	Sayı	Yüzde
1-3 yıl	341	73
4-6 yıl	74	16
7 yıl ve üzeri	53	11

Tablo 1’e göre araştırmaya katılan toplam 468 kişiden 324’ü erkek, 144’ü kadından oluşmaktadır. Oran olarak da Erkeklerin oranı % 69, Kadınların oranı ise

%31 olarak hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan toplam 468 kişiden 191'inin kıdemi, 1-10 yıl arasında, 153'ünün kıdemi 11-20 yıl arasında, 124'ünün kıdemi, 21 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.. Oran olarak da Kıdemi 1-10 yıl olanların oranı % 40, Kıdemi 11-20 yıl olanların oranı % 33, 21 yıl ve üzeri olanların oranı % 27 olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 359 kişinin önlisans ve lisans, 109 kişinin lisans üstü eğitim mezunu olduğu görülmektedir. Oran olarak da, önlisans ve lisans mezunlarının oranı %77, lisans üstü mezunların oranı ise %23 tür. Araştırmaya katılanlardan, 299 kişinin branş öğretmeni olduğu, 169 kişinin ise sınıf öğretmeni olduğu hesaplanmıştır. Oran olarak da branş öğretmenlerinin oranı %64, sınıf öğretmeni olanların oranı ise %36 olduğu görülmektedir. Katılımcıların okulunda, 106'sının 1-20 kişinin olduğu, 66'sında, 21-30 kişinin olduğu, 296'sında ise 30 kişi ve üzeri personelin görev yaptığı hesaplanmıştır. Oran olarak, 1-20 kişi %22, 21-30 kişi %14, 30 kişi ve üzeri kişi %64 'tür. Yine araştırmaya katılan toplam 468 kişinin okulundaki öğretmenlerin aynı okulda yaklaşık çalışma süreleri 341 kişi;1-3 yıl, 74 kişi;4-6 yıl, 53 kiş;7 yıl ve üzeri olarak hesaplanmıştır. Oran olarak da: 1-3 yıl;%73, 4-6 yıl;%16, 7 yıl üzeri;%11 dir.

4.2.Veri Toplama Araçları

Çalışmada okul yöneticilerinin 'Dönüşümcü Liderlik Özellikleri' ni belirlemek amacıyla, Brestrich'in (1999) tarafından geliştirilen "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek altı alt dönüşümcü liderlik boyutundan oluşmaktadır. "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği"nde yer alan dönüşümcü liderlik boyutları ve hangi sorulara ait olduğu aşağıda belirtilmiştir:

Dönüşümcü Liderlik Boyutlarına İlişkin Sorular

Vizyon ve İlham Sağlama	1, 2, 3, 4, 5
Davranış Modelleri Oluşturma	6, 7, 8
Grup Amaçları için Kendini Adama	9, 10, 11, 12, 13
Bireysel Destek Sağlama	14, 15, 16, 17, 18
Entelektüel İstek Uyandırma	19, 20, 21
Yüksek Performans Beklentisini Gündemde Tutma	22, 23

Yukarıdaki dönüşümcü liderliğin boyutları incelendiğinde dönüşümcü liderlik; vizyon ve ilham sağlama, davranış modelleri oluşturma, grup amaçları için kendini adama, bireysel destek sağlama, entelektüel istek uyandırma ve yüksek performans beklentisini gündemde tutma boyutlarının olduğu görülmektedir.

Ölçekler değerlendirilirken seçeneklere 1 ile 4 arası puan verilmiş ve puanlara verilen değer arttıkça öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin varlık durumunun arttığı düşünülmüştür. “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” için faktörlerin yorumlanmasında seçenekler için aşağıda verilen sınırlar kabul edilmiştir: Tamamen Katılıyorum: (4.00 – 3.26); Katılıyorum: (3.25 – 2.51); Katılmıyorum: (2.50 – 1.76); Hiç Katılmıyorum: (1.75 – 1.00).

Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine ilişkin toplam 23 maddeden oluşan ‘Dönüşümcü Liderlik’ ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değerinin bu araştırma için ,74 olduğu ve bu değerinde güvenilirlik derecesinin yeterince yüksek olduğu görülmektedir.

Yine araştırmada öğretmenlerin ‘Pozitif Psikolojik Sermaye algılarını’ belirlemek amacıyla Özgan ve Tösten (2014) “Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek altı alt boyuttan oluşmaktadır.

“Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği” nde yer alan psikolojik sermaye boyutları ve hangi sorulara ait olduğu aşağıda belirtilmiştir:

Pozitif Psikolojik Sermaye Boyutları Sorular

Özyeterlilik	1,2,3
İyimserlik	4,5,6,7,8
Güven	9,10,11,12
Dışadönüklük	13,14,15,16,17
Psikolojik Dayanıklılık	18,19,20,21,22
Umut	23,24,25

Öğretmenlerin psikolojik sermaye oluşturulmuş olan ve uygulanan ve toplam 25 maddeden oluşan Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin bu araştırma için Cronbach's Alpha değerinin .77 olduğu ve bu değerinde güvenilirlik derecesinin oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır.



VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ; BEŞİNCİ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın temel ve alt problemini oluşturan sorulara yanıt bulmak için, araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında ulaşılan bulgular ve bu bulgular doğrultusunda yapılan yorumlar yer almaktadır.

Tablo 2. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin vizyon ve ilham sağlama boyutuna ilişkin algıları

Madde No	Vizyon ve İlham Sağlama	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma
1	Okul yöneticimiz, güçlüklerle baş edebilmek için kapasite ve mantığa sahiptir.	2,82	,453
2	Okulda yöneticimizin direktifleri kurumdaki herkes tarafından saygı görür.	3,10	,866
3	Okul yöneticimiz, belirlenen hedefler üzerinde eğer birlikte çalışıyorsak neyi yapabileceğimiz konusundaki görüşlerimizi cesaretlendirir, bizi heyecanlandırır.	2,96	,921
4	Okul yöneticimiz, bizlerin liderler gibi hareket etmemizi ve hissetmemizi sağlar.	3,00	,710
5	Okul yöneticimiz, belirlenen hedef çalışmalarını boyunca genel amaçlar konusunda fikir verir.	2,98	,895

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin tüm davranışlarda hesaplanan aritmetik ortalama değerleri; ($\bar{x}=2.82$) ile ($\bar{x}=3,10$) arasında değişmektedir. Öğretmenlerin değerlendirmeleri ağırlıklı ortalamaları bakımından tüm maddeler “Katılıyorum” cevabı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu durum öğretmenlerin okul yöneticilerini dönüşümcü liderliğin “vizyon ve ilham sağlama” alt boyutunda yeterli düzeyde dönüşümcü lider olarak algıladıkları söylenebilir.

Tablo 3. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin davranış modelleri oluşturma boyutuna ilişkin algıları

Madde No	Davranış Modelleri Oluşturma	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma
6	Okul yöneticimiz, bizleri sadece sözle değil, daha çok davranışla yönlendirir.	2,91	,401
7	Okul yöneticimiz, mesleğimiz çerçevesinde başarılarla ve amaca ulaşmaları sembolize eder.	3,00	,645
8	Okul yöneticimiz, Bizim için izlenecek iyi bir lider modelini gösterir.	3,09	,749

Tablo 3 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin tüm davranışlarda hesaplanan aritmetik ortalama değerleri; ($\bar{x}=2.91$) ile $\bar{x}=3,09$) arasında değişmektedir. Öğretmenlerin değerlendirmeleri ağırlıklı ortalamaları bakımından tüm maddeler “Katılıyorum” cevabı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu durum öğretmenlerin okul yöneticilerini dönüşümcü liderliğin “davranış modelleri oluşturma” alt boyutunda yeterli düzeyde dönüşümcü lider olarak algıladıkları söylenebilir.

Tablo 4. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin grup amaçları için kendini adama boyutuna ilişkin algıları

Madde No	Grup amaçları için kendini adama	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma
9	Okul yöneticimiz, belirlenen hedeflere ulaşmak için kurum amaçlarının gelişim sürecine bizim katılımımızı sağlar.	2,91	,704
10	Okul yöneticimiz, belirlenen hedefler için ortak amaçlar doğrultusunda çalışmaya çalışanları cesaretlendirir.	3,09	,824
11	Okul yöneticimiz, belirlenen hedeflere ulaşmak için kurum amaçlarının geliştirilmesinde problemleri bizlerle birlikte çözer.	2,90	,787
12	Okul yöneticimiz, belirlenen hedefler için kurum amaçlarının önceliklerinin belirlenmesinde bütün herkesin ortak kararın oluşmasını sağlar.	2,81	,632
13	Okul yöneticimiz, kurum amaçlarını gerçekleştirilmede gelişimimizi düzenli olarak değerlendirmemiz için bizi cesaretlendirir.	3,00	,632

Tablo 4 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin tüm davranışlarda hesaplanan aritmetik ortalama değerleri; ($\bar{x}=2.81$) ile $\bar{x}=3,00$) arasında değişmektedir. Öğretmenlerin değerlendirmeleri ağırlıklı ortalamaları bakımından tüm maddeler “Katılıyorum” cevabı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu durum öğretmenlerin okul yöneticilerini dönüşümcü liderliğin “grup amaçları için kendini adama” alt boyutunda yeterli düzeyde dönüşümcü lider olarak algıladıkları söylenebilir.

Tablo 5. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin bireysel destek sağlama boyutuna ilişkin algıları

Madde No	Bireysel Destek Sağlama	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma
14	Okul yöneticimiz, belirlenen hedefler için bilgi ve becerilerimi geliştirebilmemde hizmet içi eğitim programları sağlar.	3,28	,981
15	Okul yöneticimiz, belirlenen hedeflerin uygulanmasında gereken kaynakları edinebilmemi sağlar.	3,00	,981
16	Okul yöneticimiz, bana tipik ihtisas alanımı ve uzmanlığımı dikkate alarak davranır.	2,82	,996
17	Okul yöneticimiz, benim işimi etkileyecek hareketi yapmadan önce fikirlerimi dikkate alır.	2,82	,981
18	Okul yöneticimiz, kişisel durumumu göz önünde bulundurarak anlayışlı bir şekilde davranır.	3,09	,845

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin tüm davranışlarda hesaplanan aritmetik ortalama değerleri; ($\bar{x}=2.82$) ile ($\bar{x}=3,28$) arasında değişmektedir. Öğretmenlerin değerlendirmeleri ağırlıklı ortalamaları bakımından tüm maddeler “Katılıyorum” cevabı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu durum öğretmenlerin okul yöneticilerini dönüşümcü liderliğin “bireysel destek sağlama” alt boyutunda yeterli düzeyde dönüşümcü lider olarak algıladıkları söylenebilir.

Tablo 6. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin entelektüel istek uyandırma boyutuna ilişkin algıları

Madde No	Entelektüel İstek Uyandırma	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma
19	Okul yöneticimiz, çalışma arkadaşlarım ve işim hakkındaki ön yargılarımı tekrar gözden geçirmem için beni yönlendirir.	2,73	,937
20	Okul yöneticimiz, çalışma arkadaşlarım için neler yaptığımı düşünmemde beni isteklendirir.	3,18	,947
21	Okul yöneticimiz, belirlenen hedef programların uygulanmasını düşünmemde yardım edecek gerekli bilgileri sağlar.	2,91	,810

Tablo 6 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin tüm davranışlarda hesaplanan aritmetik ortalama değerleri; ($\bar{x}=2.73$) ile ($\bar{x}=2,91$) arasında değişmektedir. Öğretmenlerin değerlendirmeleri ağırlıklı ortalamaları bakımından tüm maddeler “Katılıyorum” cevabı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu durum öğretmenlerin okul yöneticilerini dönüşümcü liderliğin “entelektüel istek uyandırma” alt boyutunda yeterli düzeyde dönüşümcü lider olarak algıladıkları söylenebilir.

Tablo 7. Öğretmenlerin okul yöneticilerini dönüşümcü liderliğin yüksek performans beklentisini gündemde tutma boyutuna ilişkin algıları

Madde No	Yüksek Performans Beklentisini Gündemde Tutma	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma
22	Okul yöneticimiz, bizim en iyi performansı göstermemizde ısrarlıdır.	3,00	,771
23	Okul yöneticimiz, çalışanlar olarak bizlerden çok şeyler beklediğini hissettirir.	3,28	,784

Tablo 7 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticileri tüm davranışlarda hesaplanan aritmetik ortalama değerleri; ($\bar{x}=3,00$) ile ($\bar{x}=3,28$) arasında değişmektedir. Öğretmenlerin değerlendirmeleri ağırlıklı ortalamaları bakımından tüm maddeler “Katılıyorum” cevabı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu durum öğretmenlerin okul yöneticilerini dönüşümcü liderliğin “yüksek performans beklentisini gündemde tutma” alt boyutunda yeterli düzeyde dönüşümcü lider olarak algıladıkları söylenebilir.

Tablo 8.Öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları üzerinde yapılan analiz sonucu ilişkin ortalama ve algılar

Ma dde No	Özyeterlilik	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma
1	Kendime güvenirim.	3,83	,852
2	Başarı için yapmam gerekeni biliyorum.	4,10	,967
3	Beni zorlayan işlerde kimden yardım alacağımı bilirim.	3,02	,978
İyimserlik			
4	Hayat dolu bir insanım.	4,01	,968
5	Enerji doluyum.	4,01	,969
6	Hayat güzeldir.	3,91	,983
7	Güler yüzlüyüm.	4,00	,993
8	Toplumla iç içe yaşamak bana huzur veriyor.	4,10	,967
Güven			
9	Mesleki sorumluluklarımın farkındayım.	3,91	,877
10	Öğrencilerimin sorunlarını çözmekte istekliyim.	4,10	,917
11	Mesleğimde güvenilir birisi olduğumu söylerler.	3,92	,948
12	Yaptığım her iş için hesap verebilirim.	3,82	,757
Dışadönüklük			
13	Mesleğimle ilgili konularda istenirse bir grubu bilgilendiririm.	3,01	,800
14	Okulumun bir problemi olduğunda çözüm için gerekirse tüm mercilerle görüşürüm.	3,29	,850

Tablo 8.Öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları üzerinde yapılan analiz sonucu ilişkin ortalama ve algılar (Devamı)

15	Okulum için yeni fikirler geliştiririm.	4,01	,894
16	Mesleki konularda kurumumu temsil edebilirim.	3,82	,986
17	Çalışma hayatımda şeffaf olmayı tercih ederim.	3,82	,922
Psikolojik Dayanıklılık			
18	Öğrencilerimin eğitimi için çevredeki olumsuzluklarla mücadele ederim.	4,10	,936
19	Kurumumdaki bir sorun için yapıcı katkılar sağlarım.	3,74	,899
20	Beklenmedik sorunlara çözümler geliştirebilirim.	4,19	,976
21	Zorluklar mücadele azmimi arttırır.	3,91	,865
22	Güçlükler karşısında mücadele ederim.	3,82	,981
Umut			
23	Yaşadığım problemler beni olgunlaştırır.	4,00	,964
24	Mesleğimi icra ederken aynı anda birçok işin üstesinden gelirim.	3,82	,981
25	Öğretmenlik hayatımda karşılaşılabileceğim problemlerle bir şekilde baş edebilirim.	4,00	,964

Tablo 8 incelendiğinde, katılımcıların algılarına göre, öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının hesaplanan aritmetik ortalama değerleri;

($\bar{x}=3,01$) ile ($\bar{x}=4,19$) arasında değişmektedir. Öğretmenlerin değerlendirmeleri ağırlıklı ortalamaları bakımından tüm maddeler “Çoğunlukla Katılıyorum” cevabı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu durum öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR

Tablo 9. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeylerine yönelik görüşlerine İlişkin t-testi Bulguları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p
Vizyon ve İlham Sağlama	Kadın	144	3,0611	,30864	3,376	466	,001
	Erkek	324	2,9488	,34223			
Davranış Modeli Oluşturma	Kadın	144	2,8983	,28129	-,460	466	,646
	Erkek	324	2,9115	,28937			
Grup Amaçları İçin Kendini Adama	Kadın	144	2,9403	,32265	,632	466	,527
	Erkek	324	2,9191	,33864			
Bireysel Destek sağlama	Kadın	144	2,9944	,41304	,566	466	,572
	Erkek	324	2,9735	,34966			
Entelektüel İstek Uyandırma	Kadın	144	2,9735	,36480	1,253	466	,211
	Erkek	324	2,9206	,44431			
Yüksek Performans Beklentisini Gündemde Tutma	Kadın	144	3,1319	,32380	-,273	466	,785
	Erkek	324	3,1404	,30405			
Genel Ortalama							
		CİNSİYET	N	\bar{X}			
Dönüşümcü Liderlik		KADIN	144	2,9944			
		ERKEK	324	2,9568			

Tablo 9’da görüldüğü gibi öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeyine ilişkin görüşleri; Davranış modeli oluşturma [t(468)= -,460 p>0,05], Grup amaçları için kendini adama [t(468)= ,642 p>0,05], Bireysel Destek sağlama [t(468)=,566 p>0,05], Entelektüel istek uyandırma [t(468)=1,253 p>0,05], Yüksek performans beklentisini gündemde tutma [t(468)=-,273 p>0,05] boyutlarında farklılık göstermemektedir. Bununla beraber Vizyon ve ilham sağlama [t(468)=3,376 p<0,05] boyutunda farklılaşmaktadır. Kadın öğretmenler ($\bar{X} = 3,0611$) Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin Vizyon ve ilham sağlama boyutunu, erkek öğretmenlere göre ($\bar{X} = 2,9488$) daha yüksek düzeyde görmektedirler.

“Dönüşümcü liderliğin Vizyon ve ilham sağlama boyutu dışındaki boyutlarda ise erkek öğretmenlerin görüş ortalaması ile kadın öğretmenlerin görüş ortalaması arasında, analiz sonucunda elde edilen (p) değerine göre anlamlı fark bulunamamıştır. Tüm ölçeğin ortalamasına bakıldığında da anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Aynı zamanda kadın ve erkek öğretmenlerin okul yöneticilerini “Dönüşümcü Liderlik” boyutunda yeterli buldukları söylenebilir.

Tablo 10. Öğretmenlerin cinsiyet değişkene göre psikolojik sermaye t-testi bulguları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	P																																																								
Özyeterlilik	Kadın	144	3,7375	,51029	2,467	466	,014																																																								
	Erkek	324	3,6082	,52922				İyimserlik	Kadın	144	4,0458	,32664	1,683	466	,093	Erkek	324	3,9901	,33221	Güven	Kadın	144	3,9392	,34383	,106	466	,916	Erkek	324	3,9352	,39790	Dışadönüklük	Kadın	144	3,5778	,22076	-,834	466	,405	Erkek	324	3,5988	,26381	Psikolojik Dayanıklılık	Kadın	144	3,9556	,26702	,193	466	,847	Erkek	324	3,9500	,29626	Umut	Kadın	144	3,9403	,45315	-,074	466	,941
İyimserlik	Kadın	144	4,0458	,32664	1,683	466	,093																																																								
	Erkek	324	3,9901	,33221				Güven	Kadın	144	3,9392	,34383	,106	466	,916	Erkek	324	3,9352	,39790	Dışadönüklük	Kadın	144	3,5778	,22076	-,834	466	,405	Erkek	324	3,5988	,26381	Psikolojik Dayanıklılık	Kadın	144	3,9556	,26702	,193	466	,847	Erkek	324	3,9500	,29626	Umut	Kadın	144	3,9403	,45315	-,074	466	,941	Erkek	324	3,9440	,51847								
Güven	Kadın	144	3,9392	,34383	,106	466	,916																																																								
	Erkek	324	3,9352	,39790				Dışadönüklük	Kadın	144	3,5778	,22076	-,834	466	,405	Erkek	324	3,5988	,26381	Psikolojik Dayanıklılık	Kadın	144	3,9556	,26702	,193	466	,847	Erkek	324	3,9500	,29626	Umut	Kadın	144	3,9403	,45315	-,074	466	,941	Erkek	324	3,9440	,51847																				
Dışadönüklük	Kadın	144	3,5778	,22076	-,834	466	,405																																																								
	Erkek	324	3,5988	,26381				Psikolojik Dayanıklılık	Kadın	144	3,9556	,26702	,193	466	,847	Erkek	324	3,9500	,29626	Umut	Kadın	144	3,9403	,45315	-,074	466	,941	Erkek	324	3,9440	,51847																																
Psikolojik Dayanıklılık	Kadın	144	3,9556	,26702	,193	466	,847																																																								
	Erkek	324	3,9500	,29626				Umut	Kadın	144	3,9403	,45315	-,074	466	,941	Erkek	324	3,9440	,51847																																												
Umut	Kadın	144	3,9403	,45315	-,074	466	,941																																																								
	Erkek	324	3,9440	,51847																																																											

Genel Ortalama

	CİNSİYET	N	\bar{X}
Psikolojik Sermaye	KADIN	144	3,8675
	ERKEK	324	3,8437

Tablo 10'a göre öğretmenlerin cinsiyetlerine göre psikolojik sermaye algıları Özyeterlilik [$t(468)=2,467$ $p>0,05$] boyutunda farklılık gösterir iken, İyimserlik [$t(468)=1,683$ $p>0,05$], Güven [$t(468)=,106$ $p>0,05$], Dışadönüklük [$t(468)= -,834$ $p>0,05$], Psikolojik Dayanıklılık [$t(468)= ,193$ $p>0,05$] ve Umut [$t(468)= -,074$ $p>0,05$] boyutlarında farklılaşmamaktadır.

Bununla beraber Kadın öğretmenlerin Özyeterlilik boyutunu algı ortalamalarının ($\bar{X}=3,7375$), erkek öğretmenlerin Özyeterlilik boyutunu algılama düzeyi ortalamalarından ($\bar{X}=3,6082$) daha yüksektir. Bu bulguya göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre psikolojik sermaye düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

“Psikolojik Sermayenin diğer boyutlarında ise erkek öğretmenlerin algılarının ortalaması ile kadın öğretmenlerin algılarının ortalaması arasında analiz sonucunda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Tüm ölçeğin ortalamasına bakıldığında da anlamlı bir fark bulunmamıştır.

KIDEME YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR.

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik düzeylerine yönelik görüşlerine ilişkin bulgular ve yorumlar.

Tablo 11. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin “Vizyon ve ilham sağlama” boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA sonuçları

Kıdem	N	\bar{x}	Ss	F	P
1-10 yıl	191	3,016	0,322	2,076	0,398
11-20 yıl	153	2,980	0,347		
21 yıl ve üzeri	124	2,937	0,340		
Toplam	468	2,983	0,336		

Tablo 11’ de mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, Dönüşümcü Liderliğin, Vizyon ve ilham sağlama boyutuna sahip olma düzeylerine yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları bulunmaktadır. Tüm mesleki kıdem grubundaki öğretmenler dönüşümcü liderliğin, Vizyon ve ilham sağlama boyutuna okul yöneticilerini yüksek düzeyde sahip olduğuna yönelik görüşe sahiptirler. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin, Dönüşümcü liderliğin, Vizyon ve ilham sağlama boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin Vizyon ve İlham Sağlama boyutuna yönelik puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. ($F_{2-468}=2,076; p>0.05$).

Tablo 12. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin “Davranış modelleri oluşturma” boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA sonuçları

Kıdem	N	\bar{X}	Ss	F	p	Fark
1-10 yıl(1)	191	2,892	0,297	0,54	0,026	1-3
11-20 yıl(2)	153	2,913	0,300			2-3
21 yıl üzeri(3)	124	2,925	0,253			
Total	468	2,907	0,287			

Tablo 12’ de mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin Davranış modelleri oluşturma boyutuna sahip olma düzeylerine yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları incelendiğinde tüm kıdem gruplarındaki öğretmenler okul yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin, Davranış modelleri oluşturma boyutunu yüksek düzeyde gerçekleştirdiklerine yönelik bir algıya sahiptirler. Bunun yanında mesleki kıdeme göre öğretmenlerin puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mesleki kıdemleri 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerle diğer kıdem grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. ($F_{2-468}=0,54$; $p<0.05$). 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler okul yöneticilerinin dönüşümsel liderliğin davranış modelleri oluşturma boyutuna daha yüksek düzeyde sahip olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 13. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin “Grup amaçları için kendini adama” boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA Sonuçları

Kıdem	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-10 yıl	191	2,930	0,323	0,282	0,34
11-20 yıl	153	2,910	0,330		
21 yıl ve üzeri	124	2,939	0,355		
Toplam	468	2,926	0,334		

Tablo 13’ de mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, oku yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin, Grup amaçları için kendini adama boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarına göre okul yöneticilerinin bu boyuta yüksek düzeyde sahip olduğu görüşündedirler. Tüm kıdem gruplarındaki öğretmenlerin okul yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin, Grup amaçları için kendini adama boyutuna sahip olmalarına yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. ($F_{2-468}=0,282 ; p>0.05$).

Tablo 14. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin bireysel destek sağlama boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA sonuçları

Kıdem	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-10 yıl	191	2,977	0,373	1,121	0,116
11-20 yıl	153	3,012	0,349		
21 yıl ve üzeri	124	2,945	0,390		
Toplam	468	2,980	0,370		

Tablo 14’ de mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin, Bireysel destek sağlama boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarına göre okul yöneticilerinin bu boyuta yüksek düzeyde sahip olduğu görüşündedirler. Mesleki kıdemlerine göre öğretmenlerin, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin, Bireysel destek sağlama boyutuna sahip olmalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin bu boyuta yönelik puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F_{2-468}=1,121;p>0.05$).

Tablo 15. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin “Entelektüel istek uyandırma” boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA Sonuçları

Kıdem	N	\bar{X}	Ss	F	p	Fark
1-10 yıl(1)	191	2,954	0,385	0,739	0,028	1-2
11-20 yıl(2)	153	2,903	0,451			2-3
21 yıl ve üzeri(3)	124	2,953	0,439			
Toplam	468	2,937	0,422			

Tablo 15’ te mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin, Entelektüel istek uyandırma boyutuna sahip olma düzeylerine yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Mesleki kıdemlerine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin, Entelektüel istek uyandırma boyutuna sahip olma durumlarına yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında ise anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

Analiz sonucunda okul yöneticilerinin Entelektüel istek uyandırma boyutuna sahip olma düzeylerine yönelik farklı mesleki kıdeme sahip öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F_{2-468}=0,739;p<0.05$). Mesleki kıdemim 11-20 yıl arası olan öğretmenler, kıdemi 1-10 yıl ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin Entelektüel istek uyandırma boyutuna sahip olma düzeylerinin düşük olduğu görüşündedirler.

Tablo 16. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin “Yüksek performans beklentisini gündemde tutma” boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA Sonuçları

Kıdem	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-10 yıl	191	3,134	0,319	0,94	0,035
11-20 yıl	153	3,163	0,329		
21 yıl ve üzeri	124	3,113	0,269		
Toplam	468	3,138	0,310		

Tablo 16’ da mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin, Yüksek performans beklentisini gündemde tutma boyutuna sahip olma düzeylerine yönelik görüşlerine göre okul yöneticileri bu boyuta yüksek düzeyde sahiptirler. Mesleki kıdemlerine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin Yüksek performans beklentisini gündemde tutma boyutuna sahip olma düzeylerine yönelik görüşleri, mesleki kıdemleri 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin diğer grupla göre farklılaşmaktadır. ($F_{2-468}=0,94;p<0.05$). 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin Yüksek performans beklentisini gündemde tutma boyutuna sahip olma düzeyleri daha düşüktür.

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre psikolojik sermaye algılarına yönelik bulgular ve yorumlar.

Tablo 17. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre psikolojik sermayenin “Özyeterlilik” boyutu ANOVA Sonuçları

Kıdem	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-10 yıl	191	3,676	0,513	1,77	0,842
11-20 yıl	153	3,675	0,536		
21 yıl ve üzeri	124	3,572	0,531		
Toplam	468	3,648	0,526		

Tablo 17’ de mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, Psikolojik Sermayenin Özyeterlilik boyutuna yönelik algıları yüksektir. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin, Psikolojik sermaye algılarının Özyeterlilik boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin Özyeterlilik puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F_{2-468}=1,77;p>0.05$).

Tablo 18. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre psikolojik sermayenin “İyimserlik” boyutu ANOVA sonuçları

Kıdem	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-10 yıl	191	4,011	0,306	0,89	0,246
11-20 yıl	153	4,029	0,345		
21 yıl ve üzeri	124	3,976	0,350		
Toplam	468	4,007	0,331		

Tablo 18’ de mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, Psikolojik Sermayenin İyimserlik boyutuna yönelik algıları yüksektir. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin, Psikolojik Sermaye algılarının İyimserlik boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin İyimserlik puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F_{2-468}=0,89;p>0.05$).

Tablo 19. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre psikolojik sermayenin “Güven” boyutu ANOVA sonuçları

Kıdem	N	\bar{x}	Ss	F	p
1-10 yıl	191	3,936	0,354	0,035	0,146
11-20 yıl	153	3,931	0,405		
21 yıl ve üzeri	124	3,944	0,397		
Toplam	468	3,936	0,382		

Tablo 19’ da mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, Psikolojik Sermayenin Güven boyutuna yönelik algıları yüksektir. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin, Psikolojik Sermaye Algılarının Güven boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin Güven puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F_{2-468}=0,035;p>0.05$).

Tablo 20. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre psikolojik sermayenin “Dışadönüklük” boyutuna yönelik ANOVA sonuçları

Kıdem	N	\bar{X}	Ss	F	p	Fark
1-10 yıl(1)	191	3,571	0,226	1,614	0,025	1-2
11-20 yıl(2)	153	3,620	0,294			2-3
21 yıl ve üzeri(3)	124	3,592	0,229			
Toplam	468	3,592	0,251			

Tablo 20’ de mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, Psikolojik Sermayenin Dışadönüklük boyutuna yönelik yüksektir. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin, Psikolojik Sermaye Algılarının Dışadönüklük boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin Dışadönüklük puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F_{2-468}=1,614;p<0.05$),11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin diğer kıdem gruplarına göre dışadönüklük düzeyleri daha yüksektir.

Tablo 21. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre psikolojik sermayenin “Psikolojik dayanıklılık” boyutu Anova sonuçları

Kıdem	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-10 yıl	191	3,941	0,269	0,6	0,843
11-20 yıl	153	3,945	0,299		
21 yıl ve üzeri	124	3,976	0,300		
Toplam	468	3,952	0,287		

Tablo 21’ de mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, Psikolojik Sermayenin Psikolojik dayanıklılık boyutuna yönelik algıları yüksektir. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin, Psikolojik Sermaye Algılarının Psikolojik dayanıklılık boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin Psikolojik dayanıklılık puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F_{2-468}=0,6;p>0.05$).

Tablo 22. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre psikolojik sermayenin ‘Umut’ boyutu ANOVA sonuçları

Kıdem	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-10 yıl	191	3,959	0,464	0,232	0,172
11-20 yıl	153	3,942	0,522		
21 yıl ve üzeri	124	3,920	0,524		
Toplam	468	3,943	0,499		

Tablo 22’ de mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, Psikolojik Sermayenin Umut boyutuna yönelik algıları yüksektir. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin, Psikolojik Sermaye Algılarının Umut boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin Umut puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F_{2-468}=0,232;p>0.05$).

GÖREV YAPILAN OKULDAKİ ÖĞRETMEN SAYISINA YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR

Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik düzeylerine yönelik görüşlerine ilişkin bulgular ve yorumlar.

Tablo 23. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre okul yöneticilerinin “Vizyon ve ilham sağlama” boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA Sonuçları

Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-10 kişi	106	3,040	0,303	1,944	0,233
11-20 kişi	66	2,973	0,352		
21 kişi ve üzeri	296	2,966	0,342		
Toplam	468	2,983	0,336		

Tablo 23’ de, görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı 1-10, 11-20 ve 21 kişi ve üzeri olan öğretmenler, okul yöneticilerinin, Dönüşümcü Liderliğin, Vizyon ve ilham sağlama boyutuna yönelik görüşlerine göre okul yöneticileri bu boyuta yüksek düzeyde sahiptirler. Okuldaki öğretmen sayısına göre öğretmenlerin, Dönüşümcü Liderliğin, Vizyon ve İlham Sağlama boyutuna sahip olma düzeyine yönelik görüşleri arasında tek yönlü varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F_{2-468}=1,944;p>0.05$).

Tablo 24. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre okul yöneticilerinin “Davranış modelleri oluşturma” boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA Sonuçları

Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-10 kişi	106	2,893	0,313	0,542	0,07
11-20 kişi	66	2,939	0,285		
21 kişi ve üzeri	296	2,906	0,278		
Toplam	468	2,907	0,287		

Tablo 24’ de, görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı 1-10, 11-20 ve 21 kişi ve üzeri olan öğretmenler, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin, “Davranış modelleri oluşturma” boyutuna yönelik görüşlerine göre okul yöneticileri bu boyuta yüksek düzeyde sahiptirler. Okuldaki öğretmen sayısına göre öğretmenlerin, Dönüşümcü Liderliğin, Davranış modelleri oluşturma boyutuna sahip olma düzeyine yönelik görüşleri arasında tek yönlü varyans analizi sonucuna göre, anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F_{2-468}=0,542; p>0.05$).

Tablo 25. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre okul yöneticilerinin “Grup amaçları için kendini adama” boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA Sonuçları

Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-10 kişi	106	2,919	0,298	0,043	0,186
11-20 kişi	66	2,921	0,342		
21 kişi ve üzeri	296	2,929	0,345		
Toplam	468	2,926	0,334		

Tablo 25’ te, görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı 1-10, 11-20 ve 21 kişi ve üzeri olan öğretmenler, okul yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin, Grup amaçları için kendini adama boyutuna yönelik görüşlerine göre okul yöneticileri bu boyuta yüksek düzeyde sahiptirler. Okuldaki öğretmen sayısına göre öğretmenlerin, Dönüşümcü Liderliğin, Grup amaçları için kendini adama boyutuna sahip olma düzeyine yönelik görüşleri arasında tek yönlü varyans analizi sonucuna göre, anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F_{2-468}=0,043;p>0.05$).

Tablo 26. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre okul yöneticilerinin “Bireysel destek sağlama” boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA Sonuçları

Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-10 kişi	106	3,000	0,371	0,356	0,703
11-20 kişi	66	2,997	0,382		
21 kişi ve üzeri	296	2,969	0,368		
Toplam	468	2,980	0,370		

Tablo 26’ da, görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı 1-10, 11-20 ve 21 kişi ve üzeri olan öğretmenler, okul yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin, Bireysel destek sağlama boyutuna yönelik görüşlerine göre okul yöneticileri bu boyuta yüksek düzeyde sahiptirler. Okuldaki öğretmen sayısına göre öğretmenlerin, Dönüşümcü Liderliğin, Bireysel destek sağlama boyutuna sahip olma düzeyine yönelik görüşleri arasında tek yönlü varyans analizi sonucuna göre, anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. ($F_{2-468}=0,356;p>0.05$).

Tablo 27. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre okul yöneticilerinin “Entelektüel istek uyandırma” boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA Sonuçları

Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-10 kişi	106	2,955	0,373	0,387	0,052
11-20 kişi	66	2,898	0,456		
21 kişi ve üzeri	296	2,939	0,431		
Toplam	468	2,937	0,422		

Tablo 27’ de, görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı 1-10, 11-20 ve 21 kişi ve üzeri olan öğretmenler, okul yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin, Entelektüel istek uyandırma boyutuna yönelik görüşlerine göre okul yöneticileri bu boyuta yüksek düzeyde sahiptirler. Okuldaki öğretmen sayısına göre öğretmenlerin, Dönüşümcü Liderliğin, Entelektüel istek uyandırma boyutuna sahip olma düzeyine yönelik görüşleri arasında tek yönlü varyans analizi sonucunda, anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. ($F_{2-468}=0,387;p>0.05$).

Tablo 28. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre okul yöneticilerinin “Yüksek performans beklentisini gündemde tutma” boyutuna sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik ANOVA Sonuçları

Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-10 kişi	106	3,137	0,328	0,076	0,785
11-20 kişi	66	3,152	0,316		
21 kişi ve üzeri	296	3,135	0,303		
Toplam	468	3,138	0,310		

Tablo 28’ de, görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı 1-10, 11-20 ve 21 kişi ve üzeri olan öğretmenler, okul yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin, Yüksek performans beklentisini gündemde tutma boyutuna yönelik görüşlerine göre okul yöneticileri bu boyuta yüksek düzeyde sahiptirler. Okuldaki öğretmen sayısına göre öğretmenlerin, dönüşümcü liderliğin, Yüksek performans beklentisini gündemde tutma boyutuna sahip olma düzeyine yönelik görüşleri arasında tek yönlü varyans analizi sonucuna göre, anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F_{2-468}=0,076; p>0.05$).

Çalışılan okuldaki öğretmen sayısına göre öğretmenlerin Psikolojik sermaye algularına yönelik bulgular ve yorumlar.

Tablo 29. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre psikolojik sermayeye yönelik “Özyeterlilik” boyutu ANOVA Sonuçları

Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-10 kişi	106	3,741	0,500	2,205	0,288
11-20 kişi	66	3,640	0,573		
21 kişi ve üzeri	296	3,616	0,523		
Toplam	468	3,648	0,526		

Tablo 29’ da, görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı 1-10, 11-20 ve 21 kişi ve üzeri olan öğretmenler , Psikolojik Sermayenin Özyeterlilik boyutuna yönelik yüksek düzeyde bir algıya sahiptirler. Yani öğretmenlerin boyuta yüksek düzeyde sahip olduklarına yönelik algı taşımaktadırlar. Okuldaki öğretmen sayısına göre öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre bu boyuta yönelik algıları arasında varyans analizi sonucuna göre öğretmen istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F_{2-468}=2,205;p>0.05$).

Tablo 30. Öğretmenlerin görev yaptıkları Okuldaki öğretmen sayısına göre psikolojik sermaye İyimserlik Boyutu ANOVA Sonuçları

Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-10 kişi	106	4,053	0,320	1,575	0,542
11-20 kişi	66	4,021	0,356		
21 kişi ve üzeri	296	3,988	0,329		
Toplam	468	4,007	0,331		

Tablo 30' da, görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı 1-10, 11-20 ve 21 kişi ve üzeri olan öğretmenler, Psikolojik Sermayenin İyimserlik boyutuna yönelik yüksek düzeyde bir algıya sahiptirler. Yani öğretmenlerin boyuta yüksek düzeyde sahip olduklarına yönelik algı taşımaktadırlar. Okuldaki öğretmen sayısına göre öğretmenlerin, görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre bu boyuta yönelik algıları arasında varyans analizi sonucuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F_{2-468}=1,575;p>0.05$).

Tablo 31. Öğretmenlerin görev yaptıkları Okuldaki öğretmen sayısına göre psikolojik sermaye Güven Boyutu ANOVA Sonuçları

Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-10 kişi	106	3,946	0,350	0,089	0,145
11-20 kişi	66	3,921	0,405		
21 kişi ve üzeri	296	3,937	0,388		
Toplam	468	3,936	0,382		

Tablo 31’ de, görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı 1-10, 11-20 ve 21 kişi ve üzeri olan öğretmenler, Psikolojik Sermayenin Güven boyutuna yönelik yüksek düzeyde bir algıya sahiptirler. Yani öğretmenler, boyuta yüksek düzeyde sahip olduklarına yönelik algı taşımaktadırlar. Okuldaki öğretmen sayısına göre öğretmenlerin, görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre bu boyuta yönelik algıları arasında varyans analizi sonucuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F_{2-468}=0,089;p>0.05$).

Tablo 32. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre psikolojik sermayeye yönelik “Dışa Dönüklük” Boyutu ANOVA Sonuçları

Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-10 kişi	106	3,594	0,297	0,68	0,153
11-20 kişi	66	3,624	0,273		
21 kişi ve üzeri	296	3,585	0,228		
Toplam	468	3,592	0,251		

Tablo 32’ de, görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı 1-10, 11-20 ve 21 kişi ve üzeri olan öğretmenler, Psikolojik Sermayenin Dışadönüklük boyutuna yönelik yüksek düzeyde bir algıya sahiptirler. Yani öğretmenlerin boyuta yüksek düzeyde sahip olduklarına yönelik algı taşımaktadırlar. Okuldaki öğretmen sayısına göre öğretmenlerin, görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre bu boyuta yönelik algıları arasında varyans analizi sonucuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F_{2-468}=0,68;p>0.05$).

Tablo 33. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre psikolojik sermayeye yönelik “Psikolojik dayanıklılık” Boyutu ANOVA Sonuçları

Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-10 kişi	106	3,945	0,280	0,117	0,745
11-20 kişi	66	3,967	0,280		
21 kişi ve üzeri	296	3,951	0,293		
Toplam	468	3,952	0,287		

Tablo 33’e göre öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre, Psikolojik Sermayelerine yönelik Psikolojik dayanıklılık boyutuna yönelik algıları yüksektir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre Psikolojik Sermayenin “Psikolojik dayanıklılık” boyutuna yönelik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F_{2-468}=0,117;p>0.05$).

Tablo 34. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre psikolojik sermayeye yönelik “Umut” boyutu ANOVA Sonuçları

Öğretmen Sayısı	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-10 kişi	106	3,988	0,465	0,671	0,177
11-20 kişi	66	3,904	0,539		
21 kişi ve üzeri	296	3,935	0,502		
Toplam	468	3,943	0,499		

Tablo 34’ de, görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre öğretmenlerin, Psikolojik Sermaye Algılarının Umut boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamalarından da anlaşılacağı üzere öğretmenlere bu boyuta yönelik yüksek düzeyde bir algıya sahiptirler. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre Umut boyutuna yönelik algıları farklılaşmamaktadır ($F_{2-468}=0,671;p>0.05$).

ÖĞRETMENLERİN AYNI OKULDA ÇALIŞMA SÜRESİNE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR

Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine göre okul yöneticilerinin dönüşümsel liderliğe sahip olma düzeylerine yönelik görüşlerine ilişkin bulgular ve yorumlar

Tablo 35. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine göre okul yöneticilerinin “Vizyon ve İlham Sağlama” boyutuna sahip olma düzeylerine yönelik ANOVA Sonuçları

Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-3 yıl	341	2,988	0,329	2,076	0,671
4-7 yıl	74	3,022	0,353		
7 yıl üzeri	53	2,902	0,348		
Total	468	2,983	0,336		

Tablo 35’ te, aynı okulda görev süreleri, 1-3 yıl, 4-7 yıl ve 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin, Vizyon ve ilham sağlama boyutuna sahip olma düzeylerine yönelik görüşleri yüksektir. Aynı okulda çalışma süresine göre Dönüşümcü Liderliğin Vizyon ve İlham Sağlama boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, Aynı okulda çalışma süresine göre farklı olan öğretmenlerin, Vizyon ve İlham Sağlama boyutu puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F_{2-468}=2,076;p>0.05$).

Tablo 36. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine göre okul yöneticilerinin “Davranış modelleri oluşturma” boyutuna sahip olma düzeylerine yönelik ANOVA Sonuçları

Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-3 yıl	341	2,907	0,288	0,696	0,084
4-7 yıl	74	2,883	0,304		
7 yıl üzeri	53	2,944	0,249		
Total	468	2,907	0,287		

Tablo 36’ da, aynı okulda görev süreleri, 1-3 yıl, 4-7 yıl ve 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin, Davranış modelleri oluşturma boyutuna sahip olma düzeylerine yönelik görüşleri yüksektir. Aynı okulda çalışma süresine göre Dönüşümcü Liderliğin Davranış modelleri oluşturma boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, Aynı okulda çalışma süresine göre farklı olan öğretmenlerin, Davranış modelleri oluşturma boyutu puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F_{2-468}=0,696; p>0.05$).

Tablo 37. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine göre okul yöneticilerinin “Grup amaçları için kendini adama” boyutuna sahip olma düzeylerine yönelik ANOVA Sonuçları

Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-3 yıl	341	2,911	0,326	1,68	0,33
4-7 yıl	74	2,938	0,342		
7 yıl üzeri	53	3,000	0,364		
Total	468	2,926	0,334		

Tablo 37’ de, aynı okulda görev süreleri, 1-3 yıl, 4-7 yıl ve 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin, Grup amaçları için kendini adama boyutuna sahip olma düzeylerine yönelik görüşleri Aynı okulda çalışma süresine göre Dönüşümcü Liderliğin Grup amaçları için kendini adama boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, aynı okulda çalışma süresine göre farklı olan öğretmenlerin, Grup amaçları için kendini adama boyutu puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. ($F_{2-468}=1,68;p>0.05$).

Tablo 38. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine göre okul yöneticilerinin “Bireysel destek sağlama” boyutuna sahip olma düzeylerine yönelik ANOVA Sonuçları

Çalışma Süresi	N	\bar{x}	Ss	F	p
1-3 yıl	341	2,967	0,369	0,77	0,514
4-7 yıl	74	3,008	0,391		
7 yıl üzeri	53	3,023	0,348		
Total	468	2,980	0,370		

Tablo 38’ de, aynı okulda görev süreleri, 1-3 yıl, 4-7 yıl ve 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin, Bireysel destek sağlama boyutuna sahip olma düzeylerine yönelik görüşleri yüksektir. Aynı okulda çalışma süresine göre dönüşümcü liderliğin Bireysel destek sağlama boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, aynı okulda çalışma süresine göre farklı olan öğretmenlerin, Bireysel destek sağlama boyutu puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F_{2-468}=0,77;p>0.05$).

Tablo 39. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine göre okul yöneticilerinin “Entelektüel istek uyandırma” boyutuna sahip olma düzeylerine yönelik ANOVA Sonuçları

Çalışma Süresi	N	\bar{x}	Ss	F	p
1-3 yıl	341	2,932	0,413	0,523	0,665
4-7 yıl	74	2,922	0,439		
7 yıl üzeri	53	2,992	0,454		
Total	468	2,937	0,422		

Tablo 39’ da, aynı okulda görev süreleri, 1-3 yıl, 4-7 yıl ve 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin, Entelektüel istek uyandırma boyutuna sahip olma düzeylerine yönelik görüşleri yüksektir. Aynı okulda çalışma süresine göre dönüşümcü liderliğin Entelektüel istek uyandırma boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, Aynı okulda çalışma süresine göre farklı olan öğretmenlerin, Entelektüel istek uyandırma boyutu puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F_{2-468}=0,523;p>0.05$).

Tablo 40. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine göre okul yöneticilerinin “Yüksek performans beklentisini gündemde tutma” boyutuna sahip olma düzeylerine yönelik ANOVA Sonuçları

Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-3 yıl	341	3,144	0,318	0,272	0,302
4-7 yıl	74	3,115	0,281		
7 yıl üzeri	53	3,132	0,297		
Total	468	3,138	0,310		

Tablo 40’ da, aynı okulda görev süreleri, 1-3 yıl, 4-7 yıl ve 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin, Yüksek performans beklentisini gündemde tutma boyutuna sahip olma düzeylerine yönelik görüşleri yüksektir. Aynı okulda çalışma süresine göre Dönüşümcü Liderliğin Yüksek performans beklentisini gündemde tutma boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, Aynı okulda çalışma süresine göre farklı olan öğretmenlerin, Yüksek performans beklentisini gündemde tutma boyutu puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. ($F_{2-468}=0,272;p>0.05$).

Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine psikolojik sermaye algılarına ilişkin bulgular ve yorumlar

Tablo 41 Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine psikolojik sermayenin “Özyeterlilik” boyutuna yönelik ANOVA Sonuçları

Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-3 yıl	341	3,655	0,512	1,417	0,475
4-7 yıl	74	3,693	0,547		
7 yıl üzeri	53	3,540	0,581		
Total	468	3,648	0,526		

Tablo 41’ de, aynı okulda görev süreleri, 1-3 yıl, 4-7 yıl ve 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, Psikolojik Sermayenin, Özyeterlilik boyutuna yönelik algıları yüksektir. Aynı okulda çalışma süresine göre Psikolojik Sermayenin Özyeterlilik boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, Aynı okulda çalışma süresine göre farklı olan öğretmenlerin, Özyeterlilik boyutu puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F_{2-468}=1,417;p>0.05$).

Tablo 42. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine psikolojik sermayenin “İyimserlik” boyutuna yönelik ANOVA sonuçları

Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-3 yıl	341	3,999	0,327	0,366	0,734
4-7 yıl	74	4,032	0,338		
7 yıl üzeri	53	4,023	0,354		
Total	468	4,007	0,331		

Tablo 42’ de, Aynı okulda görev süreleri, 1-3 yıl, 4-7 yıl ve 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, Psikolojik Sermayenin, İyimserlik boyutuna yönelik algıları yüksektir. Aynı okulda çalışma süresine göre Psikolojik Sermayenin İyimserlik boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, Aynı okulda çalışma süresine göre farklı olan öğretmenlerin, İyimserlik boyutu puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştı ($F_{2-468}=0,366;p>0.05$).

Tablo 43. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine psikolojik sermayenin “Güven” boyutuna yönelik ANOVA sonuçları

Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-3 yıl	341	3,927	0,377	1,4	0,864
4-7 yıl	74	3,922	0,379		
7 yıl üzeri	53	4,019	0,413		
Total	468	3,936	0,382		

Tablo 43’ te, aynı okulda görev süreleri, 1-3 yıl, 4-7 yıl ve 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, Psikolojik Sermayenin, Güven boyutuna yönelik algıları yüksektir. Aynı okulda çalışma süresine göre Psikolojik Sermayenin Güven boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, Aynı okulda çalışma süresine göre farklı olan öğretmenlerin, Güven boyutu puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F_{2-468} = 1,4; p > 0,05$).

Tablo 44. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine psikolojik sermayenin “Dışa dönüklük” boyutuna yönelik ANOVA sonuçları

Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-3 yıl	341	3,594	0,255	0,745	0,801
4-7 yıl	74	3,565	0,223		
7 yıl üzeri	53	3,619	0,267		
Total	468	3,592	0,251		

Tablo 44’ te, Aynı okulda görev süreleri, 1-3 yıl, 4-7 yıl ve 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, Psikolojik Sermayenin, Dışa dönüklük boyutuna yönelik algıları yüksektir. Aynı okulda çalışma süresine göre Psikolojik Sermayenin Dışadönüklük boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, Aynı okulda çalışma süresine göre farklı olan öğretmenlerin, Dışadönüklük boyutu puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. ($F_{2-468}=0,745;p>0.05$).

Tablo 45. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine psikolojik sermayenin “Psikolojik dayanıklılık” boyutuna yönelik ANOVA sonuçları

Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	F	p
1-3 yıl	341	3,940	0,287	2,076	0,998
4-7 yıl	74	3,951	0,277		
7 yıl üzeri	53	4,026	0,296		
Total	468	3,952	0,287		

Tablo 45’ te, aynı okulda görev süreleri, 1-3 yıl, 4-7 yıl ve 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, Psikolojik dayanıklılık boyutuna yönelik algıları yüksektir. Aynı okulda çalışma süresine göre Psikolojik Sermayenin Psikolojik dayanıklılık boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, Aynı okulda çalışma süresine göre farklı olan öğretmenlerin, Psikolojik dayanıklılık boyutu puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. ($F_{2-468}=2,076;p>0.05$).

Tablo 46. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine psikolojik sermayenin “Umut” boyutuna yönelik ANOVA sonuçları

Çalışma Süresi	N	\bar{x}	Ss	F	p
1-3 yıl	341	3,935	0,489	0,997	0,499
4-7 yıl	74	3,915	0,501		
7 yıl üzeri	53	4,032	0,557		
Total	468	3,943	0,499		

Tablo 46’ da, Aynı okulda görev süreleri, 1-3 yıl, 4-7 yıl ve 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, Psikolojik Sermayenin, Umut boyutuna yönelik algıları yüksektir. Aynı okulda çalışma süresine göre Psikolojik Sermayenin Umut boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda, Aynı okulda çalışma süresine göre farklı olan öğretmenlerin, Umut boyutu puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştı ($F_{2-468}=0,997;p>0.05$).

ÖĞRETMENLERİN EĞİTİM DURUMUNA YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR

Tablo 47. Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeylerine yönelik görüşlerine ilişkin t-testi bulguları

Boyutlar	Eğitim durumu	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p
Vizyon ve İlham Sağlama	Önlisans	359	2,9894	0,33693	0,71	466	0,478
	Lisans						
	Lisansüstü	109	2,9633	0,33352			
Davranış Modeli Oluşturma	Önlisans	359	2,8998	0,28501	-1,046	466	0,296
	Lisans						
	Lisansüstü	109	2,9326	0,29198			
Grup Amaçları İçin Kendini Adama	Önlisans	359	2,9298	0,33623	0,49	466	0,625
	Lisans						
	Lisansüstü	109	2,9119	0,32595			
Bireysel Destek sağlama	Önlisans	359	2,9733	0,37634	-0,706	466	0,481
	Lisans						
	Lisansüstü	109	3,0018	0,34907			
Entelektüel İstek Uyandırma	Önlisans	359	2,9422	0,41473	0,499	466	0,618
	Lisans						
	Lisansüstü	109	2,9192	0,44569			
Yüksek Performans Beklentisini Gündemde tutma	Önlisans	359	3,1379	0,31234	0,008	466	0,994
	Lisans						
	Lisansüstü	109	3,1376	0,30331			

Gruplar: Önlisans + Lisans ve lisansüstü gruplardır

Genel Ortalama	Mezuniyet	N	\bar{X}
Dönüşümcü Liderlik	Önlisans-Lisans	359	2,9688
	Lisans üstü	109	2,9670

Tablo 47’de görüldüğü gibi öğretmenlerin eğitim durumlarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeyine ilişkin görüşleri; Vizyon ve ilham sağlama [t(468)=0,71 p>0,05], Davranış modeli oluşturma [t(468)=-1,047 p>0,05], Grup amaçları için kendini adama [t(468)=0,49 p>0,05], Bireysel destek sağlama [t(468)=-0,706 p>0,05], Entelektüel istek uyandırma [t(468)=0,499 p>0,05], Yüksek performans beklentisini gündemde tutma [t(468)=0,008 p>0,05] boyutlarında farklılık göstermemektedir. Dönüşümcü liderliğe ilişkin genel ortalama da önlisans-lisans ile lisansüstü ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 48. Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerine yönelik t-testi bulguları

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p
Özyeterlilik	Önlisans	359	3,6547	0,53115	0,498	466	0,619
	Lisans						
	Lisansüstü	109	3,626	0,51192			
İyimserlik	Önlisans	359	4,0089	0,33481	0,195	466	0,845
	Lisans						
	Lisansüstü	109	4,0018	0,3203			
Güven	Önlisans	359	3,9401	0,38372	0,378	466	0,706
	Lisans						
	Lisansüstü	109	3,9243	0,37655			
Dışadönüklük	Önlisans	359	3,5928	0,26204	0,07	466	0,944
	Lisans						
	Lisansüstü	109	3,5908	0,21324			
Psikolojik Dayanıklılık	Önlisans	359	3,9571	0,29606	0,737	466	0,462
	Lisans						
	Lisansüstü	109	3,9339	0,25684			
Umut	Önlisans	359	3,943	0,50058	0,008	466	0,994
	Lisans						
	Lisansüstü	109	3,9426	0,49519			

Gruplar: Önlisans + Lisans ve lisansüstü gruplardır

Genel Ortalama	Mezuniyet	N	\bar{X}
Psikolojik Sermaye	Önlisans-Lisans	359	3,8539
	Lisansüstü	109	3,8415

Tablo 48’de, öğretmenlerin eğitim durumlarına göre psikolojik sermaye düzeyine ilişkin görüşleri; Özyeterlilik [t(468)=0,498 p>0,05], İyimserlik [t(468)=0,195 p>0,05], Güven [t(468)=0,378 p>0,05], Dışadönüklük [t(468)=0,07 p>0,05], Psikolojik Dayanıklılık [t(468)=0,737 p>0,05] ve Umut [t(468)=0,008 p>0,05] boyutlarında herhangi bir farklılık göstermemektedir. Psikolojik sermaye düzeyine ilişkin genel ortalama da önlisans-lisans ile lisansüstü ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeyine sahip olma düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkiye yönelik Bulgular ve yorumlar

Tablo 49. Dönüşümsel liderliğin “Vizyon ve ilham sağlama boyutu ile Psikolojik Sermaye boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon tablosu

	ÖZYETERLİLİK	İYİMSERLİK	GÜVEN	DIŞADÖNÜKLÜK	PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK	UMUT
VİZYON VE İLHAM SAĞLAMA	0,91	0,645	-0,009	-0,292	-0,283	0,177

Tablo 49. İncelendiğinde; Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin “Vizyon ve ilham sağlama” boyutuna sahip olma düzeyleri ile öğretmenlerin Özyeterlilik ($r=,910(**);p<0,01$) ve İyimserlik ($r=,645(**);p<0,01$) algıları arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. Buna karşın Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin Vizyon ve ilham sağlama boyutuna sahip olma düzeyleri ile, öğretmenlerin Güven, ($r=-,009;p>0,01$), Dışadönüklük ($r=-,292(**);p>0,01$) ve Psikolojik dayanıklılık ($r=-,283(**);p>0,01$) algıları arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. Yine öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin Vizyon ve ilham sağlama boyutuna sahip olma düzeyleri ile öğretmenlerin Umut algıları arasında ($r=,177(**);p<0,01$) düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu gözlenmektedir.

Tablo 50. Dönüşümsel liderliğin “Davranış modelleri oluşturma” ile Psikolojik Sermaye boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon tablosu

	ÖZYETERLİLİK	İYİMSERLİK	GÜVEN	DIŞA DÖNÜKLÜK	PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK	UMUT
DAVRANIŞ MODELLERİ OLUŞTURMA	-0,218	-0,123	-0,186	0,668	0,097	-0,106

Tablo 50. İncelendiğinde; Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin “Davranış Modelleri Oluşturma” boyutuna sahip olma düzeyleri ile öğretmenlerin Özyeterlilik ($r=-,218(**);p>0,01$); İyimserlik($r=-,123(**);p>0,01$); Güven,($r=-,186(**);p>0,01$) ve Umut,($r=-,106(*)p>0,01$) algıları arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu gözlenmektedir. Bunun yanında öğretmen göre okul yöneticilerinin Davranış modelleri oluşturma boyutuna sahip olma düzeyleri ile öğretmenlerin Dışadönüklük algıları arasında ($r=,668(**);p<0,01$) yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki, Psikolojik dayanıklılık algıları arasında ($r=,097(*)p<0,01$); düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Tablo 51. Dönüşümsel liderliğin “Grup amaçları için kendini adama” ile Psikolojik Sermaye boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon tablosu

	ÖZYETERLİLİK	İYİMSERLİK	GÜVEN	DIŞADÖNÜKLÜK	PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK	UMUT
GRUP AMAÇLARI İÇİN KENDİNİ ADAMA	-0,131	0,482	0,862	-0,205	0,883	0,823

Tablo 51. incelendiğinde; Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin Grup amaçları için kendini adama boyutuna sahip olma düzeyleri ile öğretmenlerin Özyeterlilik ($r=-,131(**);p>0,01$) ve Dışadönüklük ($r=-,205(**);p>0,01$) algıları arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin Grup amaçları için kendini adama boyutuna sahip olma düzeyleri ile İyimserlik algıları arasında, ($r=,482(**);p<0,01$); orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bunun yanında öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin Grup amaçları için kendini adama boyutuna sahip olma düzeyleri ile Güven ($r=,862(**);p<0,01$), Psikolojik Dayanıklılık ($r=,883(**);p<0,01$) ve Umut ($r=,823(**);p<0,01$) algıları arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki görülmektedir.

Tablo 52. Dönüşümsel liderliğin “Bireysel destek sağlama” ile Psikolojik Sermaye boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon tablosu

	ÖZYETERLİLİK	İYİMSERLİK	GÜVEN	DIŞA DÖNÜKLÜK	PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK	UMUT
BİREYSEL DESTEK SAĞLAMA	0,474	0,847	0,487	0,09	0,343	0,699

Tablo 52. incelendiğinde; Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümsel liderliğin “Bireysel destek sağlama” boyutuna sahip olma düzeyleri ile, öğretmenlerin Özyeterlilik ($r=,474(**);p<0,01$), İyimserlik ($r=,847(**);p<0,01$), Güven ($r=,487(**);p<0,01$) ve Umut ($r=,699(**);p<0,01$) algıları arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bununla birlikte Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin “Bireysel destek sağlama” boyutuna sahip olma düzeyleri ile öğretmenlerin Dışadönüklük ($r=,090;p<0,01$) ve Psikolojik dayanıklılık ($r=,343(**);p<0,01$) algıları arasında, düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Tablo 53. Dönüşümsel liderliğin “Entelektüel İstek Uyandırma” ve Psikolojik sermaye boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon tablosu

	ÖZYETERLİLİK	İYİMSERLİK	GÜVEN	DIŞADÖNÜKLÜK	PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK	UMUT
ENTELEKTÜEL İSTEK UYANDIRMA	-0,033	0,539	0,922	-0,328	0,686	0,71

Tablo 53. incelendiğinde; Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümsel liderliğin “Entelektüel istek uyandırma” boyutuna sahip olma düzeyleri ile öğretmenlerin Özyeterlilik algıları arasında, düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı ilişki, ($r=-,033;p>0,01$), dışadönüklük algıları arasında ise orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı ilişki ($r=-,328(**);p>0,01$) bulunmaktadır Buna karşın Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümsel liderliğin “Entelektüel istek uyandırma” boyutuna sahip olma düzeyleri ile öğretmenlerin İyimserlik ($r=,539(**);p<0,01$), Güven, ($r=,922(**);p<0,01$), Psikolojik Dayanıklılık ($r=,686(**);p<0,01$) ve Umut ($r=,710(**);p<0,01$) algıları arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu gözlenmektedir.

Tablo 54. Dönüşümsel liderliğin “Yüksek Performans Beklentisini Gündemde Tutma” ve Psikolojik sermaye boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon tablosu

	ÖZYETERLİLİK	İYİMSERLİK	GÜVEN	DIŞA DÖNÜKLÜK	PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK	UMUT
YÜKSEK PERFORMANS BEKLENTİSİNİN GÜNDEMDE TUTMA	0,029	-0,083	-0,2	0,629	-0,319	-0,233

Tablo 54. incelendiğinde; Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümsel liderliğin “Yüksek performans beklentisini gündemde tutma” boyutuna sahip olma düzeyleri ile, öğretmenlerin Özyeterlilik algıları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişki ($r=,029;p<0,01$) var iken Dışadönüklük ($r=,629(**);p<0,01$); algıları arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki vardır. Yine öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin “Yüksek performans beklentisini gündemde tutma” boyutuna sahip olma düzeyleri öğretmenlerin İyimserlik ($r=-,083;p>0,01$), Güven ($r=-,200(**);p>0,01$) ve Umut $(r=-,233(**);p>0,01)$; algıları arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı ilişki bulunurken Psikolojik Dayanıklılık ($r=-,319(**);p>0,01$) algıları arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı ilişki, bulunmaktadır.

ALTINCI BÖLÜM : TARTIŞMA

Araştırmanın problem durumu bölümünde belirtilen amaçlar doğrultusunda, yöneltilen sorulara uygun istatistiksel analizler yapılarak elde edilen bulgular, yapılan benzer diğer araştırmaların bulguları çerçevesinde tartışılmıştır.

Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik düzeyi, toplamda ve alt boyutlar incelendiğinde orta seviyenin üzerinde bulunmuştur. Vizyon ve ilham sağlama, bireysel destek sağlama, yüksek performans beklentisini gündemde tutma boyutları; davranış modelleri oluşturma, grup amaçları için kendini adama ve entelektüel istek uyandırma boyutlarına oranla daha yüksektir. Demografik değişkenlere göre; öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları ; Vizyon ve ilham sağlama boyutu dışında , cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır. Vizyon ve İlham sağlama boyutunu kadınların algılama düzeyinin erkeklerden daha yüksektir. Kıdeme göre dönüşümcü liderlik algıları ; Davranış modelleri oluşturma, Entelektüel istek uyandırma ve Yüksek performans beklentisini gündemde tutma boyutlarında anlamlı bir farklılaşma vardır. Bu boyutlardan Davranış modelleri oluşturma boyutunda kıdemi 1-10 yıl olanlar daha düşük düzeyde algılamakta, Entelektüel istek uyandırma boyutunda kıdemi 11-20 yıl olanlar daha düşük düzeyde algılamakta ve Yüksek performans beklentisini gündemde tutma boyutunda, kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenler daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına ve eğitim durumuna göre anlamlı bir fark yoktur.

Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerine bakıldığında; toplamda ve tüm alt boyutlarda yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Dışadönüklük alt boyutu, diğer alt boyut ortalamalarına oranla daha düşüktür. Demografik değişkenlere göre incelendiğinde; öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları cinsiyetlerine göre; Özyeterlilik boyutu dışında farklılaşmamaktadır. Özyeterlilik boyutunu kadınların algılama düzeyinin erkeklerden daha fazla olduğu görülmektedir. Kıdeme göre öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları arasında ;”dışadönüklük” boyutu dışında anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır. Bu boyutta kıdemi 11-20 yıl olan

öğretmenlerin algıları 1-10 yıl ve 21 yıl üzeri öğretmenlere göre daha yüksektir. Görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına, aynı okulda çalışma süresine göre, eğitim durumuna göre anlamlı farklılaşma yoktur.

Battal (2013) tarafından hazırlanan “Psikolojik Sermaye, Dönüşümcü Liderlik Ve Çalışanların Yaratıcılığı Arasındaki İlişki” isimli Yüksek Lisans Tezinde, Psikolojik Sermaye ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu ve dönüşümcü liderliğin psikolojik sermaye üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Keser (2014) tarafından hazırlanan "İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması." İsimli Yüksek Lisans Tezinde; otantik liderlik unsurlarının, psikolojik sermaye unsurlarından etkilendiği başka bir deyişle psikolojik sermaye unsurlarının otantik liderlik unsurlarının yordayıcısı ya da açıklayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır. Bundan hareketle psikolojik sermaye düzeyinin otantik liderlik özelliklerini pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Yine; Çetin (2009) un “Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi” isimli Yüksek Lisans Tezinde; Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete bağlı olarak değişmediği sonucuna varılmıştır. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin cinsiyetleri yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinde etkisizdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin diğer değişkenler olan eğitim düzeyi ve hizmet süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerinden ilham verici motivasyon, ideal etki, bireysel ilgi ve zihinsel teşvik ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Koç (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 Tezinde; Yöneticilerin dönüşümsel liderlik becerileri okul türü, öğrenim durumu, yöneticilik kıdemi, cinsiyet değişkenlerine göre değişmemektedir.

YEDİNCİ BÖLÜM : SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1.Sonuçlar

7.1.1. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeylerine sahip olma düzeylerine ile psikolojik sermaye algılarına yönelik sonuçlar

1.Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeylerine yönelik görüşlerinde, hesaplanan aritmetik ortalamaları bakımından tüm maddeler “Katılıyorum” cevabı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu sonuca göre öğretmenler okul yöneticilerini dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutlarında yeterli düzeyde dönüşümcü lider olarak algılamaktadırlar.

Öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının hesaplanan ağırlıklı ortalamaları bakımından tüm alt boyutlarında “Çoğunlukla Katılıyorum” cevabı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu duruma göre öğretmenler psikolojik sermayelerini yüksek düzeyde algılamaktadırlar.

2. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre görüşleri okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışının alt boyutlarına sahip olma düzeylerine göre görüşleri cinsiyetlerine göre Davranış modelleri oluşturma, Grup Amaçları İçin Kendini Adama, bireysel destek sağlama ve entelektüel istek uyandırma alt boyutlarında farklılaşmaz iken “vizyon ve ilham sağlama boyutunda Farklılaşmaktadır. Kadın öğretmenler, Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderliğin Vizyon ve İlham Sağlama boyutuna sahip olma düzeyini , Erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar.

Yine öğretmenlerin cinsiyetlerine göre psikolojik sermaye algıları alt boyutları açısından incelendiğinde “özyeterlilik” boyutunda bir farklılaşma gösterirken İyimserlik, Güven, Dışadönüklük, Psikolojik Dayanıklılık ve Umut boyutlarında anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Kadın öğretmenlerin Özyeterlilik algı ortalamalarının Erkek öğretmenlerin ortalamalarından daha yüksek olduğu

görülmektedir. Bu bulguya göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre öz yeterlilik psikolojik sermaye düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

3. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine yönelik görüşleri “Davranış modelleri oluşturma, Entellektüel istek uyandırma ve Yüksek performans beklentilerini gündemde tutma” boyutlarında farklılaşmaktadır.

21 yıl ve üzeri olan öğretmenler diğer kıdem gruplarına göre okul yöneticilerinin dönüşümsel liderliğin “Davranış modelleri oluşturma” boyutuna daha yüksek düzeyde sahip olduğunu düşünürlerken “Yüksek performans beklentisini gündemde tutma” boyutuna düşük düzeyde sahip olduklarını düşünmektedirler.

Mesleki kıdemim 11-20 yıl arası olan öğretmenler, kıdemi 1-10 yıl ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin “Entellektüel istek uyandırma” boyutuna sahip olma düzeylerinin düşük olduğu görüşündedirler.

Bununla birlikte Öğretmen görüşleri mesleki kıdemlerine göre “Vizyon ve ilham sağlama, Bireysel destek sağlama ve Grup amaçları için kendini adama” boyutlarında farklılaşmamaktadır.

Yine öğretmenlerin kıdemlerine göre psikolojik sermaye algıları psikolojik sermayenin “Özyeterlilik, İyimserlik, Güven, Psikolojik Dayanıklılık ve Umut boyutlarında farklılaşmaz iken, Dışa dönüklük boyutunda farklılaşmaktadır. 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin Dışa dönüklük düzeyleri daha yüksektir.

4. Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeylerine sahip olma düzeylerine yönelik görüşleri “Vizyon ve ilham sağlama, Davranış modelleri oluşturma, Entellektüel istek uyandırma, Yüksek performans beklentilerini gündemde tutma Bireysel destek sağlama ve Grup amaçları için kendini adama” boyutları olmak üzere tüm boyutlarda farklılaşmamaktadır.

Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre psikolojik sermaye algıları ise farklılık göstermemektedir.

5. Öğretmenlerin aynı okulda çalışma sürelerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeylerine sahip olma düzeylerine yönelik görüşleri ve psikolojik sermaye algıları farklılık göstermemektedir.

6. Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeylerine sahip olma düzeylerine yönelik görüşleri ve psikolojik sermaye algıları farklılaşmamaktadır.

7. Araştırma bulguları incelendiğinde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

8. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik düzeyi .Öğretmenlerin Psikolojik Sermayelerini yordamaktadır.

7.2.Öneriler

7.2.1.Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler

Okul yöneticilerinin vizyon ve ilham sağlama boyutunun kadın öğretmenlerde erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu düşünülmektedir. Bu algı farklılığının nedenleri araştırılmalıdır.

Okul yöneticilerinin Dönüşümsel liderliğin “Davranış modelleri oluşturma, Entellektüel istek uyandırma ve Yüksek performans beklentilerini gündemde tutma” boyutlarında öğretmen kıdem grupları arasında farklılık bulunmaktadır. Bu algı farklılığının nedeni araştırılmalıdır.

Öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları “özyeterlilik” boyutunda bir farklılaşma görülmekteyken diğer boyutlar olan, İyimserlik, Güven, Dışadönüklük, Psikolojik Dayanıklılık ve Umut boyutlarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Kadın öğretmenlerin Özyeterlilik boyutunun erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Bunun nedenleri araştırılmalıdır.

Bu araştırma kamu okullarında ilk ve ortaokul düzeyinde yapılmıştır. Başka okul türü ve düzeylerinde yapılabilir.

Psikolojik sermaye kavramı, liderliğin tüm çeşitleri açısından her biri ayrı ayrı ele alınarak araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Açıkalın, A.(2000): *İköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki ilişki (Ankara İli Örneği)*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Apuhan, Ş.R. (1997) *Doğru yönetim, kesin sonuç*. Timaş Yayınları, İstanbul

Arslantaş, C. Cüneyt, and Pekdemir, I. (2007) "*Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma.*"

Avcı, Umut ve Turunç, Ömer (2012), "*Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: lider-üye etkileşiminin aracılık rolü*", Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi

Balcı, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Yayıncılık

Battal, F. (2013): *Psikolojik Sermaye, Dönüşümcü Liderlik Ve Çalışanların Yaratıcılığı Arasındaki İlişki, Yüksek lisans tezi*, Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.

Berber, A. (2002): "*Dönüşümsel liderlik perspektifinin analitik hiyerarşi prosesi tekniği ile analizi*" İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul.

Bresctick, E. (1999) Topçu. *Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği*. Yayınlanmış doktora tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Celep, C. *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık, 2004.

Çelik, M. And Titrek O. (2013) "*İlkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki (Bağcılar ve Bakırköy İlçeleri Örneği)*." VI. Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu

Çelik, V. (1998) "*Eğitimde dönüşümcü liderlik.*" Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi 4.4

Çelik, V. (2000) *Eğitimsel liderlik*. Pegem Yayıncılık. Ankara, 2000

Çetin, Ö. (2009) *Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi, yüksek lisans tezi*, Abant İzzet Baysal Üniv.Sosyal Bilimler Ens.Bolu

Çetin, C. (1998): *Yeniden yapılanma*. Der Yayınları, İstanbul.

Çetiner, A. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Burdur İli örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Çobanoğlu, F. (2003). *İlköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları (Denizli İli örneği)*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

Demirci M. Kemal (1999) "*Önderlik kuramları ve dönüşümcü önderlik ilişkisi*". Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora tezi, Kütahya

Dinçer Ö.,Fidan Y. (2000) *İşletme yönetimine giriş*, Beta Yayınları, 5.baskı, İstanbul.

Eraslan, L. (2006), *Liderlikte post - modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik*, Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi, ISSN: 1304-5134. "

Eraslan, L. (2003): *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Kırıkkale İli örneği)*. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale.

Eren, E. (2001):*Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 5. Baskı, 2001, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Erinçin, Ö. (2005), *Kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin astlarının iş tatmini üzerindeki etkisi, yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Erkuş, A, and Günlü, E. (2008) "*Duygusal zekânın dönüşümcü liderlik üzerine etkileri*." Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi

Ertürk, M. (2009) *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. 4. Baskı, İstanbul.

Fındıkçı, İ. (1999) *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yay. Dağıtım Ltd. Şti.

Giray, N., (2006) *Okul yöneticilerinin yönetsel karar verme/problem çözme yeterliliği*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Gökçe, E. (2000) *Problem belirleme, önleme ve çözüme*. İş Fikirleri Dergisi. Yıl:4 Sayı:45. İstanbul.

Güler, B. Kümbül, (2009) *Çalışma yaşamında davranış*, Kocaeli: Umuttepe Yayıncılık.

Günay, G. Çetin, C. (2001) “*Yetki devri ve personelin güçlendirilmesi ilişkisi: kamu ve özel sektörde bir uygulama*”, İstanbul, Üniversitesi- IX.Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri.

Güney S. (1999) *Davranış bilimleri açısından Atatürk'ün liderliği*. Ocak Yayınları, Ankara.

İlgar, L. (1996), *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.

Karacaoğlu, K., & İnce, A. G. F. (2013). *Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkileri: Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinde bir uygulama*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(1).

Karasar, N. (1995). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Sim Matbaa.

Karip, E. (1998) "*Dönüşümcü liderlik*." Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi 4.4

Kaya, Y., Kemal., (1993) *Eğitim yönetimi (kuram ve Türkiye'deki uygulama)*, Ankara.

Keçecioğlu, T. (1998) *Liderlik ve liderler*. Kal-Der Yayınları. İstanbul.

Keleş, H Necla. (2011) ""*Pozitif psikolojik sermaye: tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri*."" Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 3, Sayı 2

Keser, S, ve Kocabaş, İ. (2014) "*İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması*." Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 1.1

Koçel, T. (2003) *İşletme yöneticiliği*. 9.Baskı. İstanbul: Beta.

Kömürcüoğlu, H. *Liderlik* www.huseyinkomurcuoglu.com/tr/ (erişim - 2015)

Oran, N. (2002) *İlköğretim ve ortaöğretim okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
Oruç, R. Ö. K. E (2014). *Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye üzerine kavramsal bir inceleme*.

Özalp, İ., Şahin, M., Berberoğlu, G., Ceylan, R., (2003), *Yönetim organizasyonu*, Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1457, Eskişehir.

Özden, Y. (2005), *Eğitimde yeni değerler eğitimde dönüşüm*, 6. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık."

Özkalp, E. (2009) "*Örgütsel davranışta yeni bir boyut: pozitif (olumlu) örgütsel davranış yaklaşımı ve konuları*", 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.

Öznel, D. (1998), *Liderlikle ilgili başlıca yaklaşımlar, yönetim işlevleri, basın işletmelerinde yöneticilerin özellikleri, yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazetecilik Anabilim Dalı, Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği, İstanbul.

Şimşek, H. (1997) *21. Yüzyılın eşiğinde, paradigmlar savaşı kaostaki Türkiye*, Sistem Yayıncılık .,İstanbul.

Şişman, M. (2002) *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Taymaz, A. H. (1997) *Uygulamalı okul yönetimi*, Ankara.

Taymaz, H. (2003), *Okul yönetimi*, Pegem Yayıncılık, İstanbul.

Tengilimoğlu, D., Atilla A., ve Bektaş, M. (2008) *İşletme yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Töremen, F., & Yasan, T. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Malatya ili örneği)*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.

Tösten, R. ve Özgan, H. (2014) "*Pozitif psikolojik sermaye ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması*."Ekev Akademi Dergisi Yıl: 18 Sayı: 59

Uzun, E. (2008), *Özel ve devlet okulu yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre karşılaştırılması, yüksek lisans tezi*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ülker, G. (2007), *Yönetici ve lider*. 21nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, DHO Ya., Haziran.

Akbolat, M., Işık, O. & Yılmaz A. (2013). *Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi*. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (11).

Zehir, C. (2013), *Yerel yönetimde liderlik*, http://www.maxihaber.net/yazarlar/konukyazar/2006/ky_cemal_zehir_mayis2006.htm, Erişim Tarihi: 01.08.2013

EKLER:

1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Kullanım İzni

Merhaba **hiray** Görüş bildir | Ayarlar | Hesabı

Posta Kutusu (606) Re: &#...
 Sil Taşı Etiketle Spam İşlemler Emaile ara... ARA

Yanıtla Tümünü yanıtla İlet Yazdır Önceki Sonraki

Re: (İZİN İSTEĞİ) "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" Tarih : 31 Aralık 2014 Çarşamba 10:30

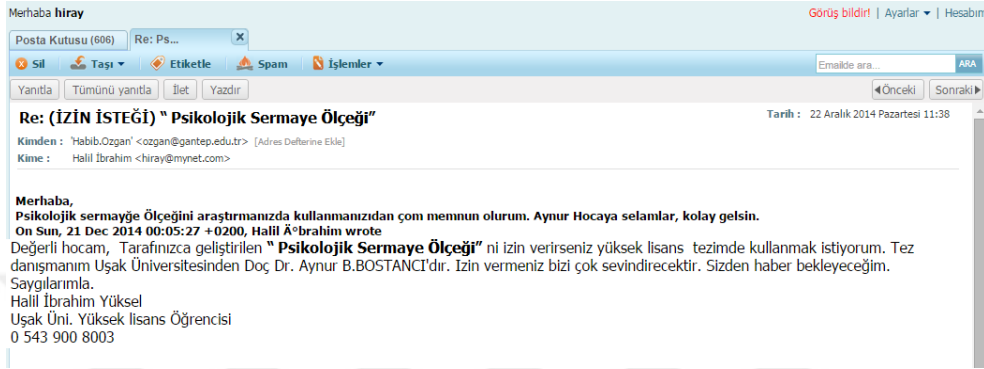
Kimden : emel topcu <emeltopcu2007@gmail.com> [Adres Defterine Ekle]
 Kime : Halil İbrahim <hiray@mynet.com>

Sayın Halil İbrahim Bey,
 Tarafımdan geliştirilmiş olan "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği"ni yüksek lisans tezinde kullanmanızda tarafımdan bir mahzur görülmemektedir. Tez çalışmanızda başarılar diliyorum.
 selam ile

Doç. Dr. Emel Topcu
 Siirt Üniversitesi
 İİBF İşletme Bölümü
 Siirt

31 Aralık 2014 10:27 tarihinde Halil İbrahim <hiray@mynet.com> yazdı:
 Değerli hocam, Tarafınızca geliştirilen "**Dönüşümcü Liderlik Ölçeği**" ni izin verirsiniz yüksek lisans tezimde kullanmak istiyorum. Tez danışmanım Uşak Üniversitesinden Doç. Dr. Aynur B.BOSTANCI'dır. İzin vermeniz bizi çok sevindirecektir. Sizden haber bekleyeceğim.
 Saygılarımla.
 Halil İbrahim Yüksel
 Uşak Üni. Yüksek lisans Öğrencisi
 0 543 900 8003

2. Psikolojik Sermaye Ölçeği Kullanım İzni



3. Anket Onayı



T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16605029/44/1772804

17/02/2015

Konu: Anket Onayı

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Uşak Üniversitesi Rektörlüğü'nün 28/01/2015 tarih ve 421 sayılı yazıları.

Uşak Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Halil İbrahim YÜKSEL İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı, Merkezefendi ve Pamukkale İlçelerindeki İlkokullar ve Ortaokullarda " Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle, Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi" konulu projesine yönelik anket uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaatlar ile ilgili Lisans, Yüksek Lisans, Doktora öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (İlköğretim/Ortaöğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde ve **bu araştırma kapsamında elde edilen verilerin cd ortamında Müdürlüğümüze teslim edilmesi kaydıyla** 2014/2015 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları Müdürlüğümüzce uygun görülmüş olup;

Olurlarınıza arz ederim.

Mahmut OĞUZ
Millî Eğitim Müdürü

O L U R.
.../02/2015
Ali ŞANLIER
Vali a.
Vali Yardımcısı

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

UŞAK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Ali ŞANLIER
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1-Anket Formları

Sırapaplar Mah. Saltak Cad. No: 76 20100/DENİZLİ
Elektronik Ağ : <http://denizli.meb.gov.tr>
e-posta: strateji20@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin : S.GELMİŞ VHKİ
Telefon : (0 258) 265 55 54 dahili 708
Belgegeçer : (0 258) 265 01 69

4. Araştırma Ölçeği 1.Bölüm

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırma, Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle, öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla yapılmaktadır.

Bu araştırmada psikolojik sermaye, öğretmenin pozitif gelişimiyle birçok şeye ulaşabileceğini ifade eden ve performansını artıran psikolojik bir kaynak olarak; dönüşümsel liderlik ise, okul yöneticisinin öğretmenleri motive etmesi cesaretlendirmesi ve gelişimlerini sağlamasına yönelik davranışları olarak ele alınmaktadır.

Hazırlanan ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermaye ile ilgili ifadeler yer almaktadır.

Bu ölçek sonucu elde edilecek veriler birleştirilerek değerlendirilecek ve bilimsel amaçla kullanılacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için, sizlerin ifadeleri değerlendirirken içtenlikle ve titizlikle davranmanız büyük önem taşımaktadır.

Gereken ilgi ve özeni göstereceğinize olan inancımla, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Halil İbrahim Yüksel
Uşak Üniversitesi Sos. Bil. Ens. Öğrencisi

1. BÖLÜM

Bu bölümde kişisel bilgileriniz ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek

2. Göreviniz : () Yönetici () Öğretmen

3. Kıdeminiz: () 1–10 yıl () 11–20 yıl () 21–30 yıl () 31 yıl ve üzeri

4. Mezuniyet Durumunuz : () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü

5. Branşınız : () Sınıf Öğretmeni () Branş Öğretmeni

6.Okulunuzdaki öğretmen sayısı: () 1–10 () 11–20 () 21–30 () 30 ve üzeri

7.Aynı okulda yaklaşık çalışma süreniz : () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 Yıl () 10 yıl +

5. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Okul yöneticimiz, güçlüklerle baş edebilmek için kapasite ve mantığa sahiptir				
2	Okulda yöneticimizin direktifleri kurumdaki herkes tarafından saygı görür.				
3	Okul yöneticimiz, belirlenen hedefler üzerinde eğer birlikte çalışıyorsak neyi yapabileceğimiz konusundaki görüşlerimizi cesaretlendirir, bizi heyecanlandırır.				
4	Okul yöneticimiz, bizlerin liderler gibi hareket etmemizi ve hissetmemizi sağlar.				
5	Okul yöneticimiz, belirlenen hedef çalışmalarını boyunca genel amaçlar konusunda fikir verir.				
6	Okul yöneticimiz, bizleri sadece sözle değil, daha çok davranışla yönlendirir.				
7	Okul yöneticimiz, mesleğimiz çerçevesinde başarılarla ve amaca ulaşmaları sembolize eder.				
8	Okul yöneticimiz, Bizim için izlenecek iyi bir lider modelini gösterir.				
9	Okul yöneticimiz, belirlenen hedeflere ulaşmak için kurum amaçlarının gelişim sürecine bizim katılımımızı sağlar.				
10	Okul yöneticimiz, belirlenen hedefler için ortak amaçlar doğrultusunda çalışmaya çalışanları cesaretlendirir.				
11	Okul yöneticimiz, belirlenen hedeflere ulaşmak için kurum amaçlarının geliştirilmesinde problemleri bizlerle birlikte çözer.				
12	Okul yöneticimiz, belirlenen hedefler için kurum amaçlarının önceliklerinin belirlenmesinde bütün herkesin ortak kararın oluşmasını sağlar.				
13	Okul yöneticimiz, kurum amaçlarını gerçekleştirilmede gelişimimizi düzenli olarak değerlendirmemiz için bizi cesaretlendirir.				
14	Okul yöneticimiz, belirlenen hedefler için bilgi ve becerilerimizi geliştirebilmede hizmet içi eğitim programları sağlar.				
15	Okul yöneticimiz, belirlenen hedeflerin uygulanmasında gereken kaynakları edinebilmemi sağlar.				
16	Okul yöneticimiz, bana tipik ihtisas alanımı ve uzmanlığımı dikkate alarak davranır.				
17	Okul yöneticimiz, benim işimi etkileyecek hareketi yapmadan önce fikirlerimi dikkate alır.				
18	Okul yöneticimiz, kişisel durumumu göz önünde bulundurarak anlayışlı bir şekilde davranır.				
19	Okul yöneticimiz, çalışma arkadaşlarım ve işim hakkındaki ön yargılarımı tekrar gözden geçirmem için beni yönlendirir.				
20	Okul yöneticimiz, çalışma arkadaşlarım için neler yaptığımı düşünmemde beni isteklendirir.				
21	Okul yöneticimiz, belirlenen hedef programların uygulanmasını düşünmemde yardım edecek gerekli bilgileri sağlar.				
22	Okul yöneticimiz, bizim en iyi performansı göstermemizde ısrarlıdır.				
23	Okul yöneticimiz, çalışanlar olarak bizlerden çok şeyler beklediğini hissettirir.				

6. Psikolojik Sermaye Ölçeği

PSİKOLOJİK SERMAYE		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Kendime güvenirim.					
2	Başarı için yapmam gerekeni biliyorum.					
3	Beni zorlayan işlerde kimden yardım alacağımı bilirim.					
4	Hayat dolu bir insanım.					
5	Enerji doluyum.					
6	Hayat güzeldir.					
7	Güler yüzlüyüm.					
8	Toplumla iç içe yaşamak bana huzur veriyor.					
9	Mesleki sorumluluklarımın farkındayım.					
10	Öğrencilerimin sorunlarını çözmekte istekliyim.					
11	Mesleğimde güvenilir birisi olduğumu söylerler.					
12	Yaptığım her iş için hesap verebilirim.					
13	Mesleğimle ilgili konularda istenirse bir grubu bilgilendiririm.					
14	Okulumun bir problemi olduğunda çözüm için gerekirse tüm mercilerle görüşürüm.					
15	Okulum için yeni fikirler geliştiririm.					
16	Mesleki konularda kurumumu temsil edebilirim.					
17	Çalışma hayatımda şeffaf olmayı tercih ederim.					
18	Öğrencilerimin eğitimi için çevredeki olumsuzluklarla mücadele ederim.					
19	Kurumumdaki bir sorun için yapıcı katkılar sağlarım.					
20	Beklenmedik sorunlara çözümler geliştirebilirim.					
21	Zorluklar mücadele azmimi artırır.					
22	Güçlükler karşısında mücadele ederim.					
23	Yaşadığım problemler beni olgunlaştırır.					
24	Mesleğimi icra ederken aynı anda birçok işin üstesinden gelirim.					
25	Öğretmenlik hayatımda karşılaşılabileceğim problemlerle bir şekilde baş edebilirim.					