



**DÖNÜŞÜMCÜ OKUL LİDERLİĞİNİN ÖĞRETMEN  
BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖĞRETMEN  
PSİKOLOJİK SERMAYESİNİN ARACI ROLÜ**

**2023  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**Elif BENLİOĞLU KUZEY**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Mahmut POLATCAN**

**DÖNÜŞÜMCÜ OKUL LİDERLİĞİNİN ÖĞRETMEN BAĞLILIĞI  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖĞRETMEN PSİKOLOJİK SERMAYESİNİN ARACI  
ROLÜ**

**Elif BENLİOĞLU KUZEY**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Mahmut POLATCAN**

**T.C.**

**Karabük Üniversitesi**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Olarak Hazırlanmıştır**

**KARABÜK**

**Kasım 2023**

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	5
DOĞRULUK BEYANI .....	6
ÖNSÖZ .....	7
ÖZ.....	8
ABSTRACT.....	9
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	10
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	11
KISALTMALAR .....	12
ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	13
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	13
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	13
ARAŞTIRMA PROBLEMLERİ.....	14
EVREN VE ÖRNEKLEM .....	14
ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLIKLARI .....	14
1. GİRİŞ.....	16
1.1. Problem Durumu .....	16
1.2. Araştırmanın Amacı.....	21
1.3. Araştırmanın Problem Cümleleri .....	21
1.4. Araştırmanın Önemi .....	22
1.5. Sayıtlar .....	23
1.6. Sınırlıklar .....	23
1.7. Tanımlar .....	24
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	25

2.1. Bağlılık.....	25
2.1.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	25
2.1.2.Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi.....	26
2.1.3.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	27
2.1.4.Örgütsel Bağlılığın Etkilediği Değişkenler .....	28
2.1.5.Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	28
2.1.5.1. Etzioni'nin Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	29
2.1.5.2. O'Reilly ve Chatman'ın Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı .....	30
2.1.5.3. Kanter'in Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı .....	30
2.1.5.4. Penley ve Gould'un Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı .....	30
2.1.5.5. Allen ve Meyer'in Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı .....	30
2.1.5.6. Becker'in Yan Bahis ve Salancik'in Davranışsal Yaklaşımı .....	32
2.1.6.Öğretmen Bağlılığı ve Önemi.....	32
2.2. Psikolojik Sermaye .....	33
2.2.1.Pozitif Psikolojik Sermaye Yaklaşımı .....	33
2.2.2.Pozitif Psikolojik Sermayenin Özellikleri.....	35
2.2.3.Psikolojik Sermayenin Kuramsal Temelleri .....	36
2.2.4.Psikolojik Sermayenin Kavramsallaştırılması .....	37
2.2.5.Psikolojik Sermayenin Boyutları.....	38
2.2.5.1. Umut .....	39
2.2.5.2. İyimserlik.....	40
2.2.5.3. Öz Yeterlilik .....	42
2.2.5.4. Dayanıklılık .....	43
2.2.5.5. Güven.....	44
2.2.5.6. Dışadönüklük .....	45
2.2.6.Psikolojik Sermayeyi Etkileyen Değişkenler .....	45
2.2.7.Eğitimde Psikolojik Sermaye Öncülleri.....	46
2.3. Liderlik .....	47
2.3.1.Liderlik Kavramı .....	47
2.3.2.Liderliğin Tarihsel Gelişimi .....	48
2.3.3.Geleneksel Liderlik Kuramları.....	49
2.3.3.1. Özellikler Kuramı.....	49
2.3.3.2. Davranış Kuramı .....	50

2.3.3.3. Durumsallık Kuramı .....	50
2.3.4. Çağdaş Liderlik Kuramları .....	51
2.3.4.1. Dağıtımcı Liderlik .....	51
2.3.4.2. Etik Liderlik.....	52
2.3.4.3. Otantik Liderlik.....	52
2.3.4.4. Öğrenme Merkezli Liderlik.....	52
2.3.4.5. Öğretmen Liderliği.....	53
2.3.4.6. Dönüşümcü Liderlik.....	54
2.3.5.6.a. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	55
2.4. Psikolojik Sermaye- Öğretmen Bağlılığı İlişkisi .....	58
2.5. Dönüşümcü Liderlik- Psikolojik Sermaye İlişkisi .....	59
2.6. Dönüşümcü Liderlik- Öğretmen Bağlılığı İlişkisi.....	60
2.7. Dönüşümcü Liderlik- Psikolojik Sermaye- Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	62
3. YÖNTEM .....	64
3.1. Araştırmanın Modeli.....	64
3.2. Evren ve Örneklem.....	64
3.3. Veri Toplama Araçları.....	66
3.3.1. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Ölçeği.....	67
3.3.2. Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Ölçeği .....	67
3.3.3. Öğretmen Bağlılığı Ölçeği .....	68
3.4. Verilerin Toplanması .....	68
3.5. Veri Analiz Süreci.....	69
4. BULGULAR VE YORUM .....	71
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	74
5.1. Tartışma .....	74
5.1.1. Bulguların Yorumlanması.....	74
5.2. Sonuç.....	77
5.3. Çıkarımlar .....	77
5.3.1. Politika Yapıcılara Yönelik Çıkarımlar.....	77
5.3.2. Uygulayıcıya Yönelik Çıkarımlar.....	78
5.3.3. Araştırmacıya Yönelik Çıkarımlar .....	78
KAYNAKÇA.....	79
TABLolar LİSTESİ .....	105

<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>106</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>107</b>
<b>Ek 1: .....</b>	<b>107</b>
<b>Ek 2: .....</b>	<b>110</b>
<b>Ek 3: .....</b>	<b>111</b>
<b>Ek 4: .....</b>	<b>112</b>
<b>Ek 5: .....</b>	<b>113</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>116</b>

## TEZ ONAY SAYFASI

Elif BENLİOĞLU KUZHEY tarafından hazırlanan “DÖNÜŞÜMCÜ OKUL LİDERLİĞİNİN ÖĞRETMEN BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖĞRETMEN PSİKOLOJİK SERMAYESİNİN ARACI ROLÜ” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Mahmut POLATCAN

.....

Tez Danışmanı, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 22/11/2023

**Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)**

**İmzası**

Başkan : Doç. Dr. Mahmut POLATCAN (KBÜ)

.....

Üye : Doç. Dr. Ramazan CANSOY ( KBÜ)

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Selçuk TURAN ( BEÜ)

.....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Doç. Dr. Zeynep ÖZCAN

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## **DOĞRULUK BEYANI**

Yüksek lisans olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntılarım intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

**Adı Soyadı:** Elif BENLİOĞLU KUZEY

**İmza** :



## ÖNSÖZ

Bu araştırmada, öğretmenlerin görüşlerine dayanarak dönüşümcü okul liderliğinin öğretmen bağlılığı üzerindeki etkisi öğretmen psikolojik sermayesinin aracılık rolü ile ortaya konulmuştur. Araştırmanın alanyazına önemli katkı sunması, daha sonra yapılacak çalışmalara yol göstermesi, bu doğrultuda politika yapıcılara ve okul müdürlerimize fayda sunması amaçlanmıştır.

Bu araştırma altı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmanın problem durumuna değinilmiştir. Bu bölümde ilgili alanyazın detaylı olarak incelenmiş ve boşluklara dikkat çekilerek araştırmanın gerekçesi ortaya atılmıştır. İkinci bölümde dönüşümcü okul liderliği, öğretmen bağlılığı ve öğretmen psikolojik sermayesinin yer aldığı kavramsal çerçeve kısmı bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise araştırmada sunulan hipotezlere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde yöntem kısmı yer alırken, beşinci kısımda bulgulara, son bölüm olan altıncı bölümde ise tartışma, sonuçlar ve öneriler kısmı bulunmaktadır.

Tez sürecim boyunca bana zaman ayırıp, görüş ve önerileriyle her daim yanımda olan, alan bilgisi ve tecrübeleriyle desteğini esirgemeyen, değerli tez danışmanım Doç. Dr. Mahmut POLATCAN'a saygı ve şükranlarımı sunarım. Lisansüstü eğitimim süresinde üzerimde emeği bulunan Prof. Dr. Ali Çağatay KILINÇ'a ve Doç. Dr. Ramazan CANSOY'a da teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca tez sürecim boyunca benden desteklerini eksik etmeyen anneme, babama, kardeşime, eşime ve minik yavrumuza, beraber çalışmaktan keyif aldığım dönem arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Kasım 2023

Elif BENLİOğLU KUZEY

## ÖZ

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin bağlılığı üzerindeki etkisini incelemektir. Bununla beraber araştırma, dönüşümcü okul liderliği ve öğretmenlerin bağlılığı arasındaki ilişkide öğretmen psikolojik sermayesinin aracılık etkisini incelemektedir. Nicel araştırma yöntemi kullanılan bu çalışma, ilişkisel tarama modeline göre desenlenmiştir. Ayrıca bağımsız değişken olarak dönüşümcü okul liderliğinin, bağımlı değişken olarak öğretmen bağlılığının ve aracı rolündeki psikolojik sermayenin öğretmen algılarına göre incelendiği araştırmada değişkenler arası ilişkiler yapısal eşitlik modeli (YEM) ile incelenmektedir. Araştırma verileri Karabük ilinde 412 öğretmenden toplanmıştır. Analizde SPSS 25 ve Mplus 8.80 programları kullanılıp betimleyici istatistikler, DFA ve Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın temel bulguları, dönüşümcü okul liderliğinin öğretmenlerin bağlılıklarını doğrudan etkilediğini ve öğretmen psikolojik sermayesini dolaylı olarak aracılık ettiğini göstermektedir. Bu durum da okuldaki dönüşümcü liderlik uygulamalarının öğretmen psikolojik sermayesini artırabileceği ve bunun da öğretmenlerin bağlılıklarını geliştireceği anlamına gelmektedir. Araştırma sonuçları, eğitim uygulayıcıları, politika yapıcıları ve araştırmacılar için önemli çıkarımlar sunmaktadır. Bu bulgular, okul liderlerinin dönüşümcü liderlik uygulamalarını teşvik etmelerinin, öğretmenlerin psikolojik sermayelerini ve bağlılığını artırabileceği konusunda rehberlik edebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü liderlik, Öğretmen psikolojik sermayesi, Öğretmen bağlılığı, Okul müdürü, Öğretmen

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to examine the effect of transformational leadership behaviors of school principals on teachers' engagement. In addition, the study examines the mediating effect of teacher psychological capital on the relationship between transformational school leadership and teachers' commitment. This study, in which quantitative research method was used, was designed according to the relational survey model. In addition, transformational school leadership as an independent variable, teacher engagement as a dependent variable and psychological capital as a mediator are examined according to teachers' perceptions and the relationships between variables are examined with structural equation modeling (SEM). Research data were collected from 412 teachers in Karabük province. SPSS 25 and Mplus 8.80 programs were used in the analysis and descriptive statistics, CFA and Structural Equation Modeling were used.

The main findings of the study show that transformational school leadership directly affects teachers' commitment and indirectly mediates teacher psychological capital. This means that transformational leadership practices in schools can increase teacher psychological capital, which in turn can improve teachers' engagement. The results of the study have important implications for educational practitioners, policy makers and researchers. These findings can provide guidance that school leaders' promotion of transformational leadership practices can increase teachers' psychological capital and commitment.

**Keywords:** Transformational leadership, Teacher psychological capital, Teacher commitment, School principal, Teacher

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	Dönüşümcü Okul Liderliğinin Öğretmen Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Öğretmen Psikolojik Sermayesinin Aracı Rolü
<b>Tezin Yazarı</b>	Elif BENLİOĞLU KUZHEY
<b>Tezin Danışmanı</b>	Doç. Dr. Mahmut POLATCAN
<b>Tezin Derecesi</b>	Yüksek Lisans
<b>Tezin Tarihi</b>	22.11.2023
<b>Tezin Alanı</b>	Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı
<b>Tezin Yeri</b>	KBÜ/LEE
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	116
<b>Anahtar Kelimeler</b>	Dönüşümcü Liderlik, Öğretmen Psikolojik Sermayesi, Öğretmen Bağlılığı, Okul Müdürü, Öğretmen

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	The Effect of Transformational School Leadership on Teacher Commitment: The Mediating Role of Teachers' Psychological Capital
<b>Author of the Thesis</b>	Elif BENLİOĞLU KUZHEY
<b>Advisor of the Thesis</b>	Assoc. Prof. Dr. Mahmut POLATCAN
<b>Status of the Thesis</b>	Master's Degree
<b>Date of the Thesis</b>	22.11.2023
<b>Field of the Thesis</b>	Educational Administration
<b>Place of the Thesis</b>	UNIKA/IGP
<b>Total Page Number</b>	116
<b>Keywords</b>	Transformational Leadership, Teacher Psychological Capital, Teacher Commitment, School Principal, Teacher

## KISALTMALAR

<b>Akt.</b>	: Aktaran
<b>N</b>	: Eleman Sayısı
<b>S.</b>	: Sayfa
<b>SPSS</b>	: Statistical For Social Sciences
<b>Ss</b>	: Standart Sapma
<b>vd,</b>	: ve diğçerleri
<b>Örn.</b>	: Örneğın
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>MEB</b>	: Millî Eğitim Bakanlığı
<b>DL</b>	: Dönüşümcü Liderlik
<b>ÖB</b>	: Öğretmen Bağılılığı
<b>YEM</b>	: Yapısal Eşitlik Modeli
<b>AVE</b>	: Ortalama Varyans Özütü
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>A</b>	: Cronbach Alpha Katsayısı
<b>VIF</b>	: Varyans Şişme Faktörü
<b>Rwg</b>	: Grup içi uyum
<b>ICC</b>	: Korelasyon Katsayıları
<b>Mplus 8.80</b>	: Confirmatory Factor Analysis

## **ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Bu çalışmanın konusu; okul m¼d¼rlerinin d¼n¼Ő¼mc¼ liderliklerinin ¼đretmen bağlılığı ¼zerindeki etkisinin oluŐturulmasıdır. Bununla beraber d¼n¼Ő¼mc¼ liderlik ve ¼đretmen bağlılığı ilişkisinde ¼đretmen psikolojik sermayesinin aracılık etkisi de incelenmek istenmiştir.

## **ARAŞTIRMANIN AMACI VE ¼NEMİ**

Bu çalışmanın amacı, okul m¼d¼rlerinin d¼n¼Ő¼mc¼ liderlik davranışlarının ¼đretmen bağlılığı ¼zerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bununla birlikte d¼n¼Ő¼mc¼ liderlik ile ¼đretmen bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı etkisi incelenmiştir. Araştırmadan elde edilecek bulguların okul m¼d¼rlerine, ¼đretmenlere, eğitim y¼neticilerine ve d¼n¼Ő¼mc¼ liderlik alanında çalışmalar yapacak olan araŐtırmacılara yol g¼stereceđi d¼Ő¼n¼lmektedir. D¼n¼Ő¼mc¼ okul liderliği ve ¼đretmen bağlılığı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bu çalışmanın, okul m¼d¼rlerinin hangi liderlik davranışları kullanarak ¼đretmenlerin bağlılığını etkileyeceği ve ¼đretmen psikolojik sermayesinin bu ilişkide nasıl ve ne y¼nde aracı olduğunu g¼n y¼z¼ne çıkarması beklenmektedir. Mevcut çalışmada d¼n¼Ő¼mc¼ okul liderliğinin ¼đretmen bağlılığını ne ¼l¼de etkilediğini ortaya koymak ve bu etkide ¼đretmen psikolojik sermayesinin aracılığıyla değişkenler içindeki ampirik bağlantıların g¼n y¼z¼ne çıkarılması hedeflenmektedir.

## **ARAŞTIRMANIN Y¼NTEMİ**

D¼n¼Ő¼mc¼ okul liderliği davranışlarının ¼đretmen bağlılığı ¼zerindeki etkisini ortaya koymak ve ¼đretmen psikolojik sermayesinin bu ilişkideki aracı rol¼n¼ ortaya koymayı hedefleyen mevcut çalışma ilişkisel tarama modelinde tasarlanmış kesitsel bir araŐtırmadır.

## **ARAŞTIRMA PROBLEMLERİ**

Bu çalışmada, dönüşümcü okul liderliğinin öğretmen bağlılığı üzerindeki etkisini belirlemek ve bu etkideki öğretmen psikolojik sermayesinin aracı rolü ortaya konulmak istenmiştir.

Bu amaçla aşağıdaki sorular yanıtlanmaya çalışılmıştır;

- ✓ Dönüşümcü okul liderliği ve öğretmen bağlılığı arasındaki ilişki nasıldır?
- ✓ Dönüşümcü okul liderliği ve öğretmen psikolojik sermayesi arasındaki ilişki nasıldır?
- ✓ Öğretmen psikolojik sermayesi ve öğretmen bağlılığı arasındaki ilişki nasıldır?
- ✓ Öğretmen psikolojik sermayesi, dönüşümcü okul liderliği ve öğretmen bağlılığı arasındaki ilişkiye aracılık etmekte midir?

## **EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırmanın evrenini Karabük ilindeki ilköğretim ve ortaöğretim kademesindeki kurumlarda çalışan 2817 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu okullarda görev yapan 412 öğretmeni kapsamaktadır.

## **ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLIKLARI**

Mevcut araştırma 2022-2023 Eğitim-Öğretim yılı içinde Karabük il merkezi ve ilçelerinde MEB'e bağlı resmî kurumlarda görev yapan öğretmenlerin yanıtları ile sınırlıdır ki bu durum araştırmanın genellenebilirliği açısından en önemli sınırlılıktır. Ayrıca bu araştırma, öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Öğretmen Bağlılığı Ölçeği ve Psikolojik Sermaye Ölçeklerine verdikleri yanıtlar ile sınırlandırılmıştır. Öğretmenlerin değerlendirmelerini yaparken yeteri kadar objektif davranmaması da araştırmayı sınırlandırmaktadır. Türk Eğitim Sisteminin yapısı gereği benzer sonuçlar elde etmesi beklenen bir durumken farklı bölgelerden elde edilen veriler farklı sonuçlar da doğurabilmektedir. Bu sebeple daha geniş örneklem grubundan yararlanılabilir. Bununla beraber ilişkisel tarama modeliyle kurgulanan bu araştırma, nedensel



ilişkilerin ortaya çıkarılmasında yeterli olmamakta bu durum da önemli bir diğer sınırlılığa sebep olmaktadır.

# 1. GİRİŞ

Bu bölümde, ilk olarak araştırmanın problem durumu irdelenmiştir. Daha sonra çalışmanın amaç ve önemi belirtilmiştir. Son olarak ise araştırmanın sınırlılıklarına, sayıltılarına ve tanımlarına yer verilmiştir

## 1.1. Problem Durumu

Eğitim yönetimi ve liderliği araştırmacıları, okul liderliğinin okulun örgütsel faktörleri, öğretmenlerin duygusal durumları ve öğretim kalitesinin yanı sıra öğrenci öğrenme sonuçları üzerinde etkili olduğuna yönelik kanıtlar sunmaktadır (Whitaker, 1997; Çelik, 1999; Bamberg ve Andrews, 1990). Ancak bu okul liderliği türleri arasında dönüşümsel liderliğin okulda değişim ve yenileşme için yaşamsal bir rol oynadığını ileri süren çalışmalar bulunmaktadır (Tichy ve Devanna, 1990; Eisenbach, 1999). Örneğin Leithwood ve Sun (2012) dönüşümcü okul liderlerinin hedeflenen öğrenci başarısı için ilham veren bir vizyon oluşturan, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyen ve kolektif çalışma kültürü oluşturan karizmatik bireyler olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, toplumsal gelişimin önemli bir katalizörü olan okulların değişim ve yeniliklere uyum sağlayabilmesi için dönüşümcü okul liderlerine gereksinim duyulmaktadır (Berkovich ve Eyal, 2018).

Day ve meslektaşları (2010), etkili okul liderlerini vizyon oluşturan, öğrenme ortamlarını düzenleyen, okul kültürünün şekillenmesine katkıda bulunan ve yeniliğe kapı aralayan kişiler olarak tanımlamışlardır. Günümüzde hızla değişen birçok alanda olduğu gibi, eğitimde de gerçekleşen bu değişimler, eğitim liderlerine büyük sorumluluklar yüklemektedir. Öğretimsel liderlik, 1990'ların başlarında dönüşümcü liderlik kavramıyla yer değiştirmiştir ve bu değişim ve yenilenme sürecinde önemli bir adım olarak görülmüştür (Leithwood, Harris ve Hopkins, 2020). Vizyon sahibi liderler, ilham veren liderler, güdüleyici liderler ve gelişim ve yeniliklere açık liderler, değişimin gerçekleşmesini desteklemektedirler (Hallinger, 2003; Shao ve Webber, 2006). Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik kavramı, ilk olarak Dawson'un 1973 tarihli "İsyan Liderliği" adlı çalışmasıyla ortaya çıkmıştır. Daha sonra McGregor ile 1978'de geliştirilmiş, Bernard Bass ve diğer araştırmacıların çalışmalarıyla yaygınlaşmış ve liderlik alanında önemli bir konuma gelmiştir (Bass ve Riggio, 2006).

Eğitim sistemleri içerisinde donüşümcü liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar, yeniliğin teşvik edilmesi bağlamında önemli bir rol oynamaktadır (Day, Harris, Hadfield, Tolly ve Beresford, 2000; Geijsel, Sleegers, Van den Berg ve Kelchtermans, 2001; Leithwood, Harris ve Hopkins, 2008). Hallinger'e (2003) göre, donüşümcü liderlik, sadece bir görev değil, örgütün kendisidir. Eğitim kurumlarındaki donüşümcü liderler, sorunlarla etkili bir şekilde başa çıkma stratejileri geliştirmenin yanı sıra iş birliğine dayalı bir yapıyı teşvik etmeli ve öğretmenlerin profesyonel gelişimine önem vermelidir. Bu liderler, sorumluluklarını yerine getirirken aynı zamanda donüşümcü liderlik niteliklerini öne çıkararak, okuldaki tüm paydaşların bireysel önemini vurgulamalıdır (Erkutlu, 2014).

Donüşümcü liderlik, birçok araştırma tarafından okulların yeniliğe açılması ve geliştirilmesine yönelik umutları yeşertmiştir (Moolenaar, Daly, Sleegers, 2010). Farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlarda ele alınsa da donüşümcü liderlik, genellikle Bass ve Avolio (1995) tarafından tanımlanan dört temel boyutla açıklanmaktadır. Bu boyutlar şunlardır: İdealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek (Luthans, 1992). Bu boyutlara hâkim liderler, okul düzeyinde tüm paydaşlarla iş birliği yaparak olumlu bir okul iklimi oluştururlar. Liderler, takipçileriyle birlikte bir vizyon geliştirir ve idealleştirilmiş etki boyutuna ulaşırken, iletişim ve iş birliği yoluyla verimlilik sağlayarak bireysel ilgi boyutunu gerçekleştirirler. Sorunların üstesinden gelme stratejilerini geliştirerek, paydaşların bir ekip olarak bir araya gelmelerini teşvik ederler ve entelektüel uyarım yoluyla örgütlenme sürecine katkı sağlarlar. Liderler, paydaşlarına güven vererek vizyonlarını ve güvenilirliklerini vurgular ve bu şekilde donüşümcü liderlik özelliklerini yansıtırılar (Akçay Güngör, 2018).

Okul yönetimi ve öğrenci başarısı arasında pozitif bir ilişki olduğu akademik literatürde vurgulanmıştır. Gümüşeli (2001), okul müdürlerinin liderlik tarzlarının okulların etkililik düzeyini ve dolayısıyla öğrenci başarısını etkilediğini belirtmektedir. Murphy ve Hallinger (1992) tarafından yürütölen bir öğrenen okullar araştırması, öğrencilere ve öğretmenlere destek sunan okul müdürlerinin olumlu bir etki yarattığını göstermektedir. Öğrenci başarısının artırılması amacıyla, okul müdürlerinin donüşümcü lider davranışlarını sergilemeleri büyük bir öneme sahiptir (Kılınç, Polatcan ve Yaldız, 2020). Bu bağlamda, okul müdürlerinin donüşümcü liderlik

yaklaşımlarının öğretmenlerin sınıf içi uygulamaları ve öğrencilerin akademik başarıları üzerinde kritik bir rol oynadığı belirtilmektedir (Leithwood ve Jantzi, 2005).

Ülkeler, hedefledikleri eğitim seviyelerine ulaşabilmek için nitelikli ve yenilikçi öğretmenlere sahip olma arayışındadır (Vescio, Ross ve Adams, 2008). Okul geliştirme çalışmaları, öğretmenlerin okullarda merkezi bir rol oynadığını vurgular. Leithwood'a (1994) göre, dönüşümcü liderler, öğretmenlerin katılımını teşvik ederek okula olan bağlılığı artırmayı amaçlarlar. Bu nedenle okul müdürleri, nihai hedefin öğrenci başarısını artırmak olduğunu önemsemektedirler (Balay, 2014). Örgütsel bağlılık, öğretmenlerin okulun hedeflerine karşı duygusal tepkilerini açıklayan bir faktör olarak kabul edilmektedir (Polatcan ve Cansoy, 2019). Ayrıca, öğretmen bağlılığının öğrenci başarısını artırdığına dair bir genel kabul bulunmaktadır (Sun ve Leithwood, 2015). Okul paydaşlarının yenilik, gelişim ve değişimi desteklemesi, vizyon oluşturması ve öğretmenlerin eğitim kurumlarına bağlılığını artırması, öğrenci başarısını olumlu yönde etkileme potansiyeline sahiptir. Tüm bu süreçlerin yönlendirilmesi ve başarılması için gerekli liderlik, dönüşümcü liderlik olarak öne çıkmaktadır (Leithwood ve Jantzi, 2000).

Okulların etkililiği, birçok faktöre dayansa da paydaşlar arası etkileşim bu faktörlerin en önemlilerinden biridir. Okul müdürlerinin öğrenci öğrenimi üzerindeki etkisi dolaylı olarak gerçekleşir ve öğretmen davranışları, tutumları ve bağlılığı gibi aracı faktörleri kullanarak öğrenci öğrenimini teşvik etmeyi amaçlar (Hallinger, 2011). Eğitim kalitesini artırmak amacıyla geliştirilen çeşitli stratejiler, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini ve öğretim uygulamalarını iyileştirmelerini ve okula olan bağlılıklarını artırmalarını odaklamaktadır. Öğretmenlerin öğrencilere, okula, velilere, meslektaşlara, zümrelere ve öğretim pratiğine duyduğu bağlılık, bu etkililik sürecinde olumlu bir katkı sağlar (Balay, 2000; Balcı, 2013). Bu durum, daha uyumlu, üretken, sorumluluk sahibi ve aidiyet duygusu kazanmış öğretmenlerin eğitim süreçlerine daha fazla katkıda bulunmalarına ve bu da öğrenci başarısını artırmalarına yardımcı olur.

Okulun paydaşlarının okulla etkileşimde bulunmaları, öğretim uygulamalarını önceliklendirmeleri ve iletişim kurarak iş birliği yapmaları, okulun hedeflerine ulaşması için kritik bir öneme sahiptir (Erdem, 2010). Bu koşulların gerçekleştirilmesi sırasında, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin davranışlarının yanı sıra, psikolojik ve duygusal değişimleri de dikkate alınmalıdır. Sadece davranış değişiklikleri değil, aynı

zamanda öğretmenlerin duygusal ve psikolojik değişimlerinin okul, öğretim uygulamaları, bağlılık, iş tatmini, örgütsel iklim (Özdevecioğlu, 2003) ve sonuç olarak öğrenci başarısı üzerinde etkileri bulunmaktadır.

Öğretmenlerin okula bağlılığını artırmak ve böylece öğrenci başarısını iyileştirmek amacıyla dönüşümcü liderlik davranışlarını sergileyen okul yöneticileri, öğretmenlerin psikolojik sermaye seviyelerini artırarak daha uygun bir öğrenme ortamı sağlama, destek sağlama ve iletişimi güçlendirme konularında önemli rol oynamaktadır. Horner (1997) tarafından belirtildiği üzere, dönüşümcü liderler, öğretmenlerin kişisel gelişim, başarı ve güven ihtiyaçlarının farkında olmalıdır. Öğretmenlerin kendi yeteneklerine güvenmeleri, dönüşümcü liderlerin önemli bir sorumluluğudur. Dönüşümcü liderlerin etkili iletişimi ve etkileşimi, okuldaki tüm öğretmenlerle ve hatta tüm paydaşlarla karşılıklı saygı ve güvenin sonucu olarak kabul edilmektedir. Güven de psikolojik sermayenin temel taşlarından biridir (Yüksel, 2015).

Pozitif psikolojik sermaye kavramının, öğretmenlerin verimliliği üzerinde önemli bir etkisi olduğu yadsınamaz derecede yüksektir (Erkuş ve Fındıklı, 2013). Öğretmenlerin psikolojik ve duygusal değişimleri, eğitim kurumlarındaki tutumlarını etkilemektedir. Bu bağlamda, öğretmenlerin duygusal özelliklerinin ve deneyimlerinin okuldaki bağlılıklarını etkilediği düşünülmektedir. Psikolojik sermaye, bireylerin kim oldukları ve psikolojik iyileşmelerle neler başarabilecekleri konusunda bir anlayışı içermektedir (Kumlu, 2017). Sorunlara odaklanmak yerine olumlu yönleri görmek anlamına gelir, diğer bir deyişle bardağın dolu tarafına bakmak anlamına gelir. Psikolojik sermayenin dört temel unsuru vardır: öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık. Bu unsurlar, bireylerin eğitim yoluyla kazanabileceği ve ölçebileceği yeteneklerdir ve öğrenme, yenilik ve gelişimi desteklemektedir (Oruç, 2014). Dönüşümcü liderlerin, olumlu bir ortam yaratarak, eğitim kalitesini artırmayı amaçlayarak, öğretim uygulamalarının güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, pozitif ve negatif davranış farklılıklarını gözlemleyerek ve bunların öğretim uygulamalarına etkisini belirleyebilmek için nasıl hareket edebileceklerini araştırmaları, yani "psikolojik sermayelerine" yatırım yapmaları gerekmektedir (Keleş, 2011).

Bass (1990)'in önerdiği gibi, dönüşümcü liderler, okulun başarısını, huzurunu ve iklimini ön planda tutarlar ve aynı zamanda öğretmenlerinin gereksinimlerini göz önünde bulundururlar. Çetin (2011) ve Peng ve diğerleri (2013) tarafından yapılan

araştırmalar, yüksek psikolojik sermayeye sahip öğretmenlerin bağlılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Aynı Şekilde, psikolojik sermayesi yüksek öğretmenler, ğretim uygulamalarını planlama ve düzenleme yeteneğine sahiptirler. Öğretmenlerin hem kendi ilerinde hem de okul ikliminde olumlu değişiklikler yapmaları, iyimserlik ve dayanıklılık boyutuyla birlikte okula olan bağlılığın artmasına katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle ğretmen bağlılığı, ğretmen psikolojik sermayesinin hem nedeni hem de sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Öğretmen psikolojik sermayesinin, ğretmen bağlılığı ile dönüşümcü okul liderliği arasında bir köprü işlevi görmesi, bu ilişkinin daha ayrıntılı bir Şekilde incelenmesini gerektirmektedir.

Dönüşümcü liderlik konusundaki ilgi, ulusal ve uluslararası literatürde her geçen gün artmaktadır. Bu alandaki çalışmalarda, sınıf içi ğretmen uygulamaları (Leithwood & Jantzi, 2005), ğretmenlerin okula olan bağlılığı ve güveni (Kılınç, Polatcan, Er ve Savaş, 2022), ğretmen psikolojik sermayesi (Yüksel, 2015), rgtsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik (Yenel, 2016), ğretmen yaratıcılığı (Battal, zden, Kılıçaslan, 2017), motivasyon (Karakoç, 2010; Çelebi, 2012; Esen, 2016), iş tatmini (Griffith, 2004), z yeterlilik (Polatcan, Arslan ve Balcı, 2021) ve yenilikçi okul iklimi (Moolenaar, Daly & Sleegers, 2010) ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

Son dönemde Türkiye'de, okul müdürlerinin liderlik davranışlarının dönüşümü ve geliştirilmesi konusunda Millî Eğitim Bakanlığı tarafından bazı adımlar atılmıştır. 2023 Eğitim Vizyonu Belgesi, okulu çağın ihtiyaçlarına uygun bir Şekilde dnştrme görevinin okul müdürlerine ait olduğunu belirtmektedir (MEB, 2018). Bu nedenle okul müdürleri, bu dönüşümün temel aktörleri olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, "2023 Eğitim Vizyon Belgesi", okul müdürlerinin ve öğretmenlerin mesleki gelişiminin sürekli olması, okulun ve okul paydaşlarının iş birliği yaparak okula olan bağlılıklarını artırması ve okul kültürünü geliştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle, eğitim kurumlarının, çağın gereksinimlerine uygun bir Şekilde dnştklerinde başarıya ulaşabileceklerini kabul edilmektedir. Bu bağlamda, Türkiye'deki politika yapıcıları ve uygulayıcıları için "2023 Eğitim Vizyon Belgesi"nde belirtildiği gibi, kilit öneme sahip okul paydaşlarının, ğrenci başarısını etkileyen dönüşüm sürecindeki rollerinin araştırılması, geliştirilmesi ve psikolojik sermayelerinin bu süreci nasıl etkilediğinin belirlenmesi kritik önem taşımaktadır.

Amprık alışmalar retmen bağlılığını destekleyen dönüşümcü liderliğin hem ğrenci başarısını (Freeman & Fields, 2020; Ingersoll vd., 2017; Leithwood vd., 2020; Ninkovic & Knezevic Floric, 2018) hem de öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerinin gelişimi (McMurray, 2010; Yalçın,2017; Moriano vd., 2014) için zincirleme bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin, öğretmenlerin hem psikolojik sermayelerini geliştirmeyi hem de okula olan bağlılığını artırdığına dair bulgular olmasına rağmen mevcut alanyazının, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının ğretmen bağlılığı ve ğretmen psikolojik sermayesi arasındaki bağlantının yetersiz olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda mevcut araştırma; dönüşümcü liderlik, ğretmen bağlılığı ve ğretmen psikolojik sermayesi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarma, dönüşümcü liderliğin nasıl ve ne ölçüde ğretmen bağlılığını etkilediğini ortaya koyma ve ğretmen psikolojik sermayesinin bu denklemdaki aracı rolünü ortaya çıkarma açısından önemli ve gerekli görülmektedir. Öğretmen psikolojik sermayesinin aracı rolünün belirlenmesi alanda yapılacak diğer araştırmalar için de yol gösterici özellik taşıması bakımından önemlidir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının ğretmen psikolojik sermayesi ve ğretmen bağlılığı üzerindeki etkisini incelemektir. Bununla birlikte dönüşümcü liderlik ile ğretmen bağlılığı arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık etkisi incelenmiştir.

## **1.3. Araştırmanın Problem Cümleleri**

- ✓ Dönüşümcü okul liderliği ve ğretmen bağlılığı arasındaki ilişki nasıldır?
- ✓ Dönüşümcü okul liderliği ve ğretmen psikolojik sermayesi arasındaki ilişki nasıldır?
- ✓ ğretmen psikolojik sermayesi ve ğretmen bağlılığı arasındaki ilişki nasıldır?
- ✓ ğretmen psikolojik sermayesi, dönüşümcü okul liderliği ve ğretmen bağlılığı arasındaki ilişkiye aracılık etmekte midir?

#### 1.4. Araştırmanın Önemi

Teknoloji merkezli yenilenme hareketleri, 20. yüzyılın sonlarına doğru hızla ortaya çıkmış ve bu hareketler, hızlı ve etkili bir değişim sürecini başlatmıştır. Bu değişim süreci, insanları geleneksel normları sorgulamaya teşvik etmiş ve sonuç olarak bireylerde, toplumlarda ve örgütlerde dönüşüm süreçlerini başlatmıştır.

Bu değişim süreci, bireylere değer vermenin önem kazandığı bir dönemi işaret etmektedir. Bireylerin etkili bir şekilde katkıda bulunabilmeleri için söz sahibi olmaları, özellikle örgütlerde liderlik algısını değiştirmiştir. Günümüzde, dönüşüm ve yenilenme süreçlerine en hızlı şekilde uyum sağlayabilen liderlik anlayışı dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderliğin temel amacı, çağın gereksinimlerine uygun yeni yaklaşımları teşvik etmek ve uygulamak olarak ifade edilebilir. Özellikle eğitim kurumları bağlamında, lider öğretmen ilişkilerinin güçlendirilmesi, öğretmenlerin yeteneklerini keşfetmeleri ve motivasyonlarını artırmaları için kritik bir rol oynamaktadır. Bu, öğretmenlerin işlerine olan bağlılığını artırır, motivasyonlarını yükseltir ve başarıya olan inançlarını artırır. Ayrıca, grup iş birliği ve etkileşimi, başarıyı artırmak için önemlidir ve öğretmenler, iş birliği içinde çalışmanın, öğrenci başarısını artıracığına inanırlar. Bu, okullara olan bağlılığın artmasına da katkı sağlar. Memnun ve bağlı öğretmenler, daha özverili, üretken ve öğrenci başarısına odaklı bireyler olarak kendini gösterirler.

Örgütlerde başarı elde etmek için grup üyelerine verilen önemin artırılması, bireysel düzeyde daha fazla araştırma yapılmasına ve yeni kavramların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu bağlamda, olumlu bir okul iklimi oluşturma isteği, insan kaynağına ve psikolojisine daha fazla odaklanmayı beraberinde getirmiştir. Öğretmenler gibi mesleklerde yoğun insan etkileşimi olduğu durumlarda, çeşitli sorunlar, öğretmenlerin okula olan bağlılıklarını azaltabilir ve bu da öğrenci başarısını olumsuz etkileyebilir. Bu tür sorunları engellemek isteyen okul müdürlerinin, yani eğitim liderlerinin, önemli bir sorumluluğu vardır. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının, öğretmenlerin bağlılığı ve psikolojik sermayeleri üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, bu ilişkinin araştırılması okul iklimine ve uygulamalarına önemli katkılar sunabilir.

Dönüşümcü liderlik konusundaki araştırmaların çoğu, okul müdürlerinin liderlik davranışlarının derecesini inceleyen çalışmalardır. Öte yandan, öğretmen bağlılığı ile



okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik öğretmen psikolojik sermayesi gibi faktörleri içeren çalışmalar sınırlıdır. Bu nedenle, bu çalışma, dönüşümcü liderliğin öğretmen bağlılığı ve öğretmen psikolojik sermayesi üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Sonuç olarak, bu çalışmanın, eğitim liderlerinin öğretmen bağlılığını artırmak ve öğretmen psikolojik sermayesini yükseltmek için dönüşümcü liderlik davranışlarının önemini vurgulayarak, eğitim sistemine ve alanyazına katkı sağlamayı amaçladığı belirtilmelidir. Bu çalışma aynı zamanda yıllardır süregelen "Dönüşümcü Liderlik" ve "Örgütsel Bağlılık" arasındaki ilişkiye aracı rol oynayan "Psikolojik Sermaye" kavramını eklemek suretiyle mevcut alanyazındaki bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır

### **1.5. Sayıtlar**

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin sorulara samimi ve doğru yanıt verdikleri varsayılmaktadır. Araştırma süresince verilerin elde edilmesinde dikkate alınan ölçme aracı bilimsel anlamda geçerli ve güvenilirdir.

### **1.6. Sınırlıklar**

Bu araştırmaya ilişkin sınırlılıklar şu şekildedir:

- ✓ Bu çalışmada basit tesadüfi örnekleme türü kullanılmıştır. Bu bakımdan örneklemin popülasyonu doğru bir biçimde temsil etmesi mümkün olmayabilir. Bu sorunu azaltabilmek için tabakalama ve maksimumun çeşitlilik örnekleme türleri kullanılabilir.
- ✓ Bu araştırma kesitsel bir çalışmadır. Dolayısıyla öğretmen bağlılığı öğretmen psikolojik sermayesini etkileyebileceği gibi öğretmen psikolojik sermayesinin de öğretmen bağlılığını etkilemesi olanaklıdır.
- ✓ Çalışmada öz-bildirim yanlılığı ve sosyal arzu edilebilirlikten kaynaklanabilecek etkilerden dolayı değişkenler arasındaki etkiler sahte olabilir. Gerçekçi etkiler için deneysel ve boylamsal çalışmalar yapılabilir.

## 1.7. Tanımlar

Liderlik: Önceden saptanmış amaçlara ulaşabilmek için gruptakileri ikna etme ve harekete geçirmek için adım attırma gücüdür (Şişman,2014).

Dönüşümcü Liderlik: Grup üyelerinin vizyon belirlemesini sağlayıp, bireylerin kapasitelerini aşmaya teşvik eden, güven ve cesaret duygusu aşıl原因, değişime yeniliğe, dönüşüme açık liderlik tarzıdır (Eren,2001).

Örgütsel Bağlılık: Bireyin bulunduğu gruba kendini ait hissetmesi ve grupta kalma isteğidir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Pozitif Psikolojik Sermaye: Bireylerin eksik yönlerinden ziyade güçlü yönlerinin ön plana alınıp geliştirilmesini temele alan kavramdır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

Okul: Eğitim sisteminin gerçekleştirmek istediği hedefler istikametinde öğrencilere bilgi ve beceriler aktardığı örgüttür (Balcı, 2005).

Öğretmen: Bilgiyi öğretmekle görevli kişidir (TDK,2022). Öğretmenler, görevini Türk Milli Eğitim Sisteminin hedeflerine uygun vaziyette gerçekleştirmekle sorumludurlar (MEB,2022).

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde; bağlılık ve öğretmen bağlılığı kavramının gelişimi, özellikleri ve kapsamına dair ilgili alanyazın yer almaktadır. Araştırmanın diğer kavramlarını oluşturan dönüşümcü liderlik ve psikolojik sermayeye ilişkin kuramsal bilgilere de ayrıca bu bölümde değinilmiş, bahsedilen değişkenlerin hem öğretmen bağlılığıyla hem birbirleriyle olan ilişkisi literatürdeki araştırmalara dayalı olarak irdelenmiştir

### 2.1. Bağlılık

#### 2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramı, ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından tanıtılmış ve 1960'lı yıllarda ise Gouldner tarafından örgüt-üye etkileşimi ile açıklanmıştır (Bozkurt ve Yurt, 2013: 121). Örgütsel bağlılık, farklı araştırmacılar tarafından değerlendirilen birçok tanıma sahip olup, kapsam açısından farklı alanları içermektedir. Dawis ve Newstrom (1989) tarafından ifade edildiği üzere, örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte çalışmaya devam etme isteğini yansıtmaktadır. Franham ve Pimlott'a (1990) göre, bu bağlılık gönüllülük içermektedir. Celep (2000, s.15-17) ise örgütsel bağlılığın, çalışanın örgüte maddi ödüllerin ötesinde bilişsel bağlılık da göstermesini ifade etmektedir. İnce ve Gül (2005, 7), örgütsel bağlılığı, amaçlara ulaşmak için gösterilen çaba ve sadakat olarak değerlendirirken, Özsoy (2004) bu kavramı örgüt çıkarlarını bireysel çıkarların üzerinde görmek olarak tanımlamaktadır. Porter (1974) örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütün ortak vizyonunu ve inançlarını benimsemesiyle başlayan ve amaçlara ulaşmak için istekli olma hali ile tamamlanan bir kavram olarak açıklar. Eisenberg ve meslektaşları (1987) ise, örgütsel bağlılığın temel unsurlarını ortak vizyona inanç, amaçlara ulaşmak için harcanan çaba ve gönüllü çalışma isteği olarak belirlerler. Bu unsurlar, örgütsel bağlılığın temel taşlarıdır.

**Tablo 1: Örgütsel bağlılık tanımları**

Kiesler,1971	Bireyin alışlagelmiş davranışlarına olan bağlıdır.
Mowday vd., 1979	Bireyin örgütle bütünleşmesi ve buna dair istekli olma halidir.
Schermerhorn vd., 1994	Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmeleridir.
Allen ve Meyer,1996	Çalışanların örgütten gönüllü olarak ayrılmalarını en aza indiren psikolojik bağlıdır.
Bartlett, 2001	Örgütsel etkililiği gerçekleştirmek için bir ön koşuldur.

### 2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi

Dünyanın Dünya genelinde, birçok sektörde rekabetin arttığı ve kalitenin yükseltilmesi gereken bir çevrede, kurumlar çalışanlarına büyük bir önem vermek durumundadır. İşverenler, çalışanlarıyla güçlü bir ilişki kurduklarında, zorlu rekabet koşullarında daha dayanıklı olma eğilimindedirler (Cengiz, 2001). Kurumların nihai amacı olan başarıya ulaşmak için çalışanların performansını etkileyen bir dizi faktör bulunmaktadır ve örgütsel bağlılık kavramı bu faktörler arasında öne çıkmaktadır.

Küresel rekabetin artması, kurumların yapılanma süreçleri ve ekonomik dalgalanmalar, kurumların sürdürülebilirliğini zorlaştırmaktadır. Bu zorluklarla başa çıkmak için, çalışanların bağlılığını sürdürme gerekliliği büyük bir öneme sahiptir (Bass, 2000; Magliocca ve Christakis, 2001). Zirvede kalmak isteyen kurumlar için kritik bir konumda olan örgütsel bağlılık kavramı, araştırmacılar arasında büyük ilgi görmüştür.

Örgütsel bağlılık kavramına ilk kez 1956 yılında Whyte değinmiş, ardından Gouldner 1960 yılında örgüt-üye ilişkileri hakkında açıklamalarda bulunmuştur. 1970'lerde ise Sheldon (1971), Etzioni (1975) ve Kidron (1978) gibi araştırmacılar, örgüt değerleri ve iş ahlakıyla olan ilişkileri incelemişlerdir. Demografik değişkenlerle bağlantısını inceleyen Morris ve Sherman (1981)'dan sonra, Mowday, Rusbult ve Farrel tarafından örgütsel bağlılık modelleri geliştirilmiştir (Bozkurt ve İrfan, 2013).

Örgütlerdeki değişim ve gelişmelerle birlikte, çalışanlara verilen önem artmış ve çalışanların örgütsel etkililiğindeki rolü, örgütsel bağlılığı daha da ön plana çıkarmıştır. Bağlılık hem sosyal psikologlar hem de örgütsel davranış uzmanları tarafından ilgi çekici bir konu olmuştur (Meyer ve Smith, 2000). Örgütsel bağlılık, örgüt-üye etkileşimini ifade eder. Bu bağlantının, istenmeyen davranışların azaltılması ve ürün kalitesinin artırılması gibi önemli faktörlerde doğrudan etkili olduğu kabul edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007). Örgüte yüksek bağlılık gösteren bireyler, daha sadık, anlayışlı, uyumlu, sorumluluk sahibi ve kararlı bireyler olarak görülmekte ve performansları üzerinde olumlu bir etki yapmaktadır (Balcı, 2005). Bu etki, araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılık konusunda birçok çalışmanın yapıldığı bir alanı desteklemiştir.

### **2.1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılığın çalışanların performansını etkilediği pek çok araştırmaya konu olmuş, aralarındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu kanıtlanmıştır. Örgütlerin, çalışanlarının bağlılığını etkileyen unsurları biliyor olması bu sebeple önemli bir faktördür.

Yapılan araştırmalarda demografik özellikler, rol çatışması, ödüller, iş tatmini, örgütsel adalet gibi faktörlerin genel anlamda örgütsel bağlılığı etkilediği görülmektedir (Saldamlı, 2009). Cinsiyet konusunda çok fazla ayrım görülmezken bazı çalışmalarda kadınların erkeklere oranla işe bağlılıklarının, aileye olan bağlılıklarının gerisinde kaldığı savunulmaktadır (Gül ve Beyşenova, 2018). Bazı araştırmalarda ise kadınların iş değiştirmekten hoşlanmadıkları bu yüzden örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yalçın ve İplik, 2005). Bireylerin eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılıkları arasında Çöl ve Gül'ün (2005) yaptığı araştırmada negatif bir ilişki bulunmuş bu durum da iş bulamama korkusunun azalması sonucuyla ilişkilendirilmiştir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bu kişisel faktörlerin yanında yönetim tarzı, iletişim, örgüt kültürü, ödüller, örgüt iklimi gibi örgüt içi faktörler de bulunmaktadır (Bakan,2011). Ayrıca bulunan ülkede iş bulma olanakları, ekonomik durum, çalışılan kurum gibi, işsizlik gibi faktörler ise örgütsel bağlılığı etkileyen çevresel faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **2.1.4. Örgütsel Bağlılığın Etkilediği Değişkenler**

Örgütsel bağlılık, önceki araştırmalarla doğrulanan birçok önemli etkileşimle ilişkilendirilmiştir. Bu bağlamda, Tomazzoni ve Costa (2020), örgütsel bağlılığın, iş yerinde verimlilik ve motivasyon ile pozitif bir ilişkisi olduğunu belirtmektedir. Motivasyon kazanan bireyler, işlerini daha bilinçli bir şekilde yerine getirme eğiliminde olup, bu durum iş performanslarını artırır (İmamoğlu vd., 2019). Ayrıca, örgütsel bağlılığı artan bireyler, işlerini başarabileceklerine olan inançlarını yüksek tutma eğilimindedirler.

Öte yandan, Loan (2020) yaptığı çalışmada, bağlılığın iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna ulaşırken, Santika ve diğerleri (2020) yaptıkları araştırmada yönetsel performansa dolaylı bir etkinin olduğunu gözlemlemişlerdir. İş performansı (İmamoğlu vd., 2019), iş tatmini (Badri, 2022) ve işten ayrılma isteği (Laily vd., 2017) gibi farklı değişkenlere yönelik yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılığın bu değişkenleri etkilediği sonucuna varmıştır. İşgörenlerin, kendi istekleri doğrultusunda işlerinden ayrılma istekleri, örgütsel bağlılığın tüm boyutları ile negatif bir ilişki içerisindedir (Mdookh, 2022). İşten ayrılma niyetinin, duygusal ve normatif bağlılık tarafından öngörülebilir olduğu gözlemlenirken, devam bağlılığının bu niyeti öngöremediği belirtilmiştir (Allen, 2017).

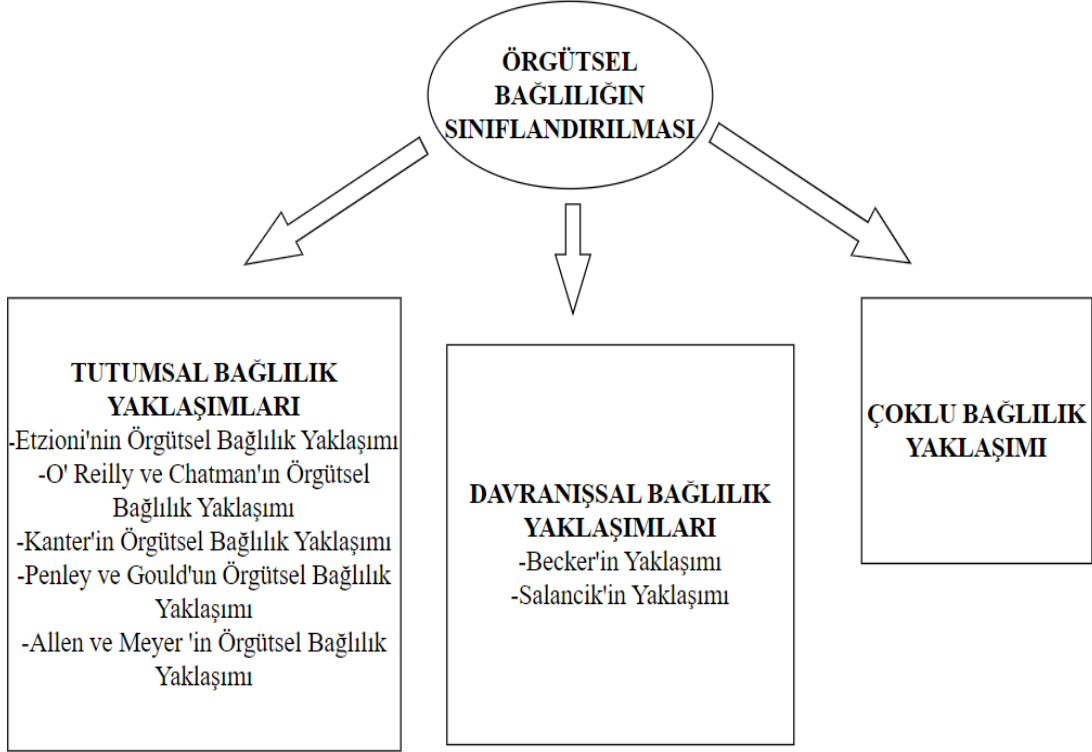
#### **2.1.5. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

Örgütsel bağlılık konusundaki araştırmalar, davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olmak üzere iki temel boyutta ele alındığını göstermektedir. Ayrıca, Reichers (1985) tarafından geliştirilen çoklu bağlılık kavramı, literatüre katkıda bulunarak tutumsal bağlılık yaklaşımını zenginleştirmiştir.

Davranışsal bağlılık, çalışanların gözlemlenebilir davranışları ve kendi isteklerine uygun olarak bu davranışları sergilemeleriyle tanımlanmıştır (Çetin, 2011: 55). Öte yandan, tutumsal bağlılık, çalışanlarla örgüt arasında ortak bir amaç doğrultusunda duygusal bir bağın varlığıyla karakterize edilmektedir (Mowday vd., 1982: 76). Reichers, örgütteki çalışanların bağlılığının farklı kaynaklardan

kaynaklanabileceğini öne sürmüştü ve 1985 yılında çoklu bağlılık yaklaşımını geliştirerek tutumsal bağlılık anlayışını daha da derinleştirmiştir (Çolak, 2021).

Aşağıdaki şekilde alanyazında bulunan örgütsel bağlılık yaklaşımlarının sınıflandırılması gösterilmiştir. Sınıflandırmaya çoklu bağlılık yaklaşımını da ekleyen İnce ve Gül (2005) örgütsel bağlılığı 3 boyutta incelemiştir.



**Şekil 1:** Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması (ince ve gül, 2005, 26)

#### **2.1.5.1. Etzioni'nin Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı**

Tutumsal bağlılık yaklaşımlarından Etzioni'nin yaklaşımına göre; örgütsel bağlılığı artıran bir sebep olarak örgüt çalışanlarına uygulanan güç kriter olarak görülmektedir (Şahin, 2014: 52). Ödül ve korkutucu gücün çalışanların davranışlarını etkilediğini varsayan bu yaklaşım kendi içinde ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak ayrılmaktadır (Balay, 2000, 20).

#### **2.1.5.2. O'Reilly ve Chatman'ın Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman'e göre (1986) örgütsel bağlılık, kişinin işine sahiplenmesini ve örgüte dair amaçlara yönelik bağlılık halini ifade etmektedir. Uyum, içselleştirme ve özdeşleşme boyutlarından oluşmaktadır (Bakan, 2011: 85). Uyum boyutu kişinin ödülünden yararlanabilmek için örgüt içinde uyumlu olma halini ifade ederken; özdeşleşmede birey kendini örgütün bir üyesi olarak kabul eder ve diğer çalışanlar ile ilişkiler kurar (O'Reilly ve Chatman, 1986: 494). İçselleştirme boyutunda ise örgütteki çalışanların kendi değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyumun sağlanmasıdır.

#### **2.1.5.3. Kanter'in Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı**

Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımına göre Kanter, örgüt çalışanların tecrübeleri ile örgütün olanaklarının kesişimi olarak örgütsel bağlılığı görmektedir. Sosyal ve kişilik sistemlerinin bir araya gelmesiyle bu yaklaşımın doğduğunu ifade eden Kanter, sosyal sistemleri gruplardaki birliktelik olarak değerlendirirken kişilik sistemini ise normatif, bilişsel ve duygusal eğilimler olarak ifade etmiştir (Çolak,2021).

#### **2.1.5.4. Penley ve Gould'un Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı**

Etzioni'nin çalışmalarının aksine ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılığın bir arada olabileceğini savunan Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı bu üç bağlılığın ancak bir arada kullanılmasıyla anlamlı hale geldiğini savunmaktadırlar (Penley ve Gould, 1988).

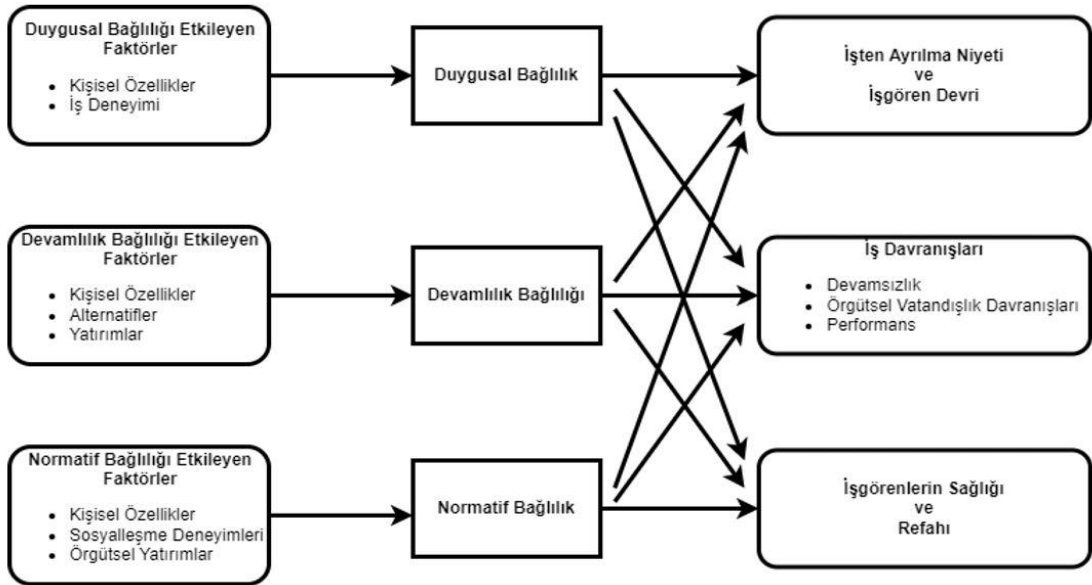
#### **2.1.5.5. Allen ve Meyer'in Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı**

Allen ve Meyer (1996), örgütsel bağlılığın psikolojik açıdan bağlılık halini temsil eden üç boyutlu bir modeli tanımlamışlardır. Bu model, duygusal, normatif ve devam bağlılığı adlı üç ayrı boyuttan oluşmaktadır. Bu bağlılık boyutları, örgüt-üye etkileşiminin temel bileşenleri olarak kabul edilir. Duygusal bağlılık, örgüt içinde bireyin özdeşleşmesini ifade eden bir boyuttur ve örgütlerin üyeleri tarafından



en çok arzu edilen bağlılık türüdür. Devam bağlılığı, işgörenlerin işten ayrıldıklarında kaybedecekleri çaba, zaman ve para gibi faktörleri göz önünde bulundurarak örgütte kalmayı sürdürme niyetini yansıtan bir boyuttur (İnce ve Gül, 2005, 43). Öte yandan, örgüt çalışanlarının ahlaki değerler ve sorumluluk bilinciyle örgütte kalma niyetini sürdürmesi normatif bağlılık olarak adlandırılır (Baysal ve Paksoy, 1999, 27).

Allen ve Meyer'ın bu bağlılık modelinde, bu üç boyut arasında bazı ortak noktalar bulunmaktadır (Çolak, 2021). İlk olarak, bu boyutlar hem ilişkilerin sürdürülmesi hem de örgüt içindeki sürekliliğin sağlanması açısından psikolojik bir yapı olarak tanımlanabilir. Diğer bir ortak nokta ise işten ayrılmama niyeti ile ilgilidir. Duygusal bağlılıkta birey, gönüllülük esasına dayalı olarak örgütte kalmayı tercih ederken, devam bağlılığında bu karar gereksinimlere dayalıdır ve normatif bağlılık ise ahlaki değerlere dayalı olarak işten ayrılmamayı içermektedir (İnce ve Gül, 2005, 42-44). Aşağıdaki şekilde Allen ve Meyer'ın üç boyutlu modeline yer verilmiş, boyutları etkileyen faktörler ve ilişkileri gösterilmiştir.



**Şekil 2:** Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli (meyer ve diğerleri, 2002: 22)

#### **2.1.5.6. Becker'in Yan Bahis ve Salancik'in Davranışsal Yaklaşımı**

Davranışsal bağlılıkta kişinin gerçekleştirdiği davranış tekrarlanırsa davranışın sürekliliği sağlanmaktadır (Oliver, 1990, 20). Literatüre baktığımızda Becker'in ve Salancik'in olmak üzere iki davranışsal yaklaşım karşımıza çıkmaktadır. Becker'in yan bahis yaklaşımına göre yan bahse girilmesi için bazı sebepler oluşması gerekir. Bunlar; kişilerin beklentileri, bürokratik yapılanmalar, kişisel uyum ve bireyim toplum içindeki rolüdür (Becker, 1960, 36-38). Birey bu yaklaşıma göre kendi menfaatlerini kaybetmemek için (para, statü, değer vb.) işten ayrılmaz. Salancik'in yaklaşımında ise tutum ve davranışların tutarlılığı karşımıza çıkmaktadır. Eğer bu ikili arasında uyum varsa örgüt içinde bağlılık yoksa örgüt içinde gerilim ortaya çıkmaktadır (Atak, 2009).

#### **2.1.6. Öğretmen Bağlılığı ve Önemi**

Günümüzde örgütsel amaçlara ulaşmada kilit konumunda olan bireydir. Çağımızın gelişmelere ayak uydurma zorunluluğu örgütlerin de bu doğrultuda kendini geliştirmesine ve değiştirmesine sebep olmuştur. Holton ve O'Neill'e göre (2002) örgütlerdeki işe alış serüveni, bireyin sosyalleştirilmesi ve eğitimle ilgili maliyetler sebebiyle örgütsel bağlılık önemlidir.

Örgütlerin amaçlarına ve değerlerine bağlı olarak işe devam eden bireylerin üretkenlikleri artar, işten ayrılma niyetleri düşer, iş doyumları da bu bağlamda artar (Allen ve Meyer, 1996; Lu vd.,2002; Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer ve Allen, 1997; Mowday vd., 1982; Porter vd., 1974; Stallworth, 2003). Örgütsel bağlılık düşük olarak çalışan bireyler ise devamsızlık yapan, işten ayrılma niyeti bulunan ve örgüte mali sorunlar çıkaran çalışan olarak karşımıza çıkarlar (Hunter, 1991). Örgütsel etkililik için örgütsel bağlılık bu doğrultuda ön koşul olarak görülmektedir (Bartlett, 2001; McMurray vd., 2000).

Okullar etkileşimin yoğun olarak gerçekleştiği sosyal sisteme sahip örgütlerdir (Ross ve Gray, 2006). Bu sistem içindeki öğretmenlerin okulun hedeflerine ulaşması için çaba göstermeleri, aynı okulda çalışma isteğini devam ettirmesi öğretmen bağlılığı kavramının oluşmasına, araştırılmasına sebep olmuştur (Ling ve İbrahim, 2013). Son zamanlarda yapılan eğitim alanındaki araştırmalarla öğretmen bağlılığı kavramsallaştırılmıştır (Bogler ve Somech, 2004; Kushman, 1992; Ross ve Gray,

2006). Öğretmen bağlılığı öğretmenlerin hem öğrencileri hem meslektaşları hem de okulla kurdukları psikolojik bir bağlıdır (Firestone ve Pennell, 1993).

Yapılan araştırmalar okul-öğretmen bağının hem öğretmen hem okul için olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermektedir (Kushman, 1992; Liu vd., 2018; Bogler ve Somech, 2004). Öğretmenler okula bağlılıklarıyla okulun hedefleri adına ekstra çaba gösterip özdeşim kurarlar ve aynı okulda çalışma isteğini devam ettirirler (McInerney vd., 2015). Paydaşları ve öğrencileriyle bağı kuvvetli olan öğretmenler güven duygusunu geliştirirler. Güven ise sosyal ilişkilerde yapı taşıdır (Colguittud, 2012).

Öğretmenlerin bağlılığını geliştirip öğrenci başarısında artış sağlamak dünya çapında birçok ülke tarafından kabul görmüş bir hedeftir (Berkovich ve Bogler, 2020). Paylaşımçı, zümreleriyle iyi ilişkiler içinde olan müdür ve öğrenciler ile iletişimi kuvvetli, okul kültürünü benimsemiş öğretmenler işlerine daha istekle gelip, olması gerekenden daha fazla çaba gösterirler. Bu istek, işe geç kalma gibi istenmeyen davranışları da en aza indirirken nihai amaç olan öğrenci başarısının da dolaylı olarak artmasını sağlayacaktır.

## **2.2. Psikolojik Sermaye**

### **2.2.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Yaklaşımı**

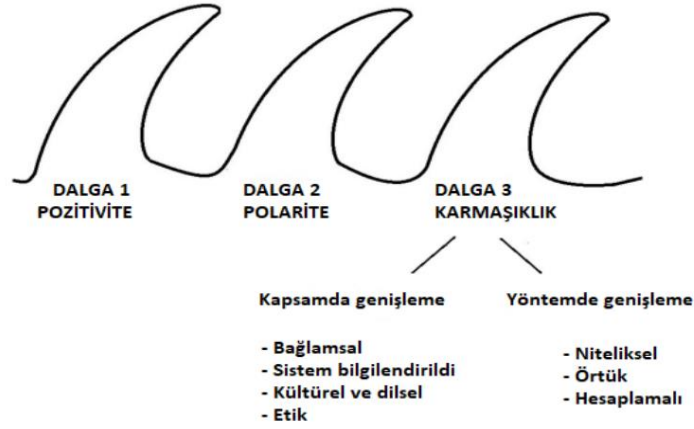
İkinci Dünya Savaşı sonrası iyileşme çabaları, psikoloji alanındaki araştırmacılar için de bir fırsat yaratmıştır. Bu dönemde, sadece psikolojik sorunlara odaklanmanın ötesine geçilerek, zarar görmemiş bireylerin potansiyelleri de ele alınmaya başlanmıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Seligman, 1998 yılında Amerikan Psikoloji Birliği başkanlığına seçildikten sonra, olumlu ve güçlü yönlerin vurgulanması gerektiğini savunmuş ve kişilerin, olayların ve hayata değer katan tutumların olumlu yönlerinin göz ardı edilmemesi gerektiğine dikkat çekmiştir (Şen, 2021).

Seligman'ın bu bakış açısını geliştirmesinin ilginç bir hikayesi vardır. Bir gün kızıyla yaptığı bir konuşmada, kızının artık mızımızlanmayacağını ve eskisi gibi onu üzmeyeceğini ifade etmesi üzerine şaşırarak Seligman, kızının hatalarını fark ettiğini ve bunları zamanla kendi kendine düzeltebileceğini anlamıştır (Seligman, 2002). Bu

diyalog, çocuk yetiştirme sürecinin yanlışlara odaklanmanın ötesinde bir anlayış gerektirdiği fikrini ona aşlamıştır. Bu noktada Seligman, psikolojik sermayenin temellerini atmıştır (Seligman, 2002). Bu yaklaşım, olumsuzluklara odaklanmanın yerine olumlu yönlerin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Seligman'ın bu adımı, pozitif psikoloji alanına ilgiyi çekmiştir. Ancak, Seligman'dan önce, Abraham Maslow, kişinin potansiyelini önemli ölçüde etkileyen olumsuz yönlerine odaklanmanın, kişinin yapabileceklerinin önüne geçebileceğini savunmuş ve bu konuyu 1954 tarihli "Motivation and Personality" adlı kitabında ele almıştır (Maslow, 1954).

Pozitif psikoloji, bireyleri kendi kapasiteleri, arzuları ve yetenekleri konusunda daha kabul edici ve takdir edici bir bakış açısına sahip olmaya teşvik etmeyi amaçlar (Sheldon ve King, 2001). Pozitif psikoloji, genellikle kişilerin iyi olma durumlarını bilimsel yöntemlerle incelemeyi ifade eder (Hefferon ve Boniwell, 2011). Kişilerin zorlu görevlerle başa çıkma yetenekleri, başarıya inançları, kararlılıkları ve dayanıklılıkları psikolojik sermaye kavramıyla açıklanır (Luthans, Youseff ve Avolio, 2007).

Pozitif psikolojinin üç ana dalgası veya aşaması bulunmaktadır. İlk aşama, bireyin kapasitesine odaklanır ve araştırmacılar, mutluluk, umut, güven gibi yapılar aracılığıyla bu kapasiteyi genişletmeyi amaçlarlar (Mayer ve Vanderheiden, 2020). İkinci aşamada, olumlu ve olumsuz yönlerin çelişkili yönleriyle kabul edilir (Wong, 2011). Üçüncü aşamada ise bireyin çevresiyle daha fazla etkileşim içinde olması teşvik edilir ve çok kültürlülük, zenginleşme sağlar (Lomas vd., 2021).



**Şekil 3:** Üçüncü Dalganın Ayrıntıları Da Dahil Olmak Üzere, Pozitif Psikolojinin Üç Ana Dalgası (Lomas vd., 2021).

### 2.2.2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Özellikleri

Pozitif psikolojik sermaye, birçok araştırma ve akademik çalışma tarafından ele alınan önemli bir kavramdır. Nelson ve Cooper (2007), bu konuyu ele alırken bazı temel özelliklere dikkat çekmişlerdir. Bu özellikler şunlardır:

- ✓ Örgüt kültürü içerir: Pozitif psikolojik sermaye, sadece iş kurallarını değil, aynı zamanda örgütün kültürel yapısını da içermektedir. Bu, çalışanların iş deneyimlerini daha kapsamlı bir bağlamda değerlendirebilmelerine olanak tanır.
- ✓ Çeşitli faktörlere bağlıdır: Başlangıçta akademik bir terim olan pozitif psikolojik sermaye, günümüzde bir dizi farklı faktörün etkileşimine dayalı bir yaklaşım haline gelmiştir. Bu, bireylerin duygusal ve psikolojik sermayeyi geliştirmeleri için farklı yolların olduğunu gösterir.
- ✓ Örgütsel davranışları etkiler: Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel davranışları etkileyebilir. Çalışanların duygusal zekalarını ve motivasyonlarını artırarak iş performanslarını olumlu bir şekilde etkileyebilir.
- ✓ Alt boyutlara ayrılabilir: Bu kavramın dört temel alt boyutu bulunmaktadır. Bu, pozitif psikolojik sermayenin hem ayrı alt boyutlarıyla hem de bütün olarak değerlendirilebilecek bir yapıya sahip olduğu anlamına gelir.

Nelson ve Cooper'ın sıraladığı bu özelliklerin yanında araştırmacıların çoğu tarafından kabul gören bir diğer özellik ise zamanla geliştirilebilen bir kavram olmasıdır (Luthans, Avey, Avolio, Norman ve Combs, 2006, s.387). Ayrıca eğitimle ve kişilik özellikleriyle bütünleştiğinde olumlu tarafların gün yüzüne çıkarılıp geliştirilebileceği düşünölmektedir (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007, s. 568). İnsan kaynaklarının gelişimini etkilediği düşünölen psikolojik sermaye esnek bir yapıya sahiptir (Peterson, Luthans, Avolio, Walubwa ve Zhang, 2011, s. 446).

### **2.2.3. Psikolojik Sermayenin Kuramsal Temelleri**

Örgütlerdeki olumlu olma halini ve güçle yönetimi destekleyen iki yönelimin ilham kaynağı pozitif psikolojidir. Birinci eğilim örgütlerin zorlu şartlarda ayakta durmasını ifade edip olumlu yönleri esas alan “Pozitif Örgütsel Burs” yönelimidir. Temeli Michigan Üniversitesi'ne dayanır (Mdookh, 2022). Diğer eğilim ise pozitif örgütsel davranış olarak açıklanan örgütlerdeki performansın sağlanması için geliştirilip ölçölebilen insan gücünü ifade etmektedir (Luthans ve Youseff, 2004).

Psikolojik sermayenin esası Bandura'ya dayanır. Sosyal bilişsel teoriye göre; kişi, çevre ve yaptıklarının arasında karşılıklı nedensel ilişkiler kurar (Youseff, Morgan ve Luthans, 2013). Bireyin yaşadığı durumu, kişiyi, nesneyi simgeleştirmesi ile başlayan süreç öngörme kapasitesini geliştirmeyle devam eder. Kişi, kendini ve içinde bulunduğu örgütü ya da olayı gözlemledikten sonra kendinde bazı düzenlemeler yapar. Bu durum öz düzenleme ile açıklanırken daha sonra bireyin kendini değerlendirme aşaması olan öz yansıtmanın yapılması beklenir.



**Şekil 4:** Rekabet üstünlüğü sağlayan sermaye türleri (Luthans ve Youseff, 2004)

Luthans ve Youseff'e göre (2004) sahip olduğumuz varlıklar ekonomik sermaye ile açıklanmaktadır. Maddiyat içermeyen insan sermayesi bildiklerimiz ile ilgilidir ve en az fiziki kaynaklar kadar önemlidir. Sosyal sermaye bildiğimiz kişiler üzerine yoğunlaşır. İlişkiler, bağlantılar üzerine yoğunlaşır. Tüm bu aşamaları gerçekleştirip kendini tanımaya geldiğinde ise kişi pozitif psikolojik sermaye kavramı ile tanışmaktadır.

#### **2.2.4. Psikolojik Sermayenin Kavramsallaştırılması**

Orta Çağ döneminde sermaye kavramı, genellikle ticaretin etkisiyle maddi değerlerle ilişkilendirilmiştir. Ancak zaman içinde bu kavramın anlamı evrilmiş ve günümüzde daha geniş bir anlama sahip olmuştur. Mark Hodgson'un 2014 tarihli çalışmasına göre, Adam Smith öncesi dönemde sermaye, genellikle teminat edilebilecek malları ifade ederken, daha sonraki dönemlerde bu kavram, insanlar ve makineler gibi farklı alanlarda kullanılmaya başlanmıştır. Sermaye kavramının çeşitli tanımları bulunmaktadır ve her biri istenen sonuçların elde edilmesine katkıda bulunan farklı çalışmaları içermektedir (Goodwin, 2003). Finansal veya ekonomik sermaye, üretimin ekonomik boyutuyla yakından ilişkilidir ve "Neye sahibim?" sorusunun yanıtını arar. İnsan sermayesi ise bir bireyin doğuştan sahip olduğu ve sonradan öğrendiği yeteneklerini tanımlar. Bu tür sermaye, "Neyi biliyorum?" sorusu etrafında

şekillenir. Sosyal sermaye, ilişkiler, bağlar ve paylaşılan değerlerden oluşur ve "Kimleri tanıyorum?" sorusunun cevabını arar. Psikolojik sermaye ise olumlu davranışları ve tutumları ifade eder. Bu tür sermayenin merkezinde "Ben kimim?" sorusu bulunur. Bu tür sermaye, ölçülebilir ve geliştirilebilir kriterlere sahip değişkenleri içerir. Öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık, psikolojik sermayenin bu ölçütlere dayalı kapasitelerini temsil eder (Luthans, 2007).

Yapılan çalışmalara göre psikolojik sermayenin hem kişisel hem de çalıştığı örgüt boyutunda olumlu sonuçlar elde etmesini sağlayan bir yapısı bulunmaktadır (Çavuş ve Gökçen, 2015). Eğitim örgütleri olan okullarda psikolojik sermaye araştırmaları hala geliştirilme aşamasındadır. Yapılan araştırmaların büyük bir kısmı psikolojik sermayenin sonuçları kullanılarak nicel yöntemle gerçekleştirilmiştir (Burhanuddin, 2019).

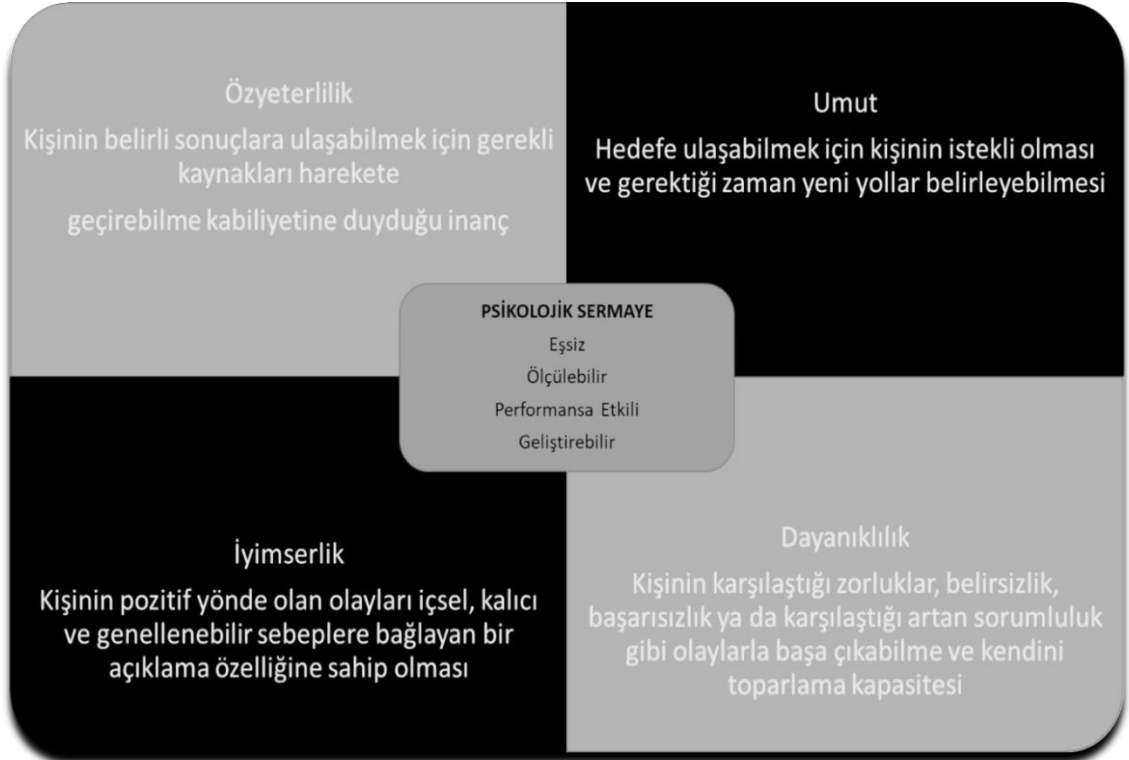
### **2.2.5. Psikolojik Sermayenin Boyutları**

Psikolojik sermaye bireyin sahip olduğu kaynakların değerli olduğunu, bardağın dolu tarafının görülmesinin performansa yansıtacağını savunur. Kişilerin şu anda ne olduğu ve gelecekte ne durumda olacağı ile ilgilenir (Goldsmith, Veum ve Darity, 1998). Örgütsel davranışlar sonucunda olayların olumlu taraflarının da görülmesine duyulan ihtiyaç artmış, bu ihtiyaç psikolojik sermaye kavramının önemini ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda "Pozitif örgütsel davranış kavramının ölçmesi gereken psikolojik sermaye faktörleri ne olmalıdır?" sorusuna cevap arayışları başlamış, diğer sermaye çeşitlerine "psikolojik sermaye" de böylece eklenmiştir (Akçay, 2010, 79). Luthans ve Youseff 'e göre (2004) psikolojik sermayenin bileşenleri; psikolojik sermayenin benzersiz olması ölçülmeye uygunluğu, geliştirilebilir olması ve bireyin performansına dayanmaktadır. Avey (2014) ise bu özellikleri çok boyutluluk, kendi alanına has bir yapı, birey özelliklerine göre değişkenlik gösterebilir ve kararlılık, ölçülmeye uygunluk ve bireyin performansına odaklı olması yönünden güncellenmiştir.

Bireylerin psikolojik gelişim durumunu ifade eden psikolojik sermaye; kişilerin başarıya ulaşmak amacıyla olumlu düşünüp (iyimserlik) bu konuda yeni yöntemler arayışında olma haline (umut) girmesi ile, başarı yolunda ilerlerken önüne çıkan engellere karşı sağlam kalma hali (dayanıklılık) ve gösterdiği çabayı (özyeterlilik)



kapsayarak daha da genişletilmiş, geliştirilmiştir (Avey vd., 2008, 4). Psikolojik sermayenin bileşenleri toplum içinde sıklıkla kullanılsa da pozitif psikoloji alanında temeli sağlam, araştırılmaya uygun kriterler barındırır (Luthans vd., 2008, 210). Bu kriterler ve yenilenmiş özellikleri ile umut, özyeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık psikolojik sermayeyi oluşturmaktadır (Luthans vd., 2007). Aşağıdaki şekilde Luthans ve Youseff'in pozitif psikolojik sermaye bileşenlerini görmekteyiz. Kısa bir şekilde tüm bileşenler ifade edilmiş, tüm bu bileşenlerin bir araya gelmesinden psikolojik sermayenin oluştuğu gözlenmiştir. Bileşenlerin özelliklerinin bir araya gelmesi ise psikolojik sermayenin özelliklerinin oluşmasını sağlamıştır.



**Şekil 5:** Pozitif psikolojik sermaye bileşenleri (luthans ve youseff, 2004: 152).

### 2.2.5.1. Umut

Umut, belirli bir hedefe doğru ilerlerken kendi yolunu oluşturup yol boyunca kendini güdüleme kabiliyeti olarak açıklanmaktadır (Snyder, 2002: 249). Umut boyutunun aslı bireylerin hedef yönelimli olma varsayımından gelmektedir. Yani kişiler bir şeyler başarmak için yola çıkmaktadırlar. Snyder 'a göre (1995) umut

bileşeninin iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi olan araç, hedefe yönelik çaba gösterme ve irade ile tanımlanırken; diğer boyut olan yol ise amaca ulaşmak için çıkılan yolun tasarlanması olarak ifade edilmektedir. Bu boyutları ile umut kavramı, günlük dilde kullandığımız kavram olan umuttan bir hayli farklı olarak karşımıza çıkmaktadır (Luthans vd., 2007).

Umut, kişinin amaçlarını saptayıp bu amaca ulaşma konusunda gösterdiği inançtır (Çetin ve Basım, 2011). Umut bireyin yönlendirdiği bir kavramdır. Ulaşılmak istenen yolu tasarlama aşamasından başlayıp, kararlı davranma ve önüne çıkan engeller karşısında B planı yapabilmeyi kapsamaktadır (Tösten, 2015, 31). Örgütlerdeki rekabet koşulları, iş stresi, paydaşlar arası çekişmeler gibi sebeplerden dolayı umut çok fazla odağa alınamamış bir kavramdır. Son zamanlarda bu durum örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacılarca düzeltilmeye çalışılmış, olumlu olanı görebilmeye dönük bakış açısı kazandırılmaya çalışılmıştır (Ocak ve Güler, 2017, 121-122).

Umuta dair alanyazında kuramlar geliştirilmiş olsa da en çok onay gören Snyder'in geliştirmiş olduğu Umut Kuramı'dır (Feldman ve Dreher, 2012: 747). Bahsi geçen model olgulara dayalıdır ve bireyin yetenekleri doğrultusunda uyguladığı bilişsel değerlendirmelerden oluşmaktadır (Snyder, 1995: 355). Bireyin umut içinde olması, yollar tasarlayıp o yolda yürüyebilme motivasyonunun olmasına dayanmaktadır (Snyder, Rand ve Sigmon, 2002: 258). Luthans'a göre (2002) umutlu olma halini geliştirebilmek için iş görenlerin aktif katılımını sağlayarak örgütsel bağlılığı artırmak, özel amaçları belirlemek, uzun vadeye yayılan yöntemler tasarlamak, acil durumlar için alternatif plan oluşturmak, gerçekleşmesi beklenen durumlara yönelik zihinsel tasarımlar oluşturmak ve hedeflenen başarıya ulaşmada karşılaşılan zorluklar karşısında yılmamak için yeni hedef tasarımları oluşturmayı sağlamak olarak sıralamıştır.

#### **2.2.5.2. İyimserlik**

İyimserlik gündelik hayatta en çok kullanılan fakat gerçek anlamda anlaşılması zor olan psikolojik sermaye boyutudur. Psikolojik sermayenin bir boyutu olan bu bileşen yalnızca geleceğe dair şeylerin hep iyi olacağını hayal etmek değil, olayların ortaya çıkma sebebini olumlu yönde açıklamaktır (Akkuş, 2020). İyimserlik, bireyin

etrafında gerçekleşen durumlar ile bunların yorumlanması arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. İyimser kişiler fiziki bakımdan daha sıhhatli, başarılı, çaba sarf eden ve daha iyi ruhani durumu olan kişilerdir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 9). Peterson' a göre (2000) iyimserliğin beklenti bakımından bilişsel olduğu düşünülse de duygusal ve motivasyonel yapısı da vardır.

Bireylerin hayatları boyunca karşılarına çıkan zorluklara dair hislerini anlatan kavramlar iyimser olma ya da kötümser olmadır (Carver, Scheier ve Segerstrom, 2010: 884). Scheier ve Carver'a göre (1985) kişinin iyi şeyler olacağını hissetmesi iyimserlik, kötü şeyler tasarlayıp böyle olacağını hissetmesi ise kötümserlik olarak kavramsallaştırılmıştır. Pozitif psikolojik sermaye açısından ele alınan iyimserlik ise kişinin olumlu durumları içsel sebeplere bağlarken olumsuz durumları ise çevresel etmenlere bağlamaktadır (Luthans ve Youseff, 2004, 153).

Seligman' a göre (1998) kötümser bireyler başlarına gelen kötü olayların uzun bir süre devam edeceğini ve başlarına gelen bu olayların yaptıkları bir yanlış sonucunda gerçekleştiğini düşünürler. Aynı durumla karşı karşıya kalan iyimser bireyler ise kendilerine bağlamadan bu durumun geçici olduğunu, kurtulmak için ise çaba sarf ettiklerini ifade etmektedirler. Umut ve iyimserlik boyutları gündelik hayatta birbirlerine yakın gibi gözükse de psikolojik sermaye açısından farklılıkları bulunmaktadır. İyimserlik isteği çevresel faktörlerden beslenirken, umut bileşeninde içten gelen bir his ve amaca ulaşma arzusu söz konusudur (Luthans, 2002, 701).

Hemen hemen tüm örgütlerin içinde iyimser kişilere gereksinim duyulduğunu açıklayan Luthans, olumsuzluklara odaklanmak yerine iyi düşünmeyi sağlamanın avantaj sağlayacağını, risk almaktan kaçınmak yerine cesaret örneği gösterip zorlu şartların aşılması gerektiğini belirtmiştir (Luthans, Youseff ve Avolio, 2007, 98). Örgüt içinde çeşitli psikolojiye sahip bireyler bulunmaktadır. Bu bireylerin olaylara karşı bakış açıları birbirleriyle olan ilişkilerinde iş performanslarında dolaylı olarak etkiler bırakmaktadır. Luthans ve arkadaşlarına göre (2007) iyimser ve kötümser kişilerin olaylara verdikleri tepkiler de farklı olacaktır. İyimser kişilerin olayları algılayış biçimleri ve gerçekleşen değişimi kabullenmeleri, bununla başa çıkmak için uğraşmaları muhtemeldir. Tam tersi ise kötümser bireyler bu durum karşısında kendilerini suçlar ve pes etme eğiliminde bulunurlar.

İyimser bireylerin karşılaşılan kötü durumlar karşısında korkmayıp meydan okuması, karşılaşılan güçlükleri aleyhlerine çevirmesi, kendine güvenmesi ve sabır etme olasılıkları yüksektir (Schulman, 1999). Ayrıca bireyin bu iyi düşünme hali ile bulunduğu anı takdirle karşılaması (ekonomik kriz var fakat işten kovulmadım gibi) gerçekçilik algısıyla örtüşecek bu tutarlılık da geleceğe dair bakış açısına ve performansına da yansıtacaktır (Bitmiş, 2014).

### **2.2.5.3. Öz Yeterlilik**

Psikolojik sermayenin bu boyutu 1977 yılında geliştirilen Bandura'nın Sosyal Bilişsel Teorisine uzanmaktadır. Hem davranışçı hem sosyal öğrenmenin birlikte oluşturduğu bu teori iki alan için de büyük önem arz etmektedir. Bandura'ya göre (1997) bireyin bir işin üstesinden gelebilecek kabiliyete sahip olması ve bu işi yapabileceğine dair enerji dolu olması öz yeterlilik olarak tanımlanmaktadır. Seligman'a (2006) göre bireyin kendi sorumluluklarını üstlenerek işi yerine getirmeye dönük güdülenmeleri ve bu süreçteki bireyin özgüvenini ifade eder. Bir işi başarma arzusu olan çalışanlar, tehlikelerden sakınmak yerine, mücadele ederek başarıya ulaşmaya çalışırlar (Luthans, Zhu ve Avolio, 2006). Öz yeterlilik kavramı bazı kaynaklarda karşımıza özgüven olarak da çıkmaktadır (Bayır ve Aydın, 2019).

Edinilen bilginin istenilen hedeflere ulaşılması için gerekli fakat yeterli olmadığını ifade eden Bandura, bireylerin olması gereken davranışlara yönelik hareket etmediklerini dolayısıyla bilgi ve davranış arasında boşluk bulunduğunu açıklamıştır (Bandura, 1982). Ne yapması gerektiğini bilmesine rağmen faaliyete geçemeyen bireyler örneğini veren Bandura, savunduğu boşluğu bu şekilde açıklamıştır. Bu boşluğu doldurmak için ise bireylerin kendi yetenekleri doğrultusunda güdülenmeleri ve harekete geçmeleri gerektiğini söylemiştir (Bandura,1977; Bandura,1982). Öz yeterlilik her ne kadar bazı kaynaklarda özgüven olarak karşımıza çıksa da Luthans ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmalarında farklı kavramlar olduğu ispatlanmıştır. Çalışmaya göre öz yeterliliğin beş ana özelliği vardır (Luthans, Youseff ve Avolio, 2006, 36-38). Bunlar ilki öz yeterlilik kendi bağlamına hastır. İkincisi öz yeterlilik uygulama esaslıdır. Üçüncüsü öz yeterlilik gelişmeyi ve değişikliğe açıklığı sever. Dördüncüsü bireyin öz yeterliliği çevresinden etkilenmeye müsaittir. Sonuncusu öz yeterlilik değişkendir.

Öz yeterliliği yüksek olan bireyler strese karşı dirençlidirler. Hedefleri yolunda verdikleri çaba ile başarıyı yakalayacaklarına dair inançları kuvvetlidir (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008: 54). Öz yeterliliği düşük bireyler ise erken pes etme, vazgeçme yönelimleri yükselmiştir (Stajkovic ve Luthans, 1998). Luthans ve arkadaşlarının öz yeterliliği; amaçları genelde kolay olmayana göre seçme, zorluklar karşısında yılmadan çaba sarf etme, içsel motivasyonları yüksek olma ve karşısına çıkan engellere boyun eğmeyip dirençlilik hali gösterme şeklinde sıralamışlardır (Luthans, Youseff ve Avolio, 2006, 38).

#### **2.2.5.4. Dayanıklılık**

Psikolojik sermayenin sonuncu boyutu olan dayanıklılık ile ilgili araştırmalar psikopatolojik olarak tehlikede bulunan çocuklara dair yapılan araştırmalarla başlamıştır (Masten, 1999; Masten ve Garmzey, 1985). Bu tehlikeler gen faktörü tarafından aktarılabilen risklerdir. Araştırmacılardan bir kısmı (Anthony, 1974; Murphy, 1974) tehlike altında kalan çocukların olması gereken gibi büyüdüğü sonucuna varmışlardır. Bu araştırma esnasında okul başarısı, davranış problemleri olup olmaması, sınıf içi arkadaşlarıyla iletişimi, seviyesine uygun aktivitelerde bulunabilmesi gibi kriterler kullanılmıştır (Masten ve Reed, 2002). Tehlike altında bulunan fakat başarılı olmuş öğrencilere “dayanıklı”, “dirençli”, “strese yenilmeyen” gibi sınıflandırmalar yapılmıştır (Masten ve Reed, 2002, 75). Bunların arasından ise en çok kullanılan kavram dayanıklılıktır. Dayanıklılığın alanyazında baktığımızda hem yerli araştırmacılar (Basım ve Çetin, 2011; Akkuş, 2020) hem de yabancı araştırmacılar (Mdooh, 2022) psikolojik dayanıklılık olarak kavramsallaştırıldığı görülmektedir.

Başınızdaki en son ne gibi kötü bir olay geçti? Bu olay sizin için önemli miydi? Neler hissettiniz? Kendinizi suçladınız mı? Bu olaydan kurtulduğunuzu düşünüyor musunuz? Aynı olayla karşılaştığınız yine aynı hisleri mi yaşadınız? Bu tecrübe size neler kazandı? gibi sorular psikolojik dayanıklılığa dair iyi oluşu anlayabilmemizi sağlayacak sorulardır (Luthans vd., 2007).

Dayanıklılık alanyazında genel olarak zorluklar karşısında, çatışma durumlarında, başarısızlık hallerinde pes etmeden ayakta durabilme, alınan sorumlulukları kabullenip esnek olabilmeyi ifade etmektedir (Masten, 2001; Luthans, 2002). Coutu' ya göre (2002) dayanıklılık karşılaşılan zorlu şartlarda sağlam kalabilme

yeteneği ve kapasitesi olarak açıklamaktadır. Peterson (2013) ise iyimserlik, grup motivasyonu, hayat doyumunu, öz yeterlilik gibi hem içsel hem çevresel pek çok niteliği kapsayan dayanıklılığın şemsiye kavram özelliği taşıdığını ifade etmiştir. Noble ve Mcgrath (2013: 566) bu konuda yapılan araştırmalara baktığında tanımlarda ortak bir noktanın olduğunu ifade etmiştir. Bahsedilen bu nokta ise kişilerin karşılaşılan sorunlar karşısında yılmayıp mücadele edebilmesi için gerekli olan bireysel gücü gün yüzüne çıkarabilme kapasitesi olarak belirlemiştir. Stuclyffe ve Vogus' a göre (2013) dayanıklılığı yüksek bireylerin iş hayatlarında performansı yüksek, sosyal hayatlarında başarılı, bireyler arası ilişkileri kuvvetli olabilmesi karşılaşılan sorunlarda pes etmeyip uyum sağlayabilmesi neticesinde gerçekleşmiştir.

Patterson ve meslektaşları (2004, 5-6) eğitim alanında yaptığı çalışmalar sonucunda dayanıklılığı yüksek öğretmenlerin özelliklerini; Karar verme gibi süreç içeren durumlar karşısında rehber olabilme, hizmet içi eğitimlere katılmaya çalışma, meslektaşlarına arasında mentorluk yapma, sorumluluk alma, problem karşısında çözüm yolları arama, öğrenciyi ve öğretmeni merkeze alma, öğrencilerin akademik başarısı için gerekli olan şeyleri düşünmeden yapma, okuldaki öğretmenler tarafından desteklenme, Öğretimde farklı yöntem ve teknikleri kullanma ve nerede, ne zaman, nasıl davranması gerektiğini bilen bireyler olarak tanımlanmışlardır. Luthans'ın psikolojik sermaye bileşenlerine ek olarak araştırmada kullanılan ölçeği geliştiren Rasim Tösten'e göre iki bileşen daha vardır. Bunlar: güven ve dışadönüklüktür.

#### **2.2.5.5. Güven**

Güven Brockner'a göre (1988) kişinin kendisine dair memnun olma düzeyi ile açıklanmaktadır. Bu doğrultuda yeterli düzeye sahip kişiler ulaşmak istedikleri hedeflere emin adımlarla ilerleyebilmektedirler (Carver ve Scheier, 2002). Güvenilir insana dair Börü'nün (2001) yaptığı araştırmada güvenilir birey olma unsurları; dürüstlük, açıklık, yardımseverlik, tutarlılık olarak saptanmıştır. Tösten (2017) de bu doğrultuda psikolojik sermaye bileşenleri arasında güvene yer vermiştir.

### **2.2.5.6. Dışadönüklük**

Dışadönüklük, kişinin çevresindekiler ile rahat bir şekilde iletişimde bulunması, gerektiği zamanlarda girişkenlik gösterip enerji dolu olması anlamına gelmektedir (Korkmaz, 2006). Çetin ve Varoğlu'na göre (2009) ise dışa dönüklüğü zayıf bireyler daha çok yalnız kalmaktan hoşlanan, içine kapanık kimseler olarak görülmektedir. Psikolojide önemli yer tutan dışa dönüklük kavramı, hayat dolu, enerjik, sosyal olma gibi nitelikleri barındırmaktadır (Eryılmaz, 2014). İyimserliği, güveni yüksek bireylerin hayat dolu olması, çevresindekiler ile iletişim gücünün kuvvetli olması psikolojik sermayenin bileşenleri arasında dışadönüklüğün de yer bulmasına etkili olmuştur.

### **2.2.6. Psikolojik Sermayeyi Etkileyen Değişkenler**

Örgütlerin dönüşüm sürecinde ayakta kalabilmesi için fark yaratarak öne çıkması gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Bilginin ve teknolojinin ön planda olduğu çağımızda ekonomik ve fiziki imkanlara sahip olmak önemli görülse de yeterli değildir. Bu durum birey üzerinde yapılan çalışmaların ve yatırımların artmasına sebep olmuştur (Erkmen ve Esen, 2012). Bireyin performansının gelişiminde önemli konumda olan ve son zamanlarda yapılan çalışmaların göz bebeği haline gelen psikolojik sermaye stratejik açıdan önemli bir kaynak konumundadır (Luthans vd., 2004). Yang' e göre (2022) psikolojik sermayeyi etkileyen değişkenler kişisel ve durumsal faktörlerdir. Vilarino del Castillo ve Lopez-Zafra'ya göre (2022) psikolojik sermayeyi etkileyen değişkenleri üç ayrı başlıkta incelemek doğru olacaktır. Bu değişkenler: liderlik, psikolojik sağlamlık, örgüt özellikleri ve örgüt iklimidir.

Avey'e göre (2014) ise kişisel farklılıklar, liderlik ve yönetim, örgüt özellikleri ve demografik özellikler psikolojik sermayeyi etkileyen özelliklerdir. Kişisel farklılıkların içeriğinde Avey'e (2014) göre karakter, özgüven bulunmaktadır. Bunlara ek olarak mizah ve pozitif duygular da psikolojik sermayeyi etkileyen kişisel özellikler arasında sayılabilir (Srivastava ve Maurya, 2017). Dönüşümcü liderlik, paylaşımcı liderlik, otantik liderlik, etik liderlik gibi bazı çağdaş liderlik stillerinin de yönetim boyutunda psikolojik sermayeyi etkileyen faktörler olduğu çeşitli araştırmacılar tarafından ispatlanmıştır (Kim ve Beehr, 2021; Srivastava ve Maurya, 2017; Avey, 2014; Cheng ve Peng, 2021; Wu, 2015; Wu ve Chen, 2018). Bunun yanında iş

hayatında verilen kurumsal destek örgütsel adalet boyutuyla psikolojik sermayeyi etkileyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Srivastava ve Maurya, 2017; Wu, 2015). Ayrıca uyum ve yeterlilik de örgütsel davranış boyutunda psikolojik sermayeyi etkileyen unsurlar arasında sayılmaktadır (Donaldson, 2020).

### **2.2.7. Eğitimde Psikolojik Sermaye Öncülleri**

Okul bağlamında ele alındığında psikolojik sermayeyi etkileyen öncülleri yarar sağlayan ve zarar getiren olmak üzere iki kısımda incelenebilir (Mdookh, 2022). Psikolojik sermayeye katkı sağlayan değişkenler Çimen ve Ozgan'a göre (2018) müdürlerin tutumları, öğretmenlerin tecrübeleri, bireysel farklılıklar ve mesleki gelişim adına yürütülen faaliyetler iken; zarar veren öncüller ise müdürlerin davranışları, bireysel özelliklerdir.

Okul müdürlerinde psikolojik sermayeye etki eden yararlı öncüler arasında içtenlik, esnek yapı, güven yer almaktadır. Paydaşları ile iyi ilişkiler kuran, tecrübelerini paylaşan, iletişimi kuvvetli öğretmenler uyum içinde çalışırlar. Bu uyum ise psikolojik sermayeyi olumlu yönde etkilemektedir (Safavi ve Bozari, 2019). Mesleki gelişim adına alınan hizmet içi eğitimler, seminerler, sanata ve spora dair etkinlikler, AR-GE çalışmaları, niteliği geliştirmeye dönük araştırmalar, iletişim becerileri de psikolojik sermayeyi artıran unsurlar arasındadır (Çimen ve Özgan, 2018). Öğrenciler açısından ise derse ilgisi yüksek olanların psikolojik sermayelerinin daha yüksek olması beklenmektedir bu durum ise akademik başarılarının yükselmesini beraberinde getirmektedir (Martinez vd., 2019). İşini seven öğretmenlerin uyum içinde beraber çalışması, öğrenciler ve müdür ile iş birliği içinde okul iklimini oluşturmasından oluşan iş tatmini ve bağlılığın da psikolojik sermayeyi büyük oranda etkilediğine dair araştırmalar bulunmaktadır (Alessandri vd., 2018; Cheng ve Peng, 2018; Ngwenya ve Pelsler, 2020).



## 2.3. Liderlik

### 2.3.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı hem günlük hayatta hem de akademik çalışmalarda son zamanların ilgi odağı haline gelmiştir. Pek çok araştırmacı tarafından özellikleri belirlenip tanımı oluşturulmaya çalışılmaktadır. Liderlik kelimesi Anglosakson kökenli “lead” kelimesinden türemiş dilimizde yol göstermek, rehberlik yapmak anlamlarına gelmektedir. “Leader” ise önderlik yapan lider olan anlamındadır. 19. Yüzyılda özellikle sanayi devriminin etkilerinin hissedildiği zamanda çeşitli alanlardaki gelişimle beraber bu konudaki çalışmalar hızlanmış, araştırmalar çoğalmıştır (Avcı ve Topaloğlu, 2009, 3).

Liderliğe dair alanyazında pek çok tanım bulunmaktadır. Şişman’ a göre (2018) liderlik pek çok özelliği bünyesinde barındırdığı için farklı özelliklerine göre tanımlamalar yapılmıştır. House ve Desler (1974) çalışanlarının fikirlerini dinleyip önemseyen, kararlara katılmaya ikna eden, işgörenlerine destek olan kişi olarak tanımlarken Bennis (1989) ise liderliği yöneten olduğu kadar işgörenler tarafından yönetilen kişi olarak tanımlamaktadır. Schein’a göre (2004) örgüt kültürü oluşturan ve dönüşümü sağlayabilen kişiler liderlik vasfına sahiptir. Dinçer ve Bitirim (2007) bireyleri örgütün amaçları doğrultusunda bir araya getiren kişilik özellikleri ile bireyler üzerinde etki bırakabilen kişileri lider olarak tanımlamaktadır. Liderler bireylerin gereksinimlerini, değerlerini, fikirlerini değiştirebilen kişilerdir (Karpuzoğlu, 2010). Bu değişim bireylerin üzerine güç uygulayarak değil onları etkileyerek gerçekleşir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004). Süreç içinde gerçekleşen bu etkileme hali liderin ya da grubuna amaçlarını gerçekleştirmesinde etkilidir (Yörük, Dündar ve Topçu 2011).

Liderlik için özellik olduğunu söylemek de zaman içinde gerçekleşen bir süreç olduğunu söylemek de doğrudur. Lider kişinin, bazı kişisel özelliklere sahip olması liderin özelliği ile alakalı iken örgütün hedeflerine ulaşmada bireyleri etkileme sürecinde bulunması liderliği süreç olarak kabul etmemizi sağlamıştır (Kızmaz, 2010). Bu tanım doğrultusunda liderliğin sosyal bir örgüt içindeki bireyleri etkilemesi süreci olarak açıklayabiliriz (Tengilimoğlu, 2005).

Günlük hayatta liderlik ve yöneticilik kelimeleri arasında kavram kargaşası yaşanmaktadır. Bu iki kavram birbirlerinden farklı şeyleri ifade etmektedir. Bayrak

(2011) yöneticilerin bulduklarının konumun verdiği yetkiyi kullandıklarını, liderlerin ise ikna yetenekleri ile bireyleri etkileyebildiklerini ifade edip bu iki kavram arasındaki farkı ortaya koymuştur. Lider kişilerin davranışlarını etkileyen dört bileşen bulunmaktadır. Bunlar: örgütteki iş görenler, örgütün amaçları, liderin özellikleri ve ortam yapısıdır (Altıntaş, 2020). Baltaş'a göre (2012) liderler ahlaki yapılarıyla davranışlarıyla özellikleriyle örnek olan, grubun diğer üyelerine örnek olan dönüşümü başlatan kişidir.

### 2.3.2. Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Liderlik kavramı çok eski çağlarda yer bulmasına rağmen araştırma boyutuna ulaşması 20. yüzyılı bulmuştur. Bireylerin ortak hedeflere ulaşmak adına iş birliği içinde hareket etme gereksinimi toplulukların lidere olan ihtiyacını doğurmuştur. Liderler bir araya gelmiş bireyleri ortak hedefe ulaştırmak için yönlendiren kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 2011). Tanımlamalar yapıldığında genellikle liderlik temelli açıklamalar ortaya atılırken Graen ve Uhl-Bien bu kavramı lider, üye veya bağ olarak konunun farklılık gösterebileceğini savunmuştur (Hartog ve Koopman, 1997).

Liderliğin tanımlamalarında olan çeşitliliği, tarihsel süreç içindeki gelişimine de yansımış birçok kuram ortaya atılmıştır. Araştırmacıların bir önceki kuramdaki noksanı fark etmesi başka kuramın doğmasına sebep olmuştur (Schein, 2010, 59). Özellikler kuramının sadece liderin özelliklerine dayanması davranış kuramının ortaya atılmasına sebep olmuş bunun da eksik noktalarının bulunması durumsallık teorisini, buradaki eksikler ise çağdaş liderlik teorilerinin ortaya atılmasını sağlamıştır (Alga, 2017).

**Tablo 2:** Liderlik yaklaşımlarının tarihsel süreçteki gelişimi

YIL	YAKLAŞIM	KURAM ve MODELLER	TEMA
1900-1930	Gücün kontrolü	İtaat-Sadakat	Egemenlik
1940'lar	İkna	Grup Teorisi	Ortak amaç
1950'ler	Özellikler Teorisi	Özellikler Kuramı	Liderlik doğuştandır
1950-1970	Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	Ohio State Okulu Michigan Okulu Yönetim Tarzı Matrisi	Liderin davranışları etkinliğini

		Sistem Dört Kuralı	belirler.
1970-1980	Durumsal Liderlik Yaklaşımları	Etkin Liderlik Kuramı Yol Amaç Kuramı Olgunluk Modeli Kuramı Önderlik Doğrusu Kuramı	Liderin etkinliği durumuna göre değişmektedir.
1980 Sonrası	Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	Vizyoner Liderlik Dağıtımçı Liderlik Dönüşümcü Liderlik Etik Liderlik Otantik Liderlik Hizmetkar Liderlik Toksik Liderlik	Ortak tema bulunmamıştır.

Kaynak: Benmira ve Agboola, 2021, 3-4 ve Çolak, 2021, 20'den uyarlanmıştır.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere liderliğe dair pek çok kuram ortaya atılmıştır. Özellikler teorisi, davranışsal liderlik yaklaşımları, durumsal yaklaşımlar ve çağdaş liderlik yaklaşımları olarak liderliğin gelişimini dört ana başlıkta inceleyebiliriz (Acar, 2013, 8).

### 2.3.3. Geleneksel Liderlik Kuramları

Literatür incelendiğinde liderliğe dair öncelikle liderin özelliklerinin incelendiği sonra ise davranışlarına, daha sonra ise karşılaşılan durumlara dair gösterdikleri liderlik özelliklerine odaklanıldığı görülmüştür (Nourthouse, 2019). Bu doğrultuda liderliği özellik, davranış ve durumsallık olmak üzere üç ana teoriyle açıklayabiliriz (Yukl, 2010).

#### 2.3.3.1. Özellikler Kuramı

İlk çalışmaları Thomas Carlyle tarafından yapılan özellikler kuramına göre bireyler lider doğmaktadır (Yıldız, 2002). Liderlik kavramını açıklamak amacıyla ilk olarak ortaya atılan bu kurama, Stodgil'in 1948 yılındaki araştırmasında değinmesi araştırmacıların da ilgi odağı olmasını sağlamıştır (Kreitmer ve Kinicki, 2002). Özellikler kuramına göre liderin bazı önemli nitelikleri vardır ve bu nitelikler liderleri diğerlerinden ayırmamızı sağlar. Bir diğer ifadeyle liderin grup tarafından etkili görülebilmesi liderin yeteneklerine bağlıdır (Daft, 2014). Yukl'a göre (2013) teoriyi bireyin mizacı, kişiliği, değerleri belirlemektedir. Stodgil'e göre (1948, 64) bilgi ile ilgili özellikler başarıyı, güvenilirlik, sabırlı olma hali, özgüven gibi özellikler sorumluluk almayı, sosyo-ekonomik konum ise statüyü belirlemektedir.

Liderin özellikleri konusunda literatürde farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Sabuncuoğlu ve Tüz'e göre (2016) fiziksel, duygusal, düşünsel ve sosyal özellikler olarak liderin nitelikleri sınıflandırılabilirken, Akoğlan Kozak'a göre (2016) bu sınıflandırmayı zekâ, kişilik ve kabiliyet olarak üçe ayırmak gerekmektedir. Sınıflandırmalar çeşitli olsa da "Büyük Adam Teorisi" olarak da bilinen özellikler teorisi "lider olunmaz, lider doğulur" cümlesini esas almakta ve liderin kişisel özellikleri grubu etkilemektedir (Marion, 2002).

### **2.3.3.2. Davranış Kuramı**

Özellikler yaklaşımıyla liderin yalnızca niteliklerine odaklanılıp, diğer unsurların (ortam, üyeler, etkileyen faktörler) yok sayılması literatürde bir boşluk oluşturmuştur. Bu boşluğu doldurma adına araştırmalar yapılmış özellikler yaklaşımının eksik kalan yönleri tamamlanmaya çalışılmıştır. Liderin davranış biçimlerinin araştırılmaya başlandığı bu dönem, lider bireyin yalnızca özellikleriyle grubu etkilemesi görüşünün geçerliliğini yitirmesine sebep olmuştur (Bulut ve Bakan, 2004). Tengilimoğlu'na göre (2005) liderin diğer grup üyelerine karşı olan iletişimi, yetki devri, tasarlama yeteneği gibi becerileri liderin etkililiğini belirlemede önemli kriterlerdendir.

Davranış kuramının gelişiminde yönetim alanında çeşitli araştırmalarda bulunulmuştur. Bu çalışmaları şu şekilde sıralayabiliriz: "Ohio ve Michigan State üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mouton'un Matriksi, McGregor'un X ve Y Kuramı, Likert'in Sistem 4 modelidir." Paksoy'a göre (2002) Tüm bu çalışmalar sonucunda işe yönelik olma ve kişiye yönelik olma bakımından iki önemli unsur ortaya çıkmıştır. Bu unsurlar; liderin üyelere yardımcı olması, adil olması, düşüncelerine değeri vermesi bakımından kişiye yönelik olma boyutuyla; işe zamanında gelme, iletişim ve plan yapma bakımından ise işe yönelik olma boyutuyla açıklanmaktadır.

### **2.3.3.3. Durumsallık Kuramı**

Liderin özellik ve davranışlarının bazı liderlik tarzlarını karşılayamaması koşula bağlı liderlik tarzı olan durumsallık kuramının gelişmesine sebep olmuştur. Bu liderlik teorisinde en iyi yönetim tarzı diye bir şey olmadığı savunulmuştur. Liderlik

duruma ve bulunulan gruba göre değişken olabilmektedir. Önceden tahmin edilebilir liderlik davranışları içermemektedir (Tanrıöğen, 2000). Durumsallık yaklaşımı, etkin bir liderin en uygun liderlik tarzını kullanması gerektiğini savunmaktadır (Nourthouse, 2021, 71). Hersley ve Blanchard tarafından geliştirilen bu modelde amaç duruma göre liderlik stilini belirlemektir (Barutçugil, 2004).

### **2.3.4. Çağdaş Liderlik Kuramları**

1980'li yıllarda geleneksel liderlik stillerinin lider kavramını açıklamada yetersiz kalması üzerine başta Burns ve Bass olmak üzere çeşitli araştırmalarda bulunmuş, yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya atılmasının gerekliliği fark edilmiştir (Çelik ve Eryılmaz, 2006). Literatür incelendiğinde çağdaş liderlik stilleri adına pek çok liderlik yaklaşımı karşımıza çıkmaktadır (Buluç, 2009). Bunlardan bazıları; dağıtımçı liderlik, etik liderlik, otantik liderlik, öğrenme merkezli liderlik, öğretmen liderliği ve dönüşümcü liderlik olarak sıralanabilir.

#### **2.3.4.1. Dağıtımçı Liderlik**

Dağıtımçı ya da dağıtımçı liderlik olarak da tanımlanan bu modern liderlik yaklaşımından ilk olarak Gibb'in 1954 yılındaki çalışmasına dayanmaktadır. Gibb (1954) grubun gelişiminde tüm yükü tek bir kişi çekmesinin doğru olmadığını, liderliğin paylaşılması gerektiğini savunmuştur. Bu düşünce dağıtımçı liderliğin oluşmasını sağlamıştır. Liderliğin bireysel olarak yürütülmeyeceğini savunan araştırmacılar, başarılı olmak için herkesin tecrübelerinden yararlanılması gerektiğini böylece liderlik görevinin dağıtılacağını düşünmektedirler. Fakat bu herkes liderlik yapacak, lider olacak anlamına gelmemektedir (Harris, 2008). Sadece her grupta liderlik özelliklerine sahip birden fazla birey olabileceğini ve bu durumun liderin işini basitleştireceğini öne sürmektedir. Dağıtımçı liderliği diğer liderlik türlerinden farklı kılan bazı özellikler vardır. İşcan'a göre (2014) bunlar: grubun ortak etkileşimiyle oluşması, esnek yapıda bulunması ve liderliğin dağıtılmasıdır. Bu özellikler ise dağıtımçı liderliğin etkileyici yapısına vurgu yapmaktadır (Zepke, 2007).

#### **2.3.4.2. Etik Liderlik**

Bireyin içinde yaşadığı toplumda düzenin sağlanması adına belirli yazılı kurallar ve değerler adına da yazılı olmayan kurallar vardır. Etikliğin oluşabilmesi örgütün doğasıyla ilgilidir. Bireylerin yaptıklarının doğru ya da yanlış olmasının kontrolü ile alakalı olan etik kavramı doğru karar alma üzerine yoğunlaşır. Doğru karar alamayan bir liderin yönettiği grupta usle uymayan işler görülür ve bu girdaptan çıkmak ayrı bir kabiliyet ister (Koçak, 2022). Etik liderler grup üyelerinin başarısını ortaya çıkarmada da ayrıca etkilidirler (Brown vd., 2005). Grupta etik değerlerin uygulanma derecesi araştırmalara göre örgüt kültürünün de kuvvetlenmesini sağlamaktadır (Çelik, 2015, 43).

#### **2.3.4.3. Otantik Liderlik**

Otantik olma hali bireysel özelliklere bağlı olup değerler ve etiklik ile ilgilidir (Novicevic vd., 2006; Erkutlu, 2014). Kişinin kendini bilmesi, tanınması, kendini ifade edebilmesidir (Erkutlu, 2014). 1990'lerden sonra entelektüelliğe olan ilgi ile beraber gündeme gelmiştir (Avolio ve Walumba, 2014; Erkutlu, 2014). Kendi gücünün bilincinde olan ve bunu etkili kullanabilen liderler olumsuz durumlarla karşılaştıklarında bile güçlerini doğru yönde kullanırlar. Esas düşüncesi kendini bilmek olan bu liderlik türünün "İlim ilim bilmektir, ilim kendin bilmektir, sen kendini bilmezsen ya nice okumaktır." sözü ile temelini eskiye dayandığı düşünülmektedir. Walumba'nın (2008) otantik liderliğe dair karşılaştıkları tanımlardan yola çıkarak oluşturdukları bileşenler şunlardır: Öz farkındalık, şeffaflık, objektiflik ve ahlak. Bu özelliklere sahip liderlerin güven sunması, gruptaki diğer bireylerin de sadakatini artıracaktır (Ünnü, 2009; Erkutlu ve Chafra, 2017; Korkmaz, 2017).

#### **2.3.4.4. Öğrenme Merkezli Liderlik**

Tüm öğrencilerin gerekli koşullar sağlandığında öğrenebileceği fakat bu süreçte okulun bünyesinde barındırdığı özelliklerin eğitimin niteliğini artıracığı düşüncesi etkili okulların niteliklerinin tanımlanmasını sağlamış, araştırmalar hız kazanmıştır. Okullarında etkililiğinde, gelişiminde nihai amaç olan öğrenci performansının artırılmasında etkili okul liderleri anahtar konuma sahiptir (Bush, 2008; Fullan, 2002;

Mulford, 2003). Öğrenci öğrenmesi ve okulların liderliği birbirleri ile alakalı kavramlardır. Dönüşümün merkezi olan okullar ise öğrenme merkezli liderleri barındırır (Southworth, 2003). Bu liderler okullarda öğrenmeyi odağa alırlar (Harris ve Cullen, 2008). Öğrenci merkezli liderlik öğrenmeyi sadece öğrenci boyutunda değil, öğretmen ve diğer tüm personelin gelişimi için gerekli koşulları sağlayarak gerçekleştirir (Knapp, Copland ve Talbert, 2003). Mesleki gelişimlere teşvik eder (Kılınç vd., 2017). Okul paydaşlarının hem birey olarak hem de grup halinde öğrenmesini sağlayarak okulun gelişimini sağlar (Hallinger, 1998). Tan'ın (2014) yaptığı araştırmada öğrenme merkezli liderliğin pek çok liderlik stiline özelliklerini yansıttığı, öğrencilerin öğrenme başarısında ise oldukça etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Murphy ve diğerlerine (2006) göre öğrenme merkezli liderliğe dair yaptıkları araştırmada liderlerin geçmiş yaşantıları, bilgi birikimi, motivasyonunun öğrenme merkezli liderliğin çerçevesini oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Özetle okulun öğrenme kapasitesini artıran, gelişimini sağlayan, okuldaki tüm paydaşları öğrenmeye teşvik edip gelişimini sağlayan, öğrenme ortamlarını oluşturan dolayısıyla nihai amaç olan öğrenci başarısını artıran kişiler öğrenme merkezli liderlerdir (Huber, 2011).

#### **2.3.4.5. Öğretmen Liderliği**

Öğretmen merkezli liderlik okullarda tek adam liderliğini, dolayısıyla sorumlulukların paylaşılmadığı bir yapıyı reddedip alternatif bir yaklaşım olarak ortaya atılmıştır (Fletcher ve Käufer, 2003; Kılınç, Receptoğlu ve Koşar, 2014). Ward ve Parr'a göre (2006) öğretmen liderliği, zümre başkanlıklarından uzman öğretmenliğe kadar hem formal hem informal yapıları kapsamaktadır. Katzenmeyer ve Moller'a göre (2009) öğretmenlerin hem okul içi hem okul çevresinde liderlik yapmaları, tecrübeleri dahilinde eğitim öğretimin niteliğinin artırmaları, paydaşları ile beraber okul için çaba göstermeleri öğretmen liderliği olarak tanımlanmaktadır. Öğretmen liderliği yalnızca görev yapılan okulla ve bu okulda istenilen başarıyı elde etmeyle gerçekleşmez. Çünkü öğretmenlik mesleği doğası gereği sürekli araştırmayı dinamik yapısının sürekli gelişim içinde olmasını zorunlu kıldığı profesyonel bir meslektir. Kendini ve mesleki becerilerini sürekli geliştirmeye açık olan öğretmenler ise liderlik sürecine katkı sunabilirler.

#### 2.3.4.6. Dönüşümcü Liderlik

Çağdaş liderlik kuramlarından olan dönüşümcü liderlik, örgütlerin değişime ayak uyduracak liderler arayışıyla ortaya atılmıştır. 20.yüzyılın sonlarında ortaya çıkan bu liderlik yaklaşımı bazı kaynaklarda karşımıza transformasyonel liderlik olarak da çıkmaktadır (Erturgut ve Erturgut, 2010). İlk olarak Dawston'un "İsyan Liderliği" kitabıyla alanyazına katılan (Batmaz ve Gürer, 2016) dönüşümcü liderliğin teori olarak kaynaklarda yer alması Burns (1978) ve daha sonrasında Bernard Bass (1985) çalışmaları ile gerçekleşmiştir (Brown ve Keeping, 2005, 246).

Son zamanlarda örgütlerde gerçekleşen değişim ve dönüşüm süreci grubun lider ve üyelerini de etkilemektedir. Örgütteki liderin yeniliğe ayak uydurabilmesi için önder, rehber konumunda, plan ve tasarı yapabilen, sistematik, güdüleyici, ilham verici olması gerekmektedir (Budak, 2003, 108). Bu nitelikler ise dönüşümcü liderliği ifade etmektedir. Dönüşümcü liderler hedeflerini örgütün diğer üyeleri ile beraber belirlerler (Bass, 1990, 21). Beraber oluşturulan hedefler örgütte güveni oluşturur böylece örgüt kültürü de sağlanmış olur. Hem kendini hem örgütteki diğer üyelerin gelişimini sağlayan lider başarı yolunda adım atmış görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımında ödülün ziyade lider-üye arası ilişkiler, bağ önemlidir (Kaygın ve Kaygın, 2012, 31). Güven ortamıyla desteklenen örgütlerde böylece üyeler arası örgütsel bağlılık artmaktadır. Dönüşümcü liderler örgütün hedeflerine ulaşması adına ortaya çıkan sorunlarla baş etmek için uğraşır, üyeleri motive eder, cesaretlendirirler (Uysal vd., 2013). Dönüşümcü liderler kendisine körü körüne bağlı, eleştiri yeteneği gelişmemiş kişilerle çalışmak istemezler (Baltacı vd., 2014). Dönüşümcü liderler okulun tüm paydaşlarını öğrenme sürecine katarak, karar almada etkili hale getirerek, öğrencilerin kendi başlarına seçim yapmasını destekleyerek, teşvik edici bir okul yapısına bürünürler (Wang ve Tian, 2016). Leithwood'a göre dönüşümcü liderlerin sahip olması gereken bazı nitelikler vardır. Bunlar (akt. Toptaş ve Taştan, 2020):

- ✓ Dönüşümcü liderler, vizyonu keşfedip tanımlamada etkilidir.
- ✓ Dönüşümcü liderler örgütün amaçlarının kabulünü destekler.
- ✓ Dönüşümcü liderler performansa dair beklentileri yüksek tutar ve geri bildirimde bulunurlar.



- ✓ Dönüşümcü liderler problem çözme, eleştirel düşünme ve analitik düşünme becerisine sahiptirler
- ✓ Risk almaktan korkmaz, cesurdurlar. Sadece kendisi değil grubu cesaretlendirirler.

Dönüşümcü liderlik, örgütlerin ayakta kalabilmek için verdiği değişim mücadelesinde önemli bir role sahiptir (Şirin ve Yetim, 2009). Dönüşümcü liderlik sayesinde eğitim örgütleri olan okullarda başarıya ulaşması değişim ve dönüşümle sağlanmaktadır (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013).

#### **2.3.4.7. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları**

Bass'a göre (1990) dönüşümcü liderliği; idealleştirilmiş etki, bireyselleşmiş ilgi, ilham verici motivasyon ve entelektüel uyarım olarak dört boyutta incelenmiştir. Dönüşümcü liderliğin özünü oluşturan idealleştirilmiş etki boyutu liderlerin daha çok karizmatiklik niteliklerini açıklamaktadır. Değerler ve inanca yönelik olan bu boyutta liderlere hayranlık vardır (Altınbaş, 2020). Liderin vizyon oluşturup, örgüttekilerin bunu benimsemesine yönelik çaba göstermesi ise dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunu ifade etmektedir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012). Entelektüel uyarım, yaratıcılık ve yeniliğe açıklığı teşvik eden dönüşümcü liderlik boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır (Lievens, Geit ve Coetsier, 1997). Bireyselleştirilmiş ilgi ise örgütteki bireylerin ihtiyaçları ve farklılıkları konusunda destek sunan dönüşümcü liderliğin son boyutunu açıklamaktadır (Bass, 1989).

Çalışma kapsamında veri toplama aşamasında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının düzeyini ölçmek için Moolenaar ve meslektaşları (2010) tarafından geliştirilen ve Balyer ve Özcan (2012) tarafından ise Türk okul kültürüne uyarlanan ölçek üç boyuttan oluşmaktadır. Çalışmamızda kullanacağımız bu boyutlar: vizyon inşa etme, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgidir.

Vizyon İnşa Etme. Dönüşümcü liderler, değişimi başlatan öncü kişilerdir. Öğrenmeyi kolaylaştırma için paydaşlar arası iş birliğine büyük önem vermektedirler (Yılmaz ve Karahan, 2010). Aydoğmuş'a göre (2011) liderler bu özelliklere sahip ise lidere sorgusuz sualsiz bağlıdırlar. Hem bireyin hem liderin içinde bulunduğu bu etkileşimde kişinin çıkarları ön planda olmazsa, grubun liderinin vizyon oluşturması kolaylaşır (Aydınlatan, 2009; Çatır, 2015, 21). Bass (1985) bu boyutun karizmatik

liderliğe denk olduğunu ifade etmektedir. Karizmatik liderlikten farkı ise vizyon ortaya atmada davranış boyutunun da ele alınması gerekliliğidir (Bakan, Erşahan, Doğan ve Kefe, 2015).

Liderin yaptıklarını doğru bulan, onaylayan bireyler için lider rol modeldir. Lidere gösterilen saygı, sadakat işe karşı da gösterilir. İşe gitmemek için bahane üretmeyen, dinamizmi yüksek birey işe güdülenir böylece nihai amaca ulaşma kolaylaşır. Liderin bu yaklaşımı, özellikle başa çıkılması zor anlarda uyguladığı sorunlarla baş edebilme yeteneği ile birleşir. Böylece lidere olan güven, örgüte olan bağlılık da artar (Aksaraylı, 2015). Yıldız'a göre (2013) bu boyutun iki yan boyutları vardır. Bunlardan birincisi başkası tarafında verilen diğeri ise ideal etki davranışdır. Başkasının atfettiği boyut rol model seçilerek lidere güvenilmesi olarak değerlendirilirken; diğeri boyut liderin özelliklerinin davranışlarıyla tutarlı olmasını ifade etmektedir (Batmaz ve Gürer, 2016, 479).

Entelektüel Uyarım. Entelektüel uyarım ya da entelektüel teşvik olarak adlandırılan bu bölümde liderler grubun varlığını, amacını, sorunlar karşısında pratik çözüm önerileri sunmasını, yaratıcı çözümleri karşısına çıkarmasını beklemektedir (Yavuz, 2009). Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda lider izleyenlerinin sorunlarla karşılaştıklarında farklı çözüm önerileri geliştirmelerini, sorunun kaynağını arayıp sorgulayabilmelerine imkân sağlamakta, yüreklendirerek rehber koç pozisyonunda bulunmaktadır (Kaygın ve Yerdenel Kaygın, 2012). Yavuz'a göre (2019) bu liderin üyelerden beklentisi daha yaratıcı olmalarıdır. Çünkü dönüşümcü liderler dediklerini birebir yapan değil durumu sorgulayan, araştıran, problem çözen, yenilikçi bireylerle çalışmak isterler (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013). Bireyin içsel motivasyonu üretkenliğin artmasında önemli bir konumdadır. Bu üretkenliğin artışında Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisinin en üstüne çıkmasına destek olunarak beklenen ve gerçekleşen arasındaki fark ile dönüşümcü liderliğin etiklik ile ilgili boyutu ortaya çıkmaktadır (Aydoğmuş, 2011, 129).

Yıldız'a göre (2013) dönüşümcü liderliğin boyutu olan entelektüel uyarımın da üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar: olayın değerlendirilmesi, vizyon ortaya atma ve uyarlamadır. Liderler onu takip edenlerine lider olmak için bir yol uzatırlar. Bu yolu kullanmak yerine kısa yoldan hedefine ulaşmayı isteyen kişi ise gerçek bir sonuca ulaşamaz. Duralı'ya göre (2007) lider onu takip edenlerin problemlerini çözmek yerine

bu konuda model olup araştırmasını sağlayarak kendi çözümlerine kendilerinin ulaşmasını sağlamalıdır (Yıldız, 2013, 28). “Balık yemeyi değil balık tutmayı” öğreten lider bireyin kendisinin farkına varmasını, analitik düşünme becerilerine sahip olmasını, eleştirel düşünebilmesini, problem çözme yöntemlerini kullanabilmesini bekler (Naralan, 2013). 21. Yüzyıl becerilerinin gelişmesi ile de yaratıcılık boyutu doğrudan etkilidir.

Bireyselleştirilmiş İlgi. Dönüşümcü liderler bu boyut ile üyeleriyle olan bağlarını fark eder, kendilerini onların yerine koyarlar (Gürel, 2013). Bağla sürdürdükleri bu ilişki sonucuyla lider çalışanlarını çok iyi tanır. İhtiyaç duyulduğunda yanlarında olduğunu gösterir, kurumun yenileşme sürecinde de aynı desteği kendisi görmek ister. Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda esas nokta liderin grubun geride kalanlarını toplayıp gelişimlerinde ve örgütün değişim süreçlerinde etkili olduğunu gösterebilmektir (Şirin ve Yetim, 2009). Dönüşümcü liderler farklı özelliklere sahip, gruptaki her bireyin özgüven kazanmasına destek olmaktadır (Aksaraylı, 2015). Bireysel olarak bu özgüvenin artması işe karşı duyulan motivasyona ve bireyin psikolojik sermayelerinin artmasını sağlamaktadır. Grup içindeki hissedilen etkileşim sonucunda ise güven duygusu gelişir. (Kaygın ve Kaygın, 2012). Özgüveni artmış, motivasyonu sağlam birey ise grubu için bir şeyler yapma arzusuna sahiptir. Özgüveni ve iç enerjisi ile beraber grubun tamamının başarıya ulaşmasına katkı sağlar.

Dönüşümcü liderlikte bireyselleştirilmiş ilgi boyutu temele alınan konudur (Naralan, Yıldız ve Kahya, 2013, 68). Araştırmacılar tarafından ortaya atılan bir diğer düşünce ise; bireyin beklentilerinin zaman içinde değişip bütçe için de değişmemesi olabilir. Örgütün üyelerinin birbirleri ile uyum içinde olması, etkileşimin yoğun olması ve vizyon oluşturarak bir yola çıkmaya istekli olunması liderin saygınlığını göstermektedir (Yıldız, 2013). Bireyselleştirilmiş ilgi adına öncelikle liderin daha sonra grup üyelerinin motive oluşu kişisel gelişim ve mesleki gelişim adına vizyon oluşturma için de bir adım olarak görülmektedir (Şirin ve Yetim, 2009). Entelektüel uyarım ile üretkenliklerini artıran üyeler, bireyselleştirilmiş ilgi ile daha da motive olmaktadır (Bolat, 2008: 61). Beraberinde ortaya çıkan karizmatik ilişki ile de lider diğer takım arkadaşlarının değişime olan dirençlerini yok etmekte, böylece dönüşüm süreci başlamaktadır.

## 2.4. Psikolojik Sermaye- Öğretmen Bağlılığı İlişkisi

Psikolojik sermaye konusu daha çok batı kökenlidir. Özellikle ülkemizde son zamanlarda popüler olan araştırma konularındandır. Aşağıda yurt içi ve yurt dışında gerek eğitim alanında öğretmen bağlılığı boyutuyla gerekse örgütsel bağlılık açısından psikolojik sermaye ile ilişkisi incelenmiştir.

Avey ve diğerlerinin (2011) yaptıkları çalışmada psikolojik sermayenin örgütsel sonuç boyutu ile ele alınırsa iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı gibi konularla arasında doğru orantı varken, stres, devamsızlık, sinizm gibi konularda ters orantılı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Shahnawaz ve Jafri'nin (2009) Hindistan'da yaptığı çalışmada 160 katılımcı araştırmaya katılmış, örgütün niteliğinin psikolojik sermayeyi etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık kavramları ile anlamlı ilişkisi ortaya çıkarılmıştır. Larson ve diğerlerinin (2013) yaptıkları araştırmaya psikolojik sermaye düzeyleri benzerlik gösteren bu katılımcıların kişi-örgüt uyumu, memnuniyet ve örgütsel bağlılıklarının da benzerlik göstereceği öngörülmesi araştırma sonucunda ise birbirleri arasında ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Gooty ve diğerlerinin (2009) araştırmalarında yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını psikolojik sermayenin sonucu olarak belirleyen araştırmacılar dönüşümcü liderliğin de bu çalışmada etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Tösten ve Özgan'ın (2014) psikolojik sermayenin dört boyutuna odaklanmış bunlara ek olarak ülkenin kültürel yapısı doğrultusunda “güven” ve “dışadönüklük” boyutunu da eklemiştir. Böylece 26 madde 6 boyuttan oluşan ölçek oluşturmuştur. Ekin (2018) yaptığı çalışmada beden eğitimi öğretmenlerinin psikolojik sermayelerini incelemiştir. 332 öğretmen ile yapılan bu araştırma öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmış, maaş, okul durumu, mesleki tecrübe ve medeni halin psikolojik sermayeyi etkilediği sonucuna varılmıştır. Aslan (2017) araştırmasında öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile bağlılıkları arasında düşük fakat pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Korkmaz (2014) öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile bağlılıkları arasındaki ilişkiye yönelik araştırmasında psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu öğretmenlerin duygusal bağlılıklarını etkilemezken diğer alt boyutlarının öğretmen bağlılığı ile arasında anlamlı ilişkisi bulunmuştur. Ersoy ve Bayraktaroğlu'nun (2010) yaptığı çalışmada

psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmış, Erkmen ve Esen (2012) ise psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü anlamlı ilişkinin demografik değişkenler açısından farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Çoban'ın (2013) araştırmasında ise psikolojik sermaye, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık konuları işlenmiştir. Bu ilişkide psikolojik sermayeyi aracı gösteren Çoban psikolojik sermaye ve süreç adaleti arasında hafif düzeyde, etkileşimsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisinde ise tam olarak aracılık ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Özen Kutanis ve Oruç'un (2014) yaptıkları çalışmada örgütsel davranış üzerinden psikolojik sermaye kavramını incelemiştir. Bu kavramı diğer kavramlardan farklı kılan özellikleri ve kavramın psikoloji alanına etkilerini literatüre sunmuştur. Ocak, Güler ve Basım'ın (2016) yaptığı çalışmanın sonucunda ise psikolojik sermayenin iyimserlik alt boyutunun örgütsel bağlılık ve tatmin üzerinde etkisi varken diğer boyutlar olan öz yeterlilik, dayanıklılık ve umut üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürdeki bulgular doğrultusunda çalışmanın ilk hipotezi şu şekildedir: Pozitif psikolojik sermaye ile öğretmen bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır (Hipotez 1).

## **2.5. Dönüşümcü Liderlik- Psikolojik Sermaye İlişkisi**

Araştırma kapsamında dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermaye kavramları arasındaki ilişki incelenmiş, özellikle ülkemizde liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye dair çalışmalara rastlanırken dönüşümcü liderlik ile arasındaki ilişkiye yeterli miktarda rastlanmamıştır. Aşağıda yurt içi ve yurt dışında bu konuda yapılmış çalışmalara değinilmiştir.

Zhu ve Yanfei'nin (2011) Çin bağlamında dönüşümcü liderlik stilinin psikolojik sermayeyle arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varırken inovatif davranışların da psikolojik sermayeye pozitif yönde ilişki sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Gooty ve arkadaşlarının (2009) yaptıkları çalışmada ise yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Çıkan sonuca göre dönüşümcü liderlik, psikolojik sermaye ve performans üzerinde pozitif anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Han'ın (2010) yaptığı çalışmaya göre güven boyutuyla dönüşümcü liderlerin psikolojik sermaye düzeylerini artırmada etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Maslyn ve Uhl-Bien

(2001) tarafından yapılan araştırmada örgütlerin etkileşimi fazla ise birey kendini gelişime açabilmekte, yöneticiden daha fazla yarar sağlamak adına kendini geliştirmektedir. Bu da liderin dönüşümcü özelliği olmazsa örgütten uzaklaşabileceğini, dayanıklılık boyutunda zorlanacağını göstermektedir. Peterson ve diğerlerinin (2008) yaptıkları araştırmada psikolojik sermayesi yüksek liderlerin beyin aktivitesinin düşük olanlara göre fazla olduğu ortaya atılmıştır. Buna göre mutluluk düzeyi gibi kavramlar psikolojik dayanıklılık ile doğrudan ilişkilidir. Larson (2013) yaptığı araştırmasında bireylerin psikolojik sermaye düzeyleri ile liderlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yakın olması örgüt içindeki uyumu artırmaktadır sonucuna ulaşmıştır. Böylece lider-üye etkileşimindeki bu yakınlık iş tatmini ve bağlılığı da artırmaktadır.

Battal'ın (2013) “psikolojik sermaye, dönüşümcü liderlik ve çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişki” çalışmasında psikolojik sermaye aracı değişken olarak ele alınıp, ilişkileri anlamlı yönde saptanmıştır. Büyükgöze'nin (2014) liselerde yaptığı araştırmasında psikolojik sermayenin öğretmenlerin demografik açıdan etkisine bakmış, liderler ve okul paydaşları tarafından verilen örgütsel desteğin orta düzeyde bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Keser (2013) ve Saruhuan (2013) yaptıkları araştırmalarda dönüşümcü liderlik gibi çağdaş liderlik stillerinin psikolojik sermaye ile ilişkilerini incelemiş, sonucu anlamlı olarak yorumlamışlardır. Özkan'ın (2018) yaptığı araştırmada çalışanların yönetici ile iyi ilişkiler içinde bulunması, iş tatmini, örgüte bağlılığı açısından incelenmiş ve bu araştırmada psikolojik sermayenin düzenleyici rolünün olmadığı sonucuna varılmıştır. Şengüllendi'nin (2017) yaptığı çalışmasında dönüşümcü liderliğin psikolojik sermaye ile ilişkisi doğrulanmıştır. Buna ek olarak çalışanların deneyimleri ve eğitim durumları ise düzenleyici rol olarak ortaya çıkarılmıştır. Literatürdeki bulgular doğrultusunda araştırmanın ikinci hipotezi şu şekildedir: Dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönde bir bağlantı bulunmaktadır (Hipotez 2).

## **2.6. Dönüşümcü Liderlik- Öğretmen Bağlılığı İlişkisi**

Yapılan literatür araştırması sonucunda dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık alanında pek çok araştırmaya rastlanmıştır. Eğitim alanında ise bu ilişki karşımıza

dönüşümcü liderlik ise öğretmen bağlılığı ilişkisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Konuya dair araştırmaların bir kısmına aşağıda yer verilmiştir.

Rehman, Shareef, Mahmood ve Ishaque (2012) yaptıkları çalışmada liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye değinmiş, sonuç olarak özellikle dönüşümcü liderlik ise arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Bycio ve diğerlerinin (1995) yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderliğin bağlılık boyutlarından duygusal ve devam boyutuyla anlamlı, normatif boyutuyla zayıf bir ilişki bulmuştur. Emery ve Barker'in (2007) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile bağlılık arasındaki ilişkinin tespitinde yaptığı araştırmasında dönüşümcü liderliğin bağlılıkla olan ilişkisindeki alt boyutların, etkileşimci liderliğe göre daha fazla olduğu sonucuna varmıştır. Alamir'in (2010) Suriye'de yaptığı araştırmada dönüşümcü liderlik özelliklerinin bağlılık düzeyini anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Erkutlu (2008) yaptığı çalışmada 712 katılımcıdan veri toplamış, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki ile karşılaşmıştır. Buna ek olarak bireyselleşmiş ilgi boyutunun ise örgütsel bağlılıkla etkileşiminde en kuvvetli ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Erdoğan (2011) yaptığı araştırmasında dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulmuştur. Bu araştırmacı gibi Tuna (2011), Korek ve diğerleri (2010) de pozitif yönde güçlü bir ilişki vardır sonucuna ulaşmışlardır. Altıntaş (2020) yaptığı araştırmasında dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılığı alt boyutları ile incelemiş ulaştığı sonuç ise hem kendileri hem alt boyutları adına anlamlı ilişki olarak değerlendirilmiştir. Filiz'in (2020) yaptığı araştırmada liderlik tarzları ile bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş, en çok dönüşümsel liderlik ile bağlılık arasında ilişki yüksek çıkmıştır. Boyut bazında ise bağlılığın duygusal bağlılık boyutu dönüşümcü liderler ile ilişkideki en etkili faktör konumunda görülmüştür. Bozkurt'un (2020) 294 kişiden elde ettiği veriler ışığında dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Literatürdeki bulgular doğrultusunda araştırmamızın bir diğer hipotezi şu şekildedir: Dönüşümcü liderlik ile öğretmen bağlılığı arasında pozitif yönlü doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Hipotez 3).

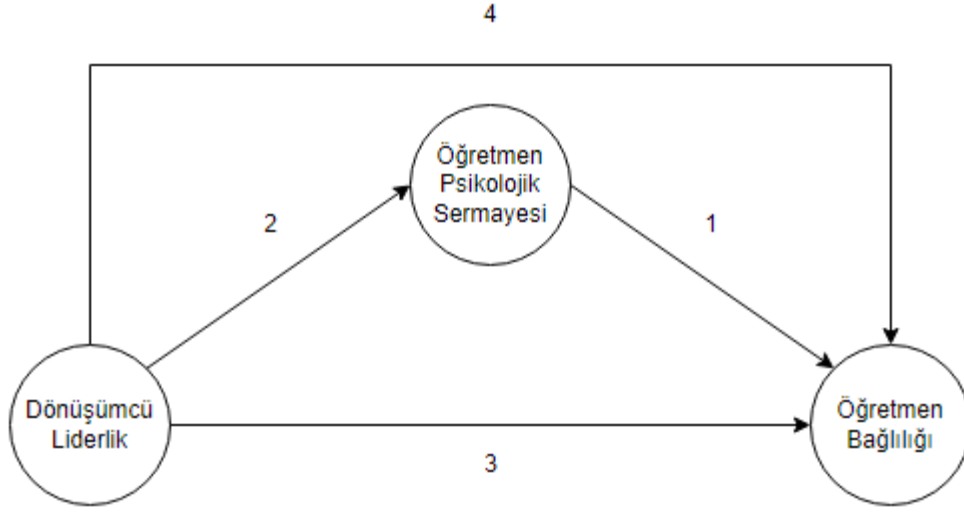
## 2.7. Dönüşümcü Liderlik- Psikolojik Sermaye- Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Literatür incelendiğinde yurt içi ve yurt dışında değişkenlere dair pek çok araştırmaya rastlanmaktadır. İkili değişkenler arasında da bu çıkarımda bulunmak doğru olacaktır. Fakat bu üç değişken arasında yapılan araştırmalar yetersiz görülmektedir. Bu doğrultuda oluşturduğumuz dördüncü hipotez ile gelecek çalışmalara ışık tutulmuştur.

Huo, Akhtar, Safdar ve diğerlerinin (2020) yaptıkları araştırmada psikolojik sermaye aracılık etmektedir. Sağlık sektörü üzerinde yapılan bu araştırma bu üç değişken arasındaki ilişkiyi anlamlı kılmaktadır. Psikolojik sermayenin aracı rolünü başarıyla gerçekleştirmesinin yanında dönüşümcü liderliğin psikolojik sermayeyi desteklediği de anlaşılmaktadır. Öztürk ve Çankaya'nın (2021) çalışmalarında kamu hastanelerinde çalışan bireylere yönelik yapılmıştır. Bulgular ışığında 21-30 yaş aralığındaki kişilerin yaşı daha büyüklere oranla bağlılıkları düşük bulunmuş, maaşı daha yüksek olan çalışanların bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada dönüşümcü liderlik aracılık rolü üstlenmiştir. Bulgulara göre ise aracılığı etkin kullanabilme derecesi “kısmi” olarak değerlendirilmiştir. Şeşen, Maşlakçı ve Sürücü (2018) yaptıkları araştırmada çeşitli liderlik tarzlarının bağlılığa etkisini psikolojik sermaye üzerinden açıklamaktadır. Etkileşimci liderlik gibi çağdaş liderlik stilleri ile uyumlu olsa da en çok dönüşümcü liderlik ile yönetilmek psikolojik sermayeyi dolayısıyla performansı arttırmaktadır sonucuna ulaşılmıştır.

Literatür incelendiğinde bu üç değişken arasında özellikle aracılık etkisi vurgusu yapılan birkaç adet çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmalar ise genellikle sağlık ve turizm alanındadır. Eğitim alanında böyle bir çalışmaya rastlanmamış olması çalışmayı gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın son hipotezi şu şekildedir: Dönüşümcü liderlik ile öğretmen bağlılığı arasındaki bağlantıda pozitif psikolojik sermaye aracılık rolü üstlenmektedir (Hipotez 4). Hipotezler ışığında araştırmanın teorik modeli Şekil 6'da sunulmuştur.





**Şekil 6:** Hipotezin teorik modeli

Bu doğrultuda çizilen yukarıdaki modelleme ile aşağıdaki denenceler test edilmiştir;

- ✓ Öğretmen psikolojik sermayesi öğretmen bağlılığını olumlu ve anlamlı ölçüde etkiler,
- ✓ Dönüşümcü liderlik, öğretmen psikolojik sermayesinin düzeyini olumlu ve anlamlı ölçüde etkiler,
- ✓ Dönüşümcü liderlik, öğretmen bağlılığını doğrudan etkiler,
- ✓ Dönüşümcü liderlik, öğretmen bağlılığını öğretmen psikolojik sermayesi üzerinden dolaylı olarak etkiler.

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizlerine ilişkin detaylı bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen okul müdürlerinin öğretmen bağlılığı üzerindeki etkisini öğretmen psikolojik sermayesinin aracı rolü ile açıklamaya çalışan bu çalışma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinde kurgulanmıştır. Bu tarama modelinde en az iki ya da daha fazla değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi ve yönünü belirlemek amaçlanmaktadır. Mevcut araştırmanın bağımsız değişkeni dönüşümcü liderlik, aracı değişkeni öğretmen psikolojik sermayesi ve bağımlı değişkeni de öğretmen bağlılığıdır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Karabük il merkezi ve ilçelerinde bulunan resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan 2817 öğretmen oluşturmaktadır. Büyüköztürk ve diğerlerine göre (2013) temsil edilecek örneklemin seçilmesinin en geçerli yolu basit tesadüfi örneklemedir. Araştırmanın hedef evrenine ilişkin, Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü strateji geliştirme biriminden alınan 2021-2022 Eğitim Öğretim yılı verilerinden elde edilen bilgiler Tablo 3'te gösterilmiştir (Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik Birimi, 2022).

**Tablo 3:** Araştırma hedef evreninin okullara göre dağılımı

<i>Okul Türleri</i>	<i>N</i>
İlkokul	685
Ortaokul	944
Lise	1188
<b>Toplam</b>	<b>2817</b>

Tablo 3'deki istatistiksel bilgiler incelendiğinde, Karabük il merkezi ve ilçelerinde 685 kişi ilkokul, 944 kişi ortaokul ve 1188 kişi lisede çalışan öğretmen bulunmaktadır. 2021-2022 Eğitim Öğretim yılında Karabük ilinde toplam 2817 öğretmen araştırmanın hedef evrenini oluşturmaktadır. Evren içinden örnekleme dahil edilecek toplam öğretmen sayısının belirlenmesinde, Büyüköztürk ve diğerlerinin (2012) uyguladığı örneklem hesaplama formülü kullanılmıştır.

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o - 1}{N}}$$

$$n_o = (t^2 PQ / d^2)$$

N, hedef evrenin öğretmen sayısını (N= 2817) ifade etmektedir. P özelliğe sahip olma oranını; Q ise olmamayı ifade etmektedir. Evren için P tahmini yoksa P=Q=0,5 alınabilir ve bu durumda varyans (PQ) en yüksek değeri (.25) alır. Böylece en büyük örneklem büyüklüğüne ulaşmış olur. Evrenin tahmin edilmesi için sapma miktarı d = .05 güven düzeyi (1-α)= .95 alınmıştır. Güven için t değeri 1.96'dır (Büyüköztürk vd., 2012). Mevcut araştırmadaki örneklem büyüklüğünün hesaplanabilmesi için aşağıdaki adımlar uygulanmıştır:

$n_o = (t^2 PQ) / d^2$  formülünü kullandığımızda:

$$n_o = (1.96^2 \times 0.25) / 0.05^2 = 0.9604 / 0.0025 = 384.16 \text{ elde edilmiştir.}$$

Bulunan  $n_o = 384.16$  değeri formülde yerine koyulduğunda,

$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16 - 1}{2817}} = \frac{384.16}{1,136017} = 338,1639$$

Evrenin tamamına ulaşmanın zaman ve maliyet açısından zor olması sebebiyle araştırmacılar araştırma evrenini temsil edecek örneklem seçme durumunda kalmaktadırlar. Bu nedenle mevcut çalışmada evren içinden basit tesadüfi örneklem yöntemi ile araştırma örnekleme 412 öğretmen katılmıştır. Mevcut çalışmanın örnekleme ait demografik özelliklerin dağılımı ise Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4:** Araştırmanın çalışma örneklemine ait demografik özellikler

<b>Cinsiyet</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Kadın	240	58,3
Erkek	172	41,7
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lisans	355	86,1
Lisansüstü	57	13,8
<b>Çalıştığı Okul Türü</b>		
İlkokul	180	43,7
Ortaokul	138	33,5
Ortaöğretim/Lise	94	22,8
<b>Hizmet Yılı</b>		
1-5 yıl	83	20,1
6-10 yıl	66	16
11-15 yıl	58	14,1
16-20yıl	62	15
21 yıl ve üzeri	143	34,7
<b>Öğretmenin Yaşı</b>		
20-30	81	19,7
31-40	147	35,7
41-50	117	28,4
51 yaş ve üzeri	67	16,2
<b>Toplam</b>	<b>412</b>	<b>100,0</b>

Tablo 4’te belirtildiği üzere katılımcıları oluşturan öğretmen sayıları cinsiyet, eğitim durumu, hizmet yılı ve yaşa göre sınıflandırılmıştır. Araştırma örneklemini demografik değişkenler olarak incelendiğinde cinsiyete göre 240’ı (%58,3) kadın, 172’sini (%41,7) erkek öğretmen oluşturmuştur. Eğitim durumuna göre, 355’i (%86,1) lisans ve 57’si (%13,8) lisansüstüdür. Çalıştığı okul türüne göre, 180’i (%43,7) ilkokul, 138’i (%33,5) ortaokul ve 94’ü (%22,8) lisedir. Hizmet yılına göre 83’ü (%20,1) 1-5 yıl, 66’sı (%16) 6-10 yıl, 58’i (%14,1) 11-15 yıl, 62’si (%15) 16-20 yıl, 143’ü (%34,7) 21 yıl ve üzeri olarak dağılım göstermiştir. Yaş değişkenine göre ise öğretmenlerin, 81’i (%19,7) 20-30 yaş, 147’si (%35,7) 31-40 yaş, 117’si (%28,4) 41-50 yaş, 67’si (%16,2) 51 yaş ve üstü yaşa sahiptir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada verilerin toplanmasında kullanılan ölçme araçları dört bölümden oluşmaktadır. İlk olarak katılımcıların cinsiyeti, yaşı, kıdemi, öğrenim düzeyi, okul türü gibi demografik özelliklerini ölçen bölümdür. Diğer bölümlerde sırasıyla “Okul

Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Ölçeği”, “Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Ölçeği” ve “Öğretmen Bağlılığı Ölçeği” ölçekleri yer almaktadır.

### **3.3.1. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Ölçeği**

Veri toplama aşamasında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının düzeyini ölçmek için Moolenaar ve meslektaşları (2010) tarafından geliştirilen ve Balyer ve Özcan (2012) tarafından ise Türk okul kültürüne uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Likert beşli derecelendirme tipinde (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) hazırlanan bu ölçek 3 alt boyut ve 18 alt maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin boyutları sırasıyla vizyon inşa etme, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutlarından oluşmaktadır. Ölçekte, “Vizyonu ile öğretmen, öğrenci ve velilere rehberlik eder.” ve “Öğretmenlerin fikirlerini ciddiye alır.” gibi maddeler bulunmaktadır. Mevcut araştırma için tekrarlanan geçerlilik çalışmaları için uygulanan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda ölçek modelinin iyi düzeyde olduğu saptanmıştır ( $\chi^2/df= 3.47$ , RMSEA=0.07, CFI= 0.97, TLI= 0.96, ve SRMR=0.02). Bununla birlikte ölçeğin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach Alpha değeri ( $\alpha = 0.88$ ) bulunmuştur. Son olarak ölçeğin yakınsak geçerliği için Çıkarılan Ortalama Varyans değeri 0.50 sınır değerini (AVE = 0.790) aşmıştır. Bileşik güvenilirlik için hesaplanan Omega değeri 0.70 kesme noktasını ( $\omega = 0.985$ ) aşmıştır. Bu sonuçlar ölçeğin geçerli ve tutarlı olduğunu göstermiştir.

### **3.3.2. Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Ölçeği**

Bu ölçek Tösten ve Özgan (2014) tarafından geliştirilmiştir. Yirmi altı madde ve altı boyuttan oluşan ölçeğin ilk 4 maddesinde “özyeterlilik” boyutu ölçülmüştür. Ölçeğin 5-9. maddeleri ile “iyimserlik”, 10-13. maddeleri ile “güven”, 14-18. maddelerinde dışadönüklük”, 19-23. maddelerinde “psikolojik dayanıklılık” ve 24-26. maddeleriyle ise “umut” boyutu ölçülmüştür. Beşlik Likert tipindeki ölçekte 1=tamamen katılıyorum ile 5=hiç katılmıyorum arasında değişen katılımcı yanıtları yer almaktadır. Ölçeğin örnek ifadeleri arasında “Bu okulda çalışmak gurur vericidir.”, “Sadece kendim için değil okulum için de çaba harcarım.” yer almaktadır. Mevcut çalışma için yapılan DFA analizi bulguları ölçeğin kabul edilebilir bir uyuma sahip

olduğunu göstermiştir ( $\chi^2/df= 3.26$ ,  $RMSEA=0.07$ ,  $CFI= 0.93$ ,  $TLI= 0.92$ , ve  $SRMR=0.04$ ). Ölçeğin tamamı için Cronbach Alpha değeri .96 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin hesaplanan ortalama varyans değeri ( $AVE = 0.512$ ) ve yapı güvenilirliği değeri kesme noktalarını aşmıştır ( $\omega = 0.961$ ). Sonuç olarak, pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin orijinal formuyla uyumlu, geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

### **3.3.3. Öğretmen Bağlılığı Ölçeği**

Orijinali tarafından Cook ve Wall (1980) tarafından geliştirilen Mathews ve Shepherd (2002) revize edilen mevcut ölçek, Bellibaş ve meslektaşları (2022) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Yedili Likert tipindeki ölçek için katılımcı yanıtları 1= Kesinlikle Katılmıyorum ile 7= Kesinlikle Katılıyorum arasında değişmektedir. Ölçek üç faktör ve dokuz ifadeden oluşmaktadır Ölçeğin 1-3. maddeleri “duygusal (özdeşleşme)” boyutu, 4-6. maddeleri “devam (katılım)” boyutunu, 7-9. maddeleri ise “normatif (sadakət)” boyutunu oluşturmaktadır. Ölçekte “Bu okulda çalışmak gurur vericidir.”, “Sadece kendim için değil okulum için de çaba harcarım.” gibi maddeler yer almaktadır. Tekrarlanan DFA sonucunda ölçeğin uyum indekslerinin mükemmel düzeyde olduğu saptanmıştır ( $\chi^2/df= 2.68$ ,  $RMSEA=0.06$ ,  $CFI= 0.98$ ,  $TLI= 0.97$ , ve  $SRMR=0.03$ ). Ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı .98'dir. Yakınsak geçerlik değeri ( $AVE= 0.627$ ) ve bileşik güvenilirlik katsayısı ( $\omega = 0.963$ ) iyi düzeydir. Buna göre öğretmen bağlılığı ölçeği Türk okul kültürüyle uyumlu olduğu ifade edilebilir.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Araştırmada veri toplama sürecinde ilk olarak Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Etik Kurulu'ndan Ölçeğin etik izinleri alınmıştır. İkinci olarak <https://ayse.meb.gov.tr> adresinden araştırma yapılacak okulların uygulama izni alınabilmesi için başvuru gerçekleştirilmiştir. Etik kurul izni, başvurunun olduğu dilekçe ve ölçekler ile Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü aracılığıyla, Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden uygulama için izin talep edilmiştir. Örneklemin belirlenmesinin ardından ilgili okullara ölçeklerin uygulanması için

Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan izin yazısının örneği ve anketin bulunduğu link okul müdürleri tarafından kurum içindeki öğretmenlere iletilerek veriler elde edilmiştir. Veri toplama süreci yaklaşık olarak iki ay sürmüştür.

### 3.5. Veri Analiz Süreci

Bu araştırmada elde edilen verilerin analizi için SPSS 25 paket programı ve Mplus 8.8 kullanılmıştır. Çevrimiçi olarak toplanan 412 form ilk olarak hatalı işaretleme, kayıp ve uç değerler bakımından incelenmiş aykırı değerler atılarak analize hazırlık yapılmıştır. Geriye kalan 405 formdan oluşan veri üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir. Verilerin analiz süreci iki aşamada gerçekleştirilmiştir.

Öncelikle, dönüşümcü liderlik, öğretmen psikolojik sermayesi ve öğretmen bağlılığı değişkenlerinin güvenilirlik ve geçerlik analizleri yapılmıştır. Geçerlik analizi için DFA analizi kullanılmıştır. Ayrıca verilerin normalliği için çarpıklık ve basıklık katsayılarına, çoklu bağlantısallık varsayımlarına bakılmıştır. Verilerin normal olarak değerlendirilmesi için çarpıklık basıklık değerlerinin  $\pm 1.5$  aralığında bulunması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidel, 2013). Çoklu bağlantısallık sonucu için varyans şişme faktörünün (VIF) 5'ten küçük, tolerans indeksinin (TL) ise .10'dan büyük olması gerekmektedir. Bununla birlikte yapısal modelin testinden önce ise ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistik veriler ile korelasyon analizleri yapılmıştır.

Mevcut çalışmadaki değişkenler arasında bulunan ilişkileri analiz etmek adına Mplus programı kullanılıp, maksimum olasılık içeren tahmin yöntemi kullanılmaya çalışılmış, Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) uygulanmıştır. Bu modelde bağımlı (öğretmen bağlılığı), bağımsız (dönüşümcü okul liderliği) ve aracı (öğretmen psikolojik sermayesi) değişkenler arasındaki ilişkileri tek seferde ölçmek için işlevsel bir ölçme yöntemidir (Hayes, 2018). Yapısal Eşitlik Modelinin uyumu için karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI), ki-karenin serbestlik derecesine oranı ( $\chi^2/df$ ) standartlaştırılmış ortalama karekök artık değeri (SRMR) ve ortalama karekök yaklaşık hatasından (RMSEA) faydalanılmıştır. Uyumun derecesinin iyi olması için  $CFI > 0.90$ ,  $TLI > 0.90$ ,  $SRMR < 0.08$ ,  $RMSEA < 0.06$  ve  $\chi^2/df < 3$  olması gerekmektedir.

Son olarak, araştırmadaki aracılık analizini saptayıp doğrulamak için bootstrapp yönetimi kullanılmıştır. Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen bu analizde değişkenler arasındaki (bağımlı, bağımsız, aracı) dolaylı etkiler çeşitli örneklerin seçilip kullanılmasıyla bootstraping uygulanmış, güven aralığının (GA) ise 0 içerip içermemesine göre yorumlama yapılmıştır.



#### 4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın beşinci bölümünde ilk olarak modeldeki değişkenler için tanımlayıcı istatistikler, çoklu bağlantısallık ve korelasyon sonuçları ortaya koyulmuştur (bkz. Tablo 5). Normallik analizi için çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1.5 ile +1.5 aralığında olduğu saptanmıştır. Çoklu bağlantısallığın saptanabilmesi için VIF değerleri 5'ten küçük, TI katsayısı ise .10'dan büyük olarak gözlenmiştir. Elde edilen bütün bulgular, araştırma verilerinin normallik ve çoklu bağlantısallık problemleri içermediği anlamına gelmektedir.

**Tablo :** Değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri

	$\bar{X}$	Ss.
DL1 (Vizyon inşa etme)	3.62	0.93
DL2 (Entelektüel uyarım)	3.74	0.95
DL3 (Bireyselleştirilmiş ilgi)	3,62	0.96
Dönüşümcü Okul Liderliği	3,66	0.91
PS1 (Özyeterlilik)	4,20	0.60
PS2 (İyimserlik)	4,03	0.70
PS3 (Güven)	4,48	0.57
PS4 (Dışadönüklük)	4,25	0.62
PS5 (Psikolojik dayanıklılık)	4,26	0.63
PS6 (Umut)	4,26	0.62
Pozitif Psikolojik Sermaye	4,25	0.53
BA1 (Özdeşleşme)	3,96	0.89
BA2 (Katılım)	4,21	0.70
BA3 (Sadakat)	3,77	1.10
Öğretmen Bağlılığı	3,98	0.72

Tablo 5'e göre dönüşümcü liderlik ( $\bar{X}$ =3.66, Ss=0.91), psikolojik sermaye ( $\bar{X}$ =4.25, Ss=0.53) ve öğretmen bağlılığı ( $\bar{X}$ =3.98, Ss=0.72) değişkenlerinin tümünde ortalama üstünde ve görece olarak yüksek bulunmuştur. Değişkenler incelendiğinde dönüşümcü liderliğin standart sapmasının yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, dönüşümcü okul liderliği konusunda öğretmen görüşleri bakımından farklılıkların daha fazla olduğunu göstermektedir.

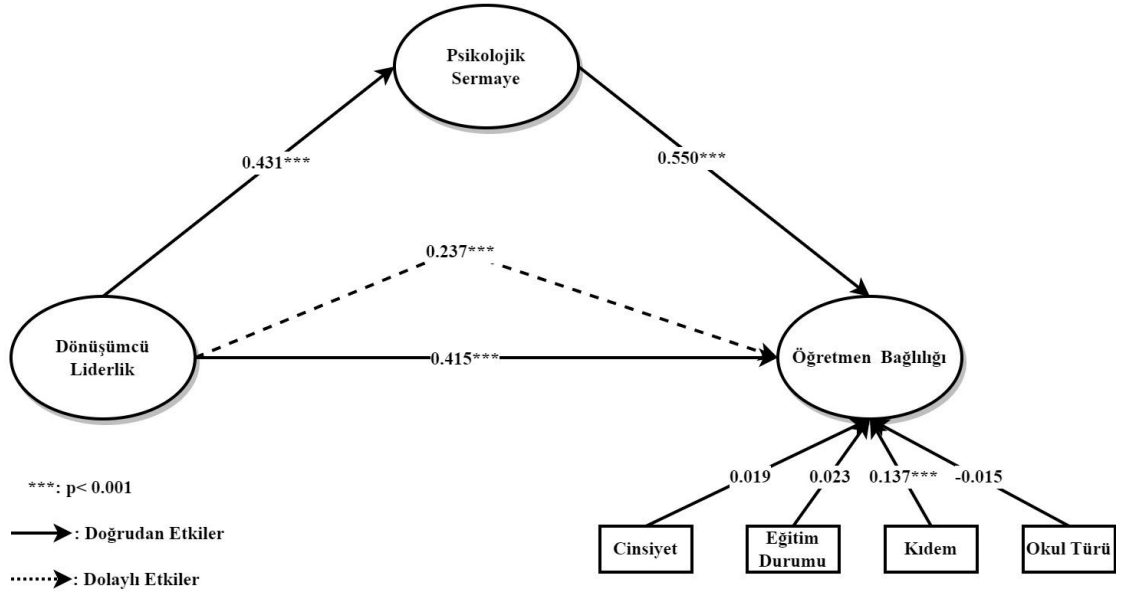
**Tablo 5:** Tanımlayıcı istatistikler ve değişkenler arasındaki korelasyonlar

	1	2	3
1. Dönüşümcü Liderlik	-	,406**	,503**
2. Psikolojik Sermaye		-	,625**
3. Öğretmen Bağlılığı			-
Çarpıklık	-.50	-.26	-.68
Basıklık	-.23	-.33	-.78
VIF	-	1.14	1.14
TI	-	0.87	0.87

Not: \*\*:  $p < .01$ .

Değişkenler arasındaki korelasyonlara bakıldığında, dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermaye arasında orta düzeyde olumlu ve anlamlı bir ilişki ( $r=.40$ ,  $p < .01$ ), öğretmen bağlılığı ile de yine orta seviyede olumlu ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $r=.50$ ,  $p < .01$ ). Ayrıca, aracı değişken olan öğretmen psikolojik sermayesi ile öğretmen bağlılığı arasında yine orta düzeyde olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $r=.62$ ,  $p < .01$ ). Daha açık bir ifadeyle öğretmen algılarıyla dönüşümcü okul liderliği davranışlarının yüksekliği hem öğretmen psikolojik sermayesinde hem de öğretmen bağlılığında artışa yol açmıştır.

Araştırmanın bu kısmına kadar yapılan tanımlayıcı istatistiklerin ardından hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modeli yol analizi uygulanmıştır. Bu analizde yordayıcı değişkenimiz dönüşümcü liderlik, aracı değişken öğretmen psikolojik sermayesi ve sonuç değişkeni olan öğretmen bağlılığı arasındaki ilişkilerin test edilmesi amaçlanmıştır (bkz. Şekil 7). Çalışma modelinin uyum indeksleri incelendiğinde, modelin iyi düzeyde bir uyuma sahip olduğu saptanmıştır ( $\chi^2/df=2.58$ ,  $p<.001$ ,  $CFI=0.966$ ,  $TLI=0.958$ ,  $RMSEA=0.062$  ve  $SRMR=0.056$ ).



**Şekil 7:** Yapısal eşitlik modeli analizi sonuçları

Dönüşümcü okul liderliğinin öğretmen bağlılığı üzerindeki etkisinde öğretmen psikolojik sermayesinin aracı rolünü belirlemek için 2000 örneklemlili Bootstrapping analizi uygulanmıştır (Preacher ve Hayes, 2008). Şekil 7 incelendiğinde, ilk olarak öğretmen psikolojik sermayesinin öğretmen bağlılığı ile arasındaki bağlantıya bakılmış, ilişki anlamlı ve olumlu bulunmuştur ( $\beta = 0.550$ ,  $SH = 0.084$ , %95 GA [0.412, 0.688]). Bu sonuçla Hipotez 1 desteklenmiştir. İkinci olarak dönüşümcü okul liderliği ile öğretmen bağlılığı arasındaki doğrudan ilişki pozitif ve orta düzeyde anlamlı olarak bulunmuştur ( $\beta = 0.415$ ,  $SH = 0.077$ , %95 GA [0.288, 0.542]). Bu bilgi ise Hipotez 2'yi desteklemektedir. Üçüncü olarak dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki orta düzeyde anlamlı ve pozitifdir ( $\beta = 0.431$ ,  $SH = 0.049$ , %95 GA [0.350, 0.512]). Bu doğrultuda hipotez 3 desteklenmiştir. Dördüncü olarak, yapısal modelde dönüşümcü liderliğin öğretmen psikolojik sermayesi aracılığıyla öğretmen bağlılığı ilişkisi olumlu ve anlamlıdır ( $\beta = 0.237$ ,  $SH = 0.042$ , %95 GA [0.159, 0.315]). Bu doğrultuda, öğretmen psikolojik sermayesi kısmi aracı rolünü üstlenmekte ve bu sonuç da hipotez 4'ü desteklemektedir. Son olarak, dönüşümcü okul liderliğinin öğretmen bağlılığı üzerindeki toplam etkisi orta düzeyde ve anlamlı olarak görülmektedir ( $\beta = 0.652$ ,  $SH = 0.054$ , %95 GA [0.564, 0.740]). Buna göre dönüşümcü liderlik ve öğretmen psikolojik sermayesinin, öğretmen bağlılığındaki toplam varyansının yaklaşık %68'ini açıklamıştır ( $R^2 = 0.43$ ).

## 5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu kısmında, saptanan bulguların sonuçlarına, tartışmasına ve bunlardan elde edilen verilerle araştırmacı ve uygulayıcılara yönelik birtakım çıkarımlara yer verilmiştir.

### 5.1. Tartışma

Bu araştırmada dönüşümcü okul liderlerinin öğretmen bağlılığına olan etkisi ve bu etkide öğretmen psikolojik sermayesinin aracı rolü incelenmiştir. Araştırmada ilk olarak öğretmen psikolojik sermayesi ile öğretmen bağlılığı arasındaki ilişkinin olumlu ve anlamlı olduğu ortaya koyulmuştur. İkinci olarak dönüşümcü okul liderliği ile öğretmen psikolojik sermayesi arasındaki bağlantıya bakılarak pozitif ve orta düzeyde anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Daha sonra dönüşümcü okul liderliğinin öğretmen bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiş pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Son olarak ise yapısal modelde dönüşümcü okul liderliğinin öğretmen bağlılığı üzerindeki etkisinde öğretmen psikolojik sermayesinin aracı rolü inceleniş olumlu ve anlamlı olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bu bağlamda araştırma modelinde öğretmen psikolojik sermayesi kısmi aracı rolündedir.

#### 5.1.1. Bulguların Yorumlanması

Araştırma kapsamında öncelikle öğretmen psikolojik sermayesi ile öğretmen bağlılığı arasındaki doğrudan ilişki incelenmiştir. Toplanan verilerin analiziyle elde edilen bulgular öğretmen psikolojik sermayesinin öğretmen bağlılığı ile doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda öğretmen psikolojik sermayesinin öğretmen bağlılığını arttırdığını söylemek mümkündür. Larson ve Luthans (2006), araştırmalarında psikolojik sermayenin diğer sermaye türlerine göre bağlılık, memnuniyet ve iş doyumunu açısından daha etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yaptığımız çalışmadan elde edilen bulgular da bu araştırmayı destekler niteliktedir. Araştırmadan elde edilen bulgulardan hareketle, psikolojik sermayenin alt boyutlarıyla umudu, iyimserliği, kendine güveni, özyeterliği fazla olan dışa dönük öğretmenlerin okula bağlılıkları daha yüksek olduğu söylenebilir. Avey ve diğerlerinin (2006), yaptıkları araştırmada ise psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi

incelemiş, devamsızlık boyutuna odaklanmışlardır. Buna göre bireyin psikolojik sermayesi yüksek ise işe devamsızlığı düşük; psikolojik sermayesi düşük ise devamsızlığı yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Daha açık bir ifadeyle kişinin psikolojik sermayesinin yüksekliği işe devam durumunu, dolayısıyla öğretmenlerin de okula bağlılıklarını etkilediği sonucuna ulaşılabilir.

Mevcut araştırmada incelenen ikinci hipotez, dönüşümcü okul liderliğinin öğretmen psikolojik sermayesi ile doğrudan ilişkili olma durumudur. Analizler sonucunda dönüşümcü liderlik ve öğretmen bağlılığı arasındaki ilişkinin pozitif ve orta derecede anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından vizyon inşa etme ile dönüşümcü liderler örgütün vizyonunun belirlenmesinde ilham kaynağı olurlar. Karşılıklı iletişim sağlanır ve bu durum da güven ortamı oluşturur. Okulların nihai amacı olan başarıyı da getiren bu güven ortamıdır. Ayrıca pratik çözüm önerileri sunması ve yeri geldikçe liderin üyeleri cesaretlendirip bağ kurması ile ihtiyaç duyulduğunda yanlarında olduğunu gösterir, kurumun yenileşme sürecinde de aynı desteği kendisi görmek isteyebilir. Araştırmada elde edilen bu sonuçlar alanyazındaki diğer çalışma sonuçları ile paraleldir. Örneğin, Peterson ve diğerlerinin (2008) yaptıkları çalışmada psikolojik sermayesi yüksek olanların beyin aktivitelerinin düşük olanlara kıyasla fazla olduğu saptanmıştır. Buna göre mutluluk düzeyi gibi kavramların psikolojik dayanıklılık ile doğrudan ilişkisi vardır ve bu bağ kurma da dönüşümcü liderlerdir. Bununla beraber Gooty ve arkadaşlarının (2009) yaptıkları araştırmada ise dönüşümcü liderlik, psikolojik sermaye ve performans üzerinde pozitif anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Türkiye’de daha çok liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye dair araştırmalara rastlanırken dönüşümcü liderlik ile arasındaki ilişkiye yeterince rastlanmamıştır (Ay ve Bozdoğan, 2022). Mevcut araştırma bu bağlamda daha fazla araştırma verisi toplanması için alanyazına katkı sunabilir.

Araştırma dahilinde sunulan bir diğer hipotez, dönüşümcü liderlik ile öğretmen bağlılığı arasında doğrudan bir ilişkinin olup olmadığı yönündedir. Elde edilen veriler dönüşümcü okul liderliğinin, öğretmen bağlılığı ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Okul geliştirmeye dair yapılan araştırmalar da öğretmenlerin bu konuda önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Leithwood’a (1994) göre dönüşümcü liderler öğretmenlerin söz sahibi olup katılım sağlamalarıyla okula olan bağlılıklarını artırmayı hedeflemektedirler. Okul müdürleri, okullarını dönüştürmek

adına öğretmenlerine çeşitli fırsat ve kaynakları sunup dönüşümcü liderlik becerisi gösterdiklerinde öğretmenlerin sınıf içi uygulamalarının gelişebileceği öne sürülebilir (Bellibaş, Kılınc, Polatcan, 2021). Öğretmenlerin okula bağlılığı ise nihai amaç olan öğrenci başarısını artırılmasında oldukça etkilidir (Balay, 2014). Dönüşümcü liderlerin öğretmenlere destek olup, motivasyon kaynağı olması, aktif katılımı söz sahibi olmasını desteklemesi öğretmenlerin okula ve paydaşlarına olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Araştırmanın verilerinden elde edilen bu sonuç alanyazındaki diğer araştırmalarla da paralellik göstermektedir. Örneğin Lo, Ramayah ve Min'in (2009) araştırmalarında liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık düzeylerine bakılmıştır. Modern liderlik stillerinden olan dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisi pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Hemedoğlu ve Evliyaoğlu'nun (2012) araştırmalarında dönüşümcü liderlik ile öğretmen bağlılığı arasındaki ilişkinin varlığı kanıtlanmış, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan ilham verici motivasyon ise bağlılığın boyutlarından duygusal ve devam üzerinde ekstra etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gün ve Çoban'ın (2021) araştırmasıyla ise öğretmenlerin yüksek düzeyde okula bağlılıklarının olması, dönüşümcü liderlik davranışları göstermenin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Son olarak ise dönüşümcü okul liderliğinin öğretmen bağlılığı üzerindeki etkisinde öğretmen psikolojik sermayesinin aracı rolü üstlenip üstlenmediği test edilmiştir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile öğretmen bağlılığı arasında pozitif bir ilişki ve bu ilişkiye öğretmen psikolojik sermayesinin de aracılık ettiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okul ortamındaki tutumlarını psikolojik ve duygusal değişimleri etkileyebilmektedir. Öğretmenlerin güven duygusunun gelişmesini sağlayarak iletişimi güçlendiren, okula bağlılıklarını artırıp psikolojik sermayesini artıran dönüşümcü liderler uygun öğrenme ortamı sağlayarak öğrenci başarısının da yükselmesinde etkili olabilmektedirler. Nihai itibarda dönüşümcü liderler öğretmen psikolojik sermayesi aracılığıyla öğretmen bağlılığı üzerinde etkilidirler. Bu sonuç, dönüşümcü okul liderlerinin öğretmen psikolojik sermayesini etkileyebileceği ve bunun da öğretmenlerin bağlılığını artıracığı şeklinde yorumlanabilir.

## 5.2. Sonuç

Mevcut araştırmada ilk olarak öğretmen psikolojik sermayesi ve öğretmen bağlılığının anlamlı olduğu, ikinci olarak dönüşümcü liderlik ve öğretmen psikolojik sermayesi arasındaki ilişkinin pozitif ve orta düzeyde anlamlı olduğu, üçüncü olarak dönüşümcü liderlik ve öğretmen bağlılığı arasındaki ilişkinin düşük düzeyde anlamlı ve pozitif olduğu ve son olarak da dönüşümcü liderlik davranışının öğretmen psikolojik sermayesi aracılığıyla öğretmen bağlılığına dolaylı etkisi olumlu ve anlamlı bulunmuştur. Araştırma sonuçları, dönüşümcü okul liderliğinin öğretmen psikolojik sermayesini geliştirerek öğretmen bağlılığını da artırabileceğini göstermektedir.

## 5.3. Çıkarımlar

Mevcut araştırma, dönüşümcü liderlik ve öğretmen bağlılığı ilişkisine dönük alanyazına “Nasıl?” sorusuna cevap arayarak katkı sunmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda mevcut araştırma dönüşümcü liderlik ve öğretmen bağlılığı arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri doğrulamakta ayrıca dolaylı ilişkide aracı rolünü öğretmen psikolojik sermayesinin üstlendiğini göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre politika yapıcılara, uygulamaya ve araştırmaya yönelik birtakım çıkarımlarda bulunulabilir.

### 5.3.1. Politika Yapıcılara Yönelik Çıkarımlar

Günümüzde pek çok ülkede eğitimin iyileştirilmesine, geliştirilmesine dair çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Uluslararası sınavlarla (PISA, TIMSS vb.) öğrenci başarısını tespit etmeye çalışan ülkeler ise eğitimde iyileştirmeye daha fazla önem vermektedir. Türkiye’de bu doğrultuda önemli adımlar atmıştır. Örneğin MEB (2017) in yayımladığı Öğretmen Strateji Belgesi ve 2023 Vizyon Belgesi (MEB, 2018) öğretim 21. yüzyıl becerileri beklentilerine uygun olarak öğrencilerin yetiştirilmesi için okul müdürlerinin ve öğretmenlerin mesleki gelişimine yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Daha açık bir ifadeyle mevcut belgeler, okul müdürlerinin öğretimsel, dönüşümcü ve kapsayıcı lider rolünü üstlenmeleri için politik adımların atılması ve sürdürülebilirliği vurgulanmıştır. Bu doğrultuda yapılan araştırma genel olarak politik adımların yerindeliğini ortaya koymaktadır. Mevcut araştırmayla yeni liderlik

uygulamalarından dönüşümcü okul liderliğinin öğretmen bağlılığını etkilediğine dolayısıyla bu etkinin öğrenci başarısını artırılmasında öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin önemli olduğu görülmüştür. Bu nedenle okul müdürlerine öğretmen psikolojik sermayelerinin artırılmasına uygulamalar yaşama geçirilmesi önemlidir. Ayrıca hizmet içi eğitimler aracılığıyla liderlik becerilerinin geliştirilmesi, vizyon oluşturma, analitik düşünme becerisi edinme gibi konularda okul müdürleri desteklenmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin psikolojik sermayelerini ve bağlılıklarını artırılmasına yönelik uygulamalar eğitim programlarına eklenebilir.

### **5.3.2. Uygulayıcıya Yönelik Çıkarımlar**

Araştırma sonuçları dönüşümcü okul liderliğinin öğretmen bağlılığını ve öğretmen psikolojik sermayesini artıran önemli bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda öğretmenin okula bağlılığını dolayısıyla işine güdülenmesini nihai olarak ise öğrenci başarısını artırmak isteyen dönüşümcü okul liderleri öğretmenlerinin psikolojik sermayelerini de artırması, bu konuda kendini geliştirmesi gerekmektedir. Ayrıca daha spesifik olarak, öğretmen psikolojik sermayesini artırmayı hedefleyen okul müdürünün öğretmen bağlılığına odaklanmayı aracı olduğu ifade edilebilir.

### **5.3.3. Araştırmacıya Yönelik Çıkarımlar**

Mevcut araştırmada dolaylı etki modelinin etkililiği ortaya konulmaktadır. Ancak dönüşümcü liderlik ve öğretmen bağlılığı arasındaki etkiye aracılık eden başka potansiyel psikolojik ve sosyal değişkenler olabilir. Son yıllarda özellikle Türkiye bağlamında etkili okul oluşturmaya çalışan okul müdürlerinin öğretmenleri etkileyen, potansiyellerini geliştirmeye dönük çalışmaların desteklemesi sınırlı sayıdaki çalışmaları genişletmektedir. Politik belgelerle destek bulan bu potansiyel değişkenler yeni araştırmalar için düzenleyicilik ve aracılık rollerinden yararlanılarak yeni bir araştırma önerisi oluşturabilir. Ayrıca nitel araştırma yöntemi kullanılarak daha detaylı bulgular ortaya çıkarılabilir, bu yöntemle öğretmen psikolojik sermayesini etkileyen değişkenlerin altı çizilebilir.



## KAYNAKÇA

- Acar, A.Z. (2013). Farklı örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Lojistik işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
- Ahmad, R. A. (2004). Malaysian school principalship: predicament of leadership and management. R. H. Ahmad & T. F. Hee (eds.). *Principalship and School Management*. Principals' Institute, University of Malaya.
- Akbolat, M., Işık, O., Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İnceleme Dergisi*, 6(11), 35-50.
- Akçay, V. H. (2010). Pozitif Psikolojik sermaye kavramı ve işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamadaki rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 73-98.
- Akçay Güngör, A. (2018). *Etkili okul özelliklerinin dönüşümsel liderlik ve öğretmen bağlılığıyla ilişkisi* (Doktora tezi) Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aksaraylı MF. (2015). Dönüştürücü liderlik ve değişimde dönüştürücü liderlik paradigması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6, 108–24.
- Allen, NJ ve Meyer, JP (1990). Duygulanım, devamlılık ve duygunun ölçülmesi ve öncülleri örgüte normatif bağlılık, örgüte devam ve normatif bağlılık. *Mesleki Psikoloji Dergisi*, 63 (1), 1-18.
- Alamir, I. (2010). Testing the impact of transformational and transactional leadership on job satisfaction and organizational commitment in private Syrian organizations. *International Journal of Arts and Science*, 3(12), 405-415.
- Alga, E. (2017). Örgütlerde algılanan liderlik tarzlarının çalışanların tükenmişliğine etkisi, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 97-124.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252– 276.

- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., ve Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1): 33-47.
- Altıntaş, D. (2020). *Dönüştürücü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: iletişim sektöründe bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Altınbaş Üniversitesi, İstanbul.
- Altıok Gürel, P. (2013). İşletmelerde küresel rekabet avantajına yönelik yeni liderlik tipi: dönüştürücü liderlik. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 1-27.
- Anthony, E. J. (1974). The syndrome of the psychologically invulnerable child. In E. J. Anthony & C. Koupernik (Eds.), *The child in his family: Children at psychiatric risk*. John Wiley & Sons.
- Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F. & Mhatre, K.H. (2011). “Meta- Analysis of the positive psychological capital on employee attitudes, Behaviors, and Performance”, *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları, Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11(3), 1-20.
- Atak, M. (2009). *Öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Doktora tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Atik, E. & Akoğlan-Kozak, M., (2016). İş yük algısı ve iş yükünün insan kaynakları yönetiminde kullanımı: Eskişehir’de otel işletmeleri örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Özel Sayısı, 341-366.
- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 42–60.
- Avey, J. , Wernsing, T. ve Luthans, F. (2008). ‘Can positive employees help positive organizational change? impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors’. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1), 48- 70.
- Avey, J. B. (2014). The left side of psychological capital: new evidence on the antecedents of psycap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 141–149. <https://doi.org/10.1177/1548051813515516>
- Ay, G., ve Bozdoğan, C., (2020). Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların pozitif psikolojik sermaye seviyelerine etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(4), 435-453.

- Aydın, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). Okul müdürlerinin liderlik tarzlarının okula etkisi öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları. *Eğitim Bilimleri: Teori ve Uygulama*,13(2), 806-811. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1017309.pdf>
- Aydoğmuş, C. (2011), *Kişilik özellikleri ile iş tatmini ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirme ve dönüşümcü liderlik algısının etkileri* (Doktora tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık, kavram, kuram, sebep ve kuramlar*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Baltaş, A. (2012). *Türk kültüründe yönetmek: Yerel değerlerle küresel başarılar kazanmak*. İstanbul: Remzi.
- Bartlett KR (2001) The relationship between training and organizational commitment: a study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly* 12: 335–351.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma: yöntem teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2013). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme Kuram Uygulama ve Araştırma*. (6.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Baltacı, F., Güçlü, C. ve Çeliker, N. (2014). Liderlik davranışının örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 353-370.
- Balyer, A. ve Özcan, K. (2012). Cultural adaptation of headmasters' transformational leadership scale and a study on teachers' perceptions. *Eğitim Arastirmalari Eurasian Journal of Educational Research*. 49, 103-128.
- Bakan, İ., Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert' in yönetim sistemleri yaklaşımına dayalı bir alan çalışması. *I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 31. 151-176.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyüktepe, T., Doğan, F., Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7(14), 201-222.

- Bamburg J. D. ve R. L. Andrews., (1990), Instructional Leadership, School Goals and Student Achievement. *Exploring the Relationship Between Means and Ends*. Eric, ED.319783.
- Bandura, A. (1977), "Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change", *Psychological Review*, Vol. 84, 191-215.
- Bandura, A. (1982), "Self-efficacy mechanism in human agency", *American Psychologist*, Vol. 37, 122-147.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Bass, B. 1985. *Leadership and Performance beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *The multifactor leadership questionnaire form 5x*. CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Battal, F. (2013). *Psikolojik sermaye, dönüşümcü liderlik ve çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Battal, F., Özden, E., Kılıçaslan, Ş., (2017). Psikolojik sermaye, dönüştürücü liderlik ve çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modellenmesi ile araştırılması. *The Journal of Social Sciences Institute*, 34.
- Bayrak, C. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, Coşkun Bayrak (Ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Baysal, C., Paksoy, M.A. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelemesinde meyer-allen modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(1), 7- 15.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bellibaş, M. Ş., Kılınç, A. Ç., & Polatcan, M. (2021). The moderation role of transformational leadership in the effect of instructional leadership on teacher professional learning and instructional practice: An integrated leadership

- perspective. *Educational Administration Quarterly*, 57(5), 776–814.  
<https://doi.org/10.1177/0013161X211035079>
- Bellibaş MŞ, Polatcan M, Akyürek M,. (2022). Principal leadership typologies and their relationship with teacher self-efficacy and commitment: A latent profile mediation analysis. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432221139932>.
- Bennis, W. (1989). *Why leaders can't lead*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Berkovich, I., & Eyal, O. (2018). The effects of principals' communication practices on teachers' emotional distress. *Educational management administration & leadership*, 46(4), 642-658.
- Berkovich, I., Bogler, R. (2020). Conceptualising the mediating paths linking effective school leadership to teachers' organisational commitment. *Educational management administration & leadership*, 49(2):174114322090732
- Bilgiç, B. (2020). *Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik sermayesi ile ilişkisi (Yüksek lisans tezi)*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bitmiş, M. (2014). *Öncülleri ve sonuçları ile psikolojik sermaye: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma (Doktora tezi)*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bogler, R. ve Somech, A. (2004). Öğretmen güçlendirmenin okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılığı, mesleki bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Öğretim ve Öğretmen Eğitimi* 20, 277-289.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, i. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121- 139.
- Bozkurt, Ş. (2020). *Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi: kamu çalışanları üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye.
- Börü, D. (2001). Örgütlerde güvenilir insan yaratılmasında ilk adım. Güvenilir insan kim? *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 24-26.
- Brown, D.J., & Keeping, L.M. (2005). Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 245-272.

- Brown, M., Trevino L., & Harrison D. (2005). Ethical leadership, a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 15(57), 5-34.
- Burhanuddin, N. A. N., Ahmad, N. A., Said, R. R., & Asimiran, S. (2019). A systematic review of the psychological capital (psycap) research development: implementation and gaps. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 8(3), 133–150.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bush, T. (2008) *Leadership and management development in education*. London: SAGE.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. ve Kılıç, E. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi
- Bycio, P., Hackett, R. D. ve Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468–478
- Carver, CS ve Scheier, MF (2002). Umutlu iyimser. *Psikolojik Sorgulama*, 13 (4), 288-290.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*, 30, 879-889.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2012). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 132- 156.
- Cengiz A. A.(2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama* (Yüksek lisans tezi), Anadolu Üniversitesi.
- Cici B. (2021). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık ve motivasyonla ilişkisi*. Sabahat Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., ve Rich, B. L. (2012). Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1). 1.
- J. Cook, T. Wall (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non- fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harward Business Review*, 80(3), 46-55.
- Çatır, Ozan; Ünlüönen, Kurban (2015). Otel çalışanlarının dönümcü liderlik tarzına likin algılarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 96-122.
- Çavuş, M.F. & Gökçen, A. (2015). Psychological capital: Definition, components and effects, *British Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 5(3), 244- 255
- Çelenk, S. (2002). Geleceğin eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde bir model önerisi. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002) Bildiriler*, 65-81.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel liderlik* (8.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, S. ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönümcü liderlik düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi*, 9 (4), 211-224.
- Çetin, Ö. (2009). *Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Çetin, F. ve Basım. H. N. (2011). Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü. *"İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 79-94.
- Çetin, F. (2011). The effects of the organizational psychological capital on the attitudes of commitment and satisfaction: A public sample in Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 21(3).
- Çimen, İ. & Özgan, H. (2018). Contributing and damaging factors related to the psychological capital of teachers: A qualitative analysis. *Issues in Educational Research*, 28(2), 308-328. <http://www.iier.org.au/iier28/cimen.pdf>

- Çoban, A. (2013), “Psikolojik sermayenin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerindeki rolü”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5, 2, ISSN: 1309-8039
- Çolak G. (2021). *Dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün rolü: zincir otel işletmelerinde bir araştırma* (Doktora Tezi), Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Çöl, G. & Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 291-306.
- Daft, L. (2010). *The new era of management*. Mason: South-Western College Press.
- Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolly, H., & Beresford, J. (2000). *Leading schools in times of change*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Day C, Gu Q and Sammons P (2016) The impact of leadership on student outcomes: how successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly* 52(2): 1–38.
- Davis, K. ve Newstrom, J.W. (1989): “Human Behavior at Work, Organizational Behavior”, Eight Edition, McGraw Hill Book Company, New York.
- Demirel, Ö., ve Budak, Y. (2003). Öğretmenlerin hizmetiçi eğitim ihtiyacı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 9(1), 62-81.
- Den Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An Analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Diñçer, M. K. ve Bitirim, S. (2007). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 28, 61-72.
- Doğan, S., & Kılıç, A. G. S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), Ss.37-61
- Duralı, M. (2007). *Demir çelik sektöründe dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerinin lider çalışan algılamaları açısından* (Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Duru, A., & Korkmaz, H. (2010). Öğretmenlerin yeni matematik programı hakkındaki görüşleri ve program değişim sürecinde karşılaşılan zorluklar. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(38), 67-81.



- Eisenberg, N., & Miller, P. A. (1987). The relation of empathy to prosocial and related behaviors. *Psychological Bulletin*, 101(1), 91–119.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of organizational change management*, 12(2), 80-89.
- Ekin, A., (2018). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinde pozitif psikolojik sermaye algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi SBE Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Karaman.
- Emery, C. R. ve Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1), 77-90.
- Eraslan, L. (2004). Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-22.
- Erdem, M. (2010). Quality of work life and its relation to organizational commitment according to teachers in secondary schools. *Educational Administration: Theory and Practice*, 16(4).
- Erdoğruca, P. (2011). *Dönüşümcü (transformatif) liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Eren, E. (2001):*Yönetim ve organizasyon* (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), 5. Baskı, 2001, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon*, 10. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Erkmen, T. Ve Esen, E. (2012). Psikolojik sermaye konusunda 2003-2011 yıllarında yapılan çalışmaların kategorik olarak incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19(9). 89-103
- Erkuş, A. ve Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 42(2). 302-318.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of Management Development*, 22(7), 708-726.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, kuramlar ve yeni bakış açıları*. Ankara: Efil Yayınevi.

- Erkutlu, H. ve Chafra, J. (2017). "Leaders' narcissism and organizational cynicism in healthcare organizations", *International Journal of Workplace Health Management*, 10(5), 346-363.
- Ersoy, S., Bayraktaroğlu, S. (2010). "Örgütsel Bağlılık". (Editör: Derya Ergun Özler). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. İstanbul: Ekin Yayın Evi, 2010, S. 1-18.
- Erturgut, R. & Erturgut, P. (2010). Transformasyonel lider karizmatik mi? Vizyoner mi? Sağlık örgütlerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*,9(34),223-239.Retrieved from <https://dergipark.org.tr/pub/esosder/issue/6148/82557>
- Eryılmaz, A. (2014). Üniversite öğrencileri için geliştirilen öznel iyi oluşu artırma programının etkililiğinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(31) ,111-128.
- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*. New York: Free Press.
- Farnham, D. ve Pimlott, J. (1990). *Understanding industrial relations*, Cassell, London.
- Feldman, D.B. and Dreher, D.E. (2012). "Can Hope be Changed in 90 Minutes? Testing the Efficacy of a Single-session Goal-pursuit Intervention for College Students", *J Happiness Stud*, 13: 745-759.
- Firestone, WA ve Pennell, JR (1993). Öğretmen bağlılığı, çalışma koşulları ve farklı teşvik politikaları. *Eğitim Araştırmalarının İncelenmesi*, 63(4), 489-525.
- Filiz, M. (2020). Sağlık kurumlarında liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sistematik derlemesi, *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 276-296.
- Fletcher, J., & Käufer, K. (Eds.) (2003). *Shared leadership: Paradox and possibility*. SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781452229539>
- Fullan, M. 2002. Principals as leaders in a culture of change. *Educational Leadership*, 59(8): 16–21.
- Geijsel, F. P., Sleegers, P. J. C., Van den Berg, R., & Kelchtermans, G. (2001). Conditions fostering the implementation of large-scale innovation programs in schools: Teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 37(1), 130-166.
- Goldsmith, A. H., Veum, J. R., & Darity, W. (1998). *Race, cognitive skills, psychological capital and wages*, 26, 13-22.

- Goodwin, J. (2003). "The relationship between the audit committee and the internal audit committee and the internal audit function: evidence from Australia and New Zealand", *International Journal of Auditing Int.* 7.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P., Lance Frazier, M., Snow, D. (2009). "In the eyes of the beholder: transformational leadership, positive psychological capital, and performance". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15 (4), 353-367.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356.
- G. T. Freeman & D. Fields (2020): School leadership in an urban context: complicating notions of effective principal leadership, organizational setting, and teacher commitment to students, *International Journal of Leadership in Education*, DOI: 10.1080/13603124.2020.1818133
- Gül, H. ve Beyşenova, A. (2018). Kadınların kariyer engelleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler: Kırgızistan'daki hizmet sektörü üzerine bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(7).
- Gülersoy, A. E. (2013). Doğal mirasın korunması açısından sosyal bilgiler (ortaokul) ve coğrafya (orta ve yükseköğretim) müfredat programlarının değerlendirilmesi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 315-354.
- Gün, F. ve Çoban, Ö. (2021). The relationship between school administrators' transformational leadership features and teachers' school commitment, *International Journal of Education Technology and Scientific Researches*, 6(15), 977-1009.
- Gürkan, M. (2006). *Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin karara katılma durumları* (Yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüşeli, A.İ.(2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Hallinger, P. (1998), "Educational change in Southeast Asia: The challenge of creating learning systems", *Journal of Educational Administration*, Vol. 36 No. 5, pp. 492-509.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352.

- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. ” *Journal Of Educational Administration*. 49(2), 125-142.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46 (2), 172–188.
- Harris, M. ve Cullen, R. (2008). Learner-centered leadership: An agenda for action. *Innov High Educ*. 33, 21–28. <https://doi.org/10.1007/s10755-007-9059-3>
- Hefferon, K. ve Boniwell, I. (2011). *Positive psychology, Theory, Research and Applications*. UK: McGraw-Hill Education.
- Hemedoğlu, E., Evliyaoğlu, F. (2012). alışanların dnüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 58-77.
- Hodgson, G. M. (2014). What is capital? Economists and sociologists have changed its meaning: should It be changed back? *Cambridge Journal Of Economics*, 38, 1063-1086.
- Holton BC and O’Neill BS (2002) Job embedded ness: a theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan. *Journal of Nursing Administration* 34: 216–227.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270-287.
- House, R. J., &Dessler, G. (1974). *The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests*. In. J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Contingency Approaches to Leadership*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Han, (2010). Rousseau vd., (1998: 395), Judge ve Bretz (1994) Akt., Avcı ve Turunç, a.g.e., s. 47.
- Huber, S.G. (2011). Leadership for Learning – Learning for Leadership: The Impact of Professional Development. In: Townsend, T., MacBeath, J. (eds) *International Handbook of Leadership for Learning*. *Springer International Handbooks of Education*, vol 25. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-1350-5\\_36](https://doi.org/10.1007/978-94-007-1350-5_36)
- Hunt JG (1991). *Leadership: A New Synthesis*. Thousand Oaks, CA: Wiley
- Huo, C., Akhtar, M. ve Safdar, M. (2020). Transformational leadership spur organizational commitment among optimistic followers: The role of psychological capital. *International Journal of Organizational Leadership*. 9(2), 93-104.

- İmamoğlu, E. B. & Dönmez Turan, A. (2019). Güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel destek davranışının aracı rolü: bilişim sektöründe bir araştırma. *Istanbul Management Journal* , (87) , 27-48 . DOI: 10.26650/imj.2019.87.0002
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri . *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , (11) , 423-446
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Ingersoll, R. M., Sirinides, P., & Dougherty, P. (2017). School leadership, teachers' roles in school decisionmaking, and student achievement. *CPRE Working Papers*. [https://repository.upenn.edu/cpre\\_workingpapers/15](https://repository.upenn.edu/cpre_workingpapers/15)
- Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü (2022). Brifing ve istatistiki bilgiler. <https://karabuk.meb.gov.tr/www/brifing-ve-istatistiki-bilgiler/icerik/323>
- Karcioğlu, F. ve Kaygın E. (2013). Girişimcilik sürecinde dönüştürücü liderlik anlayışı: Otomotiv sektöründe bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3), 1-20.
- Karpuzoğlu, E. (2010). *Kurumsal yönetişimde yönetim kurulu*. İstanbul: Hayat Yayın Grubu.
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2009). *Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Kaygın, E. ve Yerdenel Kaygın, C. (2012). Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2): 29-38.
- Keleş, H.N. (2011), "Pozitif psikolojik sermaye: tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3, 2, ISSN: 1309 -8039 (Online).
- Kılınç, A. Ç. ve Reçepoğlu, E. (2013). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin öğretmen liderliğine ilişkin algı ve beklentileri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 3(2), 175-215.
- Kılınç, A. Ç., Reçepoğlu E., & Koşar, S. (2014). Relationship between high school principals' humor styles and teacher leadership. *International Journal of Education*, 6(3), 133-156.DOI: 10.5296/ije.v6i3.6050

- Kılınç, A. Ç., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2017). Adaptation of learning-centered leadership scale: A validity and reliability study. *İnönü University Journal of the Faculty of Education*, 18(3), 132-144.
- Kılınç, A.Ç., Polatcan, M., & Yıldız, T. (2020). Developments in transformational school leadership research: A systematic review. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 8(3), 814-830. doi: 10.14689/issn.2148-2624.1.8c.3s.3m.
- Kılınç A. Ç., Polatcan, M., Savaş, G. & Er, E. (2022). How transformational leadership influences teachers' commitment and innovative practices: Understanding the moderating role of trust in principal. *Educational Management Administration & Leadership*.
- Kızmaz, B. (2010). Bilgi çağı lideri. *Ankara Barosu Dergisi*.
- Kim, M. ve Beehr, TA (2021). Liderliği güçlendirmenin gücü: Takipçilerin kendi işlerinin sorumluluğunu üstlenmelerine izin vermek ve teşvik etmek. *Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 32 (9), 1865–1898.
- Knapp, M.S., Copland, M.A., Ford, B., Markholt, A., McLaughlin, M.W., Milliken, M., vd. (2003). *Leading for learning sourcebook: Concepts and examples*. Seattle, WA: Center for the Study of Teaching and Policy.
- Korkmaz, Y. D. D. M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki . *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46 (46) , 199-226 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10351/126762>
- Korkmaz, O. (2014). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye alguları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Korkmaz, Y.(2017). *Liderlik türlerinin örgütsel bağlılığa etkisi: kamu çalışanları üzerinde bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, S. & Baskan, G. A. (2013). Okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44(44), 212-224.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2002). *Organizasyonel Davranış*. 2. Baskı, McGraw Hill, Londra, 206-220.
- Kumlu, T. (2017), “Otel İşletmesi Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, (Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

- Kushman, J. W. (1992). The organizational dynamics of teacher workplace commitment: A study of urban elementary and middle schools. *Educational Administration Quarterly*, 28(1), 5-42.
- Laily, N., & Wahyuni, D. U. (2017). Teacher performance based on stress and organizational commitment. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7(12), 192-199.
- Lambertz, L. (2002). Educational leadership. *Beyond Instructional Leadership*, 59(8), 37-40.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 75–92. <https://doi.org/10.1177/10717919070130020601>
- Larson, M. D., Norman, S. M., Hughes, L. W. ve Avey, J. B. (2013). Psikolojik sermaye: Yeni bir mercek çalışanların uyumunu ve tutumlarını anlamak. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 8(1).
- Leithwood, K. 1994. “Okul Yeniden Yapılanması için Liderlik.” *Eğitim Yönetimi Üç Aylık* 30 (4): 498–518.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 122-129.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996– 2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177-199.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Lievens, F., Van Geit, P. ve Coetsier, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6 (4), 415-430.
- Ling, S. ve İbrahim, M. (2013). İkinci aşamada dönüşümcü liderlik ve öğretmen bağlılığı Sarawak ary okulları. *Uluslararası Bağımsız Araştırma ve Çalışmalar Dergisi*, 2(2), 51-65.  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2290213](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2290213)

- Lo, M. C., Ramayah, T., & Min, H. W. (2009). Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry. *African Journal of Marketing Management*, 1(6), 133-139.
- Loan, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.
- Lomas, T., Waters, L., Williams, P., Oades, L. G., & Kern, M. L. (2020). Third wave of positive psychology: Broadening towards complexity. *The Journal of Positive Psychology*.
- Lu KY, Lin PL, Wu CM, et al. (2002) The relationships among turnover intentions, professional commitment, and job satisfaction of hospital nurses. *Journal of Professional Nursing* 18: 214–219.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior* (6. Baskı). Singapore: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Luthans, F. ve Jensen, SM (2002). Umüt: İnsan kaynakları gelişimi için yeni bir pozitif güç. *İnsan Kaynakları Geliştirme İncelemesi*, 1 (3), 304-322.
- Luthans, F. and Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160
- Luthans, K.W. ve Jensen, S.M. (2005), “The Linkage Between Psychological Capital and Commitment to Organizational Mission: A Study of Nurses”, *Journal of Nursing Administration*, 35(6), 304-310.
- Luthans, F, Avey, J., Avolio, J., Norman, S. ve Combs, M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Management Department Faculty Publications*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Youssef, C.M., Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60 (3), 541-559. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221.



- Magliocca, L. A., Christakis, A. N (2001), "Creating Transforming Leadership for Organizational Change: The Cogniscope System Approach", *System Research and Behavioral Science* , 18, 259- 277.
- Marion, R. (2002). *Leadership in education; Organizational theory for the practitioner*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*, Hoper and Row, EUA.
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697–708. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.697>
- Masten, A.S., Garmezy, N. (1985). Risk, Vulnerability, and Protective Factors in Developmental Psychopathology. In: Lahey, B.B., Kazdin, A.E. (eds) *Advances in Clinical Child Psychology. Advances in Clinical Child Psychology*, vol 8. Springer, Boston, MA. [https://doi.org/10.1007/978-1-4613-9820-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-1-4613-9820-2_1)
- Masten, A. S. (1999): “Resilience comes of age: Reflections on the past and outlooks for the next generation of researchers”, en Glantz, M.; Johnson, J. (eds.), *Resilience and development: positive life adaptations*, New York, Plenum Publishers, p. 281-296.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56, 227- 239.
- Masten, A. S. ve Reed, M. J. (2002), Resilience in Development. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology*, New York: Oxford University Press
- Mathews, B.P. and Shepherd, J.L. (2002), Dimensionality of Cook and Wall's (1980) British organizational commitment scale revisited. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 369-375. <https://doi.org/10.1348/096317902320369767>
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mayer, C.-H., & Vanderheiden, E. (2020). *Investigating an emotion in digital worlds and the fourth industrial revolution: Shame 4.0*. Springer
- McInerney DM, Ganotice FA Jr, King RB, Marsh HW and Morin AJ (2015) Exploring commitment and turnover intentions among teachers: What we can learn from Hong Kong teachers. *Teaching and Teacher Education* 52: 11–23.

- McMurray AJ, Scott D and Pace RW (2000) The relationship between organizational commitment and organizational climate. A paper presented at the Academy of Human Resource Development Annual Conference, Raleigh-Durham, NC.
- McMurray, A. J. , Pirola-Merlo, A. , Sarros, J. C. ve Islam, M. M. (2010). “Leadership, Climate, Psychological Capital, Commitment, and Wellbeing in a Nonprofit Organization”. *Leadership and Organizational Development Journal*, 31, (5), 436- 457.
- Mowday, R., Porter, L., Steers, R. ve Warr, P. (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment. Absenteeism and Turnover*, Londra: Academic Press.
- Meyer J. P. and Smith C. A. (2000) HRM Practices and Organizational Commitment: Test of A Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'administration* 17(4): 319-331.
- Meyer JP, Stanley DJ, Herscovitch L and Topolnytsky L (2002) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61(1): 20–52.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2017). Öğretmen Starteji Belgesi. Ankara. [https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/2023\\_E%C4%9Fitim%20Vizyonu.pdf](https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/2023_E%C4%9Fitim%20Vizyonu.pdf) adresinden 11.02.2022 tarihinde erişilmiştir.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2018). 2023 Eğitim Vizyonu. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı. [https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/2023\\_E%C4%9Fitim%20Vizyonu.pdf](https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/2023_E%C4%9Fitim%20Vizyonu.pdf) adresinden 11.02.2022 tarihinde erişilmiştir.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2022). Milli Eğitim Şuraları. <https://ttkb.meb.gov.tr/www/gecmisten-gunumuze-mill-egitim-sralari/icerik/328> adresinden edinilmiştir.
- Moolenaar, N. M., Daly, A. J., & Slegers, P. J. C. (2010). Occupying the principal position: Examining relationships between transformational leadership, social network position, and schools’ innovative climate. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 623–670. <https://doi.org/10.1177/0013161X10378689>
- Moriano, J.A., Molero, F., Topa, G. ve Mangin, J-P.L. (2014). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Identification on Intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal* 10(1), 103-119.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover, new york, academic press. in reichers, A.E. *A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, Academy of Management Review*, 10(3): 465- 476.
- Mulford, B. (2003). Balance and learning: crucial elements in leadership for democratic schools, *Leadership and Policy in Schools*,2(2),109-124,doi:10.1076/1059-2210.15546
- Murphy, J., & Hallinger, P. (1992). The principalship in an era of transformation. *Journal of Educational Administration*,30,77-88.
- Murphy, J., Elliott, S. N., Goldring, E., & Porter, A. C. (2006). Learning-centered leadership: A conceptual foundation. Nashville, USA: Wallace.
- Naralan, A., Yıldız, İ ve Kahya, C. (2013). Dönüştürücü Liderlik Algısı İle Bilgi Yönetimi Kabiliyetleri Arasındaki İlişkiler: Kosgeb İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 20,65-83.
- Ngwenya, B., & Pelsler, T. (2020). Impact of psychological capital on employee engagement, job satisfaction and employee performance in the manufacturing sector in Zimbabwe. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde* 46(0), a1781
- Ninković, S. R., & Knežević Florić, O. Č. (2018). Transformational school leadership and teacher self-efficacy as predictors of perceived collective teacher efficacy. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 49–64. <https://doi.org/10.1177/1741143216665842>
- Noble, Toni ve Helen McGrath, 'Eğitimde Refah ve Dayanıklılık', Ilona Boniwell, Susan A. David ve Amanda Conley Ayers (eds), *Oxford Handbook of Happiness* ( 2013; çevrimiçi baskı, Oxford Akademi. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199557257.013.0043>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, Sage publications
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A., & Evans, R. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
- Ocak, M., & Guler, M. (2017). Psikolojik sermayenin tukenmislik uzerine etkisi: Gorgul bir araştırma, *Erciyes Universitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakultesi Dergisi*, 49, 117-134.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: empirical evidence and theoretical development, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.

- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-503.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Perceived organizational support with a study to determine the relationship between organizational commitment. *Dokuz Eylül University Journal of economics and administrative sciences*, 18(2).
- Özen Kutanis, R. ve Oruç, E. (2014). “Pozitif Örgütsel Davranış ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2(2): 145-159.
- Özsoy, A. S. (2004). Bir yükseköğretim çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2):13-19.
- Öztekin Bayır, Ö. & Aydın, A. (2019). Otantik liderliğin psikolojik sermaye, işe kapılma ve okul başarısıyla ilişkisi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(4), 1232-1254.
- Öztürk, N., & Çankaya, M. (2021). Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1082–1092. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1185>
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam kalite Yönetimi*. Çantay Yayıncılık, İstanbul.
- Patterson, J. H., Collins, L. and Abbott, G. (2004). “A Study of Teacher Resilience in Urban Schools”, *Journal of Instructional Psychology*, 31(1): 3-11.
- Peng, J., Jiang, X., Zhang, J., Xiao, R., Song, Y., Feng, X., . . . Miao, D. (2013). The impact of psychological capital on job burnout of Chinese nurses: the mediator role of organizational commitment. *PloS one*, 8(12).
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni’s model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations, *Journal of Organizational Behaviour*, 9(1), 43-59.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55, 44–55
- Peterson, M. R. (2013). An institutional approach: organizational performance, norms and values, *Competitiveness Review*, 23(4/5), 359-371
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427-450.

- Polatcan, Arslan, Balcı (2021). The mediating effect of teacher selfefficacy regarding the relationship between transformational school leadership and teacher agency. *Educational Studies*
- Polatcan, M., ve Cansoy, R. (2019). The relationship between school principals' leadership and teachers' organisational commitment: a systematic review. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, February, 1-33.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Rehman, S., Shareef, A., Mahmood, A. ve Ishaque, A. (2012). Perceived leadership styles and organizational commitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 616-626.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, 10 (3), 465-476.
- Ross, J. A., & Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 179-199.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2016). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Aktüel Yayınları
- Safavi, H. P., & Bouzari, M. (2019). The association of psychological capital, career adaptability and career competency among hotel frontline employees. *Tourism Management Perspectives*, 30, 65-74.  
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.02.001>
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Saruhan, N. (2013). *İletişimin kuruma güven aracılığıyla değişime direnç ile olan ilişkisinde psikolojik sermaye ve algılanan kurumsal adaletin şartlı değişken rolü* (Doktora Tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*, San Francisco: John Wiley & Sons Inc.

- Schulman, P. (1999). Applying learned optimism to increase sales productivity. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 31-37.
- Seligman, M. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- Seligman, M. (2002). *Authentic happiness*. New York: Free Press.
- Seligman, M. E. P. and Csikszentmihalyi, M. (2000). "Positive Psychology: An Introduction", *American Psychologist*, 55(1): 5-14.
- Seligman, M. E. (2006). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Vintage Books A Division of Random House, Inc. New York.
- Shahnawaz, M. G., & Jafri, M. H. (2009). Psychological capital as predictors of organizational commitment and organizational citizenship behaviour. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35.
- Shao, L., & Webber, S. (2006). A cross-cultural test of the five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 59, 936-944.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, 16(2), 143-150.
- Sheldon, K. & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56 (3), 216-217.
- Snyder, C. R. (1995). Conceptualizing, measuring, and nurturing hope. *Journal of Counseling and Development: JCD*, 73(3), 355.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological inquiry*, 13(4), 249-275
- Snyder, C. R., Rand. K. L., & Sigmon, D. R. (2002). Hope theory. *Handbook of Positive Psychology*, 257-276.
- Southworth, G. (2003). *Primary School Leadership in Context: Leading Small, Medium and Large Sized Schools* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203711750>
- Srivastava, U.R., & Maurya, V. (2017). Organizational and individual level antecedents of psychological capital and its associated outcomes: development of a conceptual framework. *Management and Labour Studies*, 42, 205 - 236.
- Stallworth HL (2003) Mentoring, organizational commitment, and intention to learn public accounting. *Managerial Auditing Journal* 18: 405-418.

- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (54), 1-29.
- Stogdill, R.M. (1974). *Hanbook Of Leadership*. The Free.
- Sun, J. ve Leithwood, K. A. (2012). Transformational school leadership effects on student achievement. *Leadership and Policy in Schools*, 11(4), 418-451.
- Sun, J., & Leithwood, K. (2015). Direction-setting school leadership practices: a meta-analytical review of evidence about their influence. *School Effectiveness and School Improvement*, 26(4), 499-523.
- Şahin, Z. (2014). *Kriz yönetimi ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Şeşen, H., Maşlakçı, A., & Sürücü, L. (2018). Liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü: konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma, 26. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 137-145.
- Şirin, E, ve Yetim, A. (2009). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin yönetici algıları. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 69-84.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. (5.Baskı). Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2018). *Öğretim liderliği* (6. b.). Ankara: Pegem.
- Tabachnick, B. G., & Fidel, L. S. (2013). *Using Multivariate statistics* (J. Mosher, Ed.)(sixth edit).
- Tan, C. Y. (2014). Influence of contextual challenges and constraints on learning-centered leadership. *School Effectiveness and School Improvement*, 25(3), 451-468.
- Tanrıöğen, A. (2000). Temel eğitim öğretmenlerinin okul müdürlerinden bekledikleri öğretimsel liderlik davranışları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (7) , 67-73. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/pauefd/issue/11136/133205>
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(14).
- Tichy, N.M. ve Devanna, M.A. (1990). *The Transformational Leader*, John Wiley, New York, NY.

- Toptaş, A. & Taştan, S. (2020). Liderlerin kullandığı güç kaynaklarının çalışanların verimliliği üzerindeki rolünün nitel bir araştırma ile incelenmesi. *Business Economics and Management Research Journal*,3(1),63-80. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/bemarej/issue/54139/739308>
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Tuna, A. A. ve Çatır, O. (2011). Transformational leadership and organizational commitment: the case of Turkey's hospitality industry. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 76(3), 10-25.
- Turgut, M., Yeşilaydın, G., Özkan, Ş., Uğurluoğlu Aldoğan, E. (2018) “Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Hastanesi Örneği”, 10. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi.
- Türk Dil Kurumu (2022). Büyük Türkçe Türk Dil Kurumu (2022). <https://sozluk.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Tösten, R. (2015). *Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Algılarının İncelenmesi* (Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftiş Planlama ve Ekonomisi Bilim Dalı, Gaziantep.
- Tösten, R. ve Özgan, H. (2017). “Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Algılarının İncelenmesi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt 16, sayı 62, s. 867-889.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-503.
- Ünnü, N, A. (2009). *Politik pazarlamada pazar yönlülük ve otantik liderliğin önemi. Ege Akademik Bakış*. 9(4). 1243-1273.
- Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education*, 24(1), 80-91.
- Vilariño del Castillo, D. ve Lopez- Zafra, E. (2022). Antecedents of psychological capital at work: A systematic review of moderator-mediator effects and a new integrative proposal. *European Management Review*, 19(1), 154-169.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, S. T., & Tian, L. X. (2016). Principal leadership and students' modernity development: A case study of schools in western China. *Journal of East China Normal University (Educational edition)*, 34(1), 84–89



- Ward, L., & Parr, J. (2006). Authority, volunteerism, and sustainability: Creating and sustaining an online community through teacher leadership. *Leadership and Policy in Schools*, 5, 109-129.
- Whitaker Beth., (1997), *Instructional Leadership and Principal Visibility*. Clearing House, 70 (3), 155-157.
- Witherspoon, P.D. (1997). *Communicating leadership: An organizational perspective*, Needham Heights, MA: Allyn& Bacon.
- Wong, P. T. P. (2011). Positive psychology 2.0: Towards a balanced interactive model of the good life. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 52(2), 69–81.
- Wu, S. (2015) “Exploring the effects of psychological capital and social capital on team creativity in ISD teams”, *The International Journal of Organizational Innovation*, 7(3). 34-46.
- Wu, Y. L., & Chen, J. (2018). Review and prospect of social commerce research based on statistical analysis of ssci papers from 2006 to 2016. *Scientific Journal of E-Business*, 7, 1-14.
- Yalçın, Ö.Ü.S. (2017) Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 13-26.
- Yalçın, A., İplik, N., F. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yang, Y., Yang, Z. ve Qu, W. (2022). Childhood maltreatment and prosocial behavior: Roles of social support and psychological capital. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 50(1), 1-14.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Yenel, K (2016). *İlkokul yöneticilerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yeşilyurt, E. (2019). Öğrenme stili modelleri: teorik temelleri bağlamında kapsayıcı bir derleme çalışması. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14(20), 2171-2226
- Yıldız, M.(2002). Liderlik yaklaşımları ve türk kamu yönetiminde liderlik araştırmaları. *Türk İdare Dergisi*, Cilt 74, Sayı 435

- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies*, 8(6): 853-879
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma. 17(2), 145-158.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Yücel Batmaz, N. & Gürer, A. (2016). Dönüştürücü liderliğin çalışanların içsel motivasyonu üzerindeki etkisi: yerel yönetimlerde karşılaştırmalı bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (2),477-492.
- Yüksel, H. İ. (2015). *Okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özellikleri ile Öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki*, (Yüksek Lisans Tezi), Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Uşak.
- [Youssef-Morgan, C.M.](#) and [Luthans, F.](#) (2013), "Psychological Capital Theory: Toward a Positive Holistic Model", [Bakker, A.B.](#) (Ed.) *Advances in Positive Organizational Psychology* (*Advances in Positive Organizational Psychology, Vol. 1*), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 145-166.
- Yörük, D., DüNDAR, S., ve Topçu, B. (2011). Leadership styles of mayors in Turkey and factors effecting their leadership styles. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(1), 103- 109.
- Y. Wang, Y. Chen, Y. Zhu, "Promoting Innovative Behavior in Employees: The Mechanism of Leader Psychological Capital", *Frontiers in Psychology*, Vol. 11, 2021
- Zepke, N. (2007). Leadership, power and activity systems in a higher education context: Will distributive leadership serve in an accountability driven world, *Leadership in Education*, 10(3) 301-314.

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Örgütsel bağıllık tanımları.....	26
<b>Tablo 2:</b> Liderlik yaklaşımlarının tarihsel süreçteki gelişimi .....	48
<b>Tablo 3:</b> Araştırma hedef evreninin okullara göre dağılımı.....	64
<b>Tablo 4:</b> Araştırmanın çalışma örneklemine ait demografik özellikler .....	66
<b>Tablo 6:</b> Tanımlayıcı istatistikler ve değişkenler arasındaki korelasyonlar.....	72

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması (ince ve gül, 2005, 26) .....	29
<b>Şekil 2:</b> Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli (meyer ve diğerleri, 2002: 22) .....	31
<b>Şekil 3:</b> Üçüncü Dalganın Ayrıntıları Da Dahil Olmak Üzere, Pozitif Psikolojinin Üç Ana Dalgası (Lomas vd., 2021).....	35
<b>Şekil 4:</b> Rekabet üstünlüğü sağlayan sermaye türleri (luthans ve youseff, 2004).....	37
<b>Şekil 5:</b> Pozitif psikolojik sermaye bileşenleri (luthans ve youseff, 2004: 152).....	39
<b>Şekil 6:</b> Hipotezin teorik modeli .....	63
<b>Şekil 7:</b> Yapısal eşitlik modeli analizi sonuçları .....	73

## EKLER

### Ek 1: Ölçme Aracı

Öğretmen Formu
<p><b>Sayın Meslektaşım;</b></p> <p>Öğretmenlerin algılarına göre, “Dönüşümcü Okul Liderliğinin Öğretmen Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Öğretmen Psikolojik Sermayesinin Aracı Rolü”ne ilişkin bir çalışma yapılmaktadır. Her maddeyi kendi okul müdürlüğünüzün ve sizin okulu geliştirmek için yaptıklarınız çalışmaları göz önünde bulundurarak cevaplandırınız. Lütfen maddelerin tamamını cevaplandırınız. Ölçme aracına isminizi yazmayınız.</p> <p>Gösterdiğiniz ilgi, destek ve güveniniz için teşekkür ederiz.</p>

#### BÖLÜM 1

#### KİŞİSEL BİLGİLER

- Cinsiyetiniz:  
1- ( ) Erkek 2- ( ) Kadın
- Kaç yıldır öğretmenlik yapıyorsunuz?  
.....
- Okulunuzdaki öğrenci sayısı (yaklaşık) ?  
.....
- Öğrenim düzeyiniz:  
1- ( ) Ön lisans 2- ( ) Lisans 3- ( ) Lisansüstü
- Okul türünüz:  
1- ( ) İlkokul 2- ( ) Ortaokul 3- ( ) Lise
- Yaşınız?  
.....
- Branşınız?  
.....

Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Ölçeği		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	<b>Okul müdürüm;</b>					
1	Okulumuzun vizyonunu, çalışanların ortak kararıyla belirler.					
2	Vizyonu ile öğretmen, öğrenci ve velilere rehberlik eder.					
3	Paylaşılan bir vizyon oluşturarak okulda değişimi gerçekleştirir.					
4	Okulumuzun vizyonunun okul çalışanları, öğrenciler ve ailelerce benimsemesi için çaba					
5	Okul vizyonunu, gelecekte karşılaşılabilecek problemleri de göz önünde bulundurarak					
6	Öğretmenlerin fikirlerini ciddiye alır.					
7	Zümre öğretmenlerin fikir ve önerilerini dikkatli bir şekilde dinler.					
8	Öğretmenlerin yenilikleri uygulama sürecinde karşılaştıkları sorunlara karşı duyarlıdır.					
9	Öğretmenlerin öğretimin kalitesini yükseltmek için yaptıkları çalışmaları takdir eder.					
10	Öğretmenlerin duygularını ifade etmelerine yardımcı olur.					

11	Öğretmenlerin yeni öğretim yöntemlerini denemelerini teşvik eder.					
12	Öğretmenlerin kendi profesyonel, kişisel hedefleri hakkındaki tartışmalarına katılarak onlara katkıda bulunur					
13	Öğretmenlerin kişisel ilgilerine uygun stratejiler (etkinlikler, öğrenme-öğretme sürecinde) denemelerini teşvik eder.					
14	Öğretmenleri, yeni deneyimlerini yansıtmaları konusunda güdüler.					
15	Öğretmenleri okulun geliştirilmesiyle ilgili bilgi ve fikirlerin tartışılması ve araştırılması konusunda güdüler.					
16	Öğretmenleri sürekli olarak okulun nasıl geliştirileceği konusunda düşünmeye sevk eder.					
17	Öğretmenlerin profesyonel gelişimleri konusunda yeterli olanaklar sağlar.					
18	Öğretmenlerin eğitim konusundaki kişisel düşüncelerini açıklamaları ve onlara ilişkin görüş belirtmelerini ister.					


<b>Öğretmenlerin Psikolojik Sermayesi Ölçeği</b>		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Yaptığım işlerin tüm aşamalarında kendimden eminimdir.					
2	Kendime güvenirim.					
3	Başarı için yapmam gerekeni biliyorum.					
4	Beni zorlayan işlerde kimden yardım alacağımı bilirim.					
5	Hayat dolu bir insanımdır.					
6	Enerji doluyum.					
7	Hayat güzeldir.					
8	Güler yüzlüyüm.					
9	Toplumla iç içe yaşamak bana huzur veriyor.					
10	Mesleki sorumluluklarımın farkındayım.					
11	Öğrencilerimin sorunlarını çözmekte istekliyim					
12	Mesleğimde güvenilir birisi olduğumu söylerler.					
13	Yaptığım her iş için hesap verebilirim.					
14	Mesleğimle ilgili konularda istenirse bir grubu bilgilendiririm.					
15	Okulumun bir problemi olduğunda çözüm için gerekirse tüm mercilerle görüşürüm.					
16	Okulum için yeni fikirler geliştiririm.					
17	Mesleki konularda kurumumu temsil edebilirim					
18	Çalışma hayatımda şeffaf olmayı tercih ederim					
19	Öğrencilerimin eğitimi için çevredeki olumsuzluklarla mücadele ederim.					
20	Kurumumdaki bir sorun için yapıcı katkılar sağlarım.					
21	Beklenmedik sorunlara çözümler geliştirebilirim.					
22	Zorluklar mücadele azmimi artırır.					
23	Güçlükler karşısında mücadele ederim.					

24	Yaşadığım problemler beni olgunlaştırır.						
25	Mesleğimi icra ederken aynı anda birçok işin üstesinden gelirim.						
26	Öğretmenlik hayatımda karşılaşılabileceğim problemlerle bir şekilde bahsedebilirim.						

Öğretmen Bağlılığı Ölçeği		Kesinlikle Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu okulda çalışmak gurur vericidir.							
2	Kendimi bu okulun bir parçası gibi hissediyorum.							
3	Bu okulda öğretmen olmayı kimseye tavsiye etmem							
4	Çalışmalarımın bu okula katkı sağladığımı görmek beni mutlu eder.							
5	Sadece kendim için değil okulum için de çaba harcarım.							
6	Faydası yalnızca okula olan işlere katkı sağlama niyetinde değilimdir.							
7	Aldığım maaş düşük olsa da başka bir işe geçmeyi düşünmem.							
8	Daha fazla kazanabileceğim bir iş için mesleğimi değiştirmeyi düşünmem.							
9	Bazen bu işi tamamen bırakmayı düşünüyorum.							

## Ek 2: Psikolojik Sermaye Ölçeği Kullanım İzni

← pozitif psikolojik sermaye ölçeği izin ☰


 rasim tösten <input type="text" value="> ↶ ↷ → ...  
17.01.2022 Pzt 13:22  
Kime: Siz

Elbette kullanabilirsiniz. Nezaketiniz için teşekkür ederim.

Doç. Dr. Rasim TÖSTEN  
Siirt Üniversitesi Eğitim Fakültesi

...

[Yanıtla](#) | [İlet](#)

 elif benlioglu kuz ↶ ↷ → ...  
17.01.2022 Pzt 13:18  
Kime:

Değerli Hocam,

Danışman hocam olan Doç. Dr. Mahmut POLATCAN ile birlikte ' Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmen Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Öğretmen Psikolojik Sermayesinin Aracı Rolü ' isimli yüksek lisans tez çalışması yapmaktayız. Bu çalışma kapsamında veri toplama aracı olarak öğretmenlere yönelik size ait olan " Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği" ni kullanmayı istiyoruz. Kullanmamıza izin verir, çalışmamıza katkı sağlayabilerseniz çok mutlu olurum.

Çalışmalarınızda kolaylıklar diler, katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılar



### **Ek 3: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Kullanım İzni**

**Kime:** Aydın BALYER < >

**Konu:** Dönüşümcü liderlik ölçeği

Merhabalar hocam. Danışmanım Doç Dr. Mahmut Polatcan ile beraber "Dönüşümcü Okul Liderliğinin Öğretmen Bağlılığına Etkisi: Öğretmen Psikolojik Sermayesinin Aracı Rolü" adlı çalışmayı yürütmekteyiz. Dönüşümcü liderlik ölçeğinizi müsaadenizle yüksek lisans tezimde kullanmak istiyorum. Şimdiden teşekkür ederim, iyi çalışmalar.

---

### **Ynt: Dönüşümcü liderlik ölçeği**

Elif hanım günaydın

Ölçeğimizi tezinizde kullanabilirsiniz. Ölçeği ve ölçeğin yer aldığı makaleyi ekte bulabilirsiniz.

Çalışmalarınızda başarılar diliyorum.

## Ek 4: Etik Kurul İzni



T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU  
KARARLARI

TOPLANTI TARİHİ : 23.06.2022  
TOPLANTI NO : 2022/05

Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu toplanmış ve aşağıdaki kararı almıştır.

**Karar 36:**

08/06/2022 tarihli Doç. Dr. Mahmut POLATCAN'ın Etik Kurul form ve ekleri görüşüldü.

Karabük Üniversitesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Mahmut POLATCAN danışmanlığında yürütülen “Dönüşümcü Okul Liderliğinin Öğretmen Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Öğretmen Psikolojik Sermayesinin Aracı Rolü” konulu çalışma kapsamında uygulanmak üzere ekte sunulan çalışmasının etik kurallara uygunluğu oy birliği ile kabul edilmiştir.

ASLI GİBİDİR

Prof. Dr. Elif ÇEPNİ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurul Başkanı

## Ek 5: Karabük İl Millî Eğitim Müdürlüğünden Alınan Ölçek Uygulama İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 27.09.2022 - E.171035



T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-27105693-300-171035  
Konu : Araştırma İzni Talebi Hk. ( Elif  
BENLİOĞLU KUZ )

27.09.2022

(KARABÜK İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ)

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Programı 2028229033 numaralı öğrencisi Elif BENLİOĞLU KUZ'un, Üniversitemiz Öğretim Üyesi Doç.Dr.Mahmut POLATCAN danışmanlığında yürüttüğü "Dönüşümcü Okul Liderliğinin Öğretmen Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Öğretmen Psikolojik Sermayesinin Aracı Rolü" adlı tez çalışması amacıyla öğrencinin talep dilekçesi ekinde belirttiği araştırma verilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Öğrencinin araştırmasını gerçekleştirmesi için istenen verilerin kendisine bildirilmesi kolaylığının sağlanması hususunda;

Gereğini ve bilgilerinizi arz ederim.

Prof. Dr. İzzet AÇAR  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

Ek:Araştırma İzni Hk. (27 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.  
Belge Doğrulama Kodu: BS9L2L.YAZT Belge Doğrulama Adresi: <https://turkiye.gov.tr/ebd7ekK=4043&eD=BSNL2LYC67&eS=171035>  
Adres: Demir Çelik Kampüsü Yükseköğülmler Binası Merkez/Karabük Bilgi için: Harun HATİBOĞLU  
Telefon: (370) 418-9393 Belge Geçer: (370) 418-7241 Unvanı: Tekniker  
e-Posta: iletisim@karabuk.edu.tr İnternet Adresi: <http://www.karabuk.edu.tr>  
Kep Adresi: karabukuniversitesi@hs01.kep.tr





T.C.  
KARABÜK VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-44653020-20-63288705  
Konu : Tez Çalışması

10.11.2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Karabük Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün 27.09.2022 tarihli ve E-27105693-300-171035 sayılı yazısı.  
b) 04.11.2022 tarihli Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü'nün Komisyon Kararı.

Karabük Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Programı öğrencisi Elif BENLİOĞLU KUZ'un, Öğretim Üyesi Doç.Dr.Mahmut POLATCAN'ın danışmanlığında yürüttüğü "Dönüşümcü Okul Liderliğinin Öğretmen Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Öğretmen Psikolojik Sermayesinin Aracı Rolü" adlı tez çalışmasını Müdürlüğümüze bağlı Resmî/Özel Okul ve Kurumlarda görev yapan öğretmenlere yönelik İlgi (a)'da kayıtlı yazı ile gerçekleştirmeyi istemektedir.

İlgi (b)'de kayıtlı Rehberlik ve Araştırma Komisyon Kararı ile uygun görülen tez çalışmasının, okul müdürlüklerinin sorumluluğunda, eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmamak kaydıyla gönüllülük esasına göre uygulanması, uygulamalarda sadece mühürlü anket sorularının kullanılması Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamlarımızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Muhammet Nuri ATASEVEN  
Şube Müdürü

OLUR  
Nevzat AKBAŞ  
Vali a.  
İl Millî Eğitim Müdürü

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Adres : Ergenekon Mahallesi Atatürk Bulvarı No:6 Kat 4 no:412  
Merkez/Karabük  
Telefon No : 0 (370) 412 22 80  
E-Posta: stratejigelistime78@meb.gov.tr  
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>  
Bilgi için: Feray ÇINAR  
Unvan : Memur  
Faks:3704242333  
İnternet Adresi: <http://karabuk.meb.gov.tr>

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden **0104-3895-3dad-bb6e-fb9e** kodu ile teyit edilebilir.

**Karabük Üniversitesi Evrak Tarih ve Sayısı: 15.11.2022-188162**



T.C.  
KARABÜK VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-44653020-605.01-63415256  
Konu : Tez Çalışması

11.11.2022

**KARABÜK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE**  
(Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü)

- İlgi : a) 27.09.2022 tarihli ve E-27105693-300-171035 sayılı yazımız.  
b) Valilik Makamının 10.11.2022 tarihli ve E-44653020-20-63288705 sayılı onayı.  
c) 04.11.2022 tarihli Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğünün Komisyon Kararı.

İlgi (a)'da kayıtlı yazı ile Müdürlüğümüze bağlı Resmi/Özel Okul ve Kurumlarda görev yapan öğretmenlere yönelik Üniversiteniz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Programı öğrencisi Elif BENLİOĞLU KUZ'un, Öğretim Üyesi Doç.Dr.Mahmut POLATCAN'ın danışmanlığında yürüttüğü "Dönüşümcü Okul Liderliğinin Öğretmen Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Öğretmen Psikolojik Sermayesinin Aracı Rolü" konulu tez çalışması yapma isteği belirtilmiş olup; Valilik Makamının İlgi (b)'de kayıtlı onayı ile uygun görülmüştür.

İlgi (b)'de kayıtlı Valilik Oluru, İlgi (c)'de kayıtlı Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğünün Komisyon Kararı ile uygun görülen tez çalışmasının, okul müdürlüklerinin sorumluluğunda, eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmamak kaydıyla gönüllülük esasına göre uygulanması, uygulamalarda sadece mühürlü anket sorularının kullanılması, araştırma sonucu düzenlenecek özet raporun araştırmaların tamamlanmasından sonra en geç iki hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, araştırma çalışmasının yapılmaması yada tamamlanamaması durumunda Müdürlüğümüze ait "[stratejigelistirme78@meb.gov.tr](mailto:stratejigelistirme78@meb.gov.tr)" e-posta adresine öğrenci yada danışmanı tarafından e-posta yoluyla bilgilendirme yapılması ve adı geçenlere tebliğ edilmesi hususunda;

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Nevzat AKBAŞ  
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:

- 1-İlgi (a) Yazı ve Ekleri
- 2-İlgi(b) Valilik Oluru (1 Sayfa)
- 3-İlgi (c) Karar (1 Sayfa)

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Adres : Ergenekon Mahallesi Atatürk Bulvarı No:6 Kat 4 no:412  
Merkez/Karabük  
Telefon No : 0 (370) 412 22 80  
E-Posta: stratejigelistirme78@meb.gov.tr  
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>  
Bilgi için: Feray ÇINAR  
Unvan : Memur  
İnternet Adresi: <http://karabuk.meb.gov.tr>  
Faks: 3704242333

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden **9820-571e-3fc7-8582-a1df** kodu ile teyit edilebilir.

## **ÖZGEÇMİŞ**

Elif BENLİOĞLU KUZHEY, 2009 yılında Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği bölümünü kazandı ve 2013 yılında mezun oldu. 2014 yılında MEB'e bağlı bir kuruma sınıf öğretmeni olarak atandı. Halen Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi yüksek lisans programında lisansüstü eğitimini devam ettirmektedir.