



T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ





EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ VE YENİLİK YÖNETİMİ YETERLİLİĞİ
İLİŞKİSİNDE POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI
ROLÜ

ŞULE KANI

İzmir

2019

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Yenilik Yönetimi Yeterliliği İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü” adlı çalışmanın içerdiği fikri izinsiz başka bir yerden almadığımı; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında ve bölümlerinin yazımında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yaptığımı ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi, ayrıca bu çalışmanın Dokuz Eylül Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve *intihal içermediğini* beyan ederim. Herhangi bir zamanda aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonuca razı olduğumu bildiririm.

19/06/2019


Şule KANI



DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU



Tarih: 02/07/2019

Tez Başlığı:

Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Yenilik Yönetimi Yeterliliği İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 154 sayfalık kısmına ilişkin, 02/07/2019 tarihinde **tez danışmanım tarafından** Dokuz Eylül Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı'nın sağladığı İntihal Tespit Programından (Turnitin-Tez İntihal Analiz Programı) aşağıda belirtilen **filtreleme tiplerinden biri** (uygun olanı işaretleyiniz) uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin **benzerlik oranı % 24** dir.

- <http://www.kutuphane.deu.edu.tr/tr/turnitin-tez-intihal-analiz-programi/> adresindeki Tez İntihal Analiz Programı Kullanım Kılavuzunu okudum **X**

Filtreleme Tipi 1(Maksimum %15) ☐

Filtreleme Tipi 2(Maksimum %30) ☒

☐ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç, ☐ Kaynakça hariç, ☐ Alıntılar dâhil, ☐ Altı (6) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.	☐ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç, ☐ Kaynakça dâhil, ☐ Alıntılar dâhil.
EK 1- İntihal Tespit Programı Raporu İLK SAYFA Çıktısı. ☐ EK 2- İntihal Tespit Programı Raporu (Tümü) Cd İçinde. ☐	

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Uygulama Esasları'nı inceledim ve yukarıda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Adı Soyadı : Şule Kani
Öğrenci No : 2016950057
Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Programı : Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği
Statüsü :Yüksek Lisans **x** Doktora ☐

ÖĞRENCİ

Şule KANI
02/07/2019

DANIŞMAN

Doç. Dr. Semiha ŞAHİN
02/07/2019

TEŞEKKÜR

Bu tezi hazırlamamda başından sonuna kadar bana sabırla ve nazik bir şekilde destek veren danışman hocam Doç.Dr. Sayın Semiha ŞAHİN'e teşekkür ederim.

Araştırmaya destek olup anketlere katılım sağlayan tüm meslektaşlarıma, akademik bilgisi, kişiliği ve hoşgörüsüyle model aldığım, beni en çok etkileyen çok sevdiğim üniversite hocam Doç. Dr. Gönül SAKIZ'a eğitim hayatıma kattıkları için teşekkür ederim.

Hayata gözlerimi açtığımdan beri beni destekleyen, cesaretlendiren, eğitim hayatıma önem gösteren ilk öğretmenlerim annem Ayşe ZAMBAK'a ve babam Mustafa ZAMBAK'a, çalışma sürecimde beni motive eden, yardımlarını esirgemeyen hayat arkadaşım Onur KANİ'ye ve tam da bu süreçte aramıza katılan sevgili oğlum Mustafa Ata'ya teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	xiii
ABSTRACT	xv
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Amaç ve Önem.....	4
1.3. Problem Cümlesi	4
1.3.1. Alt Problemler	5
1.4. Sınırlılıklar	5
1.5. Sayıtlar	6
1.6. Tanımlar	6
BÖLÜM II.....	7
KURAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. Liderlik.....	7
2.1.1. Liderlik Kavramları ve Tanımı	8
2.1.2. Yönetici ve Lider Karşılaştırması	10
2.1.2.1 Yöneticilik ve Liderliğin Ortak Özellikleri.....	11
2.1.2.2 Yöneticilik ve Liderliğin Farklılıkları	11
2.1.3. Liderlik Yaklaşımları	12
2.1.3.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları	13
2.1.3.1.1. Büyük Adam Teorisi	14
2.1.3.1.2. Özellikler Teorisi	14
2.1.3.1.3. Davranışçı Kuram	15
2.1.3.1.4. Durumsallık Kuramı.....	17
2.2. Yeni Liderlik Yaklaşımları	18
2.2.1. Dönüşümcü Liderlik	19
2.2.2. Dönüşümcü Liderlik Kuramı	20
2.2.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	22
2.2.3.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma).....	22
2.2.3.2. Entelektüel Benzeşim.....	22
2.2.3.3. İlham Verici Olma.....	23
2.2.3.4. Bireyselleştirilmiş Etki.....	24

2.3. Yenilik Yönetimi.....	24
2.3.1. Yenilik Yönetimi Kavramı.....	24
2.3.2. Yenilik Kavramı.....	25
2.3.3. Yenilik Süreci.....	26
2.3.4. Yenilik Türleri.....	28
2.3.5. Yenilik Yönetimine Etki Eden Faktörler	29
2.3.6. Okullarda Yenilik Yönetimi.....	35
2.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı	36
2.4.1. Pozitif Psikoloji.....	36
2.4.2. Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu	37
2.4.3. Pozitif Örgütsel Davranış	38
2.4.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve Bileşenleri.....	39
2.4.4.1. Öz yeterlik.....	43
2.4.4.2. Umut.....	44
2.4.4.3. İyimserlik	44
2.4.4.4. Psikolojik Sağlamlık	46
2.4.5. Psikolojik Sermayenin Önemi ve Yararları	46
2.5. İlgili Çalışmalar ve Yayınlar	47
2.5.1. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Çalışmalar	47
2.5.2. Yenilik Yönetimi ile İlgili Çalışmalar	50
2.5.3. Pozitif Psikolojik Sermaye ile İlgili Çalışmalar.....	51
BÖLÜM III	54
YÖNTEM.....	54
3.1. Araştırmanın Modeli	54
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	55
3.3. Veri Toplama Süreci ve Araçları	59
3.4. Veri analizi	61
3.5. Araştırmanın Geçerliği ve Güvenirliği.....	62
BÖLÜM IV	65
BULGULAR ve YORUMLAR	65
4.1. Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri	65
4.2. Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterlilikleri.....	73
4.3. Pozitif Psikolojik Sermaye	83

4.4 Okul Müdürlerinin Dönüştürücü Liderlik Davranışının Yenilik Yönetimi Yeterliliğini Yordamasında Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Aracılık Rolü.....	96
BÖLÜM V	103
SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER	103
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	103
5.2. Öneriler	111
5.2.1 Araştırmacılara Öneriler.....	111
5.2.2 Uygulayıcılara Öneriler.....	111
KAYNAKÇA.....	113
EKLER.....	126
EK 1.Öğrencinin Akademik Özgeçmişi.....	127
EK 2. Uygulama İzinleri	128
2.1. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği İzin Formu	128
2.2.Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği İzin Formu	129
2.3.Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği İzin Formu	130
EK.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler	131
EK.4 Araştırma Onay İzinleri	135

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	12
Tablo 2. Yenilikçiliğe Etki Eden Doğal ve Mekanik Örgütsel Yapıların Özellikleri	30
Tablo 3. Temsil Teknikleri	41
Tablo 4. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	56
Tablo 5. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	56
Tablo 6. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımları	56
Tablo 7. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	57
Tablo 8. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımları	58
Tablo 9. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları.....	58
Tablo 10. Öğretmenlerin Çalışılan Okul Türüne Göre Dağılımları.....	59
Tablo 11. Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Dağılımları.....	59
Tablo 12.Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları	62
Tablo 13. Okullarda Yenilik Yönetimi Yeterliliği Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları	63
Tablo 14. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları	63
Tablo 15. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeğine Ait Normal Dağılım Testi Sonuçları	65
Tablo 16.Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri	65
Tablo 17.Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	67
Tablo 18.Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	68
Tablo 19.Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	69
Tablo 20. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin t-Testi Sonuçları	70
Tablo 21. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	70
Tablo 22. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	71
Tablo 23. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	72

Tablo 24. Öğretmenlerin Çalışan Öğretmen Sayısına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	72
Tablo 25. Yenilik Yönetimi Yeterliliği Ölçeğine Ait Normal Dağılım Testi Sonuçları	73
Tablo 26. Öğretmen Algılarına Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliği Düzeyleri	74
Tablo 27. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliğine İlişkin t-Testi Sonuçları	76
Tablo 28. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliğine İlişkin t-Testi Sonuçları	77
Tablo 29. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliğine İlişkin t-Testi Sonuçları	78
Tablo 30. Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türüne Göre Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliğine İlişkin t-Testi Sonuçları	78
Tablo 31. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	79
Tablo 32. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	80
Tablo 33. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	81
Tablo 34. Öğretmenlerin Okullarındaki Çalışan Öğretmen Sayısına Göre Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	82
Tablo 35. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Normal Dağılım Testi Sonuçları	83
Tablo 36. Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeyleri	84
Tablo 37. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin t-Testi Sonuçları	86
Tablo 38. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin t-Testi Sonuçları	87
Tablo 39. Öğretmenlerin Branşlarına Göre Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin t-Testi Sonuçları	88
Tablo 40. Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin t-Testi Sonuçları	89
Tablo 41. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	90
Tablo 42. Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	91

Tablo 43. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	92
Tablo 44. Öğretmenlerin Çalışan Öğretmen Sayısına Göre Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	93
Tablo 45. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Yenilik Yönetimi Yeterliliği Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları	94
Tablo 46. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları	95
Tablo 47. Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliği İle Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçları.....	96
Tablo 48. Model Uyum Kriterleri Sınırlaması.....	102
Tablo 49. Pozitif Psikolojik Sermaye Aracılık Testine İlişkin Uyum İndeksleri.....	102

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Blake ve Mouton'un yönetim ızgarası	16
Şekil 2. Pozitif psikolojik sermayenin sahip olduğu bileşenler.....	42
Şekil 3. Araştırmanın modeli.....	55
Şekil 4. Dönüşümcü liderlik Davranışının Yenilik Yönetimi Yeterliliğini Yordamasın da Pozitif Psikolojik Sermaye Aracı Rolünün Belirlenmesi İçin Kurulan Modeller	98
Şekil 5. Dönüşümcü Liderlik Davranışı ve Yenilik Yönetimi Yeterliliğinin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi	99
Şekil 6. Dönüşümcü Liderlik Davranışı, Yenilik Yönetimi Yeterliliği Ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi	100
Şekil 7. Dönüşümcü Liderliğin Davranışının Yenilik Yönetimi Yeterliliğini Yordamasında Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolüne Ait Model.....	101

ÖZET

Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Yenilik Yönetimi Yeterliliği İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü

Kani, Şule

Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri

Doç. Dr. Semiha Şahin

Örgüt üyelerinin performansını en üst düzeyde kullanabilmek için çağdaş eğitimde pozitif psikolojik sermaye kavramı belirtilmektedir. İnsanın psikolojik durumu, iş performansını da etkilemektedir. Örgüt üyelerinin örgüt içindeki psikolojik durumunun, onların yenilikçi davranışlarını ve liderlik özelliklerini etkileyeceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin yenilik yönetimi yeterliliği üzerindeki etkisini araştırmak ve bu ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı rolünü incelemektir. Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim-öğretim yılında İzmir ilinin Bayraklı ve Karşıyaka ilçelerinde çalışan resmi ilkokul ve ortaokul öğretmenleri oluşturmaktadır. Bu araştırmada örneklem evreni temsil edecek oranda basit seçkisiz yöntem ile alınmıştır. Araştırmada kişisel bilgi formu ve 3 ölçek kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği, “Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeğinin öğretmen formu” ve “Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın ölçek sonuçlarına göre aritmetik ortalama, standart sapma, frekans, iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (t testi), F istatistiği, “Scheffee” ,LSD-Least Significant Difference- En Küçük Önemli Fark Testi, korelasyon hesaplanarak LISREL 8.51 (Joreskog & Sorbom, 1993) programıyla Maximum likelihood yöntemi, faktör analizi (DFA) ile incelenmiştir (Şimşek Ö. F., 2007).

Araştırma bulgularına göre; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik, yenilik yönetimi yeterlilik düzeyleri olumlu ve öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayeleri yüksek düzeydedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri algısı; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem; okul müdürlerinin yenilik yönetimi algısı; cinsiyet, medeni durum, branş, çalışılan okul türü, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem; pozitif psikolojik sermaye algısı; medeni durum, branş (öz yeterlilik, dışadönüklük ve umut alt boyutlarında), çalıştıkları okul türü (öz yeterlilik, güven, dışadönüklük ve umut

alt boyutlarında), yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri algısı; branş, çalışılan okul türü ve öğretmen sayısı; okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliği algısı; okuldaki öğretmen sayısı, pozitif psikolojik sermaye algısı; cinsiyet (öz yeterlilik ve iyimserlik alt boyutlarında), branş (iyimserlik, güven, psikolojik sağlamlık), çalıştıkları okul türü (iyimserlik, psikolojik sağlamlık alt boyutlarında), mesleki kıdem (öz yeterlilik alt boyutunda), öğretmen sayısı (psikolojik sağlamlık alt boyutunda) değişkenlerinde anlamlı farklılık göstermektedir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri; yenilik yönetimi yeterliliği ile anlamlı ve yüksek düzeyde pozitif yönlü, pozitif psikolojik sermaye ile anlamlı ve düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkidir. Okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliği ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasında da anlamlı, düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki saptanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi sonucunda; pozitif psikolojik sermayenin, dönüşümcü liderlik ve yenilik yönetimi arasında aracı etkisi bulunduğu görülmüştür. Pozitif psikolojik sermaye; yenilik yönetimi ve dönüşümcü liderlik ilişkisini ele alan model anlamlı ve doğru bir sonuç (0.01) vermiştir.

Anahtar Sözcükler: Dönüşümcü Liderlik, Yenilik Yönetimi, Pozitif Psikolojik Sermaye

ABSTRACT

Mediator Role of Positive Psychological Capital in the Relationship between School Leaders' Transformational Leadership Characteristics and Innovation Management Competence

Kani, Şule

Master, Educational Sciences

Associate Professor. Semiha Şahin

In order to maximize the performance of its members, the organization emphasizes the concept of positive psychological capital in contemporary education. Human psychology affects work performance. It is thought that the members of the organization will affect the psychological situation in the organization, their innovative behaviors and leadership characteristics.

The aim of this study is to investigate the effect of transformational leadership characteristics of education managers on innovation management competence and to analyze the mediator role of positive psychology in this relationship. Quantitative research method was used in this study. The universe of the study consists of the formal primary and secondary school teachers who work in Bayraklı and Karşıyaka districts of İzmir in 2017-2018 academic year.

The sample of the study was taken by simple random sampling to represent the universe. Personal information form and 3 scales were used in the study. "Leadership Styles of School Principals Scale", Teacher Form of "Innovation Management at Schools Scale", "The Scale of Positive Psychological Capital" were used as the data collection tools. According to the results of study, arithmetic mean, standard deviation, frequency, feature test of difference between two mean (t test), F statistics, "scheffee", LSD- Least Significant Difference, the correlation with LISREL 8.51 program Maximum likelihood Method, factor analysis (DFA) were examined (Şimşek, 2007).

According to the research findings; school principals' transformational leadership, innovation management qualification levels are positive and teachers' positive psychological capital is high. Teachers' perception of transformational leadership characteristics of school principals; gender, marital status, age, educational status, professional seniority; perception of innovation management of school principals; gender, marital status, branch, type of

school, age, educational status, professional seniority; positive perception of psychological capital; marital status, branch (self-efficacy, extraversion and hope sub-dimensions), type of school they work in (self-efficacy, confidence, extraversion and sub-dimensions of hope), age, educational status, do not differ according to the seniority variables. Teachers' perception of transformational leadership characteristics of school principals; branch, type of school and number of teachers; school principals' perception of innovation management competence: number of teachers in school, positive psychological capital perception; gender (self-efficacy and optimism sub-dimensions), branch (optimism, trust, psychological resilience), the type of school they work in (optimism, psychological resilience sub-dimensions), vocational seniority (self-efficacy sub-dimension), number of teachers (psychological stability sub-dimension) variables it differs. Transformational leadership characteristics of school principals; meaningful innovation management with a high level of competence and positive, is significant and positive relationship with low levels of positive psychological capital. There was a low and positive relationship between the teachers' innovation management competence and positive psychological capital levels of teachers. As a result of structural equation modeling; positive psychological capital has an intermediary effect between transformational leadership and innovation management. Positive psychological capital; The model that deals with innovation management and transformational leadership relationship has yielded a meaningful and correct (0.01) result.

Keywords: Transformational Leadership, Innovation Management, Positive Psychology

BÖLÜM I

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada, eğitimde gerçekleşen değişim ve gelişim ile birlikte okullar da değişmek ve gelişmek zorundadır. Bir ülkenin en temel dayanağı eğitimidir. Eğitimin dayanaklarından en önemlisi okullarımızdır. Okulların gelişip değişebilmesi ve yeniliklerin öncüsü haline gelebilmesi için okulun temel ögesi olan öğrencilerin ve öğretmenlerin üretken ve yenilikçi olması beklenir. Burada eğitim yöneticilerinin rolü çok önemlidir. Okul müdürlerinin öğretmenlere yenilikçi olabilmeleri için liderlik yapması ve rehber olması beklenir. Onları cesaretlendirmeli ve destek olmalıdır. Bu desteği sağlarken öğretmenlerin “iyimserlik, umut, öz yeterlilik, sağlamlık gibi pozitif psikolojik sermaye yeterliliklerini” (Tösten & Özgan, 2014) göz ardı etmemelidir.

1.1. Problem Durumu

Liderlik kavramı tarih boyunca var olmuştur. Var olduğu dönemin ihtiyaç ve teknolojisine göre liderlik kavramı da değişmiştir. Liderlik yaklaşımlarının zamanla eksiklikleri ortaya çıkmıştır. Yeni dönemin yaklaşımı bu eksikleri giderici olmaya çalışmıştır. Bu kuramlar; Özellik Kuramları, Davranışsal Kuramlar, Durumsallık Yaklaşımı ve Neo-Karizmatik kuramlar olarak tarih boyunca karşımıza çıkmıştır (Çakar ve Arbak, 2003, s.84). Bu kuramların yerini günümüz ihtiyaçlarına karşılayabilecek çağdaş liderlik yaklaşımları almıştır. Çağdaş liderlerden biri olan dönüşümcü liderler, örgütün vizyonunu, misyonunu, amaç ve hedeflerini izleyicilerine aşılar. İzleyicilerin benimsemelerini sağlarlar. Örgütün vizyonunu, misyonunu benimseyen örgüt üyeleri kendi çıkarlarından daha çok örgütün çıkarları için çalışmaktadırlar. Benimsediği amaçları hedefleri gerçekleştirdikçe bireyin kendine ve örgüte olan inancı kuvvetlenmekte, örgütsel bağlılığı artmaktadır (Eren, 2004, s. 461).

Dönüşümcü okul yöneticileri okulun eskimiş, günümüz ihtiyaçlarına cevap veremeyen yönlerini yenilikçi çalışmalarla değiştirebilir. Değişimi gerçekleştirmek ve yenilik sürecini başlatabilmek için dönüşümcü liderlerin özelliklerine ihtiyaç duyulmaktadır (Tunçer, 2011, s. 66). Bu yenilik ihtiyacının sebebini ise Akın (2016) eğitimin bilime dayandırılması gerektiğini, yenilikler ile içli dışlı olmasını aksi bir durumda eğitimin çürüyeceğini ve içinde bulunduğu ülkeyi de çürüteceğini söyleyerek yeniliğin ve değişimin öneminin eğitimin bir parçası olduğu şeklinde açıklamıştır. Yenilikleri takip eden ve

değişime açık örgütler, diğer örgütlere göre daha başarılı olacaklardır. Bu yüzden örgütlerde örgüt üyelerinin değişimi içselleştirmesi önemlidir. Örgüt üyelerinin değişimi içselleştirebilmeleri için değişime açık, vizyon ve misyon sahibi liderlere ihtiyaçları vardır (Sayğan-Tunçay, 2016).

İnsanlar zamanlarının çoğunu çalışarak tüketirler. Çalışanların iş yerinde geçirdikleri vakit boyunca verimli, üretken ve yenilikçi olabilmeleri için çalıştığı işe ve çevresine karşı duyguları önemlidir (Tutar, 2014). Bu yüzden yöneticiler örgüt üyelerinin duygusal ihtiyaçlarına, örgüte karşı besledikleri duygulara önem vermelidir. Çünkü zamanını sıkılarak, olumsuz duygularla geçiren bir örgüt üyesinin yenilikçi fikirler üreterek olumlu yönde değişmesi beklenemez. Kurum lideri bu faktörleri göz önünde bulundurarak çevresini ve iş görenlerini değişime motive edebilmelidir (Bedük, 2014).

Eğitimin ve okulların temelinde öğrenciler ve öğretmenler vardır. Bu yüzden öğretmenlerin ruhsal yönü göz ardı edilemez. Eğitim yönetimi edebiyat, felsefe, antropoloji, sosyoloji ve psikoloji gibi diğer disiplinler arası alanlardan ayrıştırılamaz aksine mutlaka bu alanların bilgilerinden yararlanılmalıdır. Eğitim yöneticileri de öğretmenlerin karmaşık ruhsal yapısını anlayabilmek için psikolojik sermayeden faydalanabilir ve onlara güçlerini keşfetmelerinde rehber olabilir(Aydın, Yılmaz ve Altınkurt, 2013). Pozitif psikolojik sermaye son yıllarda insanın kendine ve yapabileceklerine inanması, güçlü yönlerini ortaya çıkarmasının önem kazanması sonucu araştırmalara ilgiyle konu olmaya başlamıştır.

Zamanla insanların yaşadığı dönem içerisindeki ihtiyaçları değişmektedir. Bu değişimlerden okullar da etkilenmektedir. Değişmeyen bir okul zaman içinde yorgun düşer. Okulların her zaman yeniliklere uyum sağlayabilmeleri için vizyon sahibi, değişimin öncüsü olabilecek liderlere ihtiyaç vardır. Bu durumda okul müdürlerinin yeni liderlik stillerini takip etmeleri ve bu konuda alan yazını incelemeleri gerekir. Kendini geliştiremeyen bir okul müdürü, okulunu da geliştiremez. Yapılacak yeniliklerin okul çalışanları tarafından kabul görmesi ve uygulanabilmesi için yeniliklerin pratikte faydası olduğuna örgüt üyeleri ikna olmalıdır. Örgüt üyelerinin yapamayacağı, hayalperest, vakit kaybettirici yenilik çalışmaları dirençle karşılaşabilir. Kurumuna ve kendisine faydası olmayacağını ya da sonucunun bir yere vardığını öngöremediğini hisseden çalışan yaratıcılığını sürdüremez. Yenilikçi çalışmalarda yeniliği kabul etmek, faydasına inanmak önem arz eder. Çalışanların yenilik sürecinde daima umudunu, dayanıklılığını korumalıdır. Bu da ancak çalışanların hislerine ve yaşantılarına değer gösteren dönüşümcü liderler ile olacaktır (Doğan ve Koşar, 2016, s. 109: Şahin, 2005, s. 39 : Varış, 1982, s. 54).

Sonuç olarak okulda çalışan tüm personelin amacı ve önceliği öğrencilerdir. Okullarda öğrenci başarısının artması, fiziksel ve ruhsal olarak sağlıklı bireyler yetişmesi için özellikle okul müdürlerine ve öğretmenlere çok fazla sorumluluklar düşmektedir. Öğrencilerin yenilikçi, fiziksel ve ruhsal yönden sağlıklı, başarılı bireyler olabilmeleri için öğretmenlerin ve okul müdürlerinin iyi organize olması gerekir. Öğretmenler öğrenciler ile bire bir daha fazla vakit geçiren oldukları için öncelikle öğretmenlerin kendi gücünü farkına varıp öğrencilerine pozitifliklerini ve güçlerini hissettirmeleri gerekir. Özellikle de ilkokul ve ortaokul öğrencilerinin model alarak öğrendiği (Korkmaz, 2009) düşünüldüğünde bu konunun üstünde durulmalıdır. Öğretmenler ise çalışma ortamında en üst düzeyde verimli olabilmek için güven, mutluluk, huzur istemektedir. Bu yüzden okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve yeniliğin öncüsü olabilmeleri içinse yenilik yönetimi yeterlilikleri önemli olacaktır.

Alanyazında; dönüşümcü liderlik ile ilgili Şahin (2005) okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi İzmir ilinde incelemiş, Eraslan (2004) dönüşümcü liderliğin gelişim sürecini inceleyerek geleneksel liderlik yaklaşımları ile karşılaştırmış, Açıkalın(2000), ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki ilişkiyi incelemiş, Yüksel (2015) okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile psikolojik sermaye düzeylerini incelemiştir. Bu araştırmada okul müdürlerinin psikolojik sermaye düzeyleri ile dönüşümcü liderlik özellikleri incelenmiş olup, araştırmamızda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ilişkisi incelendiğinden yukarıda bahsedilen araştırmalardan farklılık göstermektedir. Yenilik yönetimi ile ilgili alan yazına bakıldığında çok fazla sayıda araştırma olmadığı görülmektedir. Alanyazın için yeni bir konu olan yenilik yönetimi ile ilgili Bülbül(2012) okul yöneticilerinin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançlarını araştırmış, Göl (2012), öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliliklerini çalışmış, Top(2011) ilkokul yöneticilerinin yenilik yönetimine ilişkin tutumlarını incelemiştir. Mürtezaoğlu (2015) pozitif ve negatif duyguların otomatik bazı kişisel değerler ile yöneticilerin yenilik yönetimi inanç düzeylerini incelemiştir. Pozitif psikolojik sermaye ile ilgili, Tösten (2014), geliştirmiş olduğu pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışmalarını yapmış, Erkmen ve Esen (2012)' in pozitif psikolojinin 2003 ve 2011 yılları arasındaki araştırmaları derlediği kategorik çalışmada görüyoruz ki en çok çalışma 2010 ve 2011 yılları arasındadır. Keleş (2011), pozitif psikolojik sermayenin örgüt yönetimine etkilerini, Akçay (2012) pozitif psikolojik sermaye ile iş tatmini ilişkisini incelemiştir.

Özetle yukarıda sunulan araştırmalar sonucunda alanyazında dönüşümcü liderlik özellikleri, yenilik yönetimi yeterliliği ve pozitif psikolojik sermaye değişkenleri arasında ilişkiye rastlanılmamıştır. Araştırmanın ilkökul ve ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini ve yenilik yönetimi yeterliliklerini öğretmen görüşleriyle irdeleyerek alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca alan yazın tarandığında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve yenilik yönetimi yeterlilikleri ilişkisinin ve öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerinin bu ilişkide aracılık etkisinin incelendiği bir araştırma ve modellemeye rastlanılmamıştır.

1.2. Amaç ve Önem

Bu araştırmanın temel hedefi ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve yenilik yönetimi yeterliliği ilişkisinde öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin aracı rolünün incelenmesidir. Böylece okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri ve yenilik yönetimi yeterliliği arasında ilişki saptanarak okulun pozitif psikolojik sermaye düzeyine etkisi saptanabilir.

Bu araştırma ile elde edilecek sonuçların ilkökul ve ortaokul müdürlerine, öğretmenlere ve bu konuda çalışmak isteyen araştırmacılara yardımcı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma öğretmen algılarına göre ilkökul ve ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve yenilik yönetimi yeterliliği ilişkisinde pozitif psikolojinin aracı rolünün ele alındığı ilk araştırma olmasından dolayı özgün olduğu ve eğitim yönetimi alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın okul müdürleri ile çalışanlar arasındaki eğitsel rehberliği ve etkileşimi artıracığı beklenmektedir. Okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile yenilik yönetimi becerileri ilişkisinin farkına varmaları sağlanarak kendilerinde akademik becerilerine ilişkin farkındalık oluşturulacağı umulmaktadır. Bu ilişki içinde pozitif psikolojinin aracı rolü incelenerek, öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerinin ilişkiye etkisi belirlenmiştir.

1.3. Problem Cümlesi

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve yenilik yönetimi yeterlilik düzeyleri onların bireysel, mesleki ve okullarının bazı özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışı gösterme düzeyleri, okullarındaki pozitif psikolojik sermaye ve yenilik yönetimi yeterliliği arasındaki ilişkiler nelerdir?

1.3.1. Alt Problemler

1. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve yenilik yönetimi yeterliliği ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri nelerdir?
2. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve yenilik yönetimi yeterliliği ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri onların bireysel (cinsiyet, yaş), mesleki (öğrenim düzeyi, hizmet süresi) ve okullarının bazı özellikleri (okul büyüklüğü, okul türü) açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve yenilik yönetimi yeterliliği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliği ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. İlkokul ve ortaokul kurumlarında görev yapan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri onların yenilik yönetimi yeterliliğini öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye aracılığı ile mi yordamaktadır?

1.4. Sınırlılıklar

1. Araştırma 2017-2018 eğitim öğretim yılında İzmir'in Karşıyaka ile Bayraklı ilçelerinde çalışan resmi ilkokul ve ortaokul öğretmenleri ile sınırlıdır.
2. Katılımcılara ilişkin sosyo-demografik bilgiler, araştırmacının hazırladığı kişisel bilgi formu ile sınırlıdır.
3. Araştırmanın bulguları “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği”, “Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği” ve “Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği” ile sınırlıdır.
4. Ölçme araçlarının uzun olmasından dolayı, araştırmadan elde edilecek veriler katılımcıların fizyolojik ve psikolojik durumları ile sınırlıdır.

1.5. Sayıtlılar

Bu araştırmaya katılan katılımcılar ölçekleri yansız bir şekilde samimiyetle cevaplamışlardır.

1. Bu araştırmanın örneklemini evreni temsil etmektedir.

1.6. Tanımlar

Bu bölümde tezde geçen dönüşümcü liderlik, yenilik yönetimi ve pozitif psikolojik sermaye kavramları tanımlanmaktadır.

Dönüşümcü Liderlik, rutin işlerin yerine getirilmesini esas alan işlemci liderlik ve rutin işler dışındaki işleri hedefleyen ve gelecek dönemlere yönelmiş dönüşümcü liderliğin birbirinden ayrılması esasına dayanmaktadır (Savcı, 1999).

Pozitif Psikolojik Sermaye, 6 boyuttan oluşan (umut, iyimserlik, güven, dışadönüklük, psikolojik sağlamlık, öz yeterlilik), örgüt üyelerinin olumlu yönlerini destekleyip güçlendirmeyi amaçlayan pozitif psikolojiye dayanan bir sermaye çeşididir(Tösten, 2015).

Yenilik Yönetimi, Örgütlerin mevcut varlığını sürdürme, devamlılığını sağlama ve üstünlük kurma gibi amaçlarını sağlayabilmek için yeniliği ve değişimi organize etme sürecidir (Öğüt, Aygen, & Demirsel, 2007).

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik

Tarihte liderler efsaneleştirilmiş, zaman zaman kahraman olarak görülmüşlerdir. Bu liderler her zaman eskiyi terk ederek yeninin kurucusu oldukları için kahraman olarak görülmüşlerdir. Yeninin kurucusu olabilmek için liderlerin yaratıcı düşünme, fikir sahibi olma gibi becerilere sahip olmaları gerekmiştir. İnsanoğlu tarihin her döneminde saygı görmek istemiştir ve bu yüzden toplumları yönlendirme, öncü olma girişimlerinde bulunmuştur. Ancak herkes lider olamamıştır, toplumlarda bu özelliklere az kişi sahip olmuştur. Günümüzde ise etkili bir lider olmak için sadece liderlik özelliklerine sahip olmak yetmeyecektir. Eski zamanlardan beri lider doğulur mu yoksa olunur mu düşünceleri tartışılmıştır (Turan ve Bektaş, 2014, s. 294).

İnsan ilişkilerinin var olduğu günden itibaren lider ve liderlik kavramı farklı zamanlarda farklı tanım ve şekillerde günümüze kadar varlığını göstermiştir. Liderlik insanlık tarihi kadar eskidir. Liderler her dönemde varlığını göstererek toplumlara yön vermişlerdir. Dönemden döneme insan ve ihtiyaçları değiştiği için liderliğin ölçütü de değişmiştir. İnsan ilişkilerinin başladığı ilk dönemlerde insanın çevresi göz ardı edilerek, kontrolcü mekanik yaklaşım olan Taylorist anlayış liderliği etkilemiş, kişisel özelliklerin ön planda olduğu güç ve cesaret ölçüt alınmıştır. Ancak 1954 yılında Robert B. Myers'in yaptığı araştırmalara göre, kişisel özelliklerin ve üstün zekanın liderlik üzerine bir etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Liderin bilgiye sahip olması, sahip olduğu bilgiyi kullanarak grubun problemlerini çözebilmesi zekadan ve fiziksel özelliklerden daha çok liderlik ile ilişkilidir. Bu araştırmalarla birlikte liderliğin doğuştan kazanıldığı hipotezi geçerliliğini kaybederek liderliğin öğrenilebileceği düşüncesi geliştirilmiştir (Güçlü, 2016, s.3-10 ; Kaya, 1991, s. 141).

Araştırmalar göstermektedir ki liderlik konusuna büyük önem verilmiştir. Bu önemin sebeplerinden biri de insanın “yönlendirme ve yönlendirilme” ihtiyacıdır. Liderlik konusundaki araştırmaların en önemli nedeni; liderliğin doğasının ve niteliğinin geliştirilebilir olması olasılığıdır. Liderliğin kişisel özelliklerle (boy, ağırlık, zeka vb.) ilgili olup olmadığı birçok araştırmaya konu olmuştur. Yönlendiren lider, yönlendirilen izleyenler varsayımına göre liderlik doğuştan kazanılır. Lider liderlik özellikleriyle doğar. Fakat Stogdill ve Myers ayrı ayrı çok sayıda araştırmayı inceleyerek; kişilik özellikleriyle liderliğin doğuştan geldiği varsayımını geçersiz kılmışlardır. Bu araştırmalara göre liderlik ile ilişkili

olan özelliklerin doğuştan özellikler değil, eğitim ve tecrübeyle sonradan edinilmiş nitelikler olması eğitim yöneticileri yetiştiren programların önemini göstermektedir. Bahsedilen kişilik özelliği değil, beceri ya da yeterlidir (Aydın , 2014, s. 251-254).

2.1.1. Liderlik Kavramları ve Tanımı

Liderlik tarihin her döneminde varlık göstermiştir. Tarihin sahnelerinde liderlik farklı tanımlarla açıklanmaya çalışılmıştır. 1949'dan önce liderlik tanımlarını irdeleyen V.J. Bentz, 130 farklı liderlik tanımı ortaya koymuştur (Akt. Bass, 1960). Liderlik ile ilgili yapılan araştırmaların devam ettiği görüldüğünden bu sayı günümüze kadar oldukça artmıştır (Bakan, 2004, s. 14). Liderlik kavramına literatürde baktığımızda karşılaştığımız bazı tanımlar aşağıdaki paragraflarda ele alınmıştır:

Hurst (2000)'a göre liderlik sözcüğünün kökeni Latince olan Lira kelimesinden gelmekte "saban izi" anlamındadır. Buna göre bireysel örgütlenme ya da öğrenmenin sağlanabileceği durumların ortaya çıkarılmasıdır liderlik. Aykanat (2010)' a göre ise liderlik kelimesinin kökeni Anglo Sakson olup, leadere kelimesinden türemiştir ve kelimenin anlamı insanları yolculuğa çıkarıp, yolculukta onlara rehberlik etmedir. TDK'ye göre lider önder, şef anlamında kullanılmıştır. Liderlik ise önderlik, liderin görevi şeklinde açıklanmıştır (Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu).

Liderlik; ortak bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla birleşmiş insanları, hedefleri doğrultusunda uyum içinde birleştirme ve isteklerini artırarak kişilerin yetenekleri ile örgütün hedeflerini ilişkilendirmedir. Liderler örgüte amaçlarına ulaşabilmeleri için ne yapılacağını ve nasıl davranılacağını gösterirler. Temelde kişi ya da örgütü isteklendirerek vazifelerin başarıyla gerçekleştirilmesini sağlar. Lider grubun sözcüsüdür ve üyeler arasındaki iş birliğini gerçekleştirir. Liderler grubun farklı ve benzer özellikleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Grubu tanıyan lider farklılıkları birleştirerek grubu amaç doğrultusunda şekillendirir (Kaya, 1991, s. 139-140).

Lider bireyin kişilik özelliklerinden doğmaz, liderin bireysel özellikleri ile grubun özellikleri ve amaçları uyumlu olmalıdır. Liderlik bu değişkenler açısından ele alınmalıdır (Stogdill, 1948, s. 63-66). Aydın (2014)'a göre liderlik grup içinde oluşur, lider ile grup arasındaki etkileşim sürecidir liderlik. Grup ise ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş, güvenlik, ait olma ve öz saygı gereksinimlerinin doyumunu sağlayan, karşılıklı bağımlılık içinde iletişim-paylaşma ve katılma etkileşimlerini gerçekleştiren bireylerdir.

Owens (1998) 350'den fazla tanımı inceleyerek liderliğin iki ve ya daha fazla kişinin etkileşimi sürecinde oluştuğunu ve liderlerin grup üyelerinin davranışlarını kasıtlı olarak etkilemeye çalıştıkları noktalarında tanımların ortak olduğunu görmüştür (Akt. Aydın, 2014).

Toplumlari ve örgütleri kaos karşısında bırakan nedenleri araştırarak bireylere yol gösteren kişiler liderlerdir. Onlara rehberlik eder. Örgüt ve toplum üyeleri liderin yol gösterme, olanakları belirleme becerileri sayesinde kendilerini güvende hisseder. Lider bireyleri karmaşadan sürükleyerek çıkaran değil, bireylerin kendi gücü ve yetenekleriyle karışıklıktan çıkmalarını sağlayandır (Turan ve Bektaş, 2014, s. 295).

Liderlik kavramı sosyal bilimlerin hemen hemen hepsine konu olmuştur. Çünkü liderlik toplumları, örgütleri genel olarak ülkenin kaderini etkileyecek bir kavramdır. Sosyal bilimlerin disiplinleri liderliği farklı şekillerde kendi alanına göre ele almaktadır. Yönetim bilimi kadar psikolojik ve sosyolojik açıdan da çok kere ele alınıp incelenmiştir. Bir okulun başarılı olabilmesi için yöneticilerden çok etkili liderlere ihtiyaç olduğu eğitim bilimciler tarafından genel olarak kabul görmüştür (Duke, 1987).

Son zamanlarda liderlikle ilgili sürekli çıkan yeni kavramlar ve araştırmalar sonucu; etik liderlik, vizyoner liderlik, moral liderlik, dönüşümcü liderlik gibi yeni liderlik tanımları ortaya çıkmıştır (Turan ve Bektaş, 2014, s. 297). Geleneksel liderlik tanımlarına baktığımızda liderlik, gruptaki bireyleri belli amaçlar doğrultusunda toplayarak onları yönlendirme ve harekete geçirme becerisine sahip olma olarak karşımıza çıkarken günümüzün liderliği için bu tanım yetersiz kalmaktadır. Çünkü küreselleşen dünyada rekabet arttığından artan bu rekabetin yarattığı çalışanların moral ve motivasyonu da örgütün iklimine yansıyacaktır. Bu yüzden liderlik çalışanların bilgi ve tecrübelerinden yararlanmanın günümüzde en değerli kaynak olduğu düşünüldüğünde sadece izleyen-lider anlayışından çok daha karmaşık bir yapıdadır (Bayrak, 1997, s. 356).

Yeni liderler esnek, değişime yön veren değil, değişime uyum sağlayan kişidir. Klasik liderin kabul gördüğü doğallık, çalışkanlık, dürüstlük gibi kavramlar “yeni zamanın yeni liderinin” iletişim yolları olmalıdır. Yeni lider özel hayatını açmayan zaaflarını göstermeyen kişidir. Yeni zamanda değişimin kaçınılmazlığı tüketimi artırmış birey ve bireyler arası ilişkileri değiştirmiştir. Değişen bu yapı içinde liderin kullanacağı uzun vadeye yönelik stratejik planlar hızlı değişim sürecinde etkili olmayacaktır. Büyük planlar yerine lider esnek, değişebilen ve gelişebilen küçük taktiklerle daha başarılı ve etkili olacaktır. Günümüzde “Ne yapılmalı?” sorusu yerine “Yapılması gerekeni yapacak biri var mı?”

(Zygmunt, 2000) sorusu önemlidir. Yeni liderlerin bilgi ve deneyime sahip olmasından çok artık kriz yönetebilme becerileri ön plandadır. Başka bir ifadeyle yeni zamanın lideri; yeniye adapte olmuş, uzun planlardan çok kısa vadeli yararlı taktiklerle iş ve özel yaşamını yürüten, esnekliği benimsemiş, örgüt üyelerinin bireysel karmaşıklıklarına da çözüm bulabilen, iletişim becerilerini iyi kullanarak adeta kendi sahnesini yaratan, karşısındakini inandıran liderdir. Yeni liderler bireyler tarafından belirlenir ve lider bireylere uyum sağlar. (Yıldız, 2012, s. 131-132)

2.1.2. Yönetici ve Lider Karşılaştırması

Bozkurt ve Ergun (1998)'a göre yönetici; kurum ya da örgütteki bölümlerin ve kurumdan çıkan hizmetlerin sorumluluğunu üstünde bulunduran, rutin işlerle birlikte rutinin dışında ekstra kararlar veren, gözlem yapan ve denetleyen üst kişiye denmektedir (Akt. Bulut ve Bakan, 2005, s. 65; Tuzcu ve Ulaş, 2018, s. 58).

Lider ise izleyenlerin peşinden severek ve isteyerek gittiği, ona karşı inançlarının ve saygılarının yüksek olduğu, duygusal fedakar, karizmatik, alçakgönüllü, izleyenleri motive edebilmek için sıradışını zorlayan kişilerdir (Sertoğlu, 2010, s. 22). İzleyenlerin kişiyi lider olarak seçebilmesini sağlayan liderin kişisel özelliklerini, sağduyulu, görevde titizlik, sezgi gücü, araştırıcılık, yaratıcılık, çalışkanlık, soğukkanlılık, duruma uyum sağlama becerisi, sade tavır, güçlü mantık, manevi cesaret, macerası eğitim, kriz yönetebilme becerisi, bedeni dayanıklılık şeklinde sıralanmıştır (Sertoğlu, 2010, s. 57).

Gümüş (1999), yöneticiliğin sanat mı yoksa eğitim öğretim süreci sonucu mu oluştuğunun tartışıldığını belirtmiştir. Günümüzde daha karmaşık hale gelen kurumların yönetebilmek için eğitilmiş profesyonel, planlayabilen, iletişim becerilerini etkili kullanan, mantıklı kararlar alan yöneticilere ihtiyaç vardır. Barutçugil (2006), yöneticinin kişisel özelliklerini sabırlı olma, liderlik, kararlılık, dayanıklılık, özgüven, etkili iletişim, girişkenlik, yenilikçi olma, olumlu tutum şeklinde sıralamıştır (Akt. Sarıoğlu Uğur & Uğur, 2014, s. 124-128). Görüldüğü gibi iyi bir yöneticiden beklenen kişisel özelliklerden biri de liderliktir. Lider ve yönetici kavramlarının kişisel özelliklerinin benzer yönleri olduğu gibi farklılıkları da vardır.

Bennis (1984)'e göre yönetimle liderliğin temelden farklılıkları; yönetimde emretme, otorite, kontrol, gerçekçilik varken liderlikte emretmenin yerini etkileme, rasyonelliğin yerini yaratıcılık, kural ve işleyişin yerini risk alma, meydan okuma, otoritenin yerini değerler ve duygusallık almaktadır (Akt. Turan ve Bektaş, 2014, s. 299).

Bennis ve Nanus'a göre yöneticilik liderlik aktif etkinlik, rehberlik, yönlendirme, etkilemek olarak tanımlanmış yöneticilik ise görevleri gerçekleştirme, sorumluluk sahibi olabilme ve işleyişi yürütme şeklinde tanımlanmıştır (Akt. Tengilimoğlu, 2005).

2.1.2.1 Yöneticilik ve Liderliğin Ortak Özellikleri

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının farklı da olsa birbiriyle örtüşen yönleri bulunmaktadır. Literatürde bu konuyla ilgili çok sayıda düşünce vardır (Erçetin, 2000, Tengilimoğlu, 2005). Tengilimoğlu (2005)'na göre iki kavramın ortak özelliği bir amaç için örgütü idare ederek onlara rehber olmaktır. Görüldüğü gibi burada iki kavram içinde vurgulanan bireyin ya da grubun amaçlarıdır. Korkut (1992), "Lider Yöneticilik" kavramından bahsetmiştir. Bu kavram başarılı yöneticilerin liderlik vasıflarına sahip olması gerektiğinden doğmuştur. Liderliğin ve yöneticiliğin ortak kavramı olan örgüt amaçlarını lider yöneticiler çalışanları güdüleyerek, onların motivasyonlarını artırarak gerçekleştirmek için çaba gösterirler. Özer, (2008)'e göre lider yöneticilikte ekip ruh, iş görenlerle birlikte alınan kararlar, danışmanlık, liderlik, verimli çalışma, sonuç değil süreç temele alındığı için bilimsel, öğrenilebilen sanatsal bir iştir. Lider yöneticiler grubun hedefini ve iş görenlerin isteklerini çok iyi anlar, bunları somutlaştırarak hedeflere ulaşımı kolaylaştırır (Sarioğlu-Uğur ve Uğur, 2014, s. 131).

2.1.2.2 Yöneticilik ve Liderliğin Farklılıkları

Yönetici ve liderliğin farklılıklarına alan yazında bakıldığında genel olarak farklılıkları şu şekilde tespit edilmiştir.

Tablo 1

Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
Merkezde iş vardır.	Merkezde insan vardır.
İçeri bakar.	Dışarı bakar.
Planları yönetir.	Vizyon belirler.
Olanı tamamlar.	Öngörülüdür.
Astları yönetir.	İş arkadaşlarını cesaretlendirir.
Emir verir.	Güven kazanır.
İşleri doğru yapar.	Doğru şeyleri yapar.
Değişikliği yönetir.	Değişimi yaratır.
Çatışmayı kullanır.	Çatışmadan kaçınır.
İdare eder.	Yenilik yapar.
Taklit eder.	Ortaya çıkarır.
Sorumluluk bilinciyle hareket eder.	Kararlı bir şekilde hareket eder.
Yetki kullanır.	Nüfuzunu kullanır.
İyi bir askerdir.	Başına buyruk kişidir.

Kaynak: (Lunenburg ve Ornsteinn2013'ten aktaran Güçlü, 2016, s. 12; Bennis 1984'ten aktaran Turan & Bektaş, 2014, s. 300 'den uyarlanarak düzenlenmiştir.)

Özetle, liderlik ve yöneticilik tam olarak birbirinden bağımsız düşünülemez. Farklılıkları olduğu gibi benzerlikleri de vardır. Liderler değişimin öncüsü sayılırken yöneticilik daha statik ve istikrarlıdır. Ancak yöneticilik ve liderlik birbirilerini tamamlayıcı niteliktedir. Günümüzde örgütün başarılı olabilmesi için liderliğin yönetici yanı, yöneticiliğinde lider ruhu taşıması gerektiği dikkate alınmalıdır.

2.1.3. Liderlik Yaklaşımları

Her toplumda lider ve onu takip eden bireylerin olmasının sebebi insanın tabii yapısından kaynaklanmaktadır. Liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımlar; liderliği etkileyen nedenleri ve bu nedenlerin önemiyle ilgili açıklamalar getirmişlerdir (Kaya., 1991, s. 140). Kaya (1991) bu yaklaşımları dört başlık altında toplamıştır;

1. 'Özelliklere ağırlık veren' yaklaşıma göre 1950'li yıllara kadar liderin özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Liderler diğer insanların sahip olmadığı üstün özelliklere doğuştan sahiptirler. Liderler yetiştirilmez, lider doğulur. Liderler fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak

üstün yetenekli kişilerdir. Myers'in çalışmalarıyla birlikte kişinin özelliklerinden dolayı lider olduğu görüşünün yetersiz olduğu anlaşılmıştır.

2. 'Lideri zaman yaratır' yaklaşımına göre liderlik özelliklerine sahip olmayanların döneminde lider olarak görülmesinin sebebi zamanın ürünü olmalarıdır. Kısa bir süre geçerliliğini sürdüren ve az sayıda çalışmaya yer veren bu yaklaşım yeni yaklaşımların önünü açmıştır. Bu yaklaşım sayesinde lider ile toplum arasındaki etkileşimin incelenmesi gerektiği görülmüştür.

3. 'Karşılıklı etkileşim ya da grup' yaklaşımına göre liderin özellikleri kadar lideri izleyen grubun özellikleri de önemlidir ve lider gruptan ayrı olarak düşünülemez. Liderlik karşılıklı etkileşimin ürünü olan, önceden şekillenemeyen, grup tarafından belirlenen, grup normlarını benimsemiş, grup üyelerinin beklentilerini karşılamaya çalışmaktır.

4. Homans'ın geliştirdiği liderlik seçiminde 'takas kuramına' göre ise ödül, maliyet, kar, zarar gibi kavramlarla liderliği açıklamaya çalışmıştır. Maliyet liderin grubun problemlerini çözmede başarısız olması ve grubun lideri istememesi sonucu liderin statüsünü kaybetmesidir. Liderin sorunu çözme hazzını yaşaması ve grup tarafından istenilerek statüsünün artması ise ödüldür. Lider ödül ve maliyet analizi yaparak sonuca bakar ancak sonuç olumsuz ise zararda olumlu ise kardadır. Grup ve lider için deneyim önemlidir. Lider daha önce başarılı bir liderlik dönemi geçirmişse grup bunu tartışır ve lideri takip etmenin örgüt açısından yararlı olacağını düşünür. Lider ise statüsünü sürekli arttıracaktır.

2.1.3.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Yönetim biliminin önemli ilgi alanlarından liderlik kavramı; ilk araştırmalar sonucunda lider ve izleyenler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu araştırmaların eksiklikleri fark edilerek liderlik lider ve izleyenler döngüsünden çıkılmış liderlik davranışları ve liderliğe etki eden durumlar üzerinde durulmuştur.

- Büyük Adam Kuramı,
- Özellikler Kuramı,
- Davranışçı Kuram ve
- Durumsallık Kuramı geleneksel liderlik başlığı altında literatürdeki yerini almıştır (Buluç B. , 2016, s. 42).

2.1.3.1.1. Büyük Adam Teorisi

Büyük adam teorisi, liderliğin içsel olduğunu, büyük liderlerin doğduğunu, sonradan lider olunmadığını savunmuştur. Büyük adam teriminin kullanılmasının sebebi, hakim olduğu 1900'lü yıllarda liderliğin askeri ve erkeksi özellikler taşıdığı düşünülmektedir (Amanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015, s. 8). 19.yy da popüler olan teori Thomas Charley (1841) tarafından geliştirilmiştir. Teoriye göre başarılı liderlik için tek adam olmak yeterlidir. Eğitim, tecrübe gibi sonradan kazanılan kavramlar lider olmak için yeterli değil, sadece liderlik becerileri geliştirmeye yarar (Turan ve Bektaş, 2014, s. 304).

2.1.3.1.2. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi Kaya (1991)'ya göre genel hatlarıyla yukarıda açıklanmıştır. Kısaca bahsedecek olursak özellikler teorisi yönetim alanında çok sayıda çalışmaya konu olmuş ve birçok atıf yapılmıştır. Bireylerin kişisel özellikleri onları lider yapmaktadır. Başarılı bir liderlik için kişisel özellikler yeterli olmasa da liderin başarılı olabilmesi için önemli bir faktördür. Stogdill'in 1974'teki çalışmasına göre liderlik özellik listesi şu şekildedir (Akt. Buluç , 2016, s. 47-48):

- Azimli olma,
- Özgüvenli,
- Israrcı,
- Güvenilir,
- Sorumluluk Sahibi,
- Aktif ve enerjik,
- Sosyal,
- Güdülenmiş ve istekli,
- İşbirlikçi,
- İddialıdır.

Can, Akgün ve Kavuncubaşı (1998)'na göre özellikler teorisi tutarlılık gösterememiştir çünkü özellikler listesi çoğalacaktır ve sınırlanamayacağından ölçümü zordur. Örgütte liderden daha fazla özelliklere sahip kişiler olabilir ve son olarak lideri ortamdan bağımsız düşündüğü için sadece özelliklere bakmanın yeterli olmayacağı düşünülmüş ve liderin davranışlarını araştırma çalışmaları başlamıştır (Akt.Temel, 2016, s. 15).

Büyük adam teorisi ile benzer yönleri olan özellikler kuramı, bireylerin bazı özellikleri miras aldıklarını ve bu miras sayesinde liderliğe daha yatkın olduğunu savunur.

Araştırmacılara göre kişi eğer liderlik özelliklerini miras almışsa fakat lider değilse bu kişiler nasıl keşfedilecek sorusundan yola çıkarak yeni paradigmlar geliştirmişlerdir (Amanchukwu ve diğerleri, 2015, s. 8).

2.1.3.1.3. Davranışçı Kuram

Davranışsal liderlik teorisi liderin eylemlerine odaklanır. Davranışçılara göre bireyler özellikler kuramının tersine eğitim ve gözlem yoluyla lider olmayı öğrenebilirler. Liderin davranışlarını otoriter ya da demokratik olması belirler. Otoriter liderlerin grupları, lider olduğunda çalışır ve lidere karşı olumsuz duygular besleyebilirken demokratik liderin grupları olumlu duygular besler ve lider olmadığında da çalışmayı sürdürür (Amanchukwu ve diğerleri, 2015, s. 8). Owens (1976) davranışsal yaklaşımı liderin başarısını kişisel özelliklerden daha çok liderin astları ile ilişkisi, yetki devri, planlama, karar verme süreci, kontrol şekli gibi liderlik davranışlarına bağlayarak açıklamıştır (Akt, Tengilimoğlu, 2005, s. 4).

Davranışçı kuramı açıklamak için yapılmış teori ve araştırmalar (Buluç, 2016):

- Mc Gregor'un X ve Y teorisi
- Ohio State Üniversitesi Çalışmaları
- Michigan Üniversitesi Çalışmaları
- Blake ve Mountan'un Yönetim Matrisi
- Likert Sistem

Çalışmanın bu kısmında davranışsal liderlik teorileri kısaca özetlenecektir.

Mc Gregor'un X ve Y Teorisi; Mc Gregor tarafından 1960 yılında hazırlanan teoriye göre insan doğası gereği farklıdır bu yüzden X ve Y teorisi olarak iki farklı liderlik tipi geliştirmiştir. X teorisine göre insanlar tembeldir; bu yüzden liderlik tipi cezalandırıcı, sıkı denetimci olmalıdır. Y teorisine göre insanlara fırsatlar sunulduğundan onlar verimli çalışmak için güdülenmiştir; bu yüzden liderin davranışları insanların potansiyellerini geliştirici, onlara güvenme ve sorumluluk verme, çabaları ödüllendirme, motivasyonu sağlama şeklinde olmalıdır (Bakan, 2004, s.48: Buluç, 2016).

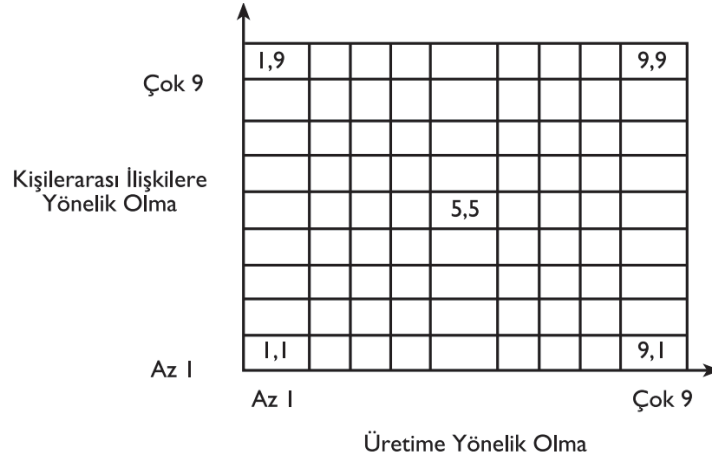
Ohio State Üniversitesi Çalışmaları; özellikler teorisinin sonuçlarının yetersiz olması ile birlikte Ohio State Üniversitesi araştırmacıları liderlik davranışlarını ortaya çıkarmak için farklı örgütlerde anket çalışması yapmışlardır. Liderlerinin davranışlarını ortaya çıkaracak anketler astlara uygulanmıştır. Anketler sonucu liderlerin davranışlarının görev yönelimli ya da ilişki yönelimli olup olmadığına dair iki ana davranışta cevaplar birleşmiştir. Lider

astlarına ne kadar duyarlı, ne derece saygılı, karşılıklı güven oluşturabilmekte mi, sorunları dikkatlice dinler mi soruları ilişki yönelimli olduğunu göstermektedir. Görev odaklı yöneticiler astlarını amaçlarına ulaştırabilmek için yönlendiricidir. Astlarını çok sıkı çalışacak şekilde yönlendirir ve titiz kontrolün sağlanması için onlara yönergeler verir. Liderin görev yönelimli liderlik davranışı yüksek düzeyde olabileceği gibi ilişki yönelimli davranışı da düşük düzeyde olabilir ya da her iki davranış şekli de yüksek olabilir. Bu iki davranış stili birbirinden bağımsızdır (Yukl, 2013, s. 50)

Michigan Üniversitesi çalışmaları, Ohio State çalışmalarına benzemektedir. İki ana liderlik davranışı belirlemiştir:

- İş görene yönelik liderlik davranışı,
- Üretime yönelik liderlik davranışı.

İş görene yönelik liderlik davranışı Ohio State çalışmasındaki ilişki yönelimli liderlik davranışına karşılık gelmektedir. Lider astları ile ilgilenir, iyi iletişim kurar yakın ve samimidir. Üretime yönelik liderlik davranışı ise görev odaklı liderlik davranışına karşılık gelmektedir. Lider üretime ve işe odaklanarak çalışmalarını planlar. Ohio state çalışmalarından farkı; lider iki davranışı aynı anda yüksek düzeyde gösteremez (Kahn, 1956).



Şekil 1.Blake ve Mouton'un yönetim ızgarası

Kaynak: Koçel 2007'den aktaran Erkasap 2015: 6

Ohio State ve Michigan Üniversitesi gibi liderlik davranışını üretime ve kişilere yönelik olma şeklinde iki boyutta incelemiş ve iki çalışmanın 9x9'luk matrise dönüşmüş halidir. Matris üzerinde beş liderlik tarzı oluşturmuştur. 1 düşük yönelimi, 9 yüksek yönelimi betimlemektedir. 1.1 zayıf liderlikte, üretim ve kişiler arası ilişkiler düşük düzeydedir ve lider

ilgisizdir. 1.9 şehir kulübü liderlikte üretim düşük, kişiler arası ilişkiler yüksek düzeydedir. 5.5 orta yolcu liderlik stilinde iki boyutta dengelidir. Üretim ile ilişkiler arasında denge mevcuttur. Kararlar paylaşılır fakat son karar liderindir. 9.1 görev liderliği stilinde üretim yüksek düzeyde ilişkiler ise düşük düzeydedir. Sonuç odaklıdır fakat başarı paylaşılmaz. 9.9 ekip liderliği stilinde yüksek düzeyde üretim yüksek düzeyde ilişkiler söz konusu olduğu için insan ve üretim ayrılmaz parçalardır. Yenilikçi ve katılımcıdır (Erkasap, 2015, s. 6-7)

Likert sistem-4 modeli, Likert tarafından geliştirilmiş liderin astlara güveninin 1'den 4'e kadar arttığı gözlemlenmektedir (Buluç, 2016, s. 52). Davranışçı yaklaşımın yönetim bilimine katkıları yadsınamaz fakat yeterli görülmediği için yeni teoriler ortaya çıkmıştır.

2.1.3.1.4. Durumsallık Kuramı

Davranışsal yaklaşım çalışmaları genel olarak işe ve ilişkilere yönelim üzerine odaklanmıştır ancak durumsal etkenleri ihmal etmiştir. Bu sebeple durumsallık yaklaşımı geliştirilerek koşullara ve duruma göre değişen liderlik davranışları üzerinde durmuştur. Durumsal yaklaşıma göre tek ve en iyi liderlik davranışı yerine duruma uyum sağlayan liderlik stili daha başarılı olacaktır. Durumsallık Yaklaşımı ile ilgili çalışmalar (Bakan, 2004; Bakan, 2008)

- Fiedler'in Durumsallık Kuramı,
- Vroom ve Yetton'un Normatif Karar Teorisi,
- Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi,
- Yol Amaç Teorisi,
- Reddin'in Üç Boyutlu Kuramı,
- Yukl'un Çoklu Bağlantı Modeli.

Fiedler'in 1967 yılında çalıştığı durumsallık kuramına göre; etkili liderlik davranışını etkileyen ve oluşturan farklı durumsal faktörlerin ortaya çıktığı, liderlik davranışının salt değişim aracı olmadığını açıklamıştır (Çelik, 1998).

Vroom ve Yetton'un 1973'te geliştirdiği normatif karar teorisi; liderin davranışlarını temel almıştır fakat diğer durumsallık lider teorilerinden farklı olarak liderlerin karar verme sürecini açıklayan tek durumsallık çalışmasıdır. Liderler durumsal faktörlere göre farklı stilde karar vermektedirler. Bu stiller isimlendirildiğinde (Baloğlu, 2014, s. 242);

- Otokratik: Lider tek başına karar alır.
- Danışmacı: izleyenleri karara az katar ya da tek başına karar alır.
- Grup: Lider grubun bir üyesi olarak karara oy verir.

Hersey ve Blanchard 1969 yılında durumsallık teorilerini geliştirmişlerdir. Blake ve Mounon'un görev ve ilişki yönelimli çalışmalarını kaynak olarak almış fakat kavramları otoriter ve destekleyici olarak kullanmış, olgunluk kavramını etkileyerek geliştirmiştir (Akt. Buluç, 2016, s. 56). Özkalp ve Kirel, (2011) olgunluk kavramını "kişilerin kendi davranışlarının sorumluluğunu almaları" olarak tanımlamıştır (s.324).

Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı adından da anlaşılacağı durumsallık kuramına üçüncü bir boyut eklemiştir. Ohio State araştırmalarında bahsedilen liderlikte görev yönelimli ve ilişki yönelimli davranışlara etkililik boyutunu eklemiştir. Etkililik boyutu doğru liderlik davranışının belli bir durum için seçilmesi durumudur (Buluç, 2016, s. 64).

Çelik (2000) ve Koçel (2001) yol amaç teorisini liderin izleyenleri amaçlarına ulaştırabilmek için izleyenlere belirlediği yollar şeklinde tanımlamışlardır. Amaca ulaşan yolu belirlerken astların kişisel ihtiyaçlarını, kabiliyetlerini ve çevresel özellik gibi değişkenleri dikkate alarak duruma göre 4 farklı tür liderlik davranışları gösterirler. Emredici lider, görevi tanımlar ve astların yapmalarını ister. Destekleyici lider ilgilidir, izleyenlerin mutluluğunu önemser. Katılımcı lider karara katılımı sağlar. Başarı yönelimli lider, amaçları yüksek tutar ve astların bunu başaracağına inanır (Sökmen ve Boylu, 2009, s. 2384-2385).

Yukl'un çoklu bağlantı modeli izleyenlerin amaçları gerçekleştirirken güdülenmeleri önemlidir. İzleyenlerin istek ve odaklanmalarını artırmak için belli durumlarda belli liderlik davranışlarının gösterilmesi gerektiğini vurgulamıştır. İzleyenlerin performansını etkileyen aracı değişkenlerin üzerinde etkili olan durumsal faktörleri sunmuştur (Buluç, 2016, s. 61).

2.2. Yeni Liderlik Yaklaşımları

Kuramsal ve toplumsal alanlarda meydana gelen değişimler ve gelişimler liderlik alanında da farklı yaklaşımların oluşturulmasına sebebiyet vermiştir. Davranışsal kuramlara ve özellikler kuramına yapışan eleştiriler durumsal kuramlar ile bertaraf etmeye çalışılmış olsa da liderlik kuramlarının tamamıyla geçerli olduğu konusunda ortak bir görüş meydana getirilememiştir. Bundan dolayı liderlik kuramlarının uygulama ve araştırma tekniklerinin sorgulanması devam etmiş ve bu da yeni yaklaşımları ortaya çıkarmıştır (Güney, 2015, s. 408-409). Bu alanda gerçekleştirilen araştırmaların sonucunda oluşan yeni yaklaşımlar arasında dönüşümcü liderlik de yer almaktadır.

2.2.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk kez James McGroner Burns tarafından 1978 senesinde “dünya sınıf liderleri” adlı çalışmada kullanılmış ve yaygınlaştırılmıştır (Korkmaz M. , 2006, s. 200). Dönüşümcü liderlik, çalışanları bir vizyona yönlendirme, görevin varlığını ilham ettirme ve yönlendirme çalışmaları gerçekleştirir. Dönüşümcü liderler fonksiyon, uygulama, strateji, vizyon ve misyonda değişiklikler gerçekleştirerek çalışanlarını etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996, s. 218).

Değişim basamaklarının niteliklerini analiz edebilen ve bunlara tepki gösteren liderler mühim avantajlar kazanacaklardır (Bess & Goldman, 2001, s. 419). Dönüşümcü liderler astlarını adalet ve eşitlik gibi yüksek moral ve motivasyon seviyesine erişirmede birbirlerine ilham veren kişiler şeklinde tanımlanmaktadır (Korkmaz M. , 2005, s. 402).

Dönüşümcü liderlik bir öğrenme ve gelişim aracı olarak bireysel ve örgütsel gelişmeye destek sağlamaktadır. Dönüşümcü liderlik moral ve motivasyonun maksimum seviyeye ulaştırılabilmesi için lider ve takipçilerinin birbirlerini desteklemeleri sonucunda oluşur. Dönüşümcü liderler astlarının tatmin düzeylerini yükselterek bu kişilerin kendini sürekli geliştirmesini ve örgüt misyonunun yenilenmesini sağlarlar. Astlarının grup ve bireysel amaçlarına uygun bakış açısı yaratabilmesini amaçlarlar (Erdoğan, 2000, s. 24).

Toplumsal yapılarda gerçekleşen değişimler, örgütlerin de özelliklerini değiştirmek zorunda bırakmaktadır. Dönüşümcü liderler değişim sürecine yön veren ve değişime etki eden liderler olarak kabul edilebilir (Çelik, 1998, s. 423). Dönüşümcü liderlik, rutin işlerin yerine getirilmesini esas alan işlemci liderlik ve rutin işler dışındaki işleri hedefleyen ve gelecek dönemlere yönelmiş dönüşümcü liderliğin birbirinden ayrılması esasına dayanmaktadır (Savcı, 1999).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımında liderlik davranışları ve liderlik özelliklerinin normal şartlardaki ve değişim sürecindeki işlevleri incelenmektedir (Karip, 1998, s. 41). Bu liderlik tipi değişim heyecanı yaratmak, gerçekliği tanımlamak ve yönelimleri görmek ile alakalıdır. Dönüşümcü liderler vizyon sahibi kişilerdir. Bu liderler vizyon oluşturmakla yetinmez, bunu başka kişiler ile de başarabilirler. Gelecek odaklı bir liderlik türüdür. Prosedür ve kurallar ile değil, özgürlük, adalet ve eşitlik gibi değerler ile ilgilenirler (Özden, 2002, s. 74).

Dönüşümcü liderlik, liderin astlarındaki tesirini inceler. Astları dönüşümcü liderlere karşı saygı, bağlılık ve güven gibi duygular beslerler (Erçetin, 2000, s. 66). Dönüşümcü

liderler alt kültürü ya da örgütsel kültürü daha iyi bir hale getirmek ve insanların hayatında fark yaratabilmek için çalışırlar. Bu süreçlerin başarıya ulaşabilmesi için, üç yoldan birinde veya birkaçında dönüşüm meydana gelir. İlkinde dönüşümcü liderler, belli ödüllerin değeri ve önemi ve söz konusu ödüllerin kazanılma koşullarıyla alakalı insanlardaki farkındalığı arttırırlar. İkincisinde dönüşümcü liderler, kişiler örgüt veya grup adına düşünmesini sağlarlar. Üçüncüsündeyse, kişilerin basit düzeydeki motivasyon değişkenlerine odaklanmasının ötesinde kendini gerçekleştirmeye odaklanmasını sağlarlar (Yıldırım, 2006, s. 22).

Dönüşümcü liderler mesleki ve kişisel yaşamlarında belli bir doyum elde etmiş kişilerdir. Onanmaya, tanınmaya ve fark edilmeye gereksinim duymazlar. Kendi kendilerine kolaylıkla yetebilirler. Bundan dolayı başarısızlık gibi bir korkuları yoktur. Başarısızlık halinde suçu üstlenirler (Özden, 2002, s. 95). Liderler neyin güzel, önemli, iyi ve doğru olduğunu fark ettikleri zaman (Erçetin, 2000, s. 61);

- Başarı ve kendilerini gerçekleştirebilmek için astlarının gereksinimlerini gidermelerine yardım ederler.
- Astlarını daha yüksek düzeydeki moral olgunluğuna ulaşmaları için teşvik ederler,
- Astların, toplumun, örgütlerinin ya da gruplarının çıkarı için kendi çıkarlarından vazgeçerek gerçek bir dönüşümcü lider olurlar.

2.2.2. Dönüşümcü Liderlik Kuramı

Günümüzdeki değişim tüm sosyal yapılar üzerinde büyük bir etki yaratmıştır. Değişim toplumların ve insanların davranışlarını, gereksinimlerini, isteklerini, kültürlerini ve işletmelerin yönetim biçimlerini de derin bir şekilde etkilemiştir. Bu yeni oluşuma uyum sürecinin geleneksel liderlik yaklaşımlarıyla gerçekleştirilemeyeceği fikri, değişim temelli bir liderlik anlayışını doğurmuştur. Bahsedilen liderlik anlayışı “dönüşümcü liderlik” olarak adlandırılmaktadır (Akçakaya, 2010, s. 116).

Dönüşüm davranışlardan ve yer alınan yapıdan vazgeçilerek, kökten ve ani değişimler gerçekleştirmek ve bugünler geleceğin eğitimlerine uyum sağlamak olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2015, s. 409). Dönüşümcü liderlikse aktif bir değişimi sağlamak, değişime öncülük edecek ileri görüşlülüğü oluşturmak ve değişim için gerekli olan şartları tanımlamada liderlere yardım sağlayacak yeteneklerdir (Keçecioğlu, 1998, s. 28).

Dönüşümcü bir lider, astlarının değer yargılarını, inançlarını ve ihtiyaçlarını değiştirebilir. Ayrıca yenilenmeyi, değişimi ve organizasyonları gerçekleştirerek maksimum

performans sağlayabilirler. Bu durum liderlerin vizyon sahibi olması ve bu vizyonu astlarına benimsetmesi sonucunda mümkün olacaktır. Örgütlü yaşam vizyon sayesinde anlam kazanacak bu da iş görenlerin heyecanını arttıracaktır (Koçel, 2011, s. 592).

Dönüşümcü liderler iş görenlerini vizyona yönlendiren, onlara ilham veren, onları reformun ve yeniliğin gerekli olduğuna inandıran ve motive eden liderlerdir (Akçakaya, 2010, s. 116). Dönüşümcü liderlik kuramıyla alakalı gerçekleştirilen araştırmalardan bazıları aşağıda verilmiştir;

- **Burns'un Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı:** Bu yaklaşımda liderler dönüşümcü ve etkileşimci olarak iki başlıkta ele alınmıştır. Etkileşimci liderlik ile takipçiler ve lider arasında meydana gelen karşılıklı değişimlerin altı çizilmektedir. Liderler, talep edilen işi gerçekleştiren çalışanlarını ödül yöntemi ile motive edebilmektedirler. Bu liderliği bütün kuruluş ve kurumların tüm kademelerinde görebilmekteyiz. Dönüşümcü liderlerse iş görenlerinin gereksinimlerini önemseyen, motivasyon ve moral düzeylerini yükselterek performanslarını arttıran kişilerdir (Güney, 2015, s. 411).
- **Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi:** Bu teoride Burns ve Bass tarafından oluşturulan dönüşümcü liderlik örneğinden yola çıkılarak daha gelişmiş bir model üretilmiştir. Bass, iş görenlerin gereksinimlerinin büyük öneme sahip olduğunun altını çizmiştir. Ayrıca Burns tarafından tanımlanan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarının birbirinden bağımsız süreçler olmadığı, bu yaklaşımların devamlılık gösteren bir süreçte yer aldığı belirtilmiştir. Bass bir liderin her iki liderlik davranışını da gösterebileceğini belirtmektedir. Bass'ın teorisinde duygusal etkenler daha önemli bir yere sahiptir. Karizmatik özellikler barındırmanın dönüşümcü bir lider olmak için yeterli olmayacağını belirtmiştir (Güney, 2015, s. 411-412). Bass tarafından gerçekleştirilen araştırmaların sonucunda üç farklı dönüşümcü liderlik davranışı tespit edilmiştir. Bu davranışlar bireyselleştirilmiş ilgi, entelektüel uyarım ve karizmadır. Avolio ve Bass'ın gerçekleştirdiği çalışmalarda dönüşümcü liderlik modeline ilham kaynağı olma boyutunu da ilave edilmiştir (Aslan, 2013, s. 134).
- **Padsakoff ve Arkadaşları Tarafından Oluşturulan Liderlik Teorisi:** Padsakoff (1990) tarafından gerçekleştirilen literatür taramasının sonucunda dönüşümcü liderliğe ait olan altı boyutun değerlendirilebilmesi için yaklaşık olarak 100 ifade geliştirilmiş, ardından konuyla alakalı 12 araştırmacıya dönüşümcü liderliğin söz konusu boyutlarının tanımları verilmiş ve bunların kategorilere ayrılması istenmiştir.

Bu araştırmacıların %80'inin aynı fikirde olduğu ifadeler son ölçeği oluşturmuştur. Son ölçeğe ait boyutlar; uygun rol model olma, vizyon ve ilham verme, grup hedeflerini benimsetme, yüksek başarı beklentisi yaratma, kişisel ilgi gösterme ve entelektüel teşviklerde bulunma olarak belirtilmiştir (İşcan, 2002, s. 184-185).

2.2.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderlik kavramı literatürde birbirlerini tamamlamakta olan dört ana başlıkta incelenmiştir. Bunlar (Akçakaya, 2010, s. 156);

- İlham Verici,
- İdealleştirilmiş Etki,
- Entelektüel Benzeşim,
- Bireyselleştirilmiş Etki'dir.

2.2.3.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma)

Karizma, liderlerin sahip olduğu güçlü istek duygularını ve bağlılıklarını izleyenleri üzerinde de canlandırma yeteneği, kişisel bir özelliktir (Akçakaya, 2010, s. 157). Karizmatik liderlik davranışlarında lidere duyulan hayranlık duygusu saygıdan kaynaklanmaktadır. Büyük bir etki ve gücün içerisinde bulunan liderler, izleyicileri için saygı, misyon ve vizyon hususlarını enpoze eder ve bununla beraber güven hissini gelişmesini sağlarlar. Bundan dolayı takipçileri de kendilerini onlar gibi görmeye başlar ve güven hissini arttıran gelişmeler meydana gelir (Sabuncuoğlu, 2008, s. 72). Kısaca, bu boyuta sahip olan liderler, izleyenlerini ortak bir hedefe yönlendirebilir. Astları bu liderlerle beraber çalışmak için istek duyarlar. Astlarıyla arasındaki ilişkiler güven ve saygı temeline dayalıdır.

2.2.3.2. Entelektüel Benzeşim

Liderler karşı karşıya kaldıkları zorlukların üstesinden gelebilmek için astlarının geçmişten bugüne sergiledikleri düşünüş ve davranış kalıplarını incelemelidir. Böylece sorunların çözümünde yeni yollar keşfedeceklerdir. Bunun sonucunda astlar kabullenilmiş olan geleneksel çözüm tekniklerini sorgulayabilirler. Liderler problemlerin çözümü için farklı yollar bulmaya isteklendirir ve astların bu yollarla ilgili fikirlerini belirtmeleri için uygun şart ve ortamı sağlarlar. Liderler böylece örgütün daha iyi, yenilikçi ve entelektüel olabilmesi için değişimcilik yeteneğini atılıktan çıkartarak işler duruma sokarlar (Karip, 1998, s. 443).

Entelektüel benzeşim, işi gerçekleştiren kişilerin inanış ve değerlerinde yarattığı değişimle birlikte iş görenlerin sorunları ve bu sorunların çözümlerinin farkında olmaları hususundaki değişimi belirtmektedir (Celep, 2004, s. 76). İzleyicilerin sahip olduğu yeni yaklaşımlar, farklı tecrübeler ile desteklenir iken, izleyicilerin liderlerinden farklı düşüncelere sahip olması eleştirilemez. Yeni çözüm ve tekniklerin bulunması hususunda da teşvik sağlanarak takipçilere cesaret verilir (Sönmez, 2010, s. 21).

Entelektüel benzeşim boyutunda bulunan liderlik davranışlarının, izleyicilerin zihinsel yeterliliklerinin tamamını kullanmalarına olanak verdiğini söylemek mümkündür. Günümüz şartlarında örgütlerin başarı elde edebilmeleri için zihinsel güçlerini en iyi biçimde kullanmaları gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle izleyenlerin emirleri uyguladığı, sorgulamadığı ve yalnızca söylenenleri yerine getirdiği yaklaşımın uygulanması artık mümkün değildir. Liderler ve örgütler iş görenlerinin zekalarını maksimum düzeyde kullanmalarını değil, düşünme aşamasında üst düzey performans göstermelerini isterler. İş görenler için büyük önem arz eden bu süreç, örgüt içerisinde rekabetin sağlanabilmesi açısından da gereklidir. Bu süreçte izleyenler, bu aşamada her işi gerçekleştiren bir kişi yerine, yapılması gerekli olanlarla alakalı doğru kararlar alabilen bir lider düzeyine çıkmaktadır (Kurt, 2009, s. 65).

2.2.3.3. İlham Verici Olma

Liderler grup üyelerince istenen bir vizyon oluşturur ve bu vizyonun gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan etkinliklere amaç, anlam, etik standartlar ve yüksek moral ekleyerek grup üyelerine bu vizyon kapsamında ilham verirler (Demir & Okan, 2008, s. 76). Söz konusu vizyon insanların başarıya ulaşmada gereksinim duyduğu sonuçların tanımlanmasını sağlar ve liderler, yüksek seviyedeki istek, güven ve gelecekle ilgili iyimser düşüncelerini ortaya koyarlar. Dönüşümcü liderler, belirledikleri vizyona uygun hareketler sergilerler, astlarını örneklerle yönetir ve onlar için rol model oluştururlar. Liderler çalışmalarını esnasında genel olarak imaj ve semboller yardımıyla astlarına ilham verirler. Astlarına vizyonu anlatırken onlara ilham verecek ve motive edecek bir anlatım ve dil kullanırlar. Astlarının lidere ve vizyona olan güven ve inançlarını arttıracak, tutku, iyimserlik ve enerji içerek bir konuşma gerçekleştirirler (Boehnke, Bontis ve Distefano, 2003, s. 7).

İlham verici olma; dönüşümcü liderlerin beklentilerini semboller kullanarak astlarına aktardığı ve bu esnada önemli hedefleri basit şekiller aracılığıyla açıkladığı durumdur (Acar, Özgül ve Korkmaz, 2018, s. 9). Dönüşümcü liderler tarafından oluşturulan vizyon, risk alma, yenilikçi olma ve ilham verme özelliklerini kapsamaktadır. Oluşturulmuş olan vizyonun tüm

örgütçe içselleştirilmesi, liderlerin vizyonu oluşturma esnasında vizyona izleyenleri de dahil etmesiyle başarılabilir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013, s. 105).

2.2.3.4. Bireyselleştirilmiş Etki

Dönüştürücü liderler bireysel seviyedeki ilgi boyutunda iş görenleriyle yakın ilişki içerisine girerler, bu noktada çalışanlarının kişisel ihtiyaçlarını tek tek dikkatle incelerler. Liderler tüm kişilere bireysel olarak ilgi gösterir ve onlara adaletli bir şekilde davranır. Lider tarafından sergilenen bu tutumun karşısında iş görenler kendilerini motive olmuş, teşvik edilmiş ve değerli hissederler. Bu da iş gören başarısının artmasını sağlar (Akçakaya, 2010, s. 162).

Dönüşümcü liderler bireysel etki boyutunda tüm kişiler ile tek tek ilgilenerek, astlarının kendini değerli görmesini ve geliştirmesini sağlarlar, onlara bir nevi koçluk yaparlar. Dönüşümcü liderliğin sahip olduğu temel davranış ve özellikler olarak isimlendirilen bu boyutlar tamamıyla gerçekleştirildiklerinde yenileşme ve değişime uyum sağlayabilen, astların ve örgütün gereksinimlerini kendisinininkilerden önde tutan bir lider ortaya çıkacaktır. Söz konusu liderlik tarzı da bugün tüm örgütler gibi okullarda da gereksinim duyulan liderlik tarzlarından biridir (Bilir, 2007, s. 15-16).

2.3. Yenilik Yönetimi

Bu bölümde yenilik yönetimi kavramı açıklanmıştır.

2.3.1. Yenilik Yönetimi Kavramı

Değişen günümüz şartlarında kurumlar, eskimiş teknolojilerini değiştirmiştir ancak bunların yerine yenilerini koymamışlardır. Ayrıca yönetim noktasından da bakıldığında yararı olmayan süreçler, değişen teknolojinin kullanılması, yeni teknik ve yöntemleri örgüt çalışanlarına öğretme zorunluluğu doğmaktaydı. Drucker (1999)'a göre bir örgütün yenilikçi olması sadece tek bir kişi ile bu kişi yönetici olsa bile mümkün değildir. Ayrıca Drucker yenilikçiliğin ilkesini tasarım olarak tanımlamıştır. Yaşadığımız yüzyıl örgütlü sistematik çalışılan bir yenilik çağıdır. Nitekim Barker (2002)'a göre ise örgüt ile çalışma yetenekleri barındırmıyorsanız yönetici olarak kalmakta mümkün gözükmemektedir. Yenilik yönetiminin örgütlerin her bireyi ve birimi tarafından kabullenilmesi gerekmektedir. Bir örgütü yeniliğe hazırlayan her yönetim biriminin, aşağıda belirtilecek soruları cevaplayabilecek yetkinliğe sahip olması gerekmektedir (Sarhan, 1998, s. 114);

- Örgütünüzün çalışma modeli, verdiğiniz hizmetler ve yetiştirilen bireyler gelecek üç yıl için uygun mu?
- Örgütleri nasıl yenilikler üretebilen bir örgüt haline getirebiliriz?
- Gelecek dönemler içerisinde bulunduğunuz alandaki konumunuz bir başka deyiş ile vizyonunuz ne olacaktır?
- Kurumunuzu ya da örgütünüzü daha iyi konumlara taşımak için önümüzde ne gibi fırsatlar var ve bunlar neler?
- Yeni teknolojik buluşlar hakkında bilgiye sahip misiniz?
- Yenilikler kopyalanmalı mıdır?
- Yenilikçi yönetim anlayışları geliştirmezsek gelecekteki konumumuz ne olur?

2.3.2. Yenilik Kavramı

En sade ve basit tanımıyla ortaya yeni bir şey çıkarma ya da var olanda olumlu değişiklik uygulamalarına yenilik kavramı denir. TDK'ye göre ise; “yeterli bulunmayan, zararlı olan ya da eskimiş şeylerin yeterli olanları, yararlı olanları ve yenileri ile değiştirilmesine yenilik kavramı” denir. Güncel sözlükteki bir başka tanımlamada ‘örgütün yapı, çıktı ve süreçlerinde meydana gelen değişim aracı ayrıca da çevreye uyum sürecini basitleştirmek için uygulanan değişim aracı’ olarak tanımlanır. (Damanpour, 1987, s. 678).

İdari, toplumsal ve kültürel sahada denenmemiş yolların uygulanması anlamına gelen ve kökeni Latince “innovatus’tan gelen inovasyon terimi yeni yöntemlerin uygulanması anlamına gelmektedir (Çeliktaş, 2008, s. 6; Uzkurt, 2017, s. 9). Türkçede ise bu sözcüğün anlamı olarak kullanılan sözcükler “yenileşim, yenilikçilik, yenilik” olarak da adlandırılmaktadır. Fakat yenilik kavramı tam manasıyla inovasyon (innovation) ile dışa vurulamaz. Bunun en büyük sebebi ise bu biçimde adlandırma yapılabilmesi için ekonomik ve toplumsal değişme yöntemiyle yarara dönüşmesinin dayandırıldığı ifade edilir (Uzkurt, 2017, s. 9). Ancak genel anlamda onaylanmaya başladığı da görülmektedir. Tez çalışmamızda inovasyon söylemi yerine yenilik tercih edilecektir. Türkçe ve yabancı kaynaklar çerçevesinde benzeri birtakım sözcükler kullanmak yerine yenilik söylemi kullanılmıştır.

Yenilik ilk kez bir politika bilimci aynı zamanda da ekonomist olan Joseph Schumpeter tarafından “kalkınmanın itici gücü” şeklinde tanımlanmaktadır. Aynı zamanda Schumpeter 1911 senesinde yazdığı kitabında, girişimcilerin ekonomide sürekli bir dinamizm oluşturdıklarını ve yenilikçi özellikleri sayesinde pazarda dengeyi bozmalarının

önemini vurgular (OECD Eurostat, 2006, s. 33) Bu alanda yürütülen çalışmalar 1960'lı senelere uzanmakta ayrıca 1980'li senelerden günümüz tarihine uzanan süreçte her geçen gün önem kazanmaktadır. 1990'lı senelerden süre gelen ulusal politikaların biçimlendirilmesinde önemli rol üstlenmiş, büyüme ve ekonomik gelişmenin en mühim ögesi haline almıştır (Eren , 2010, s. 9). En mühim haline almasında globalleşmenin hızlanması, sürekli artan rekabetçi koşullar, hızla değişen ve artan müşteri beklentileri belirleyici olmuştur (Çömez, 2012, s. 19). Yenilik terimi işletme, iktisat, pazarlama, işletme yönetimi, eğitim yönetimi gibi birçok alanda kullanılmış ayrıca değişik yönleriyle incelenip değerlendirilmiştir. Olabildiğince kapsamlı kullanım sahasına sahiptir. Bu neden ile de yenilik terimiyle ilgili literatürde birçok tanımlama yapılmıştır (Deniz, 2012, s. 3; Köse, 2012, s. 6).

Yenilik ile alakalı çalışmalar yapan ve kavrama farklı nitelikler kazandıran Adair (2008), en önemli iki özelliğine şöyle değinmiştir; ilki yeni düşüncelerin kazanılması, ikincisi ise, kazanılan bu yeni düşüncelerin hayata geçirilmesi olarak tanımlamış ayrıca bu iki özellik birbiriyle bağlantılı olmalıdır şeklinde eklemiştir (Özçetin, Karataş ve Gök, 2015, s. 168). Bütün bu tanımların ortak noktası yeniliğin bir ilerleyen olduğu yani süreç ifade ettiğidir (Mürtezaoğlu, 2015, s. 30). Yenilikten bahsedebilmek için sosyal ve ticari kıymet oluşturması gerekir. Başka bir deyişle toplumsal ve ekonomik bir kıymet olduğundan söz edilebilir.

Yeniliğe eğitimde değinilecek olursa, eğitim sürecinin bütün unsurlarını merkezde tutarak, eğitim sisteminde yenilikçiliğe yön veren, yaratıcılık sağlayan, günümüz yaklaşımları gerçekleştiren, pratik bilgiyi tatbik eden, çıktıları denetleyip geri bildirim temin eden bir süreç sonuç olduğu anlatılabilir (Özkan, 2009, s. 158). Yenileşme planlanmıştır ve kontrol altında alınarak faydalı neticeler ortaya koyması beklenmekte olan değişimlerdir (Özdemir, 2000, s. 31). Yenilikçilik ise, bir aracın, sistemin, programın, ürünün, hizmetin, politikanın veya sürecin birinci kez kullanımı ya da sunumudur (Güleş ve Bülbül, 2012, s. 125).

2.3.3. Yenilik Süreci

Günümüz dünyasına duyulmayan ya da aksetmeyen herhangi bir fikir, sadece birinin beyninde oluşan yeni bir fikir olmanın ötesine geçemeyecektir. Yeni fikirlerin hepsi maalesef gerçek hayatta gerçekleştirilemez ancak topluma potansiyel yoldan fayda sağlar. Bunun sebebi ise düşüncenin yerine getirilmesi ve hayata geçirilmesi için bir yenilik sürecine ihtiyaç duyulmasıdır. Yeni fikirlerin, düşüncelerin faydalı biçimde kullanılmasına

sebebi olan yenilik ise bütün süreç ile alakalıdır. (Adair, 2007, s. 6). Çünkü süreç, özel girdinin çıktıya evrilmesidir.

Yenilik sürecinden bahsedecek olursak ihtiyaç duyulması ile başlayan birkaç adımdan meydana gelen yenilik düşüncelerinin ticarileşmesini ifade eden durmaksızın devam eden hareketler şeklinde tanımlama yapılabilir. Bu süreç uzun süren fazlaca zaman gerektiren ve karmaşık olan (Aksay, 2011, s. 26) ayrıntılı ve meşakkatli (Elbaşı, 2014, s. 1) bir yolu ifade eder. Bu nedenle yeniliklerin yönetilebilir bir yapı meydana getirmesi örgütler noktasından üzerine düşülen bir konudur (Eren,2010, s. 2). Yenilik sürecini en sade biçiminde yeni ve farklı düşüncelerin doğması, bunların uygulanması ve müşterilere ulaştırılması olarak tanımlamıştır. Sistemin tamamında hizmetler için yenilik faaliyetlerinin devamlılık gösteren şekilde olması büyük öneme sahiptir (OECD, 2006, s. 41; Taş, 2007, s. 189). Bunun sebebi olarak da yenilik süreci devamlı olarak analize tabi tutulmalı ve her seviyesi sonucunda geri bildirimler alınmalıdır. Eğer devamlı analiz durumu gerçekleştirilmez ise süreç sonunda istenen yenilik doğrultusunda sapmalar meydana gelebilir. Bu durumun ise zaman kaybı ve aşırı maliyet doğuran sonuçları olacaktır (Gökçek, 2007, s. 46).

Yenilik süreci grubun özelliklerine ve stratejilerine göre şekillenmelidir. Yenilik sürecinin belirlenen stratejilere uygun ve iyi anlaşılabilir olması gerekmektedir (Acaray, 2007, s. 58; Ünlü ve Aydoğan, 2015, s. 5). Yenilik süreci grubun vizyonu ve yöneticilerin vizyonu sayesinde mesafe kat edecektir. Grup personelinin desteği ve eşgüdüm içinde olunması bu sürecin başarısında önemli rol oynayacaktır (Tekin, 2012, s. 28).

Yenilik süreci ile ilgili bazı yazarların farklı tanımları şöyledir; Kuczmarski vd. (2000) süreç aşamaları daima devam eden, sistemli ve yaratıcı yapısal davranışları sağlamak, yeniliğe örnek teşkil edecek fikirleri belirlemek ve geliştirilebilmesi için stratejik hamleler bulmak olduğunu belirtmiştir. Yenilik sürecinin basamaklarını uyumlu ve etkin bir biçimde yönlendirilebilmesi yenilik yönetim süreci anlamına gelmektedir. Bir başka tanımda ise Budak (1998) ve Durna (2002, s.114) gereksinimin tayini başlama ve sürdürme olarak kaleme almıştır (Akt. Elçi, 2006, s. 152).

Deniz (2012:14)'e göre yenilik sürecini beş aşamada incelemek mümkündür bunlar sırasıyla;

- Fırsatların yakalanması,
- Stratejik seçimin yapılması,

- İhtiyaç verilerin toplanması,
- Çözümün geliştirilmesi
- Ticarileştirme ve öğrenme aşamalarında incelemek uygun olacaktır (Elçi, 2006, s. 152).

Yenilik sürecinin var olabilmesi için öncelikle hizmet ya da ürünlerde yeniliğe gidilme gereksinimi söz konusu olmalıdır. Bu ihtiyacı doğuran temel faktörler ise yetersiz bulunma, beğenilmeme veya ihtiyaç karşılayamama olabilir. Ayrıca grubun performansı istenilen düzeyde olmaması halinde bu sonuç yine karşımıza çıkabilir. Bu nedenlerle müşterilerin talepleri doğrultusunda hareket etmek ve düşüncelerini değerlendirmek gereklidir (Gökçek, 2007, s. 50; Acaray, 2007, s. 58; Deniz, 2012, s. 15; Ünlü ve Aydoğan, 2015, s. 5). Ayrıca grubun içsel yenilik gereksinimleri, insanların algısının değişmesi, teknolojik ilerleme veya demografik değişmelere dayanan ihtiyaçlar yenilik gereksinimini doğurabilir (Gökçek, 2007, s. 51). Tüm bunların dışında yasal düzenlemeler ve araştırma geliştirme çalışmalarının bir sonucu olarak ta yenilik gereksinimi duyulabilir (Elçi , 2007, s. 153)

Yenilik ihtiyacının doğmasında yukarıda da bahsedildiği gibi birçok faktör etkilidir. Bu nedenle de yenilik ihtiyacı hissedildiğinde bütün bu faktörler ile birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. İhtiyacın doğması sürecin başlamasında mühim olduğundan söz edilebilir (Kızıloğlu, 2011, s. 63).

2.3.4. Yenilik Türleri

Ürün yenileşmesi; yeni veya farklı ürünün evölüsyonu ve ya olan bir üründe yenilik, farklılık yapılması sonrasında ürünün piyasaya sürülmesi, ürün yenileşmesi diğer bir adıyla ürün inovasyonu şeklinde tanımlanır. *Süreç yenileşmesi* ise yeni ve farklı olan bir dağıtım ya da üretim yönteminin geliştirilmesi veya mevcut yöntemlerin daha iyi hale getirilmesi iyileştirilmesidir. *Örgütsel yenileşme* tanımı ise iş yapış yöntemleri ve yeni çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi ya da mevcut yöntemlerin işletme şirketlerinin şartlarına adapte edilmesidir. *Radikal yenileşme* ise yüksek risk arz eden bir iş olmasıyla bilinir. Yaşam döngüleri uzun olup bitişi ve başlangıcı kestirilemez ayrıca bağımsız ve bağımlı stratejik noktaları biten, ilerlemeyen ya da artan bir gelişme sağlayabilir. Çoğunlukla da çapraz fonksiyonel grupların çalışmalarıyla meydana gelir (Keizer ve Hamlan, 2007, s.32- 33).

Radikal ve artımsal yenileşme, bu yenileşme ya radikal fikirler ışığında ilk kez denenen hizmet veya ürünün yollarının geliştirildiği büyük hamlelerle oluşur (radikal

yenileşme), ya da adım adım gerçekleştirilen, birtakım iyileştirme, geliştirme faaliyetlerini barındıran çalışmaların neticesi olarak meydana gelir (artımsal yenileşme). Radikal yenileşme alıcıların tercihlerinde ve davranışlarında mühim değişimlere sebep olan ya da bütünüyle yeni olan bir hizmet, yöntem ve ürün geliştirilmesi ve ekonomik çıkara dönüştürülmesidir. Bunun haricindeki yenileşmelerin ise artımsal yenileşme olduğunu söylemek mümkündür (Elci, 2003, s. 42). Ayrıca araştırma ve geliştirmeye yapılan yatırımlar sebebiyle büyük firmalar bu konuda avantaj sahibidirler (Varamaki, Pihkala ve Routaman, 1996, s. 425).

İnovasyon diğer bir deyişle de yenileşmeye örnek verecek olursak geliştirilmiş veya yeni ürünler olan cep telefonu ve internet özellikli cep telefonunu, süreç yenileşmesine yeni bir üretim olan flotal cam üretimini örnek vererek bunları çoğaltabiliriz.

Yenilik türlerine değinecek olursak bunlar kendi aralarında içerdikleri yeninin düzeni ve özelliklerine göre farklı yazarlar tarafından farklı sınıflandırılmıştır. Bunlar düşük, orta ve yüksek düzeyde yenilikler olarak ele alınmıştır. Düşük düzeydekiler küçük değişiklikler ve tasarımda yenilikler sunarken, orta düzeydekiler ise uygulandığı sektörde ilk olan yeniliklerdir. Yüksek önem düzeyindeki yeniliklerin bundan farkı ise dünya da ilk kez denenilen yeniliklerdir. (Vıdır, 2007, s.9).

2.3.5. Yenilik Yönetimine Etki Eden Faktörler

Yenilik yönetimi 19. Aşırın sonlarında profesyonel biçimde uygulansa da ulusların ve örgütlerin, teknolojik olarak var olması için yenilik yönetimine mecbur olduklarını görmeleri, ancak ikinci dünya savaşından sonra olmuştur (Ortt ve Duin, 2008, s. 532). Günümüze kadar ise başarılı bir yenilik yönetimi sürecinde yönetim kademesine yol gösterecek kapsamlı ve sistematik bir çerçeve oluşturulmamıştır ancak birçok firma ve akademisyen bu sürecin sektörlere bağlı değişiklik içerdiğini belirtmiştir. (Lawson ve Samson, 2001, s. 398). Bu duruma rağmen, yenilik sonuçlarını etkileyen birtakım ana süreçlerin ve sebeplerin olduğuna dair güçlü kanıtlar bulunmaktadır (Tidd, Bessant ve Pavitt, 2005, s. 48).

Yeniliğin üst yönetim desteği, etkin teknoloji stratejisi, yetkin insan kaynakları ve örgüt yapısıyla yenilik yönetimini etkileyen bu öğelerden bir tanesi de, örgüte ait yapısıdır. Fakat Gümüšoğlu (2009)'nın tanımına göre ise yenilikçi örgüt kültürünün temel faktörlerinden birinin, yeniliğe açıklık olduğunu belirtmiş ve tanımlamıştır. Bunun sebebi örgütlerin yenilikçi yönlerinin geliştirilmesinde süreçlerin ve yapının önemi büyüktür ayrıca

bu yönlerin artırılması içinde düzenlemeler yapılmalıdır (Durna, 2002, s. 55). Bu bağlamda Bülbül (2013) yenilikçi ve başarılı örgütlerin uyguladığı yapılar durağanlığa, karmaşıklığa ve benzerliğe karşı olması gerektiğini vurgulamıştır.

Lawson ve Samson (2001) ise örgütün yapısının organik ve esnekliğinin yenilikçi fikirlerin ortaya koyulma derecesiyle doğru orantılı olduğunu söylemektedir. Buna benzer bir tanımlamada Bülbül (2013)'ün yaptığı örgütlerde yeniliğin doğal yapıların kullanılarak ve mekanik yapılardan kaçınılmasıyla daha etkin bir biçimde geliştirildiğini belirtmesidir. Naktiyok (2007) ise organik yapıların yenilikçilik için daha faydalı olduğunu vurgular. Serbest bilgi dolaşımı, fonksiyonlar arasındaki takım çalışmaları, yüksek olmayan biçimselleşme oranının, merkezi olmayan kararların var olmasının yenilikçi örgütsel yapıda daha uygun olacağını vurgular. Bu konuda Pervaiz (1998)'in çalıştığı yeniliği engelleyen mekanik yapıların ve destekleyen doğal (organik) yapıların özelliklerinden aşağıda Tablo 2'de bahsetmiştir.

Tablo 2

Yenilikçiliğe Etki Eden Doğal ve Mekanik Örgütsel Yapıların Özellikleri

Doğal Yapılar	Mekanik Yapılar
Kurallarda özgürlük	
Katılımcılık ve informallik	
Birçok fikrin açıklanabilir ve değerlendirilebilir olması	Uzun karar zincirleri ve yavaş karar verme süreci
Yüz yüze iletişim	Yazılı iletişim
Disiplinler arası takımlar ve bölüm engellerinin ortadan kaldırılması	Bölümler arasındaki katı ayrılmalar ve fonksiyonel uzmanlaşma
Yaratıcı etkileşim ve amaçlar	Resmi raporlama
Dışadönüklülük ve dışarıdan gelen fikirleri de sahiplenebilme	Bireysel eylem özgürlüğünün kısıtlanması
Değişen ihtiyaçlar karşısında esneklik	Belirli kurallar ve prosedürler
Hiyerarşik olmayan bir yapı	Hiyerarşik ve bürokratik bir yapı
Bilgi akışının aşağıdan yukarı olduğu kadar yukarıdan aşağıya da olması	Yukarı doğru bilgi akışı ve aşağı doğru ise direktif akışı

Kaynak: (Pervaiz, 1998, s.36)

Yeni fikirlerin üretilmesini ve yeniliğe dönebilmeleri için iletişime engel olabilecek sağlıklı iletişimin önlenmesine neden olabilecek her türlü engelin bertaraf edilmesi gerekmektedir (Pervaiz, 1998, s. 35). Bunun sebebi ise daha önce yer verildiği gibi yenilik fikirleri örgütlerin içerisindeki farklı kademelerden gelebilir. Yenilik fikri üst kademede bir yöneticiden gelebileceği gibi örgüt içerisindeki çalışanlardan da gelebilir. Başka bir neden ise iletişim sağlığını etkileyecek her türlü bürokratik hiyerarşik ve mekanik engel örgütlerde üretilen yenilik süreçleri hakkındaki yararlı geri bildirimlerin önüne geçecektir. Yeterli ve

gerekli geribildirim alınmaz ise de kazanılacak bu değişikliğin yararlılığını değerlendirmek mümkün olmayacaktır.

Bir diğer açıdan bakıldığında ise yenilik kavramı farklılaşmak demektir. Bu da demek oluyor ki katı kurallar ile yönetilen bir yönetim biçiminde örgüt içinde özgür düşüncenin engellenmesi ve hareket alanının kısıtlanmasından dolayı yaratıcı fikirlerin önü kesilecektir. Bu durum içinde bulunan durumu iyileştirmek yerine sürdürmeye yönelik bir hamle olacaktır.

Unsurlardan bir diğeri ise örgüt kültürüdür. Yeniliklerin etkin şekilde yönltilmesini sağlar. Örgütlerin yenilikçi düşünceler meydana getirme ve düşünceleri birer yeniliğe döndürebilmesini sağlayan bir kültüre gereksinimleri vardır. Bunun sebebi ise yenilikçilik fikirlerin büyüebileceği bir ortama ihtiyaç duymaktadır. Bu ortamı ise bünyesinde deneyim ve uzmanlık barındıran kültür sağlamaktadır (Bülbül, 2013). Örgütsel kültür, bütün davranışları ve kurumsallaşmış yöntemleri belirleyip yön vereni değerleri aynı zamanda sosyal kuralları bünyesinde toplaması açısından yenilik için başı çeken unsurlardan biridir (Pervaiz, 1998, s. 33). Bunun nedeni çalışanları yapılan yeniliğin gerekliliğine, grup kuralları ve fikir yapılarına, değerli bir fikir olduğuna inanmaları ve destek vermelerini sağlayabilecek olan örgütün kültürü olmasıdır (Wan, Ong ve Lee, 2005, s. 263). Yeniliği etkileyen örgüt kültürü ile alakalı yapıları şu şekilde sıralanmaktadır (Lawson ve Samson, 2001);

- *Bilinmeze ve belirsizliğe karşı tolerans gösterebilme:* Örgütün risk taşıyan kararlar almada istekli davranması. Bu durumun tercih edilebilir olmasının sebebini ise yenilikçi olmada pozitif fayda sağlaması olarak belirler. Fakat her halükarda yenilikçi örgütlerin gerek olmadıkça risk teşkil eden kararlar almaması gereklidir. Bu sebeple de sıkı kontroller, etkin bilgi yönetimi gibi işlemler ile bu durumu en az seviyeye indirirler.
- *Çalışanları güçlendirme:* Bireylere yatırım yapmak ve onlara saygı duymak yenilikçi bir örgütün var olması ve gelişmesindeki en etkili yöntemlerden birisidir. Yönetim kademesi tarafından en yetkin personelin temin edilmesi tek başına yeterli olmayacaktır. Onların güçlendirilmesi de gerekmektedir bunun sebebi ise personelin, geleceğe dair çok farklı planları ya da vizyonları olabilesidir.
- *Yaratıcı fikir üretimi için zaman yaratma:* Örgüt içerisinde genellikle çalışanlar ve üst kademelerdeki personeller gündelik işleri ya da kısa süreli operasyonel çalışmalarından dolayı yaratıcı fikir üretimi için yeterli zamanı bulamazlar. Fakat

örgütler, çalışanlara kreatif bir ortam oluşturup, zaman sağlayarak ve bu zamana kaynak ayırarak yeniliği destekleyebilir ve kurumsallaştırabilir.

- *İletişim:* Örgüt içi iletişim, diyalogların kurulmasını, tecrübelerin paylaşılıp birleşimini, yeni düşüncenin gelişmesini ve yenilik ile alakalı konuların bulunmasına olanak sağlar.

Örgüt kültürü, verilerin tekrar kullanılabilmesi ve pay edilmesinde etkin bir faktördür. Bu nedenle yenilikçiliği hem engelleyebilecek hem de özendirebilecek bir nitelik taşır (Cormican ve O'Sullivan, 2004, s. 823). Bu durum hakkında yenilikten yana olan bir örgüt kültürünün özelliklerini aşağıdaki biçimde sıralanmıştır (Durna, 2002, s. 21);

- Yeniliği üst kademelerden başlatmak,
- Kendine hizmet eden davranış ve politikaları ekarte edip yerine dürüstlük ve güven teşkil etmek.
- Cezalandırma ve utandırılma korkusunu ekarte edip yerine grup içi desteği kazandırmak.
- Yaratıcı ve açık tartışma ortamını desteklemek.
- Yeni fikirlerin patronlar tarafından engellenmemesini ve bu fikirlerin dinlenmesini sağlamak.
- Çeşitli gruplar arasında ve örgüt içerisinde üretken bir iş birliği geliştirilmesini sağlamak.
- Müşteri ilişkilerini, ihtiyaç ve isteklerini dikkate almak.
- Çalışanların yeni fikirler ya da yenilik düşüncesi hakkındaki düşüncelerini kavramak için grup içerisinde birtakım araştırmalar yapmak.

Yukarıdaki bilgiler ışığında örgüt kültürü ve örgüt yapısı yenilik girişimlerinin ve yenilikçiliğin başarıya ulaşmasında olumsuz ya da olumlu bir biçimde etkili olan gerekli ve önemli faktörlerdir ayrıca orijinal fikirleri ve diyalogu engelleyen değerlere, yenilik içeren davranış ya da düşüncelerin kısıtlandığı kurallara dayanan örgüt kültüründe, yenilikçiliğin daha güç hayata geçeceği ve yönetileceği söylenebilir.

Yenilik konusunda liderlikten söz etmekte gerekir. Liderlik grup içerisinde yenilik yapısı bakımından önemli varyasyonlara neden teşkil etmektedir. Bu varyasyon ile doğan karışıklık, gruplar içerisinde korkuya, strese ya da yeniliğe direnmeye neden olabilmektedirler. Bu karmaşık süreçler içerisinde grup üyelerinin kendilerine yol gösterebilen ve rehberlik edebilen aynı zamanda yarattığı yeniliği aydınlatabilen bir lidere sahip olma gereksinimi doğacaktır. Bu sayede grup içi endişeler ve stres azalacak yeniliğe

adapte olunacaktır. Adair (2007)'e göre yenilikçi örgütlerin doğmasında yönetsel beceriler ile liderliğe ihtiyaç vardır. Bunların şans ile ortaya çıkmasının mümkün olmadığını belirtmektedir. Denenmemişi yapmak bir yana dursun daha küçük bir değişiklik bile bazı zorluklar teşkil etmektedir. Bu sebeple de yetkinliği kanıtlanmış, yeteneğine inanılan bir kişinin liderliğine ihtiyaç duyulur (Drucker, 1999, s. 48). Yenilik çerçevesinde güçlük yaratan etmenler incelendiğinde görülecektir ki yeniliğin kendisi değil, güçlük yeniliğin uygulanması aşamasındaki geçişlerin yönetimidir (Acaray, 2007). Bu sebepler ile yeniliğin başarıya ulaşabilmesi için liderlik mühim bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderin rolü ise Cormican ve O'Sullivan (2004)'e göre bir vizyon üretip aktarılmasını sağlamak örgüt bünyesinde bulunan tüm takımların birbiriyle tutarlı ve eşgüdüm içerisinde hareket etmesini gerçekleştirmek olmalıdır. Deschamps (2008) ise yenilik yönetimi içerisinde liderlere bazı sorular sorarak onlara amaç, odak, yön belirleyerek onlara rehber olmuştur. Ayrıca her yenilikçi liderin sahip olduğu altı niteliği aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Yenilikçi lider zaman yönetimine, bir süreç disiplinine sahip olmak zorundadır. Ayrıca yaratıcı olmalıdır.
- Karmaşaları başarısızlıkları ve riskleri kabullenebilen bir yapıya sahip olurlar.
- Yenilik konusunda büyük bir istek ve tutku hisseder. Bunu kendi çevresinde de duyurur.
- Dışarıda bulunan teknolojileri ve fikirleri ileri görüşlülük ile uygulamaya ve bunları sürekli aramaya istekli olur.
- Yenilik sürecinde ne zaman bitirilmesi gerektiğine ya da devam ettirilmesi gerekir ise sürdürmeye karar verir. Yeniliğe başlamak kadar başarısızlık halinde son verme cesaretine sahiptir.
- Yenilikçi takımlar kurmada ve yönetilmesi konusunda yetenek sahibidirler.

Yönetime etki eden bir başka faktör ise vizyondur. Vizyonun en sade ve basit biçimde tanımlanması örgütün, gelecekte olmak isteyeceği konumu ve bu konuma gelebilme şeklini belirtir. Başka bir şekilde anlatmak gerekirse örgüt vizyonu, örgütün gelecekteki yansıması bir projeksiyondur. Bir nevi örgüt için yol haritası olan vizyon aynı zamanda örgütün geleceğini belirginleştirir. Örgütlere bir değişim getiren yenilik sürecinde bazı riskler ve karmaşıklık hakim olabilir bu yüzden güçlü vizyon önem kazanır. Vizyonu güçlü örgütlerde belirsizliklerin, karmaşanın ve risklerin minimize edildiği görülmektedir. Düşüncelerin anlamını pekiştirir, güçlü gelecek amaçları kurar ayrıca örgütteki çalışanlar yoluyla paylaşıp yayılır bu yolla ilişkilerin belirlenmesini ve örgütten soğumalarında önüne

geçilmesini sağlar (Durna, 2002, s. 22). Bahsedildiği gibi vizyonun örgütün gelecekte varmayı hedeflediği konumu bir projeksiyonu olduğu varsayıldığında uygulanan yenilik sürecinin, vizyonu gerçekleştirme yöntemindeki faktörlerden biri olduğu belirtilebilir. Fakat Acaray (2007) vizyonun örgüt için potansiyeli ortaya çıkartmada bir katalizör olduğunu belirtmiştir.

Sürece etki eden bir başka faktör ise iletişimdir. Trott (2005) tüm yenilik süreci, bilginin insanlar arasındaki dolaşımı sayesinde ele alınacağını söylemiştir. Adams, Bessant, ve Phelps (2006)' e göre her ne kadar literatürde farklı tanımlamalar ile karşılaşılsa da tümünün ortak noktası, yenilik sürecindeki temel faktörlerden biri olduğudur. Bunun en büyük sebeplerinden birisi ise yenilik sürecinin sadece üst kademedeki yöneticiler tarafından gerçekleştirilememesi ve yönetilememesidir. Başarıya ulaşmış bir süreçte yönetimin liderliği kadar örgütün tüm gruplarının katılımı ve sürece inandırılması gerekmektedir. Bu durumda verimli ve etkili iletişimden mahrum olan örgütlerde yeniliğe karşı oluşturulması muhtemel direncin düşürülmesi ve vizyonun aktarılması zorlaşacaktır. Ayrıca Tidd, Bessant ve Pavitt (2005)'de yenilik yönetimi aşamalarında farklı işlevsel öğeler arasında iletişim başarısızlığından doğan birtakım sorunların görüldüğünü belirtmiş, örgütler içerisinde çift yönlü iletişim sisteminin öneminin altını çizmiştir. Cormican ve O'Sullivan (2004) ise yenilik süreçlerinde fazla bilgi birikimi olduğundan dolayı gereken bilgiyi temin etmenin ve en sağlıklı şekliyle kullanmanın ancak iyi işleyen iletişim sistemi sayesinde olacağına değinmiştir. Yenilik süreci için en kritik faktörlerden biri de iletişimin açıklığını ve sıklığını geliştirmek aynı zamanda çatışmaları da çözüme ulaştırmaktır (Durna, 2002). Adair (2007) ise yenilikçi örgüt için şartlardan birinin de esneklik olduğunu belirtir. Bu özelliği taşıyan örgüt, grup veya bireylerin değişiklik arz eden ya da yeni durumlar karşısında tepkilerinin daha rahat olduğunu belirtmiştir. Bu rahat tepkilerin faydası da örgüt içerisinde birimler ya da bireyler arasındaki engellerin iletişim yolu ile azaltılmasını sağlamasıdır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında örgütün dışarıyla olan iletişimi ise yeniliği etkileyen faktörlerden bir diğeri olma özelliği taşır. İç iletişimlerde genellikle örgüt içerisindeki mevcut bulunan bilgi akışı gerçekleştirilebilirken, dış iletişim yönteminde örgütler yeni bilgiler edinmektedirler. Yeniliğin rekabet gücü kazandırabilmesi için pazarın, hedef kitlenin ve rakiplerin başarılı bir şekilde analiz edilmesi gerekir. Bu verilerin kaynağı ancak dış iletişimle mümkün olabilir. Bu sebepler ile örgütün dış iletişimini sağlıklı bir biçimde sürdürmesi gerekmektedir.

Özet olarak örgütün süreç içerisinde dış iletişimi ile hedef kitledeki farklılaşmaları ve teknolojik gelişimlerle alakalı bilgi edinmesi yenilik sürecini biçimlendirdiği ifade edilmiş ayrıca genellikle örgütlerin en düşük seviyede bilgi verme eğilimlerine rağmen en yüksek seviyede bilgi temin etme çabasında oldukları görülmüştür.

2.3.6. Okullarda Yenilik Yönetimi

Yöneticiler yönetim işlevlerini uygularken sergiledikleri rollerden bazıları; sözcülük, çözücülük, arabuluculuk, bilgiyi toplayıp yayma, temsil ve liderliktir. Bu rollere girilebilmesi yöneticilerin insani, teorik ve teknik niteliklerde yeterli olmasına bağlıdır. Bu da yöneticiliğe aday kişilerin özel bir şekilde yetiştirilmesiyle mümkündür (Top, 2011, s. 17).

Okullardaki yenilik yönetimi uygulamaları okul personelinde farklı tepkilere neden olmaktadır. Bazı grup ve kişiler yenilik hareketlerine ve değişime sahip çıkıp bunlardan faydalanırken, bazı grup ve kişiler ise yenileşmenin kendilerine zarar vereceğini düşünüp yeniliğe engel olmaya çalışarak ve değişimi kabul etmezler. Değişim ve yenilik uygulamalarında, değişime ve yeniliğe karşı çıkan personelin fikirlerini değiştirmek için çözüm üretilmeli ve uygulanmaya konulmalıdır. Okul örgütlerinin büyük kısmı yeniliklerden en üst seviyede yararlanabilmek için yenilik yönetimiyle ilgili becerilerini geliştirmeye gereksinim duymaktadırlar (Bubner, 2009, s. 71).

Okul yönetimlerinde değişim ve yenilik gerçekleştirilirken okul yönetimlerinin aşağıda belirtilen konuları göz önünde bulundurması gerekmektedir (Taymaz, 2011);

- Yenilikle amaçlanan hususlar anlaşılır ve açık olmalıdır.
- İş görenlerin yenilikleri benimsemesi sağlanmalı ve yenilik konusunda isteklendirilmelidirler.
- Yenilik uygulamalarında gerekli olacak destek, ortam ve kaynak zamanında tedarik edilmelidir.
- İş görenlerin yenilik sürecindeki sorumluluk, yetki ve görevleri belirlenmelidir.
- İş görenlerin yeniliğin sonunda kazanç ve statü kaybetmemesine özen gösterilmelidir.
- Yenilik uygulamalarında geçilmeden önce karşılaşılabilecek problemler ve bunların çözüm yolları tespit edilmelidir.
- Yenilik için belirlenen uygulama ve planlar sürekli takip edilmeli, değerlendirilmeli ve geri dönüşler alınmalıdır.

Okul yönetimlerinin, öğretmen ve yönetim arasında bulunan emir-komuta mekanizmasıyla hiyerarşik farkları azaltacak prosedürler oluşturması gereklidir. Yenileme ve değişim uygulamaları problemli bir örgütte uygulanmaya çalışılıyor ise, okul yönetimlerinin yeniliğin başarılı olma ihtimalinin oldukça düşük düzeyde olacağını bilmesi gerekmektedir (Özdemir, 2000, s. 54).

2.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı

Bu bölümde pozitif psikolojik sermaye kavramı açıklanmıştır.

2.4.1. Pozitif Psikoloji

İkinci Dünya Savaşı sonrasında olumsuzluk, eksiklik ve psikolojik zayıflıklara odaklanıldığından kişilerin güçlü yönlerine önem verilmemiştir. Tam bu noktada pozitif psikoloji kişilerin ilgisinin negatiften pozitive kaymasının gerekliliğini belirtmiştir. Pozitif psikoloji uygulamaların insanların ve insan davranışlarının negatif ve patolojik yanlarıyla ilgilenen psikolojiye bir tepki olarak doğmuştur (Luthans, 2002, s. 58).

İnsanların daha istekli ve mutlu bir şekilde çalışmasını amaçlayan hareket ilk olarak 1960’lı senelerde insanların psikolojisi kapsamında Carl Rogers, Erich Fromm, Abraham H. Maslow tarafından oluşturulmuştur (Özer, Topaloğlu ve Özmen, 2013, s. 438). 1998 senesinde Amerikan Psikologlar Birliği’ne başkanlık eden Seligman “Pozitif Psikoloji” adını koymuş ve bugünkü haline gelmesi için çalışmaları sürdürmüştür. Pozitif psikoloji kavramını “kişilerde nelerin yanlış olduğunu değil de nelerin doğru olduğunun altını çizen yeni bir akım” şeklinde tanımlamaktadır. Seligman pozitif psikolojiyle ilgili yürüttüğü “öğrenilmiş çaresizlik” konulu araştırmalarda insanların davranışları ile olumsuz bir sonucu bertaraf edebileceği hallerde dahi gereken çabayı göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen sonuç ile insanların ileri dönemlere dönük umut içerisinde olma, kendine güven ve hedefe ulaşmada farklı yollar belirleme hususunda oldukça önemlidir. Seligman ve arkadaşları (2000, s. 5) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar diğer çalışanları da psikolojinin tarihe karışan yönlerini araştırmak üzere teşvik etmiş ve pozitif psikolojinin doğuşuna katkıda bulunmuştur. Söz konusu çalışmada pozitif psikoloji; pozitif kurumlar, pozitif kişisel nitelikler, pozitif kişisel tecrübe incelenmesi şeklinde açıklanmaya çalışılmıştır. Pozitif kişisel tecrübelerin iyimserlik, umut, memnuniyet, iyimserlik ve mutluluk gibi hisleri ifade ettiği, pozitif kişisel niteliklerin cesaret, büyüme, amaç, anlam, güçlü karakter özellikleri, değerler, bilgelik, yaratıcılık ve ilgileri yansıttığı belirtilmiştir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 5).

Wright (2003) pozitif psikolojinin insanların gelişmesine katkıda bulunarak insanların yeteneklerinin ve güçlü taraflarının su yüzüne çıkarılmasında oldukça mühim bir rol oynadığını belirtmektedir. Psikolojik bakımdan yeteneklerini keşfeden insanların hem toplumsal yönlerinin güçleneceği hem de yer aldıkları örgütteki verimlerinin artacağı belirtilmektedir. Pozitif psikoloji; psikoloji çalışmalarının yalnızca olumsuz durumları giderme çabasıyla kalmayıp, olumlu özellikleri de geliştirmek için çaba harcaması olarak da açıklanabilmektedir.

Psikologların dikkati, pozitif psikolojinin yaygınlaşmasıyla birlikte insanların problemlerine değil de duygusal olarak onları mutlu eden düşünme şekillerine ve hoşgörüyeye kaymıştır. Ayrıca 20. asrın son senelerinde pozitif psikolojiyle alakalı yürütülen araştırmalar, araştırmacıları bu bakış şeklinin örgütsel davranışlara nasıl entegre edileceği hususunda çalışmaya itmiştir. Pozitif psikolojinin örgütlere yansması iki şekilde meydana gelmektedir. Bunlardan ilki “Pozitif Örgütsel Düşünce Okuludur”. Pozitif Örgütsel Düşünce Okullarında örgütlerin olumsuzluklar altında yaşamsal şartları sağlayabilmeleri için gereken pozitif özellikler ele alınmaktadır (Keleş, 2011, s. 346). İkincisi pozitif örgütsel bilim veya pozitif örgütsel davranış, insanların geliştirilebilir ve ölçülebilir pozitif psikolojik kabiliyetleri üzerinde durmaktadır (Luthans ve Youssef, 2007, s. 541-572).

Özetle pozitif psikolojinin, eğitim, rehberlik ve sağlık alanlarıyla birlikte örgütsel alanda da var olduğu ve etkili olduğunun altı çizilmektedir. Pozitif psikolojinin örgüt performansını olumlu bir şekilde etkilemesi ve gelişime açık olması nedeni ile iş hayatında oldukça önemli bir faktör olacağı, yönetimlerin insan sermayelerini nasıl kullanacağını ve nasıl geliştireceğini belirlemesinde, örgüt politikalarının belirlenmesinde, iş gören performanslarının maksimize edilmesinde en önemli faktör olacağı belirtilmektedir (Davis, 2010, s. 5).

2.4.2. Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu

Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu genellikle örgütlerin olumsuz şartlar ve kriz dönemleri içerisindeyken faaliyetlerini devam ettirmelerine ve hayatta kalmalarına yardım sağlamak üzere örgütsel niteliklere dikkat çekmektedir (Luthans ve Youssef, 2004, s. 155). POS genellikle örgüt ve örgüt üyelerinin özelliklerinin, süreçlerin ve pozitif çıktıların incelenmesiyle ilgili çalışmalar yürütmektedir. Erdem, dayanıklılık, refah, gelişme ve başarı gibi kavramlardan yola çıkan ve pozitif insan güçleriyle alakalı konuların altını çizen bir bakış açısı sergilemektedir. POS’lar pozitif durum ve süreçleri ortaya çıkarabilmek için

pozitif durumlarla alakalı zihinsel yetileri, etkileri ve güdülerini araştırmaktadır (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003, s. 5; Donaldson ve Ko, 2010, s. 178).

POS olağandışı durumlarda bile örgüt ve bireylerin gelişim ve başarılarıyla alakalı bir süreç olan “pozitif sapma” konusuna yoğunlaşmaktadır. Bireylerin güçlü olan taraflarının belirlenmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. POS insanların olağanüstü ve mükemmel örgütsel performanslarını anlamayı amaçlar (Nelson ve Cooper, 2007, s. 197). Pozitif kavramının kullanılması; gelişen, yaşam veren, erdemli ve olağanüstü olgulara yönelik pozitif eğilim ve yönelmeyi ifade etmektedir. Örgütsel kavramıyla da tamamen kişisel olguların tersine, örgüt kapsamındaki önemini altı çizilmektedir. Düşünce okuluysa ampirik destek ve kuramsal bir açıklama sağlaması amacıyla bir gereklilik olduğundan kullanılmıştır (Caza ve Cameron, 2008, s. 94).

Psikoloji alanında olduğu gibi diğer alanlarda da pozitif çıktılar ve alanlar üzerinde yeterli çalışma gerçekleştirilmemiştir. Pozitif psikoloji hareketi sonucunda ortaya çıkan yeni bakış biçimleri örgütsel alanlara da yansımış ve pozitif çıktı ve dinamiklerin örgütsel alanlarda da önem kazanması sağlanmıştır (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003, s. 12). POS’un ana düşüncesi iş yerlerindeki pozitif davranış etkenlerini fark etmenin yeni başarılar sağlayacağıdır (Oruç, 2015, s. 21). POS yalnızca bir kuramı temsil etmemekle beraber anlam, güven, canlılık, erdemlilik, dayanıklılık, bolluk, gelişme, başarı ve mükemmellik gibi dinamikleri temel almaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, s. 17).

POS’lar pozitifliğin meydana gelişinin sonuç ve sebeplerini belirlemek, açıklamak ve tahmin yürütebilmek için örgütsel kuramlara başvurmakta ve örgütsel çalışmaların kuramların gözünden kazan olumlu taraflarına yoğunlaşmaktadır. POS’lar örgütler, gruplar ve kişilerle alakalı olumlu durumları, bu durumlara ait süreçleri ve birbirleriyle etkileşimlerini açıklamak için çabalamaktadır. POS çalışmalarının kapsamında güdülenmeler, kolaylaştırıcılar ve pozitif olgularla alakalı etki ve çıktılar yer almaktadır (Cameron ve diğerleri, 2003, s. 4).

2.4.3. Pozitif Örgütsel Davranış

Örgütsel davranış, örgüt bünyesinde insanların davranışlarını yönetme, ön görme ve anlama şeklinde açıklanmaktadır. Kanıtlanmış bir çalışmanın genel kapsamını geliştirebilmek için sosyal, davranışçı ve bilişsel kuramlara başvurmakta ve oldukça karmaşık ve pek çok boyut ve girdi çıktı içermektedir. Örgütsel davranış, insanlarda grup ve insan davranışlarını açıklama ve anlamaya odaklanmış ve daha kuramsal bir çerçeveye

yaratmıştır. Örgütsel davranış kanıtlanmış olan bilimsel araştırma yöntemleriyle kuramları denetlemekte ve kanıt biriktirmektedir (Luthans, Youssef ve Rawski, 2011, s. 333).

Pozitif psikoloji, örgütsel davranışında kapsamına girmiş ve literatürde bu konuyla ilgili çalışmalar yapılmaya başlamıştır. Örgütsel yaşamdaki pozitif psikoloji olarak kabul görmüş olan “pozitif örgütsel davranış”, günümüzde şirketlerde performansın geliştirilebilmesi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir insan kaynağının pozitif yönetimli çalışma ve uygulama alanı şeklinde tanımlanmıştır (Luthans, 2002, s. 71; Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, s. 10). Dolayısıyla psikolojik kapasite ve güç ölçülebilir, araştırılabilir ve geliştirilebilir olmak zorundadır (Luthans ve diğerleri, 2011, s. 335).

Pozitif örgütsel davranış alanı oluşturulduğundan beri çağdaş araştırma ve kuramlarda pozitif odaklı olunmuştur. Bu araştırmalara örnek olarak; örgütsel adalet, mizah, motivasyon, örgütsel vatandaşlık, öz değerlendirme, pozitif duygulanım, örgütsel bağlılık ve iş doyumu konularını gösterebiliriz. Bunlarla beraber pozitif psikoloji literatürü ve pozitif örgütsel davranış literatürü arasında da benzerlikler mevcuttur. Pozitif örgütsel davranış kavramı günümüzdeki iş yerlerinde; insan kaynakları yönetimi alanı ve bunların geliştirilmesinde olumlu yaklaşımlar sonucunda meydana gelen yönelimleri tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bunlara ilaveten literatürde belirtilen diğer yaklaşımlardan ayırt edebilmek için bazı kıstaslar belirlenmiştir. Bunlar (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, s. 21);

- Araştırma ve kuramlara dayanmaktadır.
- Geçerli ölçümlere sahiptir.
- Gelişim ve değişimlere açıktır.
- İlgili alanda benzersiz ve görecelidir.
- Kişilerin performans ve doyum düzeylerinde olumlu etki yaratmaktadır.

2.4.4. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve Bileşenleri

Martin Seligman’ın önderlik ettiği Amerikan Psikoloji Derneği’nce yönetilmekte olan “pozitif psikoloji” kavramı, insanların olumsuz özelliklerini değil de olumlu özelliklerini ele almıştır. Pozitif psikoloji örgütsel bakımdan pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgüt okulu şeklinde iki hareketi meydana getirmiştir (Luthans, Avey, Avolio, Norman ve Combs, 2006, s. 10). Pozitif örgütsel bilim Michigan Üniversitesi akademisyenleri tarafından geliştirilmiş, olumsuz şartlar ve kriz durumlarında örgütün etkinliğini arttıracak ve hayatta kalmasını sağlayacak özelliklerin altı çizilmiştir. Pozitif örgütsel davranışsa iş görenlerin ve yöneticilerin güçlü ve olumlu taraflarını göz önünde

bulundurmuş ve günümüzdeki örgütlerin performansına etki eden psikolojik kapasitelere yoğunlaşmıştır. Psikolojik kapasiteler; esneklik/dayanıklılık, iyimserlik, umut, güven/özgüven şeklinde belirlenmiş, bunların tamamı “pozitif psikolojik sermaye” şeklinde isimlendirilmiştir (Luthans ve Youssef, 2007; Luthans, Avey, Avolio, Norman, & Combs, 2006, s. 9; Oruç, 2015, s. 11).

Temellerini pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojiden almış olan ve iş görenlerin verimliliğini arttırmaya etki edecek özellikler olarak tanımlanmış olan sermaye türüne “pozitif psikolojik sermaye” adı verilmektedir (Tösten, 2015, s. 10). Bu sermaye geliştirilebilir, ölçülebilir ve özgün olmasının beraberinde performans üzerinde de etkileri bulunan bir sermaye çeşididir (Luthans ve Jensen, 2002, s. 305; Luthans ve Youssef, 2004, s. 152). Örgütteki üyelerin olumlu taraflarının su yüzüne çıkartılıp geliştirilmesi konusuna yoğunlaşan pozitif psikolojik sermaye kavramında yer alan sermaye, örgüt üyelerinin sahip olduğu pozitif psikoloji seviyesiyle alakadar olmaktadır (Sarıcı, 2015, s. 17). Bu bağlamda Luthans vd. (2006) bir kişinin olumlu yönde ruhsal gelişimleri karakterize etmiş ve psikolojik sermaye ile ilgili şu hususların altını çizmişlerdir (Luthans, Avey, Avolio, Norman ve Combs, 2006, s. 388);

1. Gelecek zamanlarda ve günümüzde başarılı olma ihtimaline dair pozitif beklenti, diğer bir deyiş ile iyimser olma durumu.
2. Zor görevlerin üstesinden başarıyla gelebilmek için gereken motivasyonu oluşturacak öz yeterliliğe veya güvene sahip olma durumu.
3. Problemler ile karşı karşıya kaldığında ısrarcı bir durum sergileyerek kendini toparlayabilme, diğer bir deyiş ile dayanıklı olabilme.
4. Belirlenen amaçlara ulaşma konusunda azimli davranma, başarıya ulaşmaya yönelik yeni yöntemlere yönelme veya diğer bir ifadeyle umut edebilme.

Pozitif psikoloji esasında psikolojik sermaye demektir. Psikolojik sermaye, sosyal sermaye, beşeri sermaye ve geleneksel ekonomik sermaye birbirinden farklı kavramlardır (Brandt, Golmes ve Boyanova, 2011, s. 269). Psikolojik sermaye, sosyal sermaye ve insan sermayesi kavramlarının temsil teknikleri Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3

Temsil Teknikleri

Yaklaşım	Temsilci Teknikleri
İnsan Sermayesi	• Seçicilik ve seçim • Gelişim ve eğitim • İfade edilemeyen bilgilerin inşası
Sosyal Sermaye	• Açık İletişim Kanalları • Çapraz Fonksiyonel Çalışma Ekipleri • İş Yaşam Dengesi Programları
Psikolojik Sermaye	1. Güven/ Öz Yeterlilik • Uсталık Tecrübeleri, • Sosyal İkna, • Temsili Modelleme/ Öğrenme, • Olumlu Geri Bildirim, • Psikolojik ve Fizyolojik Uyarılma. 2. Umut • Katılımcı Girişimciler, • Adım, • Hedef Belirleme, • Güven Oluşumu, • Hazırlık, • Olasılık Planları, • Yeniden Hedef Belirleme, • Zihinsel Provalar. 3. İyimserlik • Gelecek için Fırsat Arayan, • Geçmiş için Hoşgörü, • Günümüzde Takdir, • Esnek Perspektifler, • Gerçekçi Bakış Açıları. 4. Dayanıklılık • Süreç Odaklı Stratejiler, • Varlık Odaklı Stratejiler, • Riske Odaklanan Stratejiler.

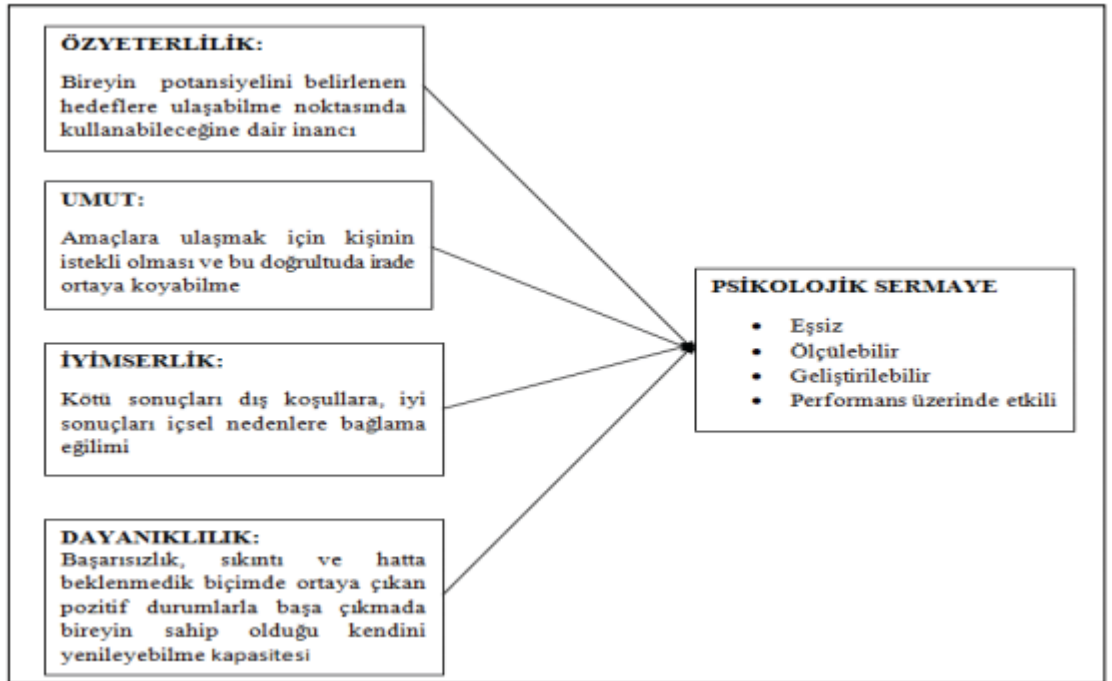
Kaynak: (Luthans ve Youssef, 2004, s. 147)

Pozitif psikolojik sermaye insan kaynakları yönetimine ve insan kaynakları anlayışına yeni yaklaşımlar getirmektedir. Bu sermayenin sahip olduğu özellikler (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, s. 11-12);

- Pozitif psikolojik sermaye, sosyal sermayeyi geride bırakmaktadır,
- Pozitif psikolojik sermaye, insan sermayesini geride bırakmaktadır,
- Benzersizdir,

- Olumludur,
- Araştırma ve teori temeline dayanmaktadır,
- Gelişime açıktır,
- Ölçülebilirdir,
- İş performansı üzerinde etkilidir.

Sosyal ve insan sermayesi gibi pozitif psikolojik sermayeler de yatırıma ve yönetime açıktır. Maddi varlıklar ve geleneksel finansal sermayenin tersine daha az maliyet ile yapılması mümkündür. Çünkü tabloda belirtilmiş olan sabit niteliklere göre daha gelişime açıktır (Luthans ve Youssef, 2004, s. 48). Bir kişinin sahip olduğu pozitif psikolojik durum; iyimserlik seviyesi, yeterlilik seviyesi, psikolojik duyarlılık seviyesi üzerinden belirlenmektedir (Luthans ve diğerleri, 2006, s. 388). Öz yeterliliğe sahip olan kişilerin özgüven sahibi oldukları, geleceğe umutla baktıkları ve iyimser oldukları, sorunlar karşısında dik durdukları ve dayanıklı oldukları belirtilmektedir. Psikolojik sermaye çağdaş yönetim anlayışı kapsamında örgütlerin ilerlemesi ve geliştirilmesi için oldukça önemli kabul edilmektedir (Sarıcı, 2015, s. 20). Pozitif psikolojik sermayenin sahip olduğu bileşenler Şekil 2’de belirtilmiştir.



Şekil 2. Pozitif psikolojik sermayenin sahip olduğu bileşenler

Kaynak: (Luthans & Youssef, 2004, s. 152; Tösten, Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Algıların İncelenmesi, 2015, s. 29)

2.4.4.1. Öz yeterlik

Öz yeterlilik kişilerin zorluklar ile başa çıkabilme yeteneklerine ve bunların üstesinden gelebilmek için yeterli beceri ve bilgiye sahip olduğuna inanmasına denmektedir. Bu inançtaki kişiler hedeflerine ulaşabilmek için daha istekli, dayanıklı, enerjik ve öz yeterlilik sahibi olmayan insanlara oranla daha azimli olmaktadır (Tomoff, 2015, s. 7). Diğer bir tanımda öz yeterlilik kavramı; “kişinin güduları ve bilişsel kaynakları ile yaşamındaki olayları kontrol altına alabilecek biçimde kanalize etmesiyle hayatındaki problemlerin üstesinden gelebileceği inancını belirtir” denmektedir. Özetle kişinin hedeflerini başarı ile gerçekleştirebileceği inancı şeklinde belirtilen “öz yeterlilik” kavramının yerine “özgüven” kullanılmaktadır (Akçay , 2012, s. 125).

Bir diğer tanımlamadaysa kişinin amaçlarına ulaşabilmesi için gereken etkinlikler ve organizasyonlarda kendisinde bulunduğunu düşündüğü kabiliyetlere olan inancı şeklinde tanımlanmıştır (Korkmazer, Ekingen ve Yıldız, 2016, s. 272). Söz konusu kavramın kökeni, kişilerin kendi kabiliyetleri hususundaki kanaatleri ve bunların davranışlar üzerindeki etkisi konularında araştırmalar yürüten A. Bandura’nın ürettiği “Sosyal Bilişsel Öğrenme Teorisi”ne dayanmaktadır. Bandura bir kişinin bir davranışı gerçekleştirebilmesi için gerekli olan motivlere öz yeterliliği de ilave etmiş ve bu kavram oluşturulmuştur (Akçay, 2011, s. 81).

Öz yeterlilik insanların çalışırken ve işlerini yaparken sahip oldukları kabiliyetlere duydukları pozitif inançtır. Öz yeterliliğin sayesinde insanların özgüvenlerinde artış meydana geldiği, zor işler karşısında daha cesurca durabildikleri ve çalışırken daha çok çaba harcadıkları belirtilmiştir. Konuyla ilgili araştırmalarda örgütsel bağlılık, iş tatmini ve öz yeterlilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ve işten ayrılma düşüncesiyle zıt bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Erkuş ve Fındıklı, 2013, s. 305).

Öz yeterlilik insanların güçlü yanlarından birisi ve en mühimi olarak belirtilmektedir. Bilhassa öz yeterlilikleriyle ilgili şüpheleri bulunan kişiler karşısına bir engel çıktığında mücadele etmekten kaçarak. Ancak öz yeterliliği yüksek kişiler karşısına çıkan problemleri kolayca çözebilirler (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2015, s. 162).

2.4.4.2. Umut

İnsanların gelecek zamanlarda ulaşmak istedikleri ancak henüz ulaşmayı başaramadıkları hedeflere ileriki dönemlerde ulaşacağıyla ilgili beklentilerini belirtmektedir. Yüksek umut düzeyine sahip kişiler, karşılaştıkları zorluklar ile yılmadan mücadele edebilirler ve hedeflerine ulaşabilmek için farklı seçeneklere başvurabilirler (Korkmazer ve diğerleri, 2016, s. 272).

Umut kavramı, 20. asrın yarısına dek insanların temel hislerinden biri olarak kabul edilirken sonraki süreçlerde gerçekleştirilen çalışmalarda umut kavramı, çok boyutlu bir hale getirilmiş duyuşsal ve bilişsel boyutlarla tanımlanmıştır. Umut insanların sahip oldukları hedefe odaklı olan enerjiyle hedefe ulaşmak için çeşitli yolların planlanmasındaki başarıya bağlı artan pozitif durum olarak özetlenebilir (Akçay, 2011, s. 84). Umut insanın kararlı bir şekilde amaçlarını gerçekleştirme psikolojisini ifade etmektedir (Tomoff, 2015, s. 7).

Bir insanın kendisiyle ilgili “başarılı olabileceği düşüncesine sahip oluşu” kişinin başarıya ulaşmasındaki en önemli koşuldur. Luthans ve diğerleri (2005) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda gerek fiziksel gerek zihinsel sağlıkta gerekse karşı karşıya gelinen zorlukların üstesinden gelmede insanın umutlu olmasının pozitif etki sağladığı belirlenmiştir.

2.4.4.3. İyimserlik

İyimserlik olgusu, pozitif örgütsel davranış kapsamında ortaya çıkan en yeni kavramlardan biri olmakla birlikte, uzun senelerden bu yana hem halk hem de psikologlarca bilinen bir kavramdır. Çoğu psikolog iyimserlik olgusunu zaten insanların doğası gereği sahip olduğu kişisel bir özellik olarak tanımlamaktadır. Ancak davranış bilimciler ve psikologlar tarafından çözülememiş noktaları da mevcuttur. İyimserliği kişisel bir özellik olarak kabul edenler arasında ünlü psikiyatrist ve psikologlar (Menninger, Erikson, Allport, Freud) ve ilk çağ filozofları (Nietzsche, Sofokles) da yer almaktadır. Pozitif psikoloji alanına iyimserlik kavramını ilk kez dahil eden Seligman (2000) ve arkadaşlarıdır (Kaya ve Zerenler, 2014, s. 30).

İyimserlik meydana gelen olumlu olayları yaygın, kalıcı ve içsel sebeplere bağlayan bir kavramken diğer yandan olumsuz olayları belirli ve geçici durumlara bağlamamaktır. Kişi bu yolla hayattaki olumlu olaylardan etkilenerken moralini yükseltmekte ve öz değerinin farkına varmaktadır. İyimser davranışlara sahip olan kişiler hayattaki olumsuzluklardan, umutsuzluktan ve suçluluk hissinden kolayca sıyrılmaktadır. Ayrıca iyimser davranışlar

sergileyen liderlerin çalışanlarının örgütsel bağlarının artmasında diğer liderlere oranla daha etkili oldukları yapılan araştırmalar ile kanıtlanmıştır (Luthans, Avey, Avolio, Norman ve Combs, 2006, s. 260).

Optimizizm veya iyimserlik olarak da isimlendirilen kavramla ilgili literatürde birçok tanım yer almaktadır. İyimserlik bir tutum ve ruh hali olarak nitelendirilmektedir. Bilimsel çalışmalarda iyimserlik ve iş performansı arasında doğrudan bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İyimser insanların sorunlar ile karşı karşıya kaldıkları durumlarda bunu bir başarısızlık olarak nitelendirmediği, başarıya ulaşabilmek için kullanabilecekleri yeni bir fırsat olarak kabul ettikleri belirtilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004, s. 254). İyimserlik insanların hedeflerine ulaşabilmek için çaba harcaması, ısrarcı davranarak hareket etmesi ve yaşam boyunca başına iyi olayların geleceğine dair beklentileri bulunması biçiminde de açıklanmaktadır (Kaya ve Zerenler, 2014, s. 31). Özetle iyimserlik gelecek zamanlarda iyi şeyler yaşanacağı konusundaki beklentidir. Davranışsal çerçevede incelendiğinde iyimser insanların iyi şeyler yaşayacağını düşündüğü, kötümser insanlarsa kötü şeyler yaşayacağını düşündüğü görülmektedir (Korkmazer ve diğerleri 2016, s. 272).

İyimserlik, işlerin iyi gideceği yönündeki düşünce, erdem ve kalite olarak belirtilmektedir. Ancak iyimserliğin hayalperestlik ve polyannacılık gibi mevcut sorun ve tehlikeleri görmezden gelmek ve dünyaya pembe bir çerçeveden bakmak gibi olmadığının bilinmesi gerekmektedir. İş yaşamındaki olumlu düşüncelerin birçok örgütsel davranış değişkenini etkilediği öne sürülmektedir. İlgili literatürde iyimser insanların iş hayatında daha sebatkar, tatminkar, duygusal ve fiziksel yönden daha etkin ve iş görenlerini motive etmede daha başarılı olduklarını belirten çalışmaların sayısı günden güne artmaktadır. Konuyla ilgili bir araştırmada iyimser insanların performanslarının ve satış seviyelerinin kötümserlere oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kaya ve Zerenler, 2014, s. 31).

Çalışanların iyimser yanlarının geliştirilebilmesi için geçmişte yaşadıkları başarısızlıkların realist bir şekilde değerlendirilmesi gereklidir. Yöneticiler de dahil edilerek geçmişte yaşanan başarısızlıkların sorumlulukları sahiplenilerek, meydana gelmiş olan olumsuz olayların üzerinde fazla durulmadan, yalnızca olumlu olaylara odaklanılarak çalışanların iyimser yanlarının arttırılması mümkündür (Akçay, 2011, s. 93).

2.4.4.4. Psikolojik Sağlamlık

Psikolojik sağlamlık insanların değişimlere uyum sağlayabilmesini ve bir olumsuzluk durumunda bunlarla başa çıkabilmesini sağlayan bir özelliktir. Bir insanın dayanıklılık seviyesi yüksek olduğu zaman, performansı da buna bağlı olarak artacaktır (Luthans ve Youssef, 2004, s. 254). Sağlamlık insanların sıkıntı, zorluk, tartışma ve sonlardan sonra kolayca ayağa kalkabilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Tomoff, 2015, s. 7). Sağlamlık bir sonuç değil, insanın uyumuna ve gelişime bağlı olan bir süreçtir. İnsanların yaşamlarında karşılaşılabilecekleri risk etkenlerinin azalmasını sağlarken, yeteneklerinin gelişmesini de sağlayan, çevresel ve kişisel etkilere karşı koruyucu bir etki sağlayan olgudur. Konuyla ilgili çalışmalarda dayanıklı insanların karşı karşıya kaldıkları aksilik ve zorlukları hayatın bir parçası olarak kabul ettikleri ve bu olaylardan kendilerine ders çıkardıkları görülmüştür. Bir diğer taraftan dayanıklı kişilerin üç ana özelliği olduğu belirtilmektedir. Bu özelliklerden ilki, gerçekleri olduğu şekilde kabullenme, ikincisi güçlü değerlerin varlığına dair büyük bir inanç, son özellikse azimli olmaktır (Yıldız, 2015, s. 27).

Pozitif psikolojik sermayenin sahip olduğu sağlamlık boyutu hususundaki araştırmalara bakıldığında, son dönemlerde iş yerlerinde çalışanların performanslarını yükseltebilmek için psikolojik sağlamlığın arttırılmaya çalışıldığı görülmektedir. Bugün iş yaşamında hızlı bir dönüşüm ve değişim mevcuttur. Çalışanların psikolojik sağlamlığa sahip olması şirketler için oldukça önemlidir. Çünkü sağlamlık iş görenlerin performanslarını arttırıcı bir etki göstermektedir. Yapılan araştırmalarda sağlamlığın örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde de etkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca sağlam iş görenlerin örgütlerinin zorda olduğu şartlarda bile bozulma yaşamadan, yüksek performans ve hızlı bir biçimde çalışmayı sürdürdükleri görülmektedir (Kaya ve Zerenler, 2014, s. 35).

2.4.5. Psikolojik Sermayenin Önemi ve Yararları

Örgüt çalışanlarının psikolojik sermayeleri örgüte birçok alanda fayda sağlamaktadır. Bu nedenle örgütteki yöneticiler yüksek psikolojik sermayeye sahip iş görenlerine gereken önemi göstermelidirler. Rekabet üstünlüğü elde etmek ve büyümek isteyen örgütler iş görenlerinin psikolojik sermayelerine yatırım yapmalıdırlar. Tüm örgütlerin karşılaştığı sorunlardan olan yasal sınırlamalar, finansal yetersizlikler, değişen müşteri talepleri, iş gören devir oranı, zayıf ekonomi gibi sorunların üstesinden kolay bir şekilde gelebilmek için psikolojik sermayenin kullanımı oldukça önemlidir (Envick, 2005, s. 41).

Psikolojik sermaye sayesinde örgütlerin elde ettiği olanaklar ve yararlar şu şekilde belirtilebilir (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003, s. 9);

- Performansı arttırmaktadır.
- Çalışanların psikolojilerini iyileştirici etki sağlamaktadır.
- İş tatmini arttırıcı bir etki sağlamaktadır.
- Örgütsel bağlılık seviyesini yükseltmektedir.
- İşe bağlılığı arttırmaktadır.
- İş gören devamsızlığını düşürmektedir.
- Örgütsel değişimleri kolaylaştırmaktadır.

2.5. İlgili Çalışmalar ve Yayınlar

Literatürde, ilkokul ve ortaokul eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve yenilik yönetimi yeterliliği arasındaki ilişkide pozitif psikolojinin aracı rolünün araştırıldığı herhangi bir çalışma ile karşılaşılmamıştır. Bununla beraber dönüşümcü liderlik, yenilik yönetimi ve pozitif psikolojik sermaye kavramlarını farklı değişkenlerle ele almış olan çalışmalardan kısaca bahsedilmiştir.

2.5.1. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Çalışmalar

Çobanoğlu (2003)'nın gerçekleştirdiği “İlköğretim Okullarında Görev Alan Yönetici Ve Öğretmenlerin Algılarına Göre İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Sergilediği Dönüşümcü Liderlik Davranışları” isimli çalışmanın bulguları, ilköğretim seviyesinde görev alan yöneticilerin kendini dönüşümcü lider olarak gördüğünü ve bununla birlikte öğretmenlerin de bu yöneticileri dönüşümcü lider olarak gördüğünü ortaya koymaktadır. Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında; öğretmenlerin görev aldıkları kurumun sosyo-ekonomik düzeyiyle sergilenen dönüşümcü liderlik özellikleri, alanlarıyla alakalı yayınları düzenli olarak takip etme aralıkları ve okulun işleyişinde dönüşümcü liderlik özelliklerinin etkisi arasında farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir.

Eraslan (2003)'ın yaptığı “İlköğretim Okulunda Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri” çalışmasının bulguları şu şekildedir; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranış ve özelliklerini sergileme seviyelerinin, kendilerince yüksek olduğu belirlenmiştir. Okul müdürleri kendi sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışları bakımından yeterli oldukları düşüncesindedirler. Okul müdürlerinin sahip olduğu dönüşümcü öğretmenlerce

değerlendirilmesinde bazı anlamlı farklılıklar meydana gelmiştir. Okul müdürlerinin sahip olduğu dönüşümcü liderlik özellikleri kıdem ve cinsiyet değişkenliklerine göre belli anlamlı farklılıklar gösterirken, öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre herhangi bir farklılık göstermemektedir. Okul müdürlerinin sahip olduğu dönüşümcü liderlik özellikleri, konusunda öğretmenlerin kıdem ve cinsiyet değişkenlerine göre grupların yapmış oldukları değerlendirmelerdeki farklar önemli bulunmaktadır.

Şahin(2005)'in "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Ve Sürdürümü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği)" isimli çalışmasının bulgularına bakıldığında, öğretmenlerin demografik özelliklere göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri önemli bir farklılık göstermemekle birlikte öğretmenlerin hizmet süresine göre önemli bir farklılık göstermektedir. Ayrıca sosyo-ekonomik düzeyi düşük okullarda çalışan öğretmenler okul müdürlerini yüksek ekonomik düzeydeki okullara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Eryılmaz (2006)'ın gerçekleştirdiği çalışmada, "Endüstri Meslek Lisesinde Görev Alan Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Bulundurma Seviyeleri (Ankara Örneği)" belirlenmeye çalışılmıştır. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlikteki dört boyutla alakalı liderlik algıları, öğretmenlerin eğitim seviyesi, branş, kıdem, yaş ve cinsiyet değişkenlerine göre herhangi bir farklılık göstermemektedir. Ancak tüm boyutlarda öğretmenlerin sahip olduğu algılar, aynı okul müdürü ile birlikte çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Keleş (2009)'in gerçekleştirdiği "İlköğretim Okulundaki Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Seviyelerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Muğla İli Örneği)" isimli çalışmanın bulgularında; İlköğretim okulunda görev alan müdürlerin, öğretmen algılarına göre dönüşümcü liderlikteki zihinsel teşvik, bireysel ilgi, ilham verici motivasyon ve etki özelliklerini taşıdığı belirlenmiştir. İlköğretim okullarında müdürlük yapan kişilerin öğretmen algıları çerçevesinde dönüşümcü liderlik davranışlarını sergileme seviyesine ilişkin algıları 4 alt boyutta incelenmiş bunun sonucunda, bu müdürlerin en yüksek başarı gösterdikleri boyut "ideal etki", en düşük başarı gösterdikleri boyut "bireysel ilgi" olarak belirlenmiştir. İlköğretim okulunda müdürlük yapan kişilerin dönüşümcü liderliğini sergileme seviyelerine ilişkin algılarının, öğretmenlerin cinsiyet türüne göre dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından zihinsel teşvik, bireysel ilgi, ilham verici motivasyon, ideal etki boyutlarında anlamlı bir farklılık belirlenememiştir. Öğretmenlerin branşlarına göre algıdaki değişimlere bakıldığında dönüşümcü liderliğin boyutlarından zihinsel teşvik, bireysel ilgi, ilham verici motivasyon, ideal etki boyutlarında anlamlı bir farklılık belirlenememiştir.

Öğretmenlerin kıdemlerine göre algılarındaki farklılaşmalara bakıldığında alt boyutlardan zihinsel teşvikte anlamlı bir farklılık tespit edilmiş; bireysel ilgi, ilham verici motivasyon ve ideal etki boyutlarında anlamlı bir farklılık belirlenememiştir. Öğretmenlerin mevcut okullarındaki çalışma sürelerine göre, dönüştürücü liderliğe ait bireysel ilgi boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiş; zihinsel teşvik, ilham verici motivasyon ve ideal etki boyutlarında herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Akçekoçe ve Bilgin (2016) ‘in “Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmen Performanslarına Etkisini” incelediği çalışmaya göre okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik stillerinin öğretmen performanslarını pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

Şengüllendi ve Şehitoğlu (2017) “Dönüştürücü Liderlik ile Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisinde Eğitim Düzeyinin Moderator Rolü” çalışmasında TSE’de çalışan 278 beyaz yakalı üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırma sonucuna göre dönüştürücü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif bir ilişki çıkmıştır ve katılımcıların eğitim seviyelerinin bu ilişkide moderator etkisi belirlenmiştir.

Leithwood (1994), okulların yeni baştan yapılandırılması ile alakalı olarak okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışını belirlemek için bir çalışma gerçekleştirmiştir. Öğretmen ve okul değişkenleri dönüştürücü liderlik davranışları sergileme seviyesinde, girişimci gücünü kullanım biçimine etki etmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışlarına etki etmede, öğretme profesyonelliği ve okuldaki sistemik değişim eğilimi büyük düzeyde etkili olmuştur.

Jantzi ve Leithwood (1999) tarafından gerçekleştirilen çalışmada dönüştürücü liderlik davranışlarının okul şartları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Söz konusu etki sınıf şartları üzerinde de etkili olmaktadır. Okul şartlarının ve dönüştürücü liderliğin sınıf şartlarına etkili anlamsız ve negatif olmasına karşın değişime olan etkisi %17 olarak belirlenmiştir.

Hartsfield (2003)’in “Dönüştürücü Liderliğin İç Dinamikleri: Maneviyat, Duygusal Zeka ve Öz- Yeterlilik’in Etkileri” ismini verdiği doktora tezinde dönüştürücü liderlikteki en güçlü yordayıcı değişkeninin duygusal zeka olduğu belirlenmiştir sonrasında sırasıyla öz yeterlilik ve maneviyat değişkenleri gelmektedir.

Reynolds (2009) tarafından gerçekleştirilen “Güneybatı Arizona Liselerinde Dönüştürücü Liderlik ve Öğretmen Gütülenmesi” isimli çalışmada dönüştürücü dönüştürücü liderlik liderlik davranışlarındaki azalmanın öğretmenlerin motivasyonlarında da azaltıcı etki gösterdiği belirlenmiştir.

Rutledge (2010)'un ilköğretim öğrencilerinin başarı düzeylerinde dönüşümcü liderliğin etkisini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik davranışlarının başarıya olumlu etki ettiği belirlenmiştir. Konuyla ilgili önceki çalışmalar okul yöneticilerin hedeflerinde yüksek performansa yer vermesinin, akademik başarının öneminin üzerinde durmasının ve öğrenme çevresi oluşturmalarının öğrenci başarısı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Rutledge tarafından yapılan araştırmanın bulgularında akademik iyimserlik ve dönüşümcü liderlik davranışları arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir.

Gerçekleştirilen çalışmalarda dönüşümcü liderlik ya diğer alanlarla birlikte ya da tek başına ele alınmıştır. Söz konusu çalışmalarda yöneticilerin iş gören düşüncelerine ve/veya kendilerine dayanak oluşturularak inceleme gerçekleştirilmiştir.

2.5.2. Yenilik Yönetimi ile İlgili Çalışmalar

Bülbül (2011) okul yöneticilerinin kendi verdikleri cevaplara göre yenilik yönetimi konusunda yeterliliklerinin belirlenmesini sağlayan bir ölçek oluşturmuştur. Söz konusu ölçek ile okul yöneticilerinin sahip olduğu yenilik yönetimi alanındaki yeterliliğin öğretmen ve eğitim denetmenlerin görüşleri kapsamında da değerlendirilebilme imkanı olduğu belirtilmektedir.

Top (2011) okul yöneticilerinin yenilik yönetimi konusundaki tutumlarını belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yapılan çalışmada bu yöneticilerin yenilik konusundaki tutumlarında kıdem, yaş ve cinsiyetin anlamlı direkt bir etkisi belirlenemezken, eğitim seviyeleri ve yönetici mevkileri değişkenleri üzerinde anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

Göl (2012), ilköğretim seviyesinde görev alan okul müdürlerinin, öğretmen algılarına göre yenilik yönetimi yeterliliklerini belirlemeye çalışmıştır. Bu çalışma kapsamında okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliklerinin “çok katılıyorum” seviyesinde olduğu belirlenmiştir. Öğretmen algılarının branş ve cinsiyet değişkenlerine göre herhangi bir değişim meydana getirmediğini fakat mesleki kıdem ve yaş değişkenlerine göre değişim gösterdiğini belirlemiştir. 20-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin, okul yöneticilerini yenilik yönetimi hususunda daha yeterli buldukları tespit edilmiştir. 21-30 sene aralığında kıdeme sahip olan öğretmenlerin bütün boyutlarda okul yöneticilerini daha yeterli buldukları belirlenmiştir.

Bülbül (2012) okul yöneticilerinin sahip olduğu yenilik yönetimi yeterlilik inançlarını belirlemek için bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma bulgularında kıdem

değişkeninde “Proje Yönetimi” ve “Yenilik Yönetimi Yeterlikleri” alt boyutlarında anlamlı farklılıklar ile karşılaşılrken, cinsiyet ve eğitim kademesi değişkenlerinde “Yenilik Yönetimi Yeterliliği” alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Özçetin, Gök ve Karata (2015) Antalya ilinde görev alan okul yöneticilerin yenilik yönetimi konusundaki yeterliliklerinin belirlenebilmesi için, gönüllü 209 öğretmen tarafından nasıl algılandığını belirlenmesi için gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarında “Örgütsel Yapı ve Kültür” alt boyutunda 20-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin algılarının, 41-60 yaş aralığındaki öğretmenlere oranla daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Akomolafe (2011)’nin Nijerya’da yaptığı eğitimde yenilik yönetimi, yenilik kültürü yaratmave geliştirmenin önemi çalışmasında okullarda üretkenlik, yeniliğin devamı, yenilik kültürü oluşturmaının okulların kalitesini artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Vlok (2012) Güney Afrika’da inovasyon ile ilgili en çok satan yazarlar, piyasadaki mevcut liderlik geliştirme programları, araştırmacı gözlemleri ile elde ettiği bilgilere göre inavosyon liderlerine detaylı bir profil sunmaktadır. Araştırmada inovasyon liderlerinin yeterliliklerini önemini konu almıştır. Araştırma sonucuna göre inovasyon liderlerinin yenileşmeye öncülük etmeleri için araştırarak gelişim göstermeli ve öğrenmelidirler sonucuna varmıştır.

Glad-Hai, Somech (2016) yenileşme sürecine giren okullar ile yenileşme sürecine girmeyen okulları karşılaştırdığı çalışmasında, yenilik çalışmalarının yapıldığı okullarda öğrencilerin daha başarılı ve sosyal ve aktif olduğu görülmüştür.

2.5.3. Pozitif Psikolojik Sermaye ile İlgili Çalışmalar

Erkmen ve Esen (2012) pozitif psikolojik sermaye konusunda yaptıkları çalışmada 2003 ve 2011 seneleri arasındaki çalışmaları incelemişlerdir. Bu çalışmada; 2003-2011 seneleri arasında 5’i teorik, 44’ü uygulamalı olmak üzere 49 araştırmaya rastlanmıştır. Pozitif psikoloji konusu literatürde yeni araştırılan bir konu olduğundan araştırmalarda bilhassa son senelerde yoğunlaşılın, beş çalışmanın 2009, on iki çalışmanın 2010, on üç çalışmanın 2011 senesinde yapıldığı belirtilmiştir. Söz konusu araştırmalardan 39 adedinin ABD’de, 2 adedinin Türkiye’de gerçekleştirildiği, araştırmaların genellikle eğitim alanında yapıldığı belirlenmiştir. Türkiye’de gerçekleştirilen araştırmalar aşağıda sunulmuştur;

Çetin (2011) tarafından gerçekleştirilen araştırmada pozitif psikolojik sermaye ve bileşenlerinin (öz yeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik, sağlamlık ve ümit) iş doyumu ve

örgütsel bağlılık konularındaki etkisi araştırılmış. Tarama modeli kullanılan araştırmada veriler Ankara'daki çeşitli kurum ve bakanlıklarda çalışmakta olan 213 iş görenden elde edilmiştir. Pozitif psikolojik sermayenin iyimserlik ve ümit alt boyutları ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunduğu, psikolojik sağlamlık, iyimserlik, ümit alt boyutları ve iş doyumu arasında da pozitif bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Pozitif psikolojik sermayenin, iş doyumu ve örgütsel bağlılığın mühim bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

Akçay (2011)'in iş tatminine psikolojik sermayenin etkisini araştırdığı araştırmada, memurlar ve işçilerden meydana gelen 450 bireye “iş tatmini” ve “pozitif psikolojik sermaye” ölçekleri uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerde katılımcıların sahip olduğu pozitif psikolojik sermayenin iş tatminine pozitif etki ettiği belirlenmiştir. Ayrıca iş görenlerin konumlarının, kurumdaki çalışma sürelerinin, mesleki tecrübelerinin ve yaşının pozitif psikolojik sermaye ve iş tatmini arasında bulunan ilişkiye etki ettiği, eğitim durumu değişkeninin herhangi bir etkisi bulunmadığı belirlenmiştir.

Kaya, Balay, Demirci (2014) tarafından ortaöğretim kurumlarında görev alan öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerinin araştırıldığı çalışmada ŞanlıUrfa'daki kamu okullarında görev alan öğretmenlerin sahip olduğu psikolojik sermayelerine ilişkin algıların; insan ilişkileri, kişisel gelişim, branş kitabı okuma, eğitim düzeyi ve mesleki deneyim değişkenlerine göre farklılık gösterme durumu araştırılmıştır. Öğretmenlerin puan ortalamalarının ve pozitif psikolojik sermayenin “iyimserlik”, “özyeterlilik” ve “umut” bileşenlerinde orta seviyede bulunduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine yönelik algı seviyelerinin, cinsiyet ve branş değişkenlerine bağlı olarak anlamının değişmediği ancak mesleki deneyim değişkeniyle, öğretmenlerin sahip olduğu pozitif psikolojik sermaye puanlarının tecrübeyle paralel olarak arttığı tespit edilmiştir. Mesleki deneyimi 20 ve 20'den fazla olan öğretmenlerin mesleki deneyimlerinin, 0-5 sene arasında deneyime sahip öğretmenlere oranla daha yüksek pozitif psikolojik sermaye puanına sahip olduğu ve yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin sahip olduğu pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin lisans ve ön lisans mezunu olanlara göre anlamlı olarak daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Sarıcı (2015)'nin öğretmenlerin iş doyumu ve psikolojik sermayelerinin arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayarak İzmir Foça'da gerçekleştirdiği araştırmada, çalışmadaki evreni 2014-2015 senelerinde çalışan 290 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye ile alakalı puanları; “psikolojik dayanıklılık” ve “iyimserlik” boyutlarına “genellikle katılıyorum” seviyesinde, “umut”, “dışadönüklük”,

“güven” ve “özyeterlilik” boyutlarındaysa “tamamen katılıyorum” seviyesinde olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye konusundaki algıları demografik değişkenler çerçevesinde incelenmiş ve boyutların ve ölçeğin tamamında öğrenim şekli, okul türü, öğretmen, fakülte türü, branş, eğitim durumu ve cinsiyet değişkenleriyle anlamlı bir farklılık tespit edilmemiş, mesleki deneyim, medeni durum ve yaş değişkenleriyle öğretmenlerin sahip olduğu pozitif psikolojik sermaye düzeyinin farklılaştığı belirlenmiştir. 16 sene ve üzerinde mesleki deneyimi bulunan öğretmenlerin sahip olduğu pozitif psikolojik sermaye puanlarının, ölçeğin tamamında ve “umut”, “psikolojik dayanıklılık”, “dışa dönüklük” düzeylerinde 1-15 sene arasında deneyime sahip öğretmenlere oranlara daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumları ve pozitif psikolojik sermaye konusundaki görüşleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Çimen (2015)’in öğretmenlerin psikolojik sermayeyi nasıl algıladığı ve bu algıya etki eden etkenlerin neler olduğunu belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği araştırmanın sonucunda; öğretmenlerin yüksek psikolojik sermaye algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin öğretmene pozitif, destekleyici, iş birliği içinde, etkili iletişimli ve görev paylaşımı yapan tutumlarının pozitif psikolojik sermaye içerisinde pozitif etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin sahip olduğu pozitif psikolojik sermaye algılarının cinsiyet türüne göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

BÖLÜM III

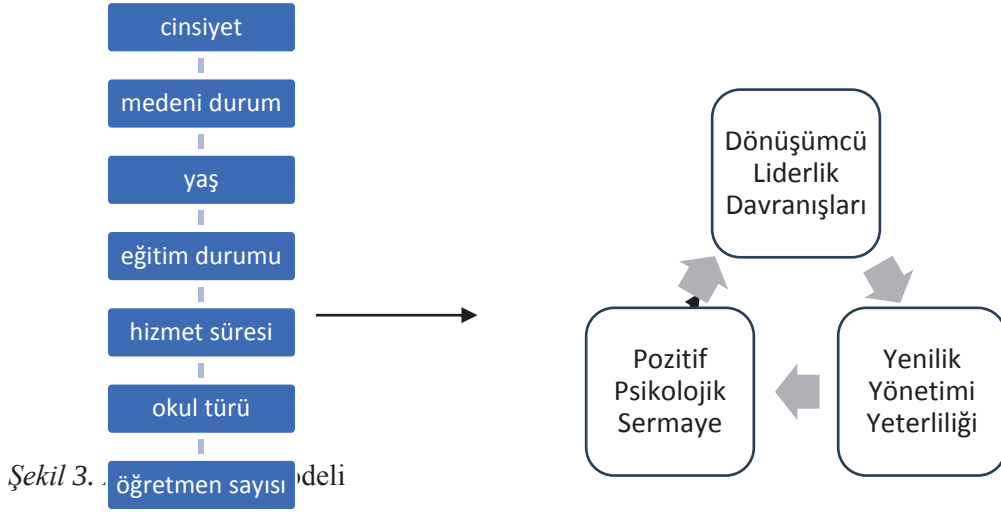
YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, verilerin toplanma sürecine, veri toplama aracına, verilerin analizine ve araştırmanın geçerlik ve güvenirlik çalışmalarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, İlkokul ve ortaokul kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışı ve yenilik yönetimi yeterliliği ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerini belirlemeye yönelik betimsel bir çalışmadır. Araştırma, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde aracı değişkenin varlığından bahsedilmesi amacıyla ilişkisel tarama modelinde ve yapısal eşitlik modellemesinde yürütülmüştür.

Araştırmanın üç değişkeni vardır. Araştırmanın bağımsız değişkeni dönüşümcü liderlik özellikleri, bağımlı değişkeni yenilik yönetimi yeterliliği ve son olarak aracı değişken pozitif psikolojik sermayedir. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla kategorik bağımsız değişken veya nicel bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi inceler. Bu ilişkinin olup olmadığı farklı grupların ortalama puanları alınarak bağımlı değişken üzerinden bağımsız ve bağımlı değişkenler karşılaştırılarak yapılır (Johnson ve Christensen, 2014). Araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve yenilik yönetimi yeterliliği karşılaştırılarak ilişkinin olup olmadığı açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmada yapısal eşitlik modellemesi de uygulanacaktır. Yapısal eşitlik modellemesi birçok analizin bir arada yapılmasını sağlayan, değişkenler arasındaki ilişkiyi incelerken dolaylı değişkenlerin etkisini saptayan istatistiksel bir tekniktir. Path analizinde hatayı azaltmasından ve tek seferde karmaşık ilişkilerdeki korelasyonlar ölçülebildiğinden avantajlıdır (Dursun ve Kocagöz, 2010). Yapısal eşitlik modellemesi iki değişken arasında aracı bir değişkenin etkisiyle oluşan dolaylı etkileri incelemek için kullanılmıştır (İlhan ve Çetin, 2014). Araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve yenilik yönetimi yeterliliği ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin etkisiyle oluşan örtük etkiler incelenip açıklanmaya çalışılmıştır.



3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evreni 2017-2018 eğitim öğretim yılında Karşıyaka ve Bayraklı ilçelerinin resmi ilkokullarında ve ortaokullarında görev yapan 3135 öğretmenden oluşmaktadır. Karşıyaka ilçesinde toplam 27 ilkokul ve 17 ortaokul olmak üzere 44 okul bulunmaktadır. İlçedeki ilkokullarda görev yapan öğretmen sayısı 690, ortaokulda görev yapan öğretmen sayısı 790 olmak üzere toplam 1459'dur. Bayraklı ilçesinde 28 ilkokul ve 19 ortaokul olmak üzere 47 okul bulunmaktadır. İlçedeki ilkokullarda görev yapan öğretmen sayısı 842, ortaokulda görev yapan öğretmen sayısı 834 olmak üzere ilçede toplam 1676 öğretmen görev yapmaktadır.

Araştırmada evrenin, örneklem tarafından yüksek oranda temsil edilebilmesi amacıyla seçkisiz örnekleme yöntemleri içerisinde yer alan basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Seçkisiz örnekleme tekniğinde tanımlanmış bir evrendeki tüm elemanlara, örnekleme seçilmek için eşit ve birbirinden bağımsız şans verilir. Bir elemanın seçimi diğer elemanın seçimini etkilememektedir (Özen ve Gül, 2007, s. 399). Diğer bir ifade ile basit seçkisiz örneklemede bir bireyin seçimi ya da ifadeleri öteki bireyleri etkilememektedir.

Araştırmanın örnekleminde yer alan ilkokul ve ortaokul öğretmenleri, araştırmanın yapıldığı okullarda görev yapan öğretmenler arasından seçkisiz örnekleme yöntemlerinden basit seçkisiz örnekleme tekniği ile seçilmiştir. Rasgele seçilen 24 okuldan 14'ü ilkokul ve 10'u ortaokuldan oluşmaktadır. Bu okullardaki öğretmen sayıları İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınarak belirlenmiştir ve toplamda öğretmenlerin cevaplama için 848 ölçme aracı okullara dağıtılmıştır. Araştırmaya geri dönen ve geçerliliği kabul edilmiş 356 ölçme aracı üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Örnekleme seçilen öğretmenlerin demografik özellikleri verileri kişisel bilgiler formu ile toplanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, branş türleri, mesleki kıdemleri, çalışılan okul türü ve okuldaki öğretmen sayılarının belirlenmesine yönelik bulgular aşağıda sunulmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4

Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)
Kadın	259	72,8
Erkek	97	27,2
Toplam	356	100,0

Tablo 4'te öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde, %72,8'inin kadın, %27,2'sinin erkek olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile örnekleme yer alan kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden sayıca fazla olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumlarına göre dağılımları Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5

Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	Sayı	Yüzde (%)
Evli	288	80,9
Bekâr	68	19,1
Toplam	500	100,0

Tablo 5'te öğretmenlerin medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %80,9'unun evli, %19,1'inin bekâr olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifade ile araştırmaya katılan evli öğretmenlerin bekar öğretmenlerden sayıca üstün olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımları Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 6

Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	Sayı	Yüzde (%)
21-30 yaş	20	5,6
31-40 yaş	105	29,5
41-50 yaş	141	39,6
51 yaş ve üstü	90	25,3
Toplam	356	100,0

Tablo 6’da öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, en yüksek oranın %39,6 ile 41-50 yaş, en düşük oranın ise %5,6 ile 21-30 yaş aralığı olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 41-50 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 7

Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde (%)
2-3 yıllık Yüksekokul	53	14,9
Lisans	278	78,1
Yüksek Lisans	25	7,0
Toplam	356	100,0

Tablo 7’de öğretmenlerin eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, en yüksek oranın %78,1 ile lisans, en düşük oranın %7,0 ile yüksek lisans olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan Lisans mezunu öğretmenlerin sayıca daha fazla olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına göre dağılımları Tablo 8’de sunulmaktadır.

Tablo 8**Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımları**

Branş	Sayı	Yüzde (%)
Sınıf Öğretmeni	189	53,1
Branş Öğretmeni	167	46,9
Toplam	356	100,0

Tablo 8’de öğretmenlerin branşlarına göre dağılımları incelendiğinde, %53,1’inin sınıf öğretmeni, %46,9’unun branş öğretmeni olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımları Tablo 9’da sunulmaktadır.

Tablo 9**Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları**

Mesleki Kıdem	Sayı	Yüzde (%)
1-5 yıl	21	5,9
6-10 yıl	29	8,1
11-15 yıl	53	14,9
16-20 yıl	64	18,0
21-25 yıl	119	33,4
26 yıl ve üstü	70	19,7
Toplam	356	100,0

Tablo 9’da öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde, en yüksek oranın %33,4 ile 21-25 yıl, en düşük oranın %5,9 ile 1-5 yıl arası olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri 21-25 yıl aralığında yoğunlaşmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre dağılımları Tablo 10’da sunulmaktadır.

Tablo 10*Öğretmenlerin Çalışılan Okul Türüne Göre Dağılımları*

Çalışılan Okul Türü	Sayı	Yüzde(%)
İlkokul	199	55,9
Ortaokul	157	44,1
Toplam	356	100,0

Tablo 10’da öğretmenlerin çalışılan okul türlerine göre dağılımları incelendiğinde, %55,9’unun ilkokul, %44,1’inin ortaokul olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okuldaki öğretmen sayılarına göre dağılımları Tablo 11’de sunulmaktadır.

Tablo 11*Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Dağılımları*

Okuldaki Öğretmen Sayısı	Sayı	Yüzde (%)
20 kişi veya altı	28	7,9
21-40 kişi	148	41,6
41-60 kişi	138	38,8
61 kişi ve üstü	42	11,8
Toplam	356	100,0

Tablo 11’de öğretmenlerin okuldaki öğretmen sayısına göre dağılımları incelendiğinde, en yüksek oranın %41,6 ile 21-40 kişi, en düşük oranın % 7,9 ile 20 kişi veya altı olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan okullardaki öğretmen sayılarının 21-40 ve 41-60 aralığında yoğunlaştığı görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Süreci ve Araçları

Araştırmada uygulama yapılacak ölçeklerin, ölçekleri hazırlayanlardan elektronik ortamda onayları alınmıştır. Ölçeklerin Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilkokul ve ortaokullarda uygulanabilmesi için Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünden ve İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan uygulama izinlerinden sonra ölçekler örnekleme yöntemiyle seçilen okullarda uygulanmış ve veriler toplanmıştır. Ölçeklerin uygulanacağı ilçeler seçilirken yakınlık, kolay ulaşılabilirlik ve ölçekleri yüz yüze uygulayabilmek için zamanı iyi kullanabilme kriterleri göz önünde bulundurulmuştur.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak ölçek formu kullanılmıştır. Araştırma kapsamına uygun olarak 4 bölümden oluşan ölçek formunun ilk bölümünde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesi için 8 adet demografik soru formu kullanılmıştır. Ölçme aracının 2. kısmında dönüşümcü liderlik düzeylerinin ölçülmesi için 5’li likert ölçek, ölçme aracının 3. kısmında yenilik yönetimi yeterliliği düzeylerinin ölçülmesi için 5’li likert ölçek ve anketin son kısmında öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin belirlenmesi için 5’li likert tipli ölçekler kullanılmıştır. Ölçme aracının bölümlerine ait bilgiler aşağıda detaylıca açıklanmıştır.

Kişisel Bilgiler Formu:

Ölçek formunun ilk bölümünde araştırmaya katılan öğretmenlerin; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, branş türleri, mesleki kıdemleri, çalışılan okul türü ve okuldaki öğretmen sayılarının belirlenmesine yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği:

Şahin (2009) tarafından revize edilen okul müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği sürdürümcü liderlik ve dönüşümcü liderlik özelliklerini ölçmektedir. Dönüşümcü liderlik özelliklerini ölçen maddeler ilk sıradan başlayarak sıralanmıştır. Bu ölçek 5’li likert olup, gelişme ve güdülenme olmak üzere 2 boyuttan oluşmaktadır. Gelişme boyutu 14 maddeden güdülenme boyutu ise 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,65 ile 0,69 arasında değişmektedir. Ölçek 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin tümüne ilişkin, Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,95 olarak hesaplanmış olup geçerlik ve güvenirlik çalışmaları sonucunda ölçeğin geçerlik ve güvenirliği oldukça yüksektir. Ölçeğin nihai formunda tüm maddeler “1-Hiç Katılmıyorum”, “2-Az Katılıyorum”, “3-Kararsızım”, “4-Çok Katılıyorum”, “5-Tamamen Katılıyorum” biçiminde puanlanmaktadır. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır.

Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği:

Bülbül (2012) tarafından geliştirilen okullarda yenilik yönetimi ölçeğinin geçerlik güvenirlik çalışması Bülbül tarafından ilk aşamada 51 maddeden oluşan ölçek, okul yöneticilerinden oluşan 216 kişilik bir gruba uygulanmış ve elde edilen veriler üzerinde ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Çalışmada öncelikle açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçekteki bazı maddelerin düşük faktör yük değerine sahip oldukları ya da birden fazla faktörde yüksek faktör yük değerine sahip oldukları gözlenmiştir. Bu gerekçelerle 19 madde ölçekten çıkartılmıştır. Analiz sonucunda 32 madde ve dört boyutta toplanan ölçeğin bu yapısının açıkladığı toplam

varyans miktarı % 62.99 ve toplam öz değeri 20.2 bulunmuştur. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0.51 ile 0.77 arasında değişmektedir. Ölçeğin tümüne ilişkin, Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0.96 olarak hesaplanmış olup geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda ulaşılan sonuç ölçeğin güvenilirlik ve geçerliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği'nin 32 maddeden ve dört boyuttan (Girdi yönetimi, proje yönetimi, örgütsel kültür ve yapı, yenilik stratejisi) oluşan nihai formunda tüm maddeler "1-Hiç Katılmıyorum", "2-Az Katılıyorum", "3-Orta Derecede Katılıyorum", "4-Çok Katılıyorum", "5-Tamamen Katılıyorum" biçiminde puanlanmaktadır. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır.

Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği:

Tösten ve Özgan (2014) tarafından geliştirilen pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin geçerlilik güvenilirlik çalışması 315 kişilik bir gruba uygulanmış ve elde edilen veriler üzerinde ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Çalışmada öncelikle açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçekteki bazı maddelerin düşük faktör yük değerine sahip oldukları ya da birden fazla faktörde yüksek faktör yük değerine sahip oldukları gözlenmiştir. Bu gerekçeler sonucunda 26 madde ve altı faktörde toplanan ölçeğin bu yapısının açıkladığı toplam varyans miktarı %61,6 bulunmuştur. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0,44 ile 0.79 arasında değişmektedir. Ölçeğin tümüne ilişkin, Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0.93 olarak hesaplanmış olup geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda ulaşılan pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu görülmektedir. 26 maddeden ve altı boyuttan (öz yeterlilik, iyimserlik, güven, dışadönüklük, psikolojik dayanaklılık, umut) oluşan nihai formda tüm maddeler "1-Hiç Katılmıyorum", "2-Az Katılıyorum", "3-Kararsızım", "4-Çok Katılıyorum", "5-Tamamen Katılıyorum" biçiminde puanlanmaktadır. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır.

3.4. Veri analizi

Araştırmada elde edilen verilerin SPSS 25.0 ve LISREL 8.7 paket programları ile analizleri yapılmıştır. Katılımcıların dağılımını belirlemek için frekans analizi ve yüzde analizleri yapılarak ölçeklere ait düzeylerin belirlenmesi için ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Verilerin dağılımı için kolmogorov-smirnova analizi yapılmış verilerin normal dağılımdan uzaklaşma durumlarını belirlemek için basıklık-çarpıklık değerleri ile ortalama medyan değerleri incelenmiştir. Verilerin dağılımının normal dağılımdan geldiği belirlendikten sonra 2'li grup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t-testi, 2'den fazla grup

karşılaştırmalarında tek yönlü anova analizi yapılmış olup anova analizi sonucu anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için post-hoc analizlerinden LSD analizi yapılmıştır. İlkokul ve ortaokul kurumlarında görev yapan yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı gösterme düzeyi onların yenilik yönetimi yeterliliğini öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye aracılığı ile mi yordayıp yordamadığını belirlemek için Lisrel 8.7 ile yapısal eşitlik modeliyle test edilmiştir.

3.5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Araştırmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla kullanılan Şahin (2009) tarafından revize edilmiş Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlilik analizleri yapılmıştır. Araştırma için yapılan ölçek ve güvenirlilik analizi sonuçları Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12

Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach’s Alpha	Madde Sayısı
Gelişme	0,974	14
Güdülenme	0,960	10
Liderlik Stilleri Ölçeği	0,984	24

Tablo 12’de verilen Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği güvenirlilik analizi sonuçlarına göre, 14 maddeden oluşan gelişme alt boyutuna ait Cronbach’s Alpha değerinin 0,974, 10 maddeden oluşan güdülenme alt boyutuna ait Cronbach’s Alpha değerinin 0,960, 24 maddeden oluşan liderlik stilleri ölçeği Cronbach’s Alpha değerinin 0,984 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değerler ölçeğin güvenilirliğinin $0,80 < \text{Cronbach's Alpha} < 1$ arasında olduğundan güvenilirliğin çok yüksek düzeyde olduğunu gösterir.

Araştırmada okul müdürlerin yenilik yönetimi yeterliliğini ölçmek için kullanılan Bülbül (2012)’ün geliştirdiği Okullarda Yenilik Yönetimi ölçeğinin geçerlik ve güvenirlilik analizleri yapılmıştır. Araştırma için yapılan okullarda yenilik yönetimi ölçeğinin geçerlik ve güvenirlilik analizi Tablo 13’te sunulmuştur.

Tablo 13*Okullarda Yenilik Yönetimi Yeterliliği Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları*

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Girdi Yönetimi	0,926	5
Yenilik Stratejisi	0,954	6
Örgütsel Kültür ve Yapı	0,971	6
Proje Yönetimi	0,959	15
Yenilik Yönetimi Ölçeği	0,984	32

Tablo 13'te verilen Okullarda Yenilik Yönetimi Yeterliliği Ölçeği güvenirlik analizi sonuçlarına göre, Cronbach's Alpha değerlerinin girdi yönetimi alt boyutunda 0,926, yenilik stratejisi alt boyutunda 0,954, örgütsel kültür ve yapı alt boyutunda 0,971, proje yönetimi alt boyutunda 0,959, ölçek genelinde ise 0,984 olduğu görülmüştür. Bu değer ölçeğin güvenirliğinin $0,80 < \text{Cronbach's Alpha} < 1$ arasında olduğundan güvenirliğin çok yüksek düzeyde olduğunu gösterir.

Araştırmada öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerini ölçmek için Tösten ve Özgan (2014) tarafından hazırlanan Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Araştırma için yapılan pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizleri Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14*Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları*

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Öz Yeterlilik	0,810	4
İyimserlik	0,843	5
Güven	0,792	4
Dışadönüklük	0,850	5
Psikolojik Sağlamlık	0,883	5
Umut	0,828	3
Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği	0,941	26

Tablo 14'te verilen Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi sonuçlarına göre, Cronbach's Alpha değerlerinin öz yeterlilik alt boyutunda 0,810,

iyimserlik alt boyutunda 0,843, güven alt boyutunda 0,792, dışadönüklük alt boyutunda 0,850, psikolojik dayanıklılık alt boyutunda 0,883, umut alt boyutunda 0,828 ve ölçek genelinde 0,941 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değerler ölçeğin güvenilirliğinin $0,80 < \text{Cronbach's Alpha} < 1$ arasında olduğundan güvenilirliğin çok yüksek düzeyde olduğunu gösterir.



BÖLÜM IV

BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde geliştirilmiş olan ölçme araçlarından elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan alt problemlere ait bulgular ve yorumlar sunulmuştur.

Araştırmanın birinci ve ikinci alt problemine ait bulgu ve yorumlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

4.1. Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğine ait yapılan normal dağılım testi sonuçları Tablo 15’te sunulmuştur.

Tablo 15

Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeğine Ait Normal Dağılım Testi Sonuçları

	İstatistik	Sd	P	Skewness	Kurtosis	Mean	Median
Gelişme	0,108	356	0,000	-0,748	-0,018	3,635	3,857
Güdülenme	0,114	356	0,000	0,840	-0,006	3,748	4,000
Liderlik Stilleri Ölçeği	0,101	356	0,000	-0,803	0,044	3,68	3,92

Tablo 15’te okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğine ait normal dağılım analizi sonucunda liderlik stilleri ölçeğinin normal dağılımdan gelmediği belirlenmesine rağmen normal dağılımın diğer varsayımları olan basıklık ve çarpıklık değerlerinin $\pm 1,96$ arasında olması, ortalama ve medyanın birbirine yakın olması ve örneklem hacminin merkezi limit teoremi gereği 30 veya üzerinde olduğundan ölçeğe ait verilerin normal dağılımdan çok fazla uzaklaşmadığı sonucuna varılmıştır.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğine ilişkin yapılan ortalama ve standart sapma değerleri sonuçları Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16

Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri

Liderlik Stilleri	$\bar{X}$	S.S
1.Eğitim-öğretimin çok iyi olması için neler yapılması gerektiğini öğretmenlerle tartışır.	3,65	1,09
3.Öğrenci sorunlarının çözümüne farklı yönlerden bakmamızı sağlar.	3,56	1,14
4.Öğretmenlere bireysel yeteneklerine göre görev verir.	3,66	1,11
6.Okulda önceden fark edemediğimiz sorunları görerek değerlendirmemizi sağlar.	3,59	1,09
10.Okulda kaynakların nasıl daha etkili kullanılabileceğine yönelik amaçları öğretmenlerle birlikte belirler.	3,57	1,13
11.Öğrenci başarısının daha iyi olması için belirlenen amaçları öğretmenlerle birlikte belirler.	3,96	1,06
13.Öğretmenleri okulla ilgili uzun dönemli tasarı ve planları gerçekleştirebileceklerine inandırır(Onları cesaretlendirir).	3,74	1,16
15.Okulda neyi niçin yaptığımıza ilişkin ortak bir düşünce geliştirmemize yardım eder.	3,62	1,13
17.Okuldaki işleyişi eleştirmemizi hoş karşılar.	3,47	1,20
19.Sınıfta öğretim yöntem ve tekniklerinin geliştirmeye yönelik uzun dönemli tasarıları vardır.	3,51	1,19
20.Görevlerimizi farklı düşüncelerle zenginleştirerek yapmamızı sağlar.	3,55	1,14
21.Yaratıcı fikirleri olan öğretmenleri takdir eder.	3,86	1,15
22.Güçlü ve gelişmeye açık yeteneklerimizi geliştirmemiz için çaba gösterir	3,69	1,16
23.Benim için okul müdürümüz başarının sembolüdür.	3,47	1,24
Gelişme	3,64	0,99
2.Öğrenci veya velilerle ilgili sorunları çözdüğümüzde bizi takdir eder.	3,66	1,19
5.Okulun geleceğine yönelik oldukça iyimser konuşur.	4,06	1,00
7.Bir amaç uğruna çalışmanın önemini sıklıkla vurgular.	3,87	1,06
8.Her öğretmenle ayrı ayrı ilgilenir.	3,55	1,21
9.Onunla çalışıyor olmak bizi mutlu eder.	3,80	1,19
12.Öğrenci başarısı ile ilgili çalışmalar hakkında şevkle konuşur.	3,92	1,09
14.Her bir öğretmenin okulla ilgili farklı isteklerini karşılamaya çalışır.	3,62	1,15
16.Öğretmenlere yüksek çalışma azmi ve enerjisi ile örnek olur.	3,62	1,23
18.Onunla çalışmak okula olan aidiyet (bağlılık) duygumuzu güçlendirir.	3,53	1,26
24.Öğretmenler arasında saygın bir yeri vardır.	3,86	1,19
Güdüleme	3,75	1,00
Liderlik Stilleri Genel Ortalama=3,68		

Tablo 16’da yer alan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğine ait analiz sonuçları incelendiğinde, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösteren ölçeğin genel algılarının yüksek düzeyde ($\bar{X} = 3,68$) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların liderlik stilleri ölçeğine ait en yüksek algıya sahip maddenin “Okulun geleceğine yönelik oldukça iyimser konuşur” ($\bar{X}=4,06$) maddesi iken en düşük

algıya sahip maddenin “Benim için okul müdürümüz başarının sembolüdür” ($\bar{X}=3,46$) maddesi olduğu görülmektedir.

Gelişme alt boyutuna ait analizler incelendiğinde; öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine gelişme boyutu genel algılarının ($\bar{X}=3,64$) “çok katılıyorum” şeklinde olduğu görülmektedir. Bu boyuttaki en yüksek madde “ Öğrenci başarısının daha iyi olması için belirlenen amaçları öğretmenle birlikte belirler.” ($\bar{X}=3,96$) maddesidir. Gelişme boyutuna ait en düşük maddeler ise “okulda işleyişi eleştirmemizi hoş karşılar” ve “benim için okul müdürümüz başarının sembolüdür.” ($\bar{X}=3,47$) maddeleridir.

Güdüleme boyutuna ait analiz sonuçları incelendiğinde; öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine güdüleme boyutu genel algılarının iyi olduğu ($\bar{X}=3,75$) görülmektedir. Güdüleme boyutunun en yüksek maddesi “Okulun geleceğine yönelik oldukça iyimser konuşur” ($\bar{X}=4,06$) maddesi iken en düşük maddesi ise “onunla çalışmak okula olan aidiyet (bağlılık) duygumuzu güçlendirir.” “Okulun geleceğine yönelik oldukça iyimser konuşur” ($\bar{X}=3,53$) maddesidir. Ölçeğin güdüleme boyutu gelimle alt boyutundan daha yüksek düzeydedir. Öğretmenler okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden onları isteklendirme özelliklerine daha çok inanmaktadır.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri analizine ilişkin yapılan t-testi sonuçları Tablo 17’de sunulmaktadır.

Tablo 17

Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	T	P
Gelişme	Kadın	259	3,66	0,99	354	0,693	0,495 Fark Önemsiz
	Erkek	97	3,58	1,00			
	Kadın	259	3,76	0,99			
Güdülenme	Erkek	97	3,71	1,02	354	0,961	0,626 Fark Önemsiz
	Kadın	259	3,70	0,98			
	Erkek	97	3,63	1,00			
Liderlik Stilleri Ölçeği	Kadın	259	3,70	0,98	354	0,598	0,551 Fark Önemsiz
	Erkek	97	3,63	1,00			
	Kadın	259	3,70	0,98			

Tablo 17’de görüldüğü gibi öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ölçek geneli öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Diğer bir ifadeyle kadın öğretmenler ile erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin algılanan dönüşümcü liderlik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri analizine ilişkin yapılan t-testi sonuçları aşağıda Tablo 18’de sunulmaktadır.

Tablo 18

Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Ölçekler	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	T	P
Gelişme	Evli	288	3,63	0,99	354	-0,304	0,762
	Bekâr	68	3,67	1,00			
		288	3,74	0,99			
Güdülenme	Evli	288	3,74	0,99	354	-0,151	0,880
	Bekâr	68	3,76	1,04			
		288	3,68	0,98			
Liderlik Stilleri Ölçeği	Evli	288	3,68	0,98	354	-0,238	0,812
	Bekâr	68	3,71	1,01			
		288	3,68	0,98			

Tablo 18’de öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ait sonuçlar incelendiğinde; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ölçek geneli medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Diğer bir ifadeyle evli ve bekar öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri arasında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.

Öğretmenlerin branşlarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri analizine ilişkin yapılan t-testi sonuçları aşağıda Tablo 19’da sunulmaktadır.

Tablo 19

Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Ölçekler	Branş	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	T	P
Gelişme	Sınıf Öğretmeni	189	3,74	0,98	354	2,095	0,037* Fark Önemli
	Branş Öğretmeni	167	3,52	0,99			
Güdülenme	Sınıf Öğretmeni	189	3,85	0,99	354	1,986	0,048* Fark Önemli
	Branş Öğretmeni	167	3,64	1,00			
Liderlik Stilleri Ölçeği	Sınıf Öğretmeni	189	3,78	0,98	354	2,067	0,039* Fark Önemli
	Branş Öğretmeni	167	3,57	0,98			

*p<0.05 **p<0.01

Tablo 19’da öğretmenlerin branşlarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin t-testi sonuçlarında görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında “Gelişme” (t=2,148; p<0,05), “Güdülenme” (t=1,986; p<0,05) ve ölçek geneli (t=2,067; p<0,05) öğretmenlerin branşlarına göre p<0,05 düzeyinde anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farkın kaynağının belirlenmesi için yapılan t-testinin sonuçları incelenmiştir. Bu sonuçlar incelendiğinde branş öğretmenlerinin gelişme, güdüleme ve ölçek geneli algılarının sınıf öğretmenlerinden daha düşük olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle sınıf öğretmenleri okul müdürlerini branş öğretmenlerine göre daha dönüşümcü lider olarak görmektedir.

Aşağıdaki Tablo 20’de öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri analizine ilişkin yapılan t testi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 20

Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Ölçekler	Çalışılan Okul Türü	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	T	p
Gelişme	İlkokul	199	3,76	0,98	354	2,690	0,007** Fark Önemli
	Ortaokul	157	3,48	0,98			
Güdülenme	İlkokul	199	3,87	0,99	354	2,699	0,008** Fark Önemli
	Ortaokul	157	3,59	0,98			
Liderlik Stilleri Ölçeği	İlkokul	199	3,81	0,98	354	2,719	0,007** Fark Önemli
	Ortaokul	157	3,53	0,97			

*p<0.05 **p<0.01

Tablo 20’de görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında “Gelişme” (t=2,765; p<0,01), “Güdülenme” (t=2,610; p<0,01) ve ölçek geneli (t=2,719; p<0,01) öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre p<0.01 düzeyinde anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farkın kaynağının belirlenmesi için t-testinin sonuçları incelenmiştir. Bu sonuçlar incelendiğinde gelişme, güdüleme ve ölçek geneli algılarının çalışılan okul türü ilkokul olan öğretmenlerin ortaokul olanlara göre daha fazladır. Diğer bir ifadeyle ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik gösterme davranışları ilkokul müdürlerine göre daha düşüktür. Burada ilkokul öğretmenlerinden kasıt sadece sınıf öğretmenleri değildir. İlkokulda çalışan branş öğretmenlerini (İngilizce, din kültürü ve ahlak bilgisi) de kapsamaktadır.

Öğretmenlerin yaşlarına göre dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21

Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçekler	Yaş	n	$\bar{x}$	s.s.	Sd	F	p
Gelişme	21-30 yaş	20	3,75	0,70	3	0,575	0,632
	31-40 yaş	105	3,59	1,06			
	41-50 yaş	141	3,70	0,99			
	51 ve üstü yaş	90	3,56	0,96			
Güdülenme	21-30 yaş	20	3,89	0,70	3	0,464	0,708
	31-40 yaş	105	3,70	1,05			

	41-50 yaş	141	3,80	0,99			
	51 ve üstü yaş	90	3,69	1,01			
	21-30 yaş	20	3,81	0,69			
Liderlik Stilleri Ölçeği	31-40 yaş	105	3,64	1,05	3	0,533	0,660
	41-50 yaş	141	3,75	0,98			
	51 ve üstü yaş	90	3,61	0,97			

Tablo 21’de görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında “Gelişme” ($F=0,575$; $p>0,05$), “Güdülenme” ($F=0,464$; $p>0,05$) ve ölçek geneli ($F=0,533$; $p>0,05$) yaşlarına göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22

Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçekler	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	s.s.	Sd	F	p
Gelişme	2-3 Yıllık Yüksek Okul	53	3,58	0,79			
	Lisans	278	3,68	1,01	3	2,160	0,117
	Yüksek Lisans	25	3,28	1,11			
Güdülenme	2-3 Yıllık Yüksek Okul	53	3,67	0,89			
	Lisans	278	3,79	1,00	3	1,693	0,186
	Yüksek Lisans	25	3,43	1,16			
Liderlik Stilleri Ölçeği	2-3 Yıllık Yüksek Okul	53	3,60	0,82			
	Lisans	278	3,73	1,00	3	1,988	0,138
	2-3 Yıllık Yüksek Okul	25	3,34	1,12			

Tablo 22’de görüldüğü gibi öğretmenlerin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında “Gelişme” ($F=2,160$; $p>0,05$), “Güdülenme” ($F=1,693$; $p>0,05$) ve ölçek geneli ($F=1,988$; $p>0,05$) eğitim durumlarına göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle yüksek okul, lisans ya da yüksek lisans mezunu öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri arasında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri analizine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 23’te verilmiştir.

Tablo 23

Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçekler	Mesleki Kıdem	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	F	P
Gelişme	1-5 yıl	21	3,85	0,73	3	0,829	0,530
	6-10 yıl	29	3,43	1,09			
	11-15 yıl	53	3,59	1,05			
	16-20 yıl	64	3,77	0,99			
	21-25 yıl	119	3,64	1,04			
	26 yıl ve üstü	70	3,65	0,88			
Güdülenme	1-5 yıl	21	3,94	0,72	3	0,626	0,680
	6-10 yıl	29	3,55	1,16			
	11-15 yıl	53	3,70	1,05			
	16-20 yıl	64	3,87	0,96			
	21-25 yıl	119	3,73	1,04			
	26 yıl ve üstü	70	3,73	0,92			
Liderlik Stilleri Ölçeği	1-5 yıl	21	3,89	0,72	3	0,755	0,583
	6-10 yıl	29	3,46	1,10			
	11-15 yıl	53	3,63	1,04			
	16-20 yıl	64	3,81	0,97			
	21-25 yıl	119	3,66	1,03			
	26 yıl ve üstü	70	3,67	0,89			

Tablo 23'te görüldüğü gibi öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında “Gelişme” ($F=0,829$; $p>0,05$), “Güdülenme” ($F=0,626$; $p>0,05$) ve ölçek geneli ($F=0,755$; $p>0,05$) mesleki kıdemlerine göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24

Öğretmenlerin Çalışan Öğretmen Sayısına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçekler	Çalışan Öğretmen Sayısı	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	F	p	(fark) LSD
Gelişme	20 veya altı	28	3,77	0,72	3	4,572	0,004**	(1-4) (3-4)
	21-40 kişi	148	3,54	1,00				
	41-60 kişi	138	3,82	1,04				
	61 kişi ve üstü	42	3,24	0,82				

Güdülenme	20 veya altı	28	3,90	0,73	3	4,776	0,003**	(1-4) (3-4)
	21-40 kişi	148	3,66	1,00				
	41-60 kişi	138	3,94	1,04				
	61 kişi ve üstü	42	3,35	0,85				
Liderlik Stilleri Ölçeği	20 veya altı	28	3,83	0,71	3	4,755	0,003**	(1-4) (3-4)
	21-40 kişi	148	3,59	0,99				
	41-60 kişi	138	3,87	1,03				
	61 kişi ve üstü	42	3,29	0,82				

*p<0.05 **p<0.01

Tablo 24’te görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarında “Gelişme” ($F=4,911$; $p>0,01$), “Güdülenme” ($F=4,377$; $p>0,01$) ve ölçek geneli ($F=4,755$; $p>0,01$) çalışılan okuldaki öğretmen sayısına göre $p<0,01$ düzeyinde anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farkın kaynağının belirlenmesi için yapılan LSD testinin sonuçları incelenmiştir. LSD sonuçları incelendiğinde gelişme güdülenme boyutları ve ölçek geneli algılarında 20 veya altı, 41-60 kişi ve 61 kişi ve üstü arasındaki fark önemlidir. Çalışılan okuldaki öğretmen sayısı 61 kişi veya üzeri olan öğretmenlerin gelişme, güdülenme ve ölçek geneli algıları 41-60 kişi ve 20 veya altı olanlara göre daha düşüktür. Diğer bir ifadeyle kalabalık okullarda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri daha az görülmektedir şeklinde yorumlayabiliriz.

4.2. Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterlilikleri

Yenilik yönetimi yeterliliği ölçeğine ait normal dağılım testi sonuçları aşağıda Tablo 25’ te sunulmuştur.

Tablo 25

Yenilik Yönetimi Yeterliliği Ölçeğine Ait Normal Dağılım Testi Sonuçları

	İstatistik	Sd	P	Skewness	Kurtosis	Mean	Median
Girdi Yönetimi	0,093	356	0,000	-0,326	-0,536	3,46	3,60
Yenilik Stratejisi	0,110	356	0,000	-0,589	-0,154	3,53	3,67
Örgütsel Kültür Ve Yapı	0,136	356	0,000	0,711	-0,140	3,63	4,00
Proje Yönetimi	0,117	356	0,000	0,618	0,297	3,57	3,87
Yenilik Yönetimi Ölçeği	0,098	356	0,000	-0,589	-0,273	3,56	3,75

Yapılan normal dağılım analizi sonucunda; yenilik yönetimi yeterliliği ölçeğinin normal dağılımdan gelmediği belirlenmesine rağmen normal dağılımın diğer varsayımları

olan basıklık ve çarpıklık değerlerinin $\pm 1,96$ arasında olması, ortalama ve medyanının birbirine yakın olması ve örneklem hacminin merkezi limit teoremi gereği 30 veya üzerinde olmasından dolayı ölçeğe ait verilerin normal dağılımdan çok fazla uzaklaşmadığı sonucuna varılmıştır.

Öğretmen algılarına okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliği düzeyleri Tablo 26'da sunulmuştur.

Tablo 26

Öğretmen Algılarına Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliği Düzeyleri

Yenilik Yönetimi Yeterliliği	$\bar{X}$	ss
Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.	3,51	1,16
Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan(meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.	3,48	1,14
Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır.	3,25	1,13
Yenilik sürecinde kullanılabilecek araç ve gerecin teminini sağlar.	3,53	1,09
Girdi Yönetimi	3,46	0,99
Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlar.	3,59	1,13
Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlar.	3,44	1,15
Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.	3,65	1,16
Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.	3,55	1,17
Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.	3,51	1,13
Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerinin hemen sonlandırır.	3,48	1,13
Yenilik Stratejisi	3,54	1,03
Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.	3,52	1,13
Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.	3,60	1,13
Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder.	3,63	1,16
Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerinin saygı ile karşılır.	3,70	1,12
Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.	3,73	1,14
Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.	3,64	1,18
Örgütsel Kültür ve Yapı	3,64	1,07
Karar verirken fikir birliğini ve ortak bir yaklaşımı benimser.	3,53	1,20
Okulda yeniliğin çevreye uyum sağlamanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracı olarak görülmesini sağlar.	3,58	1,13
Yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimde açık olur.	3,62	1,16
Tüm okul personeli arasında güçlü bağlar oluşturarak okulda yeniliği sahiplenme duygusunun hâkim olmasına çaba gösterir.	3,48	1,21

Tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak verir.	3,47	1,18
Tek kişi ya da gruptan değil tüm okul personelinin yenilikçi fikirler bekler.	3,58	1,25
Yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelinin inandırmaya çalışır.	3,60	1,13
Yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.	3,66	1,15
Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verir.	3,67	1,15
Yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösterir.	3,77	2,89
Okulda yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşılık hazırlıklı olur.	3,56	1,12
Yeniliğin okula kazandıracaklarının maliyet/yarar analizini yapar.	3,64	1,12
Yenilik sürecinde görev alan okul personelinin sürece katkılarını sürekli kontrol eder.	3,64	1,14
Yenilikçi projeleri geliştirmek için tüm personelin birbirleri ile işbirliği içerisinde olmasını sağlar.	3,60	1,17
Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir.	3,46	1,16
Proje Yönetimi	3,58	1,06
Yenilik Yönetimi Genel Ortalama=3,56		

Tablo 26’da yer alan öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliği düzeylerine ait analiz sonuçları incelendiğinde, ölçeğin genel algılarının “çok katılıyorum” düzeyinde ($\bar{X} = 3,56$) olduğu belirlenmiştir. Buna göre, öğretmenler müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliklerini yüksek düzeyde bulmaktadır. Öğretmenlerin yenilik yönetimi yeterliliği ölçeğine ait en yüksek algıya sahip maddenin “Yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösterir” ($\bar{X}=3,77$) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin “Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır” ($\bar{X}=3,25$) maddesi olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre öğretmenler, müdürlerinin yenilik çalışmalarında okul dışından danışman desteği aldıkları konusunda kararsızdırlar. Kararsızlığın sebebi ise, müdürlerin bu desteği nereden alacaklarını bilmediğinden ya da uzman desteğine ulaştığı halde uzmanın destek vermemesinden kaynaklı olabilir.

Girdi yönetimi boyutuna ait algıların yüksek düzeyde olduğu ($\bar{X}=3,46$) görülmektedir. Girdi yönetimi alt boyutuna ait öğretmenler tarafından en yüksek algıya sahip “Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder.” ($\bar{X}=3,54$) maddesi iken, en düşük algıya sahip “Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır” ($\bar{X}=3,25$) maddesi olduğu görülmektedir.

Yenilik stratejisi boyutuna ait genel algının ($\bar{X}=3,54$) yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Yenilik stratejisi alt boyutuna ait öğretmenler tarafından en yüksek algının “Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere

(hizmet içi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlar. “($\bar{X}=3,59$) maddesi iken en düşük algının ise “ Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlar.” ($\bar{X}=3,44$) maddesi olduğu görülmektedir. Yenilik stratejisi boyutundaki en yüksek maddeyi yorumladığımızda, Milli Eğitim Bakanlığı ve müdürlükleri fazla sayıda hizmet içi eğitim düzenlemektedir ve bu eğitimleri okullara duyurmaktadır. Okul müdürleri ise bu eğitimleri öğretmenlere duyurur ve katılımı sağlar. Bu sebeple bu madde yüksek çıkmış olabilir fakat hizmet içi eğitim çok olmasına rağmen maddenin düzeyinin çok yüksek olmamasının sebebi okul müdürlerinin bunları sadece duyurması yeteri kadar önem vermemesi ve etkililiğine inanması olabilir.

Örgütsel kültür ve alt yapı boyutuna ait öğretmenler tarafından genel algının ($\bar{X}=3,64$) iyi düzeyde, alt boyutun en yüksek algıya sahip maddesinin “ Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.” ($\bar{X}=3,73$), en düşük algıya sahip maddesinin “Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.” ($\bar{X}=3,52$) maddesi olduğu görülmektedir.

Proje yönetimi boyutuna ait öğretmenler tarafından genel algının ($\bar{X}=3,58$) yüksek düzeyde, proje yönetimi alt boyutunun en yüksek algıya sahip maddenin “ Yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösterir.” ($\bar{X}=3,77$) maddesi, en düşük algıya sahip maddenin “ Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir.” ($\bar{X}=3,46$) maddesi olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliği düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılıklarını belirleyebilmek için yapılan t testi sonuçları aşağıdaki Tablo 27’de sunulmuştur.

Tablo 27

Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliğine İlişkin t-Testi Sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	t	P
Girdi Yönetimi	Kadın	259	3,45	1,00	354	-0,371	0,711
	Erkek						Fark
		97	3,49	0,99			Önemsiz
Yenilik Stratejisi	Kadın	259	3,53	1,02	354	-0,323	0,747
	Erkek						Fark
		97	3,57	1,06			Önemsiz
Örgütsel Kültür ve Yapı	Kadın	259	3,65	1,06	354	0,220	0,826
	Erkek						Fark
		97	3,62	1,10			Önemsiz

Proje Yönetimi	Kadın	259	3,59	1,06	354	0,401	0,689
	Erkek	97	3,54	1,05			Fark Önemsiz
Yenilik Yönetimi Ölçeği	Kadın	259	3,57	1,01	354	0,120	0,904
	Erkek	97	3,55	1,01			Fark Önemsiz

Tablo 27’de öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliğine ilişkin t testi sonuçlarına göre, okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliği öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile kadın ve erkek öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliği düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliği düzeylerinin öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılıklarını belirleyebilmek için yapılan t testi sonuçları aşağıdaki Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo 28

Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliğine İlişkin t-Testi Sonuçları

Ölçekler	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	t	P
Girdi Yönetimi	Evli	288	3,45	1,00	354	-0,654	0,514
	Bekâr	68	3,53	0,97			Fark Önemsiz
Yenilik Stratejisi	Evli	288	3,52	1,03	354	-0,423	0,674
	Bekâr	68	3,58	1,03			Fark Önemsiz
Örgütsel Kültür ve Yapı	Evli	288	3,63	1,07	354	-0,415	0,676
	Bekâr	68	3,69	1,08			Fark Önemsiz
Proje Yönetimi	Evli	288	3,56	1,06	354	-0,653	0,514
	Bekâr	68	3,66	1,06			Fark Önemsiz
Yenilik Yönetimi Ölçeği	Evli	288	3,55	1,01	354	-0,581	0,562
	Bekâr	68	3,63	1,01			Fark Önemsiz

Tablo 28’de öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliğine ilişkin t-testi sonuçlarında görüldüğü gibi öğretmenlerin yenilik yönetimi yeterliliği ölçek geneli medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Diğer bir ifadeyle evli ve bekar öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliği ölçek geneli anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliği düzeylerinin öğretmenlerin branşlarına göre farklılıklarını belirleyebilmek için yapılan t testi sonuçları aşağıdaki Tablo 29’da sunulmuştur.

Tablo 29

Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliğine İlişkin t-Testi Sonuçları

Ölçekler	Branş	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	t	P
Girdi Yönetimi	Sınıf Öğretmeni	189	3,51	1,04	354	0,893	0,373
	Branş Öğretmeni	167	3,41	0,94			Fark Önemsiz
Yenilik Stratejisi	Sınıf Öğretmeni	189	3,61	1,06	354	1,436	0,152
	Branş Öğretmeni	167	3,45	0,99			Fark Önemsiz
Örgütsel Kültür ve Yapı	Sınıf Öğretmeni	189	3,71	1,06	354	1,438	0,151
	Branş Öğretmeni	167	3,55	1,07			Fark Önemsiz
Proje Yönetimi	Sınıf Öğretmeni	189	3,66	1,06	354	1,497	0,135
	Branş Öğretmeni	167	3,49	1,04			Fark Önemsiz
Yenilik Yönetimi Ölçeği	Sınıf Öğretmeni	189	3,64	1,03	354	1,437	0,152
	Branş Öğretmeni	167	3,48	0,98			Fark Önemsiz

Tablo 29’da öğretmenlerin branşlarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliğine ilişkin t-testi sonuçlarında görüldüğü gibi müdürlerin yenilik yönetimi yeterliliği ölçek geneli branşlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Diğer bir deyişle sınıf ve branş öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliği ölçek geneli anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliği düzeylerinin öğretmenlerin çalıştığı okul türüne göre farklılıklarını belirleyebilmek için yapılan t testi sonuçları aşağıdaki Tablo 30’da sunulmuştur.

Tablo 30

Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türüne Göre Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliğine İlişkin t-Testi Sonuçları

Ölçekler	Çalışılan Okul Türü	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	t	P
Girdi Yönetimi	İlkokul	199	3,49	1,07	354	0,578	0,564 Fark Önemsiz
	Ortaokul	157	3,43	0,89			
Yenilik Stratejisi	İlkokul	199	3,61	1,07	354	1,504	0,133 Fark Önemsiz
	Ortaokul	157	3,44	0,97			
Örgütsel Kültür ve Yapı	İlkokul	199	3,71	1,08	354	1,378	0,169 Fark Önemsiz
	Ortaokul	157	3,55	1,06			
Proje Yönetimi	İlkokul	199	3,65	1,08	354	1,504	0,133 Fark Önemsiz
	Ortaokul	157	3,49	1,02			
Yenilik Yönetimi Ölçeği	İlkokul	199	3,63	1,04	354	1,397	0,163 Fark Önemsiz
	Ortaokul	157	3,48	0,96			

Tablo 30’da görüldüğü gibi öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliği ölçek geneli çalışılan okul türüne göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Diğer bir ifadeyle ilkokul öğretmenleri ve ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliği anlamlı farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliği düzeylerinin öğretmenlerin yaşlarına göre farklılıklarını belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 31’de sunulmuştur.

Tablo 31

Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçekler	Yaş	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	F	P
Girdi Yönetimi	21-30 yaş	20	3,47	0,83	3	0,055	0,983
	31-40 yaş	105	3,46	0,99			
	41-50 yaş	141	3,49	1,04			
	51 ve üstü yaş	90	3,43	0,98			
Yenilik Stratejisi	21-30 yaş	20	3,57	0,73	3	0,042	0,988
	31-40 yaş	105	3,53	1,10			
	41-50 yaş	141	3,55	1,04			
	51 ve üstü yaş	90	3,51	1,01			
Örgütsel Kültür ve Yapı	21-30 yaş	20	3,70	1,17	3	0,089	0,966
	31-40 yaş	105	3,66	1,13			

Proje Yönetimi	41-50 yaş	141	3,61	1,07	3	0,341	0,795
	51 ve üstü yaş	90	3,64	0,98			
	21-30 yaş	20	3,80	0,89			
	31-40 yaş	105	3,58	1,10			
	41-50 yaş	141	3,58	1,06			
Yenilik Yönetimi Ölçeği	51 ve üstü yaş	90	3,53	1,03	3	0,124	0,946
	21-30 yaş	20	3,69	0,85			
	31-40 yaş	105	3,57	1,05			
	41-50 yaş	141	3,56	1,02			
	51 ve üstü yaş	90	3,53	0,98			

*p<0.05 **p<0.01

Tablo 31’de görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliğine ilişkin algılarında “Girdi Yönetimi” ($F=0,055$; $p>0,05$), “Yenilik Stratejisi” ($F=0,042$; $p>0,05$), “Örgütsel Kültür ve Yapı” ($F=0,089$; $p>0,05$), “Proje Yönetimi” ($F=0,341$; $p>0,05$) ve ölçek geneli ($F=0,124$; $p>0,05$) yaşlarına göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliği düzeylerinin öğretmenlerin eğitim durumlarına göre farklılıklarını belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıda Tablo 32’de sunulmuştur.

Tablo 32

Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçekler	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	F	p
Girdi Yönetimi	2-3 Yıllık Yüksek Okul	53	3,46	0,84	3	0,349	0,706
	Lisans	278	3,48	1,01			
	Yüksek Lisans	25	3,30	1,10			
Yenilik Stratejisi	2-3 Yıllık Yüksek Okul	53	3,58	0,88	3	0,508	0,602
	Lisans	278	3,55	1,05			
	Yüksek Lisans	25	3,34	1,10			
Örgütsel Kültür ve Yapı	2-3 Yıllık Yüksek Okul	53	3,64	0,76	3	0,674	0,510
	Lisans	278	3,66	1,09			
	Yüksek Lisans	25	3,40	1,33			
Proje Yönetimi	2-3 Yıllık Yüksek Okul	53	3,56	0,86	3	0,827	0,438
	Lisans	278	3,61	1,08			
	Yüksek Lisans	356	3,58	1,06			
Yenilik Yönetimi Ölçeği	2-3 Yıllık Yüksek Okul	53	3,56	0,81	3	0,691	0,502
	Lisans	278	3,59	1,03			

Yüksek Lisans	25	3,34	1,14
---------------	----	------	------

*p<0.05 **p<0.01

Tablo 32’de görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliğine ilişkin algılarında “Girdi Yönetimi” (F=0,349; p>0,05), “Yenilik Stratejisi” (F=0,508; p>0,05), “Örgütsel Kültür ve Yapı” (F=0,674; p>0,05), “Proje Yönetimi” (F=0,827; p>0,05) ve ölçek geneli (F=0,691; p>0,05) eğitim durumlarına göre p<0,05 düzeyinde anlamlı farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliği düzeylerinin öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılıklarını belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 33’te sunulmuştur.

Tablo 33

Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçekler	Mesleki Kıdem	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	F	p
Girdi Yönetimi	1-5 yıl	21	3,59	0,86	3	0,509	0,769
	6-10 yıl	29	3,36	0,97			
	11-15 yıl	53	3,42	0,99			
	16-20 yıl	64	3,61	0,98			
	21-25 yıl	119	3,40	1,09			
	26 yıl ve üstü	70	3,47	0,90			
Yenilik Stratejisi	1-5 yıl	21	3,60	0,73	3	0,293	0,917
	6-10 yıl	29	3,50	1,04			
	11-15 yıl	53	3,51	1,09			
	16-20 yıl	64	3,63	1,10			
	21-25 yıl	119	3,46	1,07			
	26 yıl ve üstü	70	3,60	0,93			
Örgütsel Kültür ve Yapı	1-5 yıl	21	3,88	1,01	3	0,605	0,696
	6-10 yıl	29	3,65	1,23			
	11-15 yıl	53	3,64	1,06			
	16-20 yıl	64	3,73	1,12			
	21-25 yıl	119	3,52	1,12			
	26 yıl ve üstü	70	3,67	0,89			
Proje Yönetimi	1-5 yıl	21	3,85	0,84	3	0,734	0,598
	6-10 yıl	29	3,47	1,10			
	11-15 yıl	53	3,59	1,09			
	16-20 yıl	64	3,67	1,07			
	21-25 yıl	119	3,47	1,10			
	26 yıl ve üstü	70	3,63	0,98			

Yenilik Yönetimi Ölçeği	1-5 yıl	21	3,77	0,79	3	0,570	0,723
	6-10 yıl	29	3,49	1,04			
	11-15 yıl	53	3,56	1,03			
	16-20 yıl	64	3,67	1,05			
	21-25 yıl	119	3,47	1,06			
	26 yıl ve üstü	70	3,61	0,91			

*p<0.05 **p<0.01

Tablo 33'te görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliğine ilişkin algılarında “Girdi Yönetimi” (F=0,509; p>0,05), “Yenilik Stratejisi” (F=0,293; p>0,05), “Örgütsel Kültür ve Yapı” (F=0,605; p>0,05), “Proje Yönetimi” (F=0,734; p>0,05) ve ölçek geneli (F=0,570; p>0,05) mesleki kıdemlerine göre p<0,05 düzeyinde anlamlı farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliği düzeylerinin öğretmenlerin okullarındaki çalışan öğretmen sayısına göre farklılıklarını belirleyebilmek için yapılan t testi sonuçları aşağıdaki Tablo 34'te sunulmuştur.

Tablo 34

Öğretmenlerin Okullarındaki Çalışan Öğretmen Sayısına Göre Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliğine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçekler	Çalışan Öğretmen Sayısı	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	F	p	(fark) LSD
Girdi Yönetimi	20 veya altı	28	3,87	0,88	3	4,527	0,004**	(2-3) (3-4)
	21-40 kişi	148	3,34	1,02				
	41-60 kişi	138	3,60	0,99				
	61 kişi ve üstü	42	3,17	0,83				
Yenilik Stratejisi	20 veya altı	28	3,76	0,92	3	3,060	0,028*	(1-4) (2-4)
	21-40 kişi	148	3,44	1,07				
	41-60 kişi	138	3,69	1,03				
	61 kişi ve üstü	42	3,24	0,87				
Örgütsel Kültür ve Yapı	20 veya altı	28	3,71	1,04	3	2,667	0,048*	(2-3) (3-4)
	21-40 kişi	148	3,53	1,07				
	41-60 kişi	138	3,82	1,09				
	61 kişi ve üstü	42	3,38	0,92				
Proje Yönetimi	20 veya altı	28	3,78	0,92	3	3,607	0,014**	(2-3) (3-4)
	21-40 kişi	148	3,46	1,08				
	41-60 kişi	138	3,76	1,06				
	61 kişi ve üstü	42	3,28	0,95				
Yenilik Yönetimi Ölçeği	20 veya altı	28	3,78	0,89	3	3,602	0,014**	(2-3) (3-4)
	21-40 kişi	148	3,45	1,03				
	41-60 kişi	138	3,73	1,01				
	61 kişi ve üstü	42	3,27	0,87				

*p<0.05 **p<0.01

Tablo 34’te görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliğine ilişkin algılarında “Girdi Yönetimi” ($F=4,527$; $p<0,01$), “Yenilik Stratejisi” ($F=3,060$; $p<0,05$), “Örgütsel Kültür ve Yapı” ($F=2,667$; $p<0,05$), “Proje Yönetimi” ($F=3,607$; $p<0,01$) ve ölçek geneli ($F=3,602$; $p<0,01$) çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre $p<0,05$ ve $p<0,01$ düzeyinde anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farkın kaynağının belirlenmesi için LSD testinin sonuçları incelenmiştir. LSD sonuçları incelendiğinde ölçek geneli ve girdi yönetimi, örgütsel kültür ve yapı, proje yönetimi alt boyut algılarında 21-40 kişi, 41-60 kişi ve 61 kişi ve üstü arasındaki fark önemlidir. Buna göre çalışılan okuldaki öğretmen sayısı 41-60 olan öğretmenlerin girdi yönetimi, örgütsel kültür ve yapı, proje yönetimi ve genel ölçek algıları 21-40 olanlara göre daha yüksektir. Çalışılan okuldaki öğretmen sayısı 61 kişi ve üstü olan öğretmenlerin yenilik stratejisi algıları 20 kişi veya altı olanlara göre daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle kalabalık ve büyük okullarda çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliği 20 kişi veya altı olanlara göre daha yüksektir.

4.3. Pozitif Psikolojik Sermaye

Aşağıda Tablo 35’te pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ait normal dağılım testi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 35

Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine Ait Normal Dağılım Testi Sonuçları

	İstatistik	Sd	P	Skewness	Kurtosis	Mean	Median
Öz Yeterlilik	0,203	356	0,000	-1,109	1,472	4,55	4,75
İyimserlik	0,155	356	0,000	-0,947	0,606	4,41	4,50
Güven	0,324	356	0,000	-1,110	0,011	4,71	5,00
Dışadönüklük	0,172	356	0,000	-0,733	-0,072	4,46	4,60
Psikolojik Sağlamlık	0,182	356	0,000	-0,777	-0,011	4,45	4,60
Umut	0,291	356	0,000	-0,820	-0,318	4,57	4,67
Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği	0,115	356	0,000	-0,561	-0,601	4,51	4,58

Yapılan normal dağılım analizi sonucunda pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin normal dağılımdan gelmediği belirlenmesine rağmen normal dağılımın diğer varsayımları olan basıklık ve çarpıklık değerlerinin $\pm 1,96$ arasında olması, ortalama ve medyanının

birbirine yakın olması ve örneklem hacminin merkezi limit teoremi gereği 30 veya üzerinde olmasından dolayı ölçeğe ait verilerin normal dağılımdan çok fazla uzaklaşmadığı sonucuna varılmıştır.

Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerini belirlemek için yapılan ortalama ve standart sapma istatistik değerleri aşağıda Tablo 36’da sunulmaktadır.

Tablo 36

Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeyleri

Pozitif Psikolojik Sermaye	$\bar{X}$	s.s
Yaptığım işlerin tüm aşamalarında kendimden eminimdir.	4,47	0,64
Kendime güvenirim.	4,63	0,52
Başarı için yapmam gerekeni biliyorum.	4,61	0,56
Beni zorlayan işlerde kimden yardım alacağımı bilirim.	4,49	0,66
Öz yeterlilik	4,55	0,48
Hayat dolu bir insanımdır.	4,34	0,72
Enerji doluyum.	4,36	0,72
Hayat güzeldir.	4,54	0,67
Güler yüzlüyüm.	4,45	0,78
Toplumla iç içe yaşamak bana huzur veriyor.	4,36	0,80
İyimserlik	4,41	0,58
Mesleki sorumluluklarımın farkındayım.	4,72	0,47
Öğrencilerimin sorunlarını çözmekte istekliyim.	4,66	0,53
Mesleğimde güvenilir birisi olduğumu söylerler.	4,69	0,50
Yaptığım her iş için hesap verebilirim.	4,80	0,43
Güven	4,72	0,38
Mesleğimle ilgili konularda istenirse bir grubu bilgilendiririm.	4,57	0,63
Okulumun bir problemi olduğunda çözüm için gerekirse tüm mercilerle görüşürüm.	4,37	0,70
Okulum için yeni fikirler geliştiririm.	4,31	0,72
Mesleki konularda kurumumu temsil edebilirim.	4,41	0,69
Çalışma hayatımda şeffaf olmayı tercih ederim.	4,69	0,49
Dışadönüklük	4,47	0,52
Öğrencilerimin eğitimi için çevredeki olumsuzluklarla mücadele ederim.	4,54	0,61
Kurumumdaki bir sorun için yapıcı katkılar sağlarım.	4,51	0,60
Beklenmedik sorunlara çözümler geliştirebilirim.	4,40	0,64
Zorluklar, mücadele azmimi arttırır.	4,33	0,76
Güçlükler karşısında mücadele ederim.	4,50	0,65
Psikolojik Sağlamlık	4,46	0,54
Yaşadığım problemler beni olgunlaştırır.	4,59	0,57
Mesleğimi icra ederken aynı anda birçok işin üstesinden gelirim.	4,51	0,63
Öğretmenlik hayatımda karşılaşılabileceğim problemlerle bir şekilde baş edebilirim.	4,61	0,54
Umut	4,57	0,50
Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği	4,52	0,40
Pozitif Psikolojik Sermaye Genel Ortalama=4,52		

Tablo 36’da yer alan öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ait analiz sonuçları incelendiğinde, ölçeğin genel algılarının çok yüksek düzeyde ($\bar{X} = 4,52$) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ait en yüksek algıya sahip maddenin “Yaptığım her iş için hesap verebilirim” ($\bar{X}=4,80$) maddesi iken en düşük algıya sahip maddenin “Okulum için yeni fikirler geliştiririm” ($\bar{X}=4,31$) maddesi olduğu görülmektedir.

Öz yeterlilik boyutuna ait analiz sonuçları incelendiğinde, boyutun en yüksek madde “Kendime güvenirim.” ($\bar{X}=4,63$), en düşük madde ise “Yaptığım işlerin tüm aşamalarında kendimden eminimdir.” ($\bar{X}=4,47$) maddesidir. İyimserlik boyutuna ait analizlerin sonucuna göre, en yüksek madde “Hayat güzeldir.” ($\bar{X}=4,54$), en düşük madde “hayat dolu bir insanımdır.” ($\bar{X}=4,34$) maddesidir. Güven boyutunun en yüksek madde “Yaptığım her iş için hesap verebilirim.” ($\bar{X}=4,80$), en düşük madde “Öğrencilerimin sorunlarını çözmekte istekliyim.” ($\bar{X}=4,66$) maddesidir. Dışadönüklük boyutunun analizleri incelendiğinde, alt boyutun en yüksek maddesi “ Çalışma hayatımda şeffaf olmayı tercih ederim.” ($\bar{X}=4,69$), en düşük maddesi ise “Okulum için yeni fikirler geliştiririm.” ($\bar{X}=4,37$) maddesidir. Psikolojik sağlamlık alt boyutunun en yüksek madde “Öğrencilerimin eğitimi için çevredeki olumsuzluklarla mücadele ederim.” ($\bar{X}=4,54$), en düşük madde ise “Zorluklarla mücadele azmimi artırır.” ($\bar{X}=4,33$) maddesidir. Umut boyutunun en yüksek madde “ Öğretmenlik hayatımda karşılaşılabileceğim problemler bir şekilde baş edebilirim.” ($\bar{X}=4,61$), en düşük madde “Mesleğimi icra ederken aynı anda birçok işin üstesinden gelirim.” maddesidir($\bar{X}=4,51$). Tablodan elde edilen verilere göre öğretmenlerin güven boyutuna ait düzeylerinin çok yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre pozitif psikolojik sermaye düzeylerini ölçmek için yapılan t-testi sonuçları aşağıda Tablo 37’ de sunulmuştur.

Tablo 37

Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	T	P
Öz Yeterlilik	Kadın	259	4,59	0,44	354	2,205	0,028*
	Erkek	97	4,46	0,56			Fark Önemli
İyimserlik	Kadın	259	4,46	0,54	354	2,465	0,014*
	Erkek	97	4,29	0,67			Fark Önemli
Güven	Kadın	259	4,73	0,38	354	1,338	0,181
	Erkek	97	4,67	0,38			Fark Önemsiz
Dışadönüklük	Kadın	259	4,46	0,54	354	-0,549	0,584
	Erkek	97	4,49	0,43			Fark Önemsiz
Psikolojik Sağlamlık	Kadın	259	4,46	0,54	354	0,167	0,867
	Erkek	97	4,45	0,54			Fark Önemsiz
Umut	Kadın	259	4,58	0,50	354	0,568	0,571
	Erkek	97	4,55	0,51			Fark Önemsiz
Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği	Kadın	259	4,53	0,40	354	1,287	0,200
	Erkek	97	4,47	0,40			Fark Önemsiz

*p<0.05 **p<0.01

Tablo 37’de görüldüğü gibi öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyine ilişkin algılarında ölçeğin “Öz Yeterlilik” (t=2,205; p<0,05), “İyimserlik” (t=2,465; p<0,05) boyutlarında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre p<0,05 ve p<0.01 anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farkın kaynağının belirlenmesi için yapıla LSD-testinin sonuçları incelenmiştir. Bu sonuçlar incelendiğinde kadın öğretmenlerin öz yeterlilik ve iyimserlik algılarının erkek öğretmenlerden daha fazla olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre pozitif psikolojik sermaye düzeylerini ölçmek için yapılan t-testi sonuçları aşağıda Tablo 38’de sunulmaktadır.

Tablo 38

Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Ölçekler	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	T	p
Öz Yeterlilik	Evli	288	4,57	0,47	354	1,140	0,227
	Bekâr	68	4,49	0,52			Fark Önemsiz
İyimserlik	Evli	288	4,43	0,56	354	0,834	0,356
	Bekâr	68	4,35	0,66			Fark Önemsiz
Güven	Evli	288	4,72	0,38	354	0,438	0,659
	Bekâr	68	4,70	0,39			Fark Önemsiz
Dışadönüklük	Evli	288	4,47	0,53	354	0,197	0,863
	Bekâr	68	4,46	0,43			Fark Önemsiz
Psikolojik Sağlamlık	Evli	288	4,45	0,55	354	-0,444	0,658
	Bekâr	68	4,48	0,51			Fark Önemsiz
Umut	Evli	288	4,57	0,50	354	-0,306	0,760
	Bekâr	68	4,59	0,50			Fark Önemsiz
Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği	Evli	288	4,52	0,40	354	0,429	0,669
	Bekâr	68	4,50	0,41			Fark Önemsiz

Tablo 38’de öğretmenlerin medeni durumlarına göre pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin t-testi sonuçlarında görüldüğü gibi öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye ölçek geneli medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Öğretmenlerin branşlarına göre pozitif psikolojik sermaye düzeylerini ölçmek için yapılan t- testi sonuçları aşağıda Tablo 39’da sunulmaktadır.

Tablo 39*Öğretmenlerin Branşlarına Göre Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin t-Testi Sonuçları*

Ölçekler	Branş	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	T	p
Öz Yeterlilik	Sınıf Öğretmeni	189	4,60	0,48	354	1,885	0,060
	Branş Öğretmeni	167	4,50	0,47			Fark Önemli
İyimserlik	Sınıf Öğretmeni	189	4,48	0,56	354	2,558	0,011*
	Branş Öğretmeni	167	4,33	0,59			Fark Önemli
Güven	Sınıf Öğretmeni	189	4,76	0,37	354	2,153	0,032*
	Branş Öğretmeni	167	4,67	0,39			Fark Önemli
Dışadönüklük	Sınıf Öğretmeni	189	4,50	0,54	354	1,254	0,211
	Branş Öğretmeni	167	4,43	0,49			Fark Önemli
Psikolojik Sağlamlık	Sınıf Öğretmeni	189	4,53	0,48	354	2,729	0,007**
	Branş Öğretmeni	167	4,37	0,59			Fark Önemli
Umut	Sınıf Öğretmeni	189	4,61	0,49	354	1,362	0,174
	Branş Öğretmeni	167	4,53	0,51			Fark Önemli
Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği	Sınıf Öğretmeni	189	4,57	0,40	354	2,597	0,010**
	Branş Öğretmeni	167	4,46	0,40			Fark Önemli

*p<0.05 **p<0.01

Tablo 39’da öğretmenlerin branşlarına göre pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin t-testi sonuçlarına göre; öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye analizine ilişkin algılarında “İyimserlik” (t=2,558; p<0,05), “Güven” (t=2,153; p<0,05), “Psikolojik Sağlamlık” (t=2,729; p<0,01) ve ölçek geneli (t=2,597; p<0,01) öğretmenlerin branşlarına göre p<0,05 ve p<0.01 düzeyinde anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farkın kaynağının belirlenmesi için t-testinin sonuçları incelenmiştir. Bu sonuçlar incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin iyimserlik, güven, psikolojik sağlamlık ve pozitif psikolojik sermaye ölçeği geneli algılarının branş öğretmenlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre pozitif psikolojik sermaye düzeylerini ölçmek için yapılan t-testi sonuçları aşağıda Tablo 40’da verilmektedir.

Tablo 40

Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türüne Göre Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Ölçekler	Çalışılan Okul Türü	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	T	p
Öz Yeterlilik	İlkokul	199	4,59	0,48	354	1,664	0,097
	Ortaokul	157	4,50	0,47			Fark Önemsiz
İyimserlik	İlkokul	199	4,48	0,56	354	2,577	0,010**
	Ortaokul	157	4,32	0,60			Fark Önemli
Güven	İlkokul	199	4,76	0,37	354	2,526	0,011
	Ortaokul	157	4,66	0,40			Fark Önemsiz
Dışadönüklük	İlkokul	199	4,49	0,53	354	1,077	0,282
	Ortaokul	157	4,44	0,50			Fark Önemsiz
Psikolojik Sağlamlık	İlkokul	199	4,53	0,47	354	2,745	0,005**
	Ortaokul	157	4,37	0,61			Fark Önemli
Umut	İlkokul	199	4,58	0,50	354	0,575	0,566
	Ortaokul	157	4,55	0,50			Fark Önemsiz
Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği	İlkokul	199	4,56	0,39	354	2,468	0,014*
	Ortaokul	157	4,46	0,41			Fark Önemli

*p<0.05 **p<0.01

Tablo 40’ta görüldüğü gibi öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algılarında “İyimserlik” ($t=2,577$; $p<0,05$), “Güven” ($t=2,526$; $p<0,05$), “Psikolojik Sağlamlık” ($t=2,745$; $p<0,01$) ve ölçek geneli ($t=2,468$; $p<0,01$) öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre $p<0,05$ ve $p<0,01$ düzeyinde anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farkın kaynağının belirlenmesi için yapılan t-testinin sonuçları incelenmiştir. Bu sonuçlar incelendiğinde ilkokul öğretmenlerinin iyimserlik, güven, psikolojik dayanıklılık ve ölçek geneli algılarının ortaokul öğretmenlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin yaşlarına göre pozitif psikolojik sermaye analizine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıda Tablo 41’de sunulmaktadır.

Tablo 41

Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçekler	Yaş	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	F	p
Öz Yeterlilik	21-30 yaş	20	4,35	0,67	3	1,382	0,248
	31-40 yaş	105	4,55	0,46			
	41-50 yaş	141	4,58	0,48			
	51 ve üstü yaş	90	4,55	0,45			
İyimserlik	21-30 yaş	20	4,22	0,73	3	0,909	0,437
	31-40 yaş	105	4,43	0,53			
	41-50 yaş	141	4,40	0,58			
	51 ve üstü yaş	90	4,45	0,59			
Güven	21-30 yaş	20	4,65	0,46	3	0,897	0,443
	31-40 yaş	105	4,68	0,41			
	41-50 yaş	141	4,73	0,36			
	51 ve üstü yaş	90	4,76	0,37			
Dışadönüklük	21-30 yaş	20	4,47	0,54	3	0,369	0,775
	31-40 yaş	105	4,51	0,47			
	41-50 yaş	141	4,44	0,54			
	51 ve üstü yaş	90	4,47	0,52			
Psikolojik Sağlamlık	21-30 yaş	20	4,41	0,54	3	0,400	0,753
	31-40 yaş	105	4,47	0,57			
	41-50 yaş	141	4,43	0,55			
	51 ve üstü yaş	90	4,50	0,50			
Umut	21-30 yaş	20	4,52	0,58	3	0,165	0,920
	31-40 yaş	105	4,57	0,49			
	41-50 yaş	141	4,57	0,49			
	51 ve üstü yaş	90	4,60	0,51			
Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği	21-30 yaş	20	4,43	0,46	3	0,510	0,676
	31-40 yaş	105	4,52	0,39			
	41-50 yaş	141	4,51	0,40			
	51 ve üstü yaş	90	4,54	0,41			

Tablo 41’de görüldüğü gibi öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algılarında “Girdi Yönetimi” (F=1,382; p>0,05), “Yenilik Stratejisi” (F=0,909; p>0,05), “Örgütsel Kültür ve Yapı” (F=0,897; p>0,05), “Proje Yönetimi” (F=0,369; p>0,05), “Psikolojik Sağlamlık” (F=0,400; p>0,05), “Umut” (F=0,165; p>0,05) ve ölçek geneli (F=0,510; p>0,05) yaşlarına göre p<0,05 düzeyinde anlamlı farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre pozitif psikolojik sermaye analizine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıda Tablo 42’de sunulmaktadır.

Tablo 42

Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçekler	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	s.s.	Sd	F	p
Öz Yeterlilik	2-3 Yıllık Yüksek Okul	53	4,57	0,44	3	0,891	0,411
	Lisans	278	4,56	0,47			
	Yüksek Lisans	25	4,43	0,59			
İyimserlik	2-3 Yıllık Yüksek Okul	53	4,47	0,51	3	0,720	0,488
	Lisans	278	4,41	0,58			
	Yüksek Lisans	25	4,30	0,66			
Güven	2-3 Yıllık Yüksek Okul	53	4,76	0,36	3	1,722	0,180
	Lisans	278	4,72	0,38			
	Yüksek Lisans	25	4,59	0,46			
Dışadönüklük	2-3 Yıllık Yüksek Okul	53	4,54	0,43	3	0,710	0,492
	Lisans	278	4,45	0,53			
	Yüksek Lisans	25	4,49	0,51			
	2-3 Yıllık Yüksek Okul	53	4,56	0,45			
Psikolojik Sağlamlık	Lisans	278	4,44	0,54	3	1,232	0,293
	Yüksek Lisans	25	4,38	0,68			
	2-3 Yıllık Yüksek Okul	53	4,62	0,49			
Umut	Lisans	278	4,57	0,50	3	0,704	0,495
	Yüksek Lisans	25	4,48	0,53			
	2-3 Yıllık Yüksek Okul	53	4,58	0,37			
Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği	Lisans	278	4,51	0,40	3	1,123	0,326
	Yüksek Lisans	25	4,44	0,47			
	2-3 Yıllık Yüksek Okul	53	4,57	0,44			

Tablo 42’de görüldüğü gibi öğretmenlerin eğitim durumlarına göre pozitif psikolojik sermaye analizine ilişkin algılarında “Öz Yeterlilik” ($F=0,891$; $p>0,05$), “İyimserlik” ($F=0,720$; $p>0,05$), “Güven” ($F=1,722$; $p>0,05$), “Dışadönüklük” ($F=0,710$; $p>0,05$), “Psikolojik Sağlamlık” ($F=1,232$; $p>0,05$), “Umut” ($F=0,704$; $p>0,05$) ve ölçek geneli ($F=1,123$; $p>0,05$) eğitim durumlarına göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık göstermemektedir. Diğer bir ifadeyle lisans, yüksek lisans ve yüksek okul mezunu öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre pozitif psikolojik sermaye analizine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıda Tablo 43'te sunulmaktadır.

Tablo 43

Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçekler	Mesleki Kıdem	n	$\bar{x}$	s.s.	sd	F	p	(fark) LSD
Öz Yeterlilik	1-5 yıl	21	4,30	0,65	3	2,394	0,037*	(1-4) (1-5) (1-6)
	6-10 yıl	29	4,54	0,44				
	11-15 yıl	53	4,49	0,55				
	16-20 yıl	64	4,61	0,42				
	21-25 yıl	119	4,53	0,47				
	26 yıl ve üstü	70	4,66	0,40				
İyimserlik	1-5 yıl	21	4,18	0,71	3	1,269	0,277	
	6-10 yıl	29	4,48	0,57				
	11-15 yıl	53	4,32	0,58				
	16-20 yıl	64	4,46	0,50				
	21-25 yıl	119	4,41	0,60				
	26 yıl ve üstü	70	4,48	0,55				
Güven	1-5 yıl	21	4,60	0,47	3	2,170	0,057	
	6-10 yıl	29	4,74	0,31				
	11-15 yıl	53	4,64	0,41				
	16-20 yıl	64	4,68	0,43				
	21-25 yıl	119	4,72	0,38				
	26 yıl ve üstü	70	4,83	0,30				
Dışadönüklük	1-5 yıl	21	4,41	0,54	3	0,827	0,531	
	6-10 yıl	29	4,60	0,42				
	11-15 yıl	53	4,42	0,57				
	16-20 yıl	64	4,49	0,47				
	21-25 yıl	119	4,43	0,55				
	26 yıl ve üstü	70	4,52	0,49				
Psikolojik Sağlamlık	1-5 yıl	21	4,37	0,51	3	1,551	0,173	
	6-10 yıl	29	4,51	0,53				
	11-15 yıl	53	4,33	0,65				
	16-20 yıl	64	4,50	0,54				
	21-25 yıl	119	4,43	0,52				
	26 yıl ve üstü	70	4,57	0,51				
Umut	1-5 yıl	21	4,51	0,57	3	1,181	0,318	
	6-10 yıl	29	4,56	0,51				
	11-15 yıl	53	4,50	0,50				
	16-20 yıl	64	4,59	0,48				
	21-25 yıl	119	4,54	0,50				

	26 yıl ve üstü	70	4,69	0,48			
	1-5 yıl	21	4,38	0,45			
	6-10 yıl	29	4,57	0,34			
Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği	11-15 yıl	53	4,44	0,44	3	1,874	0,098
	16-20 yıl	64	4,55	0,38			
	21-25 yıl	119	4,50	0,40			
	26 yıl ve üstü	70	4,61	0,38			

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 43'te görüldüğü gibi öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye analizine ilişkin algılarında; “İyimserlik” (F=1,269; p>0,05), “Güven” (F=2,170; p>0,05), “Dışadönüklük” (F=0,827; p>0,05), “Psikolojik Sağlamlık” (F=1,551; p>0,05), “Umut” (F=1,181; p>0,05) ve ölçek geneli (F=1,874; p>0,05) mesleki kıdemlerine göre p<0,05 düzeyinde anlamlı farklılık göstermemektedir. “Öz Yeterlilik” (F=2,394; p<0,05) mesleki kıdemlerine göre p<0,05 düzeyinde anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farkın kaynağının belirlenmesi için LSD testinin sonuçları incelenmiştir. LSD sonuçları incelendiğinde öz yeterlilik alt boyut algılarında 1-5 yıl, 16-20 yıl, 21-25 yıl ve 26 yıl ve üstü arasındaki fark önemlidir. Mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin öz yeterlilik algıları 21-25 yıl olanlara göre daha yüksektir.

Öğretmenlerin okuldaki çalışan öğretmen sayısına göre pozitif psikolojik sermaye analizine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıda Tablo 44'te sunulmaktadır.

Tablo 44

Öğretmenlerin Çalışan Öğretmen Sayısına Göre Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçekler	Çalışan Öğretmen Sayısı	n	$\bar{x}$	s.s.	s.d	F	P	(fark) LSD
Öz Yeterlilik	20 veya altı	28	4,57	0,56	3	0,095	0,963	
	21-40 kişi	148	4,54	0,51				
	41-60 kişi	138	4,57	0,43				
	61 kişi ve üstü	42	4,54	0,45				
İyimserlik	20 veya altı	28	4,36	0,53	3	0,122	0,947	
	21-40 kişi	148	4,42	0,60				
	41-60 kişi	138	4,42	0,59				
	61 kişi ve üstü	42	4,39	0,50				
Güven	20 veya altı	28	4,83	0,31	3	1,364	0,253	
	21-40 kişi	148	4,72	0,40				
	41-60 kişi	138	4,71	0,37				
	61 kişi ve üstü	42	4,64	0,41				
Dışadönüklük	20 veya altı	28	4,60	0,39	3	1,244	0,294	

	21-40 kişi	148	4,46	0,55				
	41-60 kişi	138	4,48	0,50				
	61 kişi ve üstü	42	4,36	0,54				
	20 veya altı	28	4,59	0,49				
Psikolojik Sağlamlık	21-40 kişi	148	4,48	0,51	3	4,179	0,006*	(1-4)
	41-60 kişi	138	4,48	0,52			*	(2-4)
	61 kişi ve üstü	42	4,20	0,68				(3-4)
	20 veya altı	28	4,67	0,43				
Umut	21-40 kişi	148	4,55	0,54	3	0,598	0,617	
	41-60 kişi	138	4,59	0,48				
	61 kişi ve üstü	42	4,53	0,47				
	20 veya altı	28	4,59	0,36				
Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği	21-40 kişi	148	4,52	0,42	3	1,119	0,341	
	41-60 kişi	138	4,53	0,38				
	61 kişi ve üstü	42	4,42	0,44				

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 44’te görüldüğü gibi öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algılarında “Öz Yeterlilik” ($F=0,095$; $p>0,05$), “İyimserlik” ($F=0,122$; $p>0,05$), “Güven” ($F=1,364$; $p>0,05$), “Dışadönüklük” ($F=1,244$; $p>0,05$), “Umut” ($F=0,598$; $p>0,05$) ve ölçek geneli ($F=1,119$; $p>0,05$) çalışılan okuldaki öğretmen sayısına göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık göstermemektedir. Ölçeğin alt boyutlarından “Psikolojik Sağlamlık” ($F=4,179$; $p<0,05$) çalışılan okuldaki öğretmen sayısına göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farkın kaynağının belirlenmesi için LSD testinin sonuçları incelenmiştir. LSD sonuçları incelendiğinde psikolojik sağlamlık alt boyut algılarında okuldaki öğretmen sayısı 20 veya altı, 21-40 kişi, 41-60 kişi ve 61 kişi ve üstü olan okullarda psikolojik sağlamlık düzeyleri arasındaki fark önemlidir. Çalışılan okuldaki öğretmen sayısı 20 veya altı olan öğretmenlerin psikolojik sağlamlık algıları 21-40 kişi, 41-60 kişi ve 61 kişi ve üstü olan okullardaki öğretmenlere göre daha yüksektir.

Araştırmanın üçüncü alt problemine ait bulgu ve yorumlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile yenilik yönetimi yeterliliği arasındaki ilişkiye ait analiz sonuçları Tablo 45’te sunulmaktadır.

Tablo 45

Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Yenilik Yönetimi Yeterliliği Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları

	Liderlik Stilleri	Yenilik Yöntemleri Yeterliliği
Liderlik Stilleri	r	0,787**
	p	0,000
Yenilik Yöntemleri Yeterliliği	r	1
	p	

**p<0.01

Tablo 45’te verilen okul müdürlerinin liderlik stilleri ile yenilik yönetimi yeterliliği arasındaki ilişkiye ait analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre dönüşümcü liderlik düzeyleri ve yenilik yönetimi yeterliliği arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir (p=0.000, p<0.01). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri ile yenilik yönetimi yeterliliği arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (r=0,787). Öğretmenlerin algılarına göre dönüşümcü liderlik özellikleri artırıldığında, yenilik yönetimi yeterliliği düzeylerinde de pozitif yönde yüksek seviyede artış olacağı belirlenmiştir.

Araştırmanın dördüncü alt problemine ait bulgu ve yorumlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

İlkokul ve ortaokul öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışı gösterme düzeyi ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişki belirlemek için yapılan analiz sonuçları Tablo 46’da verilmektedir.

Tablo 46

Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonuçları

	Liderlik Stilleri	Pozitif Psikolojik Sermaye
Liderlik Stilleri	r	0,144**
	p	0,006
Pozitif Psikolojik Sermaye	r	1
	p	

**p<0.01

Tablo 46’daki verilere göre; öğretmenlerin algılarına göre dönüşümcü liderlik davranışı gösterme ve öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir (p=0.006, p<0.01). Dönüşümcü liderlik davranışı ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (r=0,144). Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik

davranışları artırıldığında, öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinde de pozitif yönde düşük seviyede artış olacağını belirlenmiştir.

Araştırmanın beşinci alt problemine ait bulgu ve yorumlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliği ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi sınamak amacıyla yapılan analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 47’de sunulmaktadır.

Tablo 47

Okul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliği İle Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçları

		Yenilik Yönetimi Yeterliliği	Pozitif Psikolojik Sermaye
Yenilik Yöntemleri Yeterliliği	r	1	0,168**
	p		0,002
Pozitif Psikolojik Sermaye	r		1
	p		

**p<0.01

Tablo 47’de verilen analiz sonuçlarına göre; öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliği ve öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir (p=0.002, p<0.01). Yenilik yönetimi yeterliliği ile pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (r=0,168). Öğretmenlerin algılarına göre yenilik yönetimi yeterliliği düzeyleri artırıldığında, pozitif psikolojik sermaye düzeylerinde de pozitif yönde düşük seviyede artış olacağı belirlenmiştir.

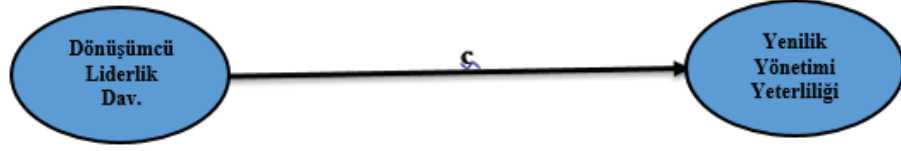
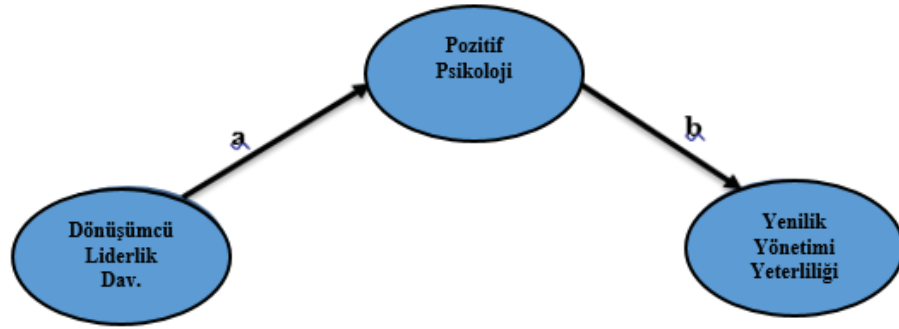
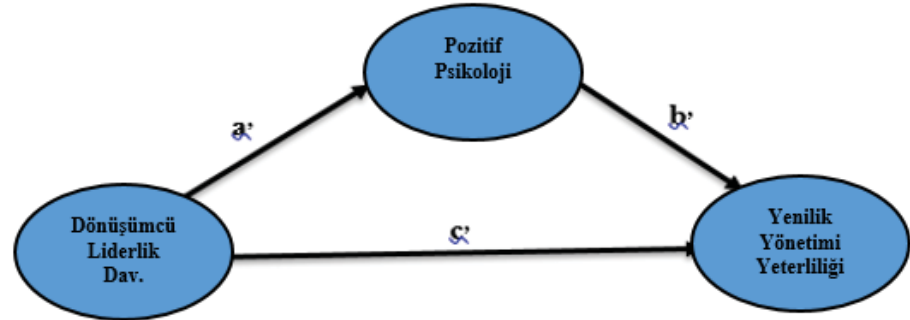
4.4 Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışının Yenilik Yönetimi Yeterliliğini Yordamasında Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Aracılık Rolü

Araştırmanın altıncı alt problemine ait bulgu ve yorumlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Yapısal modellerde bir değişkenin aracılık rolü farklı yöntemlerle test edilebilir. Araştırmada 2 farklı yöntemle modellerde yer alan pozitif psikolojik sermaye değişkeninin aracılık rolü incelenmiştir. İlk yöntem değişkenler arasındaki regresyon katsayıların karşılaştırılmasıdır. Bu analizde değişkenin aracılık rolü üç basamakta test edilir. Birinci basamakta II. Modelde gösterilen a ve b regresyon katsayılarının anlamlı olması gerekmektedir. Son basamakta ise III modelde yer alan bağımsız değişkenin sonuç değişkeniyle direkt ilişkisinin I. Model de belirlenen ilişkiden daha az önemli olması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Bu durumda şekil x de görülen c regresyon katsayısının c' değerinden daha yüksek olması gerekmektedir. Bu koşullar sağlandığında pozitif psikolojik sermaye değişkeninin dönüşümcü liderlik davranışı ve yenilik yönetimi yeterliliği ilişkisi arasında aracı değişken olduğu belirlenir.

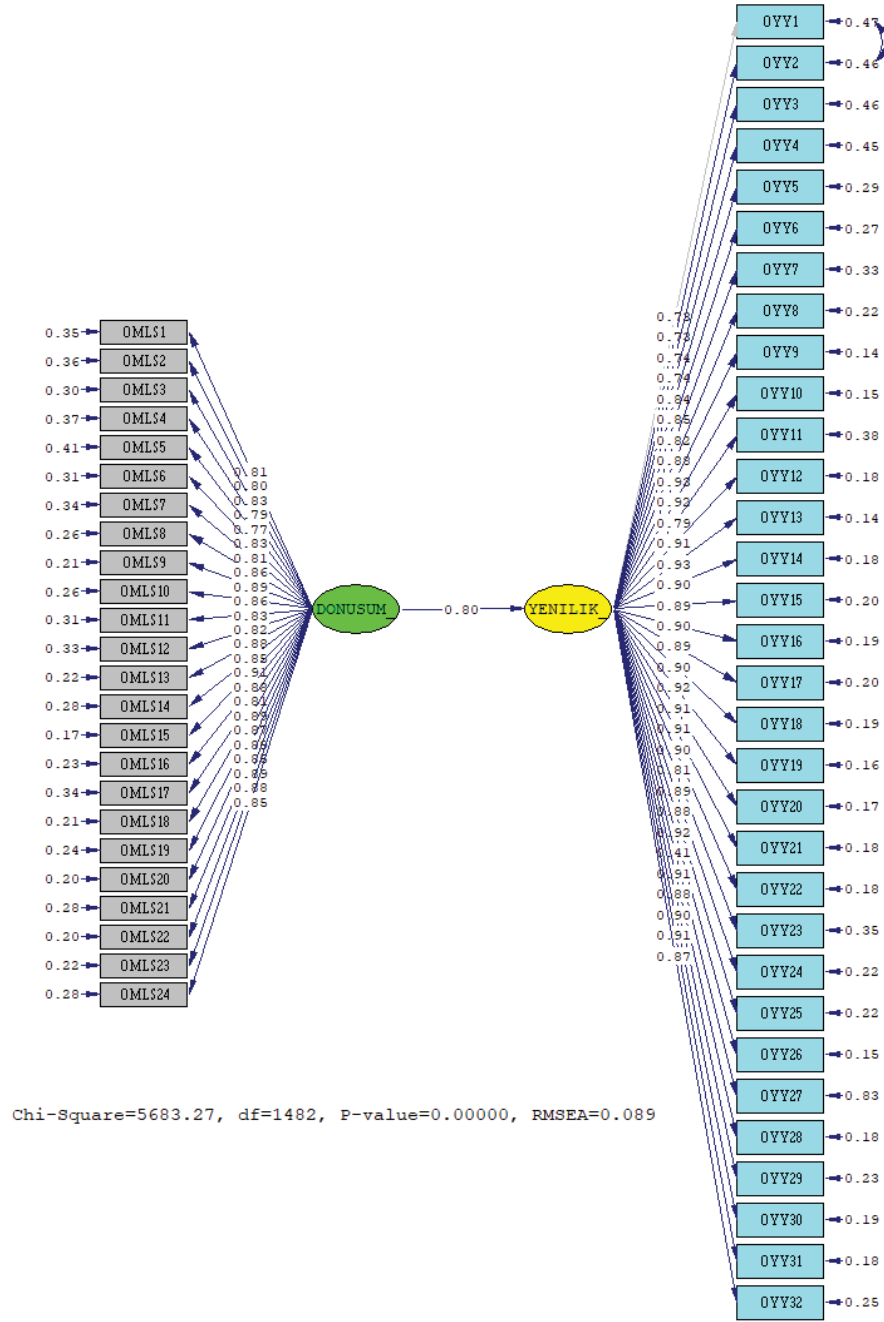
İkinci yöntem model uyumlarının karşılaştırılmasıdır. Model uyumlarının karşılaştırılmasıyla yapılan analizde III. Modelin model uyumunun II. Modelden daha düşük (daha çok kabul edilebilir uyum değerleri içerisinde olması) olması dönüşümcü liderliğin davranışsal yenilik yönetimi yeterliliği üzerindeki etkisinin “tamamıyla” pozitif psikolojik sermaye değişkeni aracılığıyla sağlandığını göstermektedir (Şimşek, 2007).

Kurulan modellere ait yollar şekil 3'te verilmiştir.

Model 1:**Model 2:****Model 3:**

Şekil 4. Dönüşümcü liderlik Davranışının Yenilik Yönetimi Yeterliliğini Yordamasın da Pozitif Psikolojik Sermaye Aracı Rolünün Belirlenmesi İçin Kurulan Modeller

Dönüşümcü Liderlik Davranışı ile Yenilik Yönetimi Yeterliliği Arasındaki İlişkiye Yönelik Kurulan Modelin Test Edilmesi



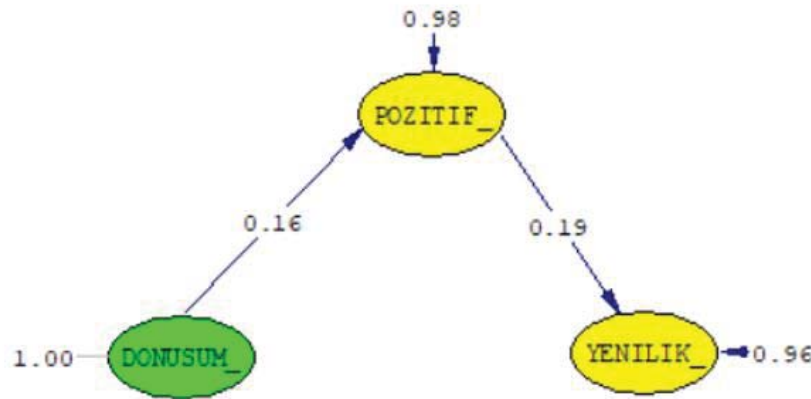
Şekil 5.

Dönüşümcü Liderlik Davranışı ve Yenilik Yönetimi Yeterliliğinin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi

Şekil 5'te verilen I. Model olan, dönüşümcü liderlik davranışı ve yenilik yönetimi yeterliliği değişkeninin oluşturduğu model test edildiğinde dönüşümcü liderlik davranışı ve yenilik yönetimi yeterliliği ($t=13,44$, $p<.01$), arasında kurulan ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Modele ilişkin $X^2= 5683,27$, $sd = 1482$, $p = 0.000<0.01$

düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 3,83$) 5 değerinin altında olması kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde RMSEA = .098, RMR = .043, SRMR = .031, GFI = .94, AGFI = .91 ve CFI = .99 değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan yapısal modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü Liderlik Davranışı, Yenilik Yönetimi Yeterliliği ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi

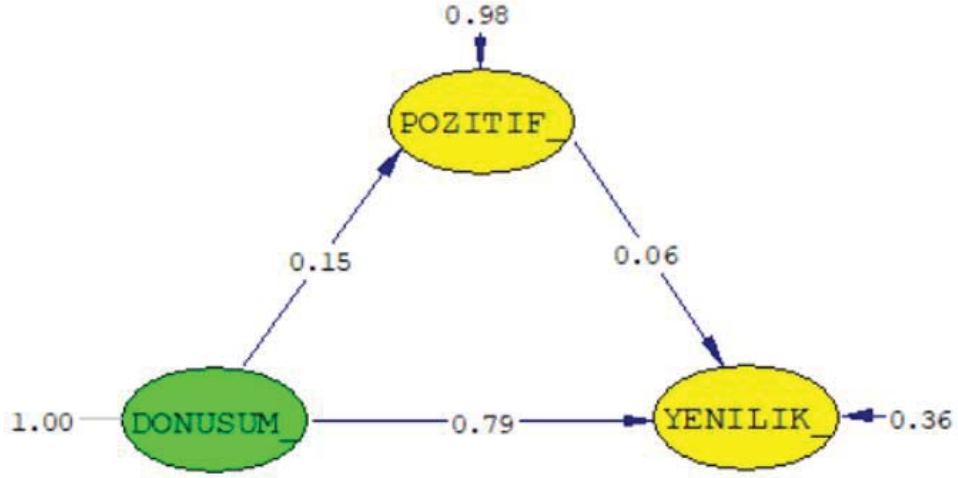


Chi-Square=9576.81, df=3235, P-value=0.00000, RMSEA=0.074

Şekil 6.Dönüşümcü Liderlik Davranışı, Yenilik Yönetimi Yeterliliği Ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi

Şekil 5'te verilen II. Model olan, dönüşümcü liderlik, yenilik yönetimi yeterliliği ve pozitif psikolojik sermaye değişkeninin oluşturduğu model test edildiğinde dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye ($t = 2,78, p < .01$), pozitif psikolojik sermaye ile yenilik yönetimi yeterliliği ($t = 3,29, p < .01$), arasında kurulan ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Modele ilişkin $\chi^2 = 9576,81$, $sd = 3235$, $p = .000$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd = 2,96$) 3 değerinin altında olması mükemmel uyuma işaret etmektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde RMSEA = .074, RMR = .036, SRMR = .027, GFI = .92, AGFI = .90 ve CFI = .98 değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan yapısal modelinin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü Liderlik Davranışının Yenilik Yönetimi Yeterliliğini Yordamasında Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolüne Ait Model



Chi-Square=9395.42, df=3234, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

Şekil 7. Dönüşümcü Liderliğin Davranışının Yenilik Yönetimi Yeterliliğini Yordamasında Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolüne Ait Model

Şekil 6’da verilen III. Model test edildiğinde dönüşümcü liderlik davranışı ile yenilik yönetimi arasındaki yapıda pozitif psikolojik sermaye değişkeninin aracılık rolü test edildiğinde, dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye ($t=2,64$, $p<.05$), dönüşümcü liderlik davranışı ile yenilik yönetimi yeterliliği ($t=13,36$, $p<.05$) arasında kurulan ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülürken pozitif psikolojik sermaye ile yenilik yönetimi yeterliliği ($t=1,86$, $p>.05$) arasında kurulan ilişkilerin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Modele ilişkin $\chi^2=9395,42$, $sd=3234$, $p=.000$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı incelendiğinde ($\chi^2/sd=2,90$) 3 değerinin altında olması iyi uyuma işaret etmektedir. Yapısal modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde RMSEA=.073, RMR=.040, SRMR=.048, GFI=.96, AGFI=.92 ve CFI=.98 değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan yapısal modelinin iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Pozitif psikolojik sermaye değişkeninin aracı değişken olup olmadığını belirlemeye yönelik ilk yöntem göz önüne alındığında Model II için hesaplanan dönüşüm-pozitif ($\beta=0,17$) ve pozitif-yenilik ($\beta=0,19$) arasında hesaplanan regresyon katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir. III. Model için regresyon katsayıları incelendiğinde pozitif ile yenilik arasında regresyon değerinin ($\beta=0,06$) anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Üçüncü aşamada Model I için belirlenen bağımsız değişken ile sonuç değişkeni arasındaki ilişkinin değişim miktarı incelendiğinde dönüşümcü liderlik davranışı ile yenilik yönetimi yeterliliği Model I’

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Beşinci bölümde araştırmadaki problem ve alt problemler kapsamında bulgular ile ilgili sonuç ve tartışmalara yer verilmiş, araştırma ile alakalı araştırmacı ve uygulamacılara öneriler sunulmuştur. Araştırma sonucunda öncelikle araştırmanın bağımsız değişkeni okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, bağımlı değişkeni okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliği ve aracı değişkeni öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri, değişkenlerin demografik değişkenlere göre farklılıkları, değişkenler arasındaki ilişkiler ve son olarak ise bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki etkisinde aracı değişkenin etkisi verilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın birinci ve ikinci alt problemine ait sonuç ve tartışma aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışı ve yenilik yönetimi yeterliliği ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri nasıl bir dağılım göstermektedir?

Araştırmadaki öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğine ait analiz sonuçları incelendiğinde ölçeğe ait genel algının anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulgular öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini “çok katılıyorum” düzeyinde algıladıklarını göstermektedir. Öğretmenlerin liderlik stilleri ölçeğinde en yüksek algıya sahip oldukları maddenin “Okulun geleceğine yönelik oldukça iyimser konuşur” olduğu, en düşük algının ise “Benim için okul müdürümüz başarının sembolüdür” maddesinde olduğu belirlenmiştir. “Okulun geleceğine yönelik iyimser konuşur.” maddesinin en yüksek düzeye sahip olmasının sebebi; okul müdürlerinin geleceğe dair pozitif söylemlerde bulunması olabilir. “Benim için okul müdürümüz başarının sembolüdür” maddesinin en düşük düzeyde olmasının sebebi ise okul müdürlerinin idari işlerinin yoğun olması sonucu öğretmenlerle akademik çalışmalara az zaman ayırmaları, belli bir makama geldikten sonra kariyer planlaması yapmamaları olabilir. Araştırmaya ilişkin bulgulara bakıldığında, öğretmen algılarına göre dönüşümcü liderlik özelliklerini Şahin (2005) yüksek düzeyde, Uzer (2010)’in orta seviyeden biraz yüksek, Beşiroğlu (2013) iyi düzeyde saptamaları yönüyle araştırma ile benzer özellik göstermektedir. Dirican

(2007)'ın yaptığı çalışmada öğretmenlerin algılarına göre dönüşümcü liderlik özellikleri düşük seviyede olduğundan araştırma ile farklılık göstermektedir.

Araştırmadaki öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterlilikleri ölçeğine ait analiz sonuçları bakıldığında, ölçeğe ait genel algının yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile öğretmenler okul müdürlerini yenilikçi bulmaktadırlar. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin Yenilik Yönetimi Ölçeğinde sahip olduğu en yüksek algı düzeyi “Girdi Yönetimi” boyutundaki “Yenilik sürecinde kullanılacak araç- gereç ve kaynakların seçimine özen gösterir” maddesine aittir, en düşük algı düzeyine sahip olan madde ise “Yenilik konusunda okul dışından danışman (uzman) desteği alınır” maddesidir. Okul müdürlerinin kaynak tedarik edilmesine önem vermesi, fiziksel kaynak edinmede etkili güç olması, okula alınan her kaynağın etkililiğini düşünerek bütçe tahsis etmesi sebebiyle “Yenilik sürecinde kullanılacak araç- gereç ve kaynakların seçimine özen gösterir” maddesi en yüksek değeri almış olabilir. En düşük maddenin sebebini ise öğretmenlerin gözlemlerine göre okul müdürlerinin yapacağı yenilik çalışmalarında konunun uzmanından yetersiz görüş alması, çalışmaya yapılacak katkılarda öğretmen görüşleriyle sınırlı kalması olabilir. Göl (2012), ilköğretim seviyesinde görev alan okul müdürlerinin, öğretmen algılarına göre yenilik yönetimi yeterliliklerini belirlemeye çalışmıştır. Bu çalışma kapsamında okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliklerinin “çok katılıyorum” seviyesinde olduğu belirlenerek araştırmamızı desteklemiştir.

Araştırmadaki öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye ölçeğine ait analiz sonuçları incelendiğinde, ölçeğe ait genel algıların yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Araştırmadaki öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye ölçeğinde en yüksek algıya sahip oldukları maddenin “Yaptığım iş için hesap verebilirim”, en düşük algıya sahip olan maddenin “Okulum için yeni fikirler üretirim” maddesi olduğu belirlenmiştir. Öğretmenler görevlerinde plana ve programa uygun hareket etmektedirler. Bu görevler çeşitli tutanak ve defterler ile kayıt altına alınmakta, belirli kurallarla işlemektedir. Bu sebeple öğretmenlerin yaptıkları işlerde hesap verilebilirlik düzeyleri yüksek çıkmış olabilir. Öğretmenlerin yeni fikirler üretmekte zorlandıkları saptanmıştır. Zamanla öğretmenlerin aynı işleri tekrar etmesi ve kısır bir döngü içine girmeleri, yeni projelere ilgi duymamaları, yeni fikirlerden haberdar olmamaları sebep gösterilebilir. Diğer yandan okul müdürlerinin ya da öğretmen arkadaşlarının yeniliklere açık olmaması, yeni fikirlere değer vermemesi ve öğretmenlerin bu konuda destek bulamamaları olabilir.

Gerçekleştirilmiş olan çalışmaların bazılarında; Elçiçek, Oral ve Tösten (2017), Arabacı ve Çakmak (2017), Kelekçi ve Yılmaz (2015), Basım, Güler ve Ocak (2016), Yılmaz ve Ertürk (2015), Tösten (2015) öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayeye ait algıları yüksek seviyede çıkmış olması araştırmamızın bulgularını desteklemektedir. Buradan yola çıkılarak öğretmenlerin, kendilerine inanma seviyelerinin yüksek olduğunu, başarmaya dair yüksek motivasyon ve inanca sahip olduklarını söylemek mümkündür. Okullarda istenen durumlardan biri de öğretmenlerin olumlu özellikler taşımasıdır. Okulların belirledikleri hedeflere ulaşabilmesi ve başarı elde etmesi öğretmenlerin beklenen performansı gösterebilmesine bağlıdır. Diğer bir ifadeyle; öğretmenlerin yüksek pozitif psikolojik sermaye düzeyine sahip olması, istenen performansı gösterebilmeleri için oldukça önemlidir. Bu sonuçlar araştırmamızdaki sonuçları desteklemektedir.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışı ve yenilik yönetimi ile okullarındaki pozitif psikolojik sermaye düzeyleri onların bireysel -cinsiyet, yaş-, mesleki -öğrenim düzeyi, hizmet süresi- ve okullarının bazı özellikleri -okul büyüklüğü, okul türü- açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

İkinci alt probleme ait bulgularda öğretmenlerin algılarına göre; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin yaşlarına, eğitim durumlarına, mesleki kıdemlerine, medeni durumlarına ve cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin ölçek geneli ve gelişme algılarının sınıf öğretmenlerinde, branş öğretmenlerine göre daha yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Bunun sebebi sınıf öğretmenlerinin sınıflarıyla ilgili sorunlarına çözüm bulmada okul müdürleriyle daha çok istişare yapmaları sonucu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini fark etmeleri olabilir. Öğretmenlerin gelişme, güdülenme ve ölçek geneli algılarının çalışılan okul türü ilkokul olan öğretmenlerin ortaokul olanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Çalışılan okuldaki öğretmen sayısı 61 kişi veya üzeri olan öğretmenlerin gelişme, güdülenme ve ölçek geneli algıları 41-60 kişi ve 20 veya altı olanlara göre daha düşüktür. Bunun sebebi ise öğretmenlerin sayıca fazla olmaları müdürlerin bire bir problem çözme zamanını daraltması, öğretmenlerin isteklerini ortak payda da toplayamaması, öğretmenlerle ayrı ayrı ilgilenmesinin yorucu olması olabilir. İlkokul öğretmenleri müdürlerini ortaokul öğretmenlerine göre daha dönüşümcü özelliklere sahip görmektedir. Bunun sebebi ilkokul öğretmenlerinin ders saatlerinin fazla olması ve dolayısıyla okulda daha çok zaman geçirmesi, ilkokul öğretmenlerinin müdürler ile daha fazla fikir alış verişinde bulunması olabilir.

Şahin (2005) 'in yaptığı çalışmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri öğretmenlerin cinsiyetine, eğitim durumlarına ve okulların statüsüne göre farklılık göstermemeleri araştırmamızı destekler nitelikteyken, hizmet süresi değişkenin 5 yıl altı olan öğretmenlerin müdürlerini daha dönüşümcü bulması çalışmamızın farklılaştığı noktadır. Beşiroğlu (2013)'nın çalışmasında bekar öğretmenler evli öğretmenlere göre müdürlerini daha dönüşümcü bulması araştırmamızı medeni durum değişkeninde farklılaştırmıştır.

Öğretmenlere ait okul müdürlerinin yenilik yönetimi algısı, medeni durum, çalışılan okul türü, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem, branş ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliğine ilişkin algılarında “Girdi Yönetimi”, “Yenilik Stratejisi”, “Örgütsel Kültür ve Yapı” , “Proje Yönetimi” ve ölçek genelinde çalışılan okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. LSD sonuçlarına göre yapılan incelemede ölçek geneli ve “Girdi Yönetimi”, “Örgütsel Kültür ve Yapı”, “Proje Yönetimi” alt boyut algılarında 21-40 kişi, 41-60 kişi ve 61 kişi ve üstü arasındaki farkın önemli olduğunu söylemek mümkündür. Buna göre çalışılan okuldaki öğretmen sayısı 41-60 olan öğretmenlerin girdi yönetimi, örgütsel kültür ve yapı, proje yönetimi ve genel ölçek algıları 21-40 olanlara göre daha yüksektir. Çalışılan okuldaki öğretmen sayısı 61 kişi ve üstü olan öğretmenlerin yenilik stratejisi algıları 20 kişi veya altı olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile kalabalık okullardaki öğretmenler müdürlerini daha yenilikçi bulmaktadır. Bunun sebebi ise öğretmen sayısı çoğaldıkça farklı ve orijinal fikirlerin sayısının artması sonucu, okul müdürlerinin farklı fikirleri yenilik çalışmalarında dikkate alması olabilir. Öğretmen sayısının az olduğu okullarda öğretmenlerin paylaşımları, fikir ayrılıkları daha az olabileceğinden ortaya çıkan fikirler genelde benzer olabilir. Bu yüzden okul müdürleri aynı fikirlerle yenilikçi çalışmalarında yetersiz kalabilir.

Özçetin, Gök ve Karata (2015)'nın okul yöneticilerin yenilik yönetimi konusundaki yeterliliklerinin, öğretmen tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi için gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarında “Örgütsel Yapı ve Kültür” boyutunda 20-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin algılarının, 41-60 yaş aralığındaki öğretmenlere oranla daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bülbül (2012) okul yöneticilerinin sahip olduğu yenilik yönetimi yeterlilik inançlarını belirlemek için bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma bulgularında kıdem değişkeninde “Proje Yönetimi” ve “Yenilik Yönetimi Yeterlikleri” boyutlarında anlamlı farklılıklar ile karşılaşılrken, cinsiyet ve eğitim kademesi değişkenlerinde “Yenilik Yönetimi Yeterliliği” boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Göl (2012), Öğretmen algılarının branş ve cinsiyet değişkenlerine göre herhangi bir değişim meydana

getirmediğini fakat mesleki kıdem ve yaş değişkenlerine göre değişim gösterdiğini belirlemiştir. Gerçekleştirdiğimiz çalışmada yaş ve mesleki kıdem değişkenlerinin, yenilik yönetimi algısında herhangi bir farklılık yaratmadığı belirlenmiştir, araştırmamız bu bağlamda bahsedilen çalışmalar ile farklılık göstermektedir. Top (2011) okul yöneticilerinin yenilik yönetimi konusundaki tutumlarını belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yapılan çalışmada bu yöneticilerin yenilik konusundaki tutumlarında kıdem, yaş ve cinsiyetin anlamlı direkt bir etkisi belirlenemezken, eğitim seviyeleri ve yönetici mevkileri değişkenleri üzerinde anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Gerçekleştirdiğimiz çalışmada öğretmenlerin eğitim düzeylerinin, yenilik yönetimi algısında herhangi bir etkisi bulunmadığı belirlenmiştir. Çalışmamız, Top tarafından yapılan çalışmadan bu bağlamda farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinde “iyimserlik” ve “öz yeterlilik” algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği, kadınların erkeklere göre daha yüksek algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları ve medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin branşları ve pozitif psikolojik sermayeye ilişkin algılarında “Psikolojik Sağlamlık”, “Güven”, “İyimserlik” düzeyinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin psikolojik sağlamlık, güven, iyimserlik ve ölçek geneli algılarının branş öğretmenlerine oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin aynı konularda çalışıp işbirliği içinde olması bu sonuçları doğurmuş olabilir. Çünkü branş öğretmenleri sadece zümresiyle yani sınırlı sayıda öğretmenle ortak konularda iş birliği yapmaktadırlar. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ve pozitif psikolojik sermayeye ait “psikolojik sağlamlık”, “güven”, “iyimserlik” boyutları ve ölçek geneli arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. İlkokulda çalışan öğretmenlerin psikolojik sağlamlık, güven, iyimserlik ve ölçek geneli algılarının ortaokul öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin yaşları, eğitim durumları ve pozitif psikolojik sermaye algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin algılarında “İyimserlik”, “Güven”, “Dışadönüklük”, “Psikolojik Dayanıklılık”, “Umut” ve ölçek geneli mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. “Öz Yeterlilik” mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farkın kaynağının belirlenmesi için LSD testinin sonuçları incelenmiştir. LSD sonuçları incelendiğinde “Öz Yeterlilik” boyut algılarında 1-5 yıl, 16-20 yıl, 21-25 yıl ve 26 yıl ve üstü arasındaki fark önemlidir. Mesleki kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin öz

yeterlilik algıları 21-25 yıl olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Meslek hayatına yeni başlayan öğretmenlerin kıdemli öğretmenlere göre kendisini daha yeterli hissetmesinin sebebi; akademik bilgilerin henüz taze olması, isteklilik ve güdülenmişlik, görevinde olumsuzluklarla karşılaşmama, heyecan şeklinde sıralayabiliriz. Kıdemli öğretmenlerin öz yeterlilik algılarının daha düşük olmasının sebebi ise meslek hayatında çeşitli olumsuzluklarla karşılaşması, tükenmişlik, mobbing, örgütsel sinizm, yetersiz iş doyumu gibi örgüt çalışanların psikolojisini olumsuz etkileyen faktörler olabilir. Çalışılan okuldaki öğretmen sayısı 20 veya altı olan öğretmenlerin psikolojik sağlamlık algıları 21-40 kişi, 41-60 kişi ve 61 kişi ve üstü olanlara göre daha yüksektir. Öğretmen sayısı az olan okullarda; okul dışı ve içi düzenlenen etkinliklerin daha kolay organizasyonu sebebiyle ilişkiler daha canlı, öğretmenler arası paylaşımların ve desteklemenin daha fazla olmasından dolayı ilişkiler daha sağlam olabilmekte ve dolayısıyla kişinin psikolojisinin sağlam olduğu söylenebilir.

Arabacı ve Çakmak (2017) çalışmalarında iş doyumu, örgütsel bağlılık ve pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Elde edilen bir diğer sonuç da okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemesinin, öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ve yenilik yönetimlerine olumlu etki ettiği yönündedir. Gerçekleştirdiğimiz çalışma ve söz konusu çalışma arasında bu bağlamda benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Sürücü, Maşlakçı ve Şeşen (2017)'nin gerçekleştirdiği araştırmada pozitif psikolojik sermaye ve dönüşümcü liderlik arasında olumlu bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Kyeha ve Young'un gerçekleştirdiği farklı bir çalışmada da pozitif psikolojik sermaye ve liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu bulgular araştırmamızı desteklemektedir.

Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin sonuç ve tartışma aşağıda açıklanmaya çalışmıştır.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları gösterme düzeyleri ve yenilik yönetimi yeterliliği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda öğretmenlerin algılarına göre dönüşümcü liderlik davranışı gösterme düzeyleri ve yenilik yönetimi yeterliliği arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışı gösterme düzeyleri ile yenilik yönetimi yeterliliği arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde pozitif

yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri arttırıldığında, yenilik yönetimi yeterliliklerinin de pozitif yönde artacağı görülmektedir. Yenilik yönetiminin uygulanabilir olmasında dönüşümcü liderliğin önemini araştırmadan anlaşılmaktadır. Yeniliğin okullar için hayati öneme sahip olduğu günümüzde, liderler için yenilik yönetimi anahtar rolündedir.

Bu araştırmaya benzer konuları ele alan Bozkurt ve Göral (2013), otel işletme sahiplerine ve genel müdürlere modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlerin saldırgan ve fırsatçı yenilik stratejilerine etki ettiği sonucuna varmıştır.

Araştırmanın dördüncü alt problemine ait sonuç ve tartışma aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliği ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırmadan elde edilen bulgular sonucu; öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliği ve öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Yenilik yönetimi yeterliliği ile pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin sahip olduğu yenilik yönetimi yeterlilik seviyesi arttığı zaman, öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerinde artış olacağı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile okul müdürlerinin yeniliklere bakış açısı, yenilikleri organize edebilme becerileri, yenilik çalışmalarını örgüt içinde öğretmenler ve diğer personelle karar verebilme durumu öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye özelliklerini etkilediği görülmüştür. Yenilikçi liderlerle sahip olan öğretmenlerin daha mutlu ve güven duyarak çalıştıkları araştırma sonucunda saptanmıştır. Yenileşmeyen değişmeyen okullarda öğretmenler bir süre sonra aynı işi aynı dinamikte yapmaktan sıkılabilir ve verimi, iş doyumu, örgüte olan güveni, geleceğe dair umudu düşebilir. Yenilikçi okul müdürleri öğretmenleri dinamik tutabilmek için yeniliği ihtiyaca göre düzenlediğinde öğretmenler daha pozitif çalışabilirler. Yenileşme sürecinin getirdiği değişiklikler onları motive edebilir.

Beğenirbaş ve Turgut (2016)'un savunma sektörüne yaptığı çalışmada psikolojik sermaye boyutlarının yenilikçi davranış ile iş performansı üzerinde önemli pozitif etkisi saptanmıştır.

Araştırmanın beşinci alt problemine ait sonuç ve tartışma aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışı gösterme düzeyi ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Öğretmenlerin algılarına göre dönüşümcü liderlik davranışı gösterme ve öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışı ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları artırıldığında, öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinde de pozitif yönde düşük seviyede artış olacağını belirlenmiştir.

Kesken ve Ayyıldız (2008)'ın yaptığı araştırmada dönüşümcü lider ve izleyenleri için psikolojik sermayenin önemini vurgulamıştır. Keser ve Kocabaş (2014) okul yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerini karşılaştırmış sonucunda psikolojik sermaye boyutlarının otantik liderlik üstündeki etkisi anlamlı bulunmuştur.

Araştırmanın altıncı alt problemine ait sonuç ve tartışma aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

İlkokul ve ortaokul kurumlarında görev yapan yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı gösterme düzeyi onların yenilik yönetimi yeterliliğini öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye aracılığı ile mi yordamaktadır?

Araştırmada dönüşümcü liderlik davranışı ve yenilik yönetimi yeterliliği değişkeninin oluşturduğu model test edildiğinde dönüşümcü liderlik davranışı ve yenilik yönetimi yeterliliği ilişkisi anlamlı sonuç vermiştir. Model kabul edilebilir uyuma sahiptir. Dönüşümcü liderlik, yenilik yönetimi yeterliliği ve pozitif psikolojik sermaye değişkeninin oluşturduğu model test edildiğinde dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye, pozitif psikolojik sermaye ile yenilik yönetimi yeterliliği arasında kurulan ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüş ve model kabul edilebilirdir. Araştırmada pozitif psikolojik sermayenin; dönüşümcü liderlik ve yenilik yönetimi arasında aracı etkisi bulunduğu

görülmüştür. Pozitif psikolojik sermaye; yenilik yönetimi ve dönüşümcü liderlik ilişkisini inceleyen model anlamlı ve doğru bir sonuç sunmuştur. Sonuç olarak dönüşümcü liderlik davranışının yenilik yönetimi yeterliliğini yordamasında pozitif psikolojik sermayenin kabul edilebilir oranda aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olan okul müdürlerinin pozitif psikolojik sermayeleri düzeyleri yüksek olan öğretmenler ile okullarında daha fazla yenilik yönetimi yeterliliğinde bulundukları söylenebilir.

Beğenirbaş ve Turgut (2016) çalışmalarında psikolojik sermaye boyutları ve iş performansları ilişkisinde yenilikçi davranışların aracı rolü bulunamamıştır.

5.2. Öneriler

5.2.1 Araştırmacılara Öneriler

1. Araştırmada öğretmen algılarına göre ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve yenilik yönetimi yeterliliği ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolünün incelendiği araştırmada ilkökul ve ortaokul öğretmenleri örnekleme alınmıştır. Sonraki araştırmalarda okul öncesi ve lise öğretmenleri örnekleme alınabilir.
2. Araştırmada resmi ilkökul ve ortaokullar incelenmiştir. Sonraki araştırmalarda özel okullar ile resmi okullar karşılaştırılabilir.
3. Araştırma sonucunda çıkan ilkökul öğretmenlerinin ortaokul öğretmenlerine göre yöneticilerini daha dönüşümcü lider bulmalarının sebebi nitel bir çalışma ile araştırılabilir.
4. Araştırmada öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye özellikleri ölçülmüştür. Yöneticilerde örnekleme alınabilir.
5. Araştırmada öğretmen algılarına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri, yenilik yönetimi yeterlilikleri ölçülmüştür. Yöneticilerin bu konuda kendilerini nasıl gördüklerini farkına varmaları için okul müdürlerinin algısı ölçülebilir.

5.2.2 Uygulayıcılara Öneriler

1. Okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik hususunda beklenen davranışlara sahip olabilmeleri ve yenilik yönetimi yeterliliklerini geliştirebilmeleri için eğitim ve hizmet etkinlikleri bünyesinde liderlik konulu seminerlere katılımı sağlanmalıdır.

2. Okul müdürlerinin yapılacak yenilikler için danışman destek almasını sağlayacak alanlar onlara tanıtılmalı bu konuda onlara seminerler, konferanslar verilerek uzman desteği almanın önemi anlatılmalıdır.
3. Okul müdürleri düzenli bir zaman çizelgesiyle buluşturularak yenilik çalışmaları için birlik olunmalı ve okullarda bir standart oluşturulmalıdır.
4. Okullar ile sivil toplum kuruluşları okul müdürlerinin yenilik yönetimine katkı sağlayacak her eğitim- öğretim yılı için bir takvim oluşturabilirler ve bu takvime uygun çalışabilirler.
5. Okullara milli eğitim tarafından finans edilen ARGE'nin araştırıp derlediği yurt dışındaki eğitimde yenileşme çalışmaları ve farklı uygulamaları okul müdürlerinin inceleyebilecekleri ve takip edebilecekleri bir dergi aylık olarak gönderilip bu konuda fikirlerin tartışılabileceği ortamlar sunulabilir.
6. Okul müdürlerinin idari, belge düzenleme işlerini hafifletecek önlemler alınarak, okul müdürlerinin yenilikçi çalışmalara daha çok zaman ayırmasına olanak sağlanabilir.
7. Eğitim kurumlarındaki gereksinimlerin giderilebilmesi için yenilikçi düşünceler üretebilen ve bu düşünceleri uygulayarak başarıya ulaşabilen yöneticilere gereksinim duyulmaktadır. Bu gereksinimin giderilebilmesi için Üniversiteler ve Milli Eğitim Bakanlığı ile iş birliği yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, A., Özgül, D., & Korkmaz, V. E. (2018). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Hizmetkar Liderler ve Örgütsel Güven, Konya Beyşehir Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 151-159.
- Acaray, A. (2007). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Açıkalın, A. (2000). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Adair, J. (2007). *Leadership For Innovation*. London: Kogan Page.
- Adams, B., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: a review. *International Journal of Management Reviews*, 1(8), 21-47.
- Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. Ankara: Adalet Yayınları.
- Akçay, V. H. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerin Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Rolü. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(1), 73-98.
- Akçay, V. H. (2012). Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini İle İlişkisi. *KSÜ İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(1), 123-140.
- Akçekoce, A., & Bilgin, K. U. (2016). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmen Performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-23.
- Akın, S. (2016). *Kule Canbazı*. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Akomolafe, C. O. (2011). Managing Innovations in Educational System in Nigeria: A Focus on Creating and Sustenance of Culture of Innovation. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 2(1), 47-52.
- Aksay, K. (2011). “Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi:Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama”. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 6-14.
- Aslan, Ş. (2013). *Duygusal Zeka ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik*. Ankara.

- Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu.* (tarih yok). Türk Dil Kurumu: <http://www.tdk.gov.tr> adresinden alınmıştır
- Aydın, A., Yılmaz, K., & Altinkurt, Y. (2013). Eğitim Yönetiminde Pozitif Psikoloji. *International Journal of Human Science*, 1470-1490.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gazi Kİtabevi.
- Aydoğan, E., & Uğurlu Kara, A. (2015). Pozitif Psikolojik Sermaye ile Bireysel Performans İlişkisi: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifi Merkez Birliği Örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 68-91.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi.
- Bakan, İ. (2004). *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*. İstanbul: Beta Yayım.
- Bakan, İ. (2008). “ÖRGÜT KÜLTÜRÜ” VE “LİDERLİK” TÜRLERİNE İLİŞKİN ALGILAMALAR İLE YÖNETİCİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI. *KMU İİBF Dergisi*(14).
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 1-28.
- Baloğlu, N. (2014). Karar Verme. S. Turan içinde, *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama* (s. 226-249). Ankara: Pegem Akademi.
- Barker, A. (2002). *Yenilikçiliğin Simyası*. İstanbul: Bzd Yayın ve İletişim Hizmetleri.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. Oxford: Harper.
- Bayrak, S. (1997). *Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği*. İstanbul: Deniz Harp Okulu.
- Bedük, A. (2014). A. Bedük içinde, *Örgüt Psikolojisi - Yeni Yaklaşımlar ve Güncel Konular* (s. V). Konya: Atlas Akademi.
- Beğenirbaş, M., & Turgut, E. (2016). Psikolojik Sermayenin Çalışanların Yenilikçi Davranışlarına ve Performanslarına Etkileri: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*, 31(1), 57-93.
- Bess, L. J., & Goldman, P. (2001). Leadership Ambiguity in Universities and K-12 Schools and The Limits of Cotemporary Leadership Theory. *The Leadership Quarterly*(12), 419-150.

- Beşiroğlu, A. (2013). Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bilir, M. E. (2007). Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Boehnke, K., Bontis, N., Distefano, J., & Distefano, C. A. (2003). Transformational Leadership: An Examination of Cross- National Differences and Similarities. *The Leadership & Organizational Development Journal*, 24(1), 5-15.
- Bozkurt, Ö., & Göral, M. (2013). Modern Liderlik TarzlarınınYenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(4), 1-14.
- Brandt, T., Golmes, F. J., & Boyanova, D. (2011). Personality and Psychological Capital as Indicators of Future Job Success? A Multicultural Comparison Between Three European Countries. *The Finishing Journal of Business Economics*(3), 263-289.
- Brestrich, T. E. (2001). *Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik*. Ankara: Seba Yayınları.
- Bubner, D. (2009). *Leading and Benchmarking System- Wide Educational Innovation*. International Confederation of Principals World Convention.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim Dergisi*(152), 71-86.
- Buluç, B. (2016). Geleneksel Liderlik Yaklaşımları. N. Güçlü, & S. Koşar içinde, *Eğitim Yönetiminde Liderlik* (s. 41-68). Ankara: Pegem Akademi.
- Bulut, Y., & Bakan, İ. (2005). Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 62-89.
- Bülbül, T. (2012). Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 157-175.
- Bülbül, T. (2013). *Yenilik yönetimi. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed), Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem.
- Cameron, S. K., Dutton, E. J., & Quinn, E. R. (2003). Foundations of Positive Organizational Scholarship. E. J. Dutton, S. K. Cameron, & E. R. Quinn içinde, *Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline* (s. 3-13). San Francisco: Berrett- Koehler Publishers.

- Caza, A., & Cameron, S. K. (2008). Positive Organizational Scholarship: What Does It Achieve? L. C. Cooper, & S. Clegg içinde, *Handbook of Macro-Organizational Behavior*. New York: SAGE.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cormican, K., & O'Sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation*(24), 819-829.
- Çakar, U., & Arbak, Y. (2003). Duygusal Zeka ve Liderlik. *D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*, 18, 83-98.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4).
- Çelikleş, H. (2008). İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çömez, P. (2012). “Örgütlerde Çift Yeteneklilik ve Örgütsel Yenilik İlişkisinde Liderlik Tiplerinin Rolü ve Firma Yenilik Performansına Etkileri”. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Kocaeli: Gebze Teknik Üniversitesi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary. *Journal of Management*, 13(4), 675-688.
- Davis, O. C. (2010). Why The Workplace Needs Positive Psychology. 02 21, 2019 tarihinde <http://Www.Qllab.Org/Publications/Pospsych> Working Paper Orindavis.Pdf adresinden alındı
- Demir, H., & Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim*, 19(61), 72-90.
- Deniz, A. (2012). “Tüketici Yenilikçiliği Boyutları ve Yenilikçiliği Etkileyen Faktörler Arasındaki İlişkiler. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deschamps, J. (2008). *inoovation leaders: how senior executives stimulate, steer, and sustain innovation*. West Sussex: Jossey-Bass. .
- Dirican, M. (2007). Öğretmen ve Öğrencilerin Liderlik Algılamaları Üzerine Bir Alan Araştırması: Anakara İli Lise ve Dengi Okullar Uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, S., & Koşar, S. (2016). Çağdaş Liderlik Yaklaşımları. N. Güçlü içinde, *Eğitim Yönetiminde Liderlik* (s. 98-141). Ankara: Pegem Akademi.
- Donaldson, I. S., & Ko, I. (2010). Positive Organizational Psychology, Behavior and Scholarship: A Review of the Emerging Literature and Evidence Base. *The*

Journal of Positive Psychology: Dedicated to Furthering Research and Promoting Good Practicce, 5(3), 177-191.

- Drucker, F. P. (1999). *21. Yüzyıl için yönetim tartışmaları*. (İ. Bahçivagil, & G. Gorbou, Çev.) Epsilon.
- Drucker, P. F. (1996). *Managing For Nineteen Niineties and Beyond* . İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Duke, D. L. (1987). *School Leadership and Instructional Improvement*. New York: Random House.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Dursun, Y., & Kocagöz, E. (2010, Ocak-Temmuz). Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(35), 1-17.
- Elbaşı, H. İ. (2014). “Yenilik Özümseme Algısı ve Yenilik Özümseme Algısının Yenilikçi İş Performansı Üzerine Etkisi”. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü (Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Elci, S. (2003). *Innovation Policy Profile*. İstanbul: Turkey European Commission.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*,. Ankara: Meteksan Bilişim.
- Elçi, Ş. (2007). “İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı”. 02 20, 2019 tarihinde <http://www.focusinnovation.net>
- Envick, R. B. (2005). Beyond Human and Social Capital: The Importance of Positive Psychological Capital for Entrepreneurial Success. *The Emtrepreneurial Executive*(10), 41-52.
- Eraslan, L. (2004). liderlik Postmodern Bir Paradigma Dönüşümcü Liderlik. *Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. içinde Ankara.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erkasap, A. (2015). Blake & Mouton Yönetimsel Diyagramı Modeli. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Programı.

- Erkmen, T., & Esen, E. (2012). Psikolojik Sermaye Konusunda 2003-2011 Yıllarında Yapılan Çalışmaların KAtegorik Olarak İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 89-103.
- Erkuş, A., & Fındıklı, A. M. (2013). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- Erkutlu, H. V. (2015). *Pozitif Örgütsel Davranış*. Ankara: Akademisyen Kitapevi.
- Glad-Hai, S., & Somech, A. (2016). " 'The Day After ' : The Organizational Consequences of Innovation Implementation in Experimental Schools". *Journal of Education Administation*, 54(1), 19-40.
- Gökçek, O. (2007). Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomatik Sektöründe Bir Alan Çalışması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Griffiths, D. E. (1959). *Administrative Theory*. California: Appleton- Century-Crofts.
- Güçlü, N. (2016). Liderliğe Genel Bir Bakış. N. Güçlü içinde, *Eğitim Yönetiminde Liderlik* (s. 3-15). Ankara: Pegem Akademi.
- Güleş, K. H., & Bülbül, T. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Algıları". *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 97-109.
- Gümüsoğlu, L. (2009). İnovasyon ve liderlik. *Savunma Sanayii Gündemi Dergisi*(3), 37-42.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hurst, D. K. (2000). *Kriz ve Yenilenme*. (E. Güldermir, Çev.) İstanbul: Alfa Yayınları.
- İlhan, M., & Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.
- İşcan, Ö. F. (2002). Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Johnson, B. R., & Christensen, L. (2014). *Eğitim Araştırmaları Nicel,Nitel ve Karma Araştırma*. (S. B. Demir, Çev.) Ankara: Eğiten Kitap.

- Jones, R. G., & George, M. J. (2003). *Contemporary Management*. New York: McGraw- Hill/ Irwin.
- Joreskog, K., & Sorbom, D. (1993). LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language. *Scientific Software International*.
- Kahn, R. L. (1956). The Prediction of Productivity. *Journal of Social Issues*, 41-49.
- Karcioğlu, F., & Kaygın, E. (2013). Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(5), 99-111.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(16).
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 443-465.
- Kaya, D., & Zerenler, M. (2014). *Çalışma Hayatında Psikolojik Sermaye*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Keizer, A. J., & Hamlan, J. M. (2007). Diagnosing Risk In Radical Innovation Projects Both Ambiguous and Unambiguous Risks Have Been Identified From Case Studies. Here's what you can do about them". *Research Technology Management*, 5 (50), 30-36.
- Keleş, H. N. (2004). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(2), 266-277.
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(2), 343-350.
- Keser, S., & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 1-22.
- Kesken, J., & Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 729-754.
- Kızıloğlu, M. (2011). İç Girişimcilik Olgusunun Yenilik Yapabilme Becerisine Etkisi: Gaziantep'te Faaliyet Gösteren Yenilikçi Örgütlerde Bir Uygulama", . *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- Korkmaz, İ. (2009). Sosyal Öğrenme Kuramı. B. Yeşilyaprak içinde, *Eğitim Psikolojisi Gelişim-Öğrenme-Öğretim* (s. 224-225). Ankara: Pegem Akademi.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 43(11), 401-422.
- Korkmaz, M. (2006). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*(46), 199-226.
- Korkmazer, F., Ekingen, E., & Yıldız, A. (2016). Psikolojik Sermayenin Çalışan Performansına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3), 271-281.
- Köse, B. (2012). "Tüketici Yenilikçiliği ve Yeniliklerin Benimsenmesi: Bir Yenilik Olarak Mobil İnternet". *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Afyon : Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Krishnan, V. R. (2001). Value Systems of Transformational Leaders. *Leadership and Organizational Development Journal*, 22(3), 126-131.
- Kurt, T. (2009). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Kolektif Yeterliliği ve Öz Yeterliliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lawson , B., & Samson, D. (2001). Developin innovation vapability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Jornal of Innovation Management*, 3(5), 377-400.
- Little, M. L., Gooty, J., & Nelson, L. D. (2007). Positive Psychological Capital: Has Positivity Clouded Measurement Rigor L. D. Nelson, & L. C. Cooper içinde, *Positive Organizational Behavior* (s. 191-209). London: SAGE.
- Lurhans, F., & Jensen, M. S. (2002). Hope: A New Positive Strength For Human Resource Development. *Human Resource Development Review*(1), 304-322.
- Luthans, F. (2002). Positive Organizational Behaviour: Developing and Managing Psychological Strenghts. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2007). *Positive Psychological Capital: Development The Human Competetive Edge*. Newyork: Ocford University Press.
- Luthans, F., & Youssef, M. C. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.

- Luthans, F., & Youssef, M. C. (2007). Emerging Positive Organizational Behaviour. *Journal of Management*(33), 321-349.
- Luthans, F., Avey, B. J., Avolio, J. B., Norman, M. S., & Combs, M. G. (2006). Psychological Capital Development: Toward A Micro- Intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Youssef, M. C., & Avolio, J. B. (2007). Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior. L. Debra, & L. C. Cooper içinde, *Positive Organizational Behavior* (s.9-24). London: Sage Publications.
- Luthans, F., Youssef, M. C., & Rawski, L. S. (2011). A Tale of Two Paradigms: The Impact of Psychological Capital and Reinforcins Feedback on Problem Solving and Innovation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(4), 333-350.
- Morgan, C. M., & Luthans, F. (2013). Psychological Capital Theory: Toward A Positive Holistic Model. B. B. Arnold içinde, *Advances in Positive Organizational Psychology* (s. 145-166). Emerald Group Publishing Limited.
- Mürtezaoğlu, S. (2015). "Pozitif-Negatif Duyguların, Otomatik Düşüncelerin Ve Bazı Kişisel Değişkenlerin Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterlilik İnanç Düzeyleri Üzerindeki Etkisi". *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. 2(21), 211-231.
- Nelson, L. D., & Cooper, L. C. (2007). Positive Organizational Behavior: An Inclusive View. L. D. Nelson, & L. C. Cooper içinde, *Positive Organizational Behavior*. London: SAGE.
- OECD Eurostat. (2006). *Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*. OECD ve Eurostat ortak yayımı.
- OECD, E. (2006). *Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*. OECD ve Eurostat ortak yayımı.
- Ortt, R. J., & Duin, A. P. (2008). The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal of Innnovation Management*, 4(11), 522-538.
- Oruç, E. (2015). Pozitif Psikolojik Sermayenin Politik Davranışlara Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oyumlu, H. (2006). Bir Kurumun Yenilikçiliğine etki eden Koşulların Belirlenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

- Öğüt, A., Aygen, S., & Demirsel, T. M. (2007). Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayı*, 163-172.
- Özçetin, S., Karataş, S., & Gök, S. (2015). "Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Algıları". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(33), 167-185.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özen, Y., & Gül, A. (2007). Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren ve Örneklem Sorunu. *KKEFD/ JOKKEF*(15), 394-422.
- Özer, S. P., Topaloğlu, T., & Özmen, N. Ö. (2013). Destekleyici Örgüt İkliminin Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi/ The Moderating Effect of Supportive Organizational Climate on Psychological Capital and Job Satisfaction Relationship. *Ege Akademik Bakış*, 13(4), 437-447.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Özkan, C. (2009). "Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama". *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Paşamehmetoğlu, A., & Yeloğlu, H. O. (2015). Psikolojik Sermaye ve Motivasyon. S. Gürbüz, & Ü. Sıgı içinde, *Örgütsel Davranış Kitabı*. İstanbul: Beta Basım.
- Pervaiz, A. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*., 1(1), 30-43.
- Sabuncuoğlu, Z. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1996). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sarhan, H. (1998). *Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi*. İstanbul: Desnet Yayınları.
- Sarıcı, D. (2015). Öğretmenlerin İş Doyumu ile Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerine Yönelik Görüşleri (İzmir-Foça Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Sarioğlu Uğur, S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.

- Savcı, İ. (1999). *Örgüt ve Birey*. Ankara: Tasarım Dizgi Fotokopi Ofset.
- Sayğan Tunçay, S. (2016). Örgüt Geliştirmenin Tarihçesi. D. L. Anderson içinde, *Örgüt Geliştirme* (O. Sürgevil Dalkılıç, Çev., s. 17-39). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Seligman, M. E. (1998). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. Newyork: Pocket Books.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Intrduction. *American Psychologist*(55), 5-14.
- Sertoğlu, R. (2010). *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Sökmen, A., & Boylu, Y. (2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 2381-2402.
- Sönmez, S. (2010). Örgütlerde Duygusal Zekanın Dönüşümsel Liderlik Üzerindeki Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Zonguldak: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated With Leadership, A Survey of tha Literature. *Journal of Psychology*(25), 35-71.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri. *Eğitim ve Bilim*(135), 39-49.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği). *Eğitim ve Bilim*, 30(135), 39-49.
- Şengüllendi, M. F., & Şehitoğlu, Y. (2017). Dönüşümcü Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisinde Eğitim Düzeyinin Moderator Rolü. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 112-126.
- Şimşek, H. (1997). *21. Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve Takipçileri*. Ankara: Asil Yayıncılık.
- Tandoğan, H. T. (2002). Dönütürücü ve İşgördürücü Liderliğin Kontrol Odağına Bağlı Olarak Personel Güçlendirmeye Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taş, S. (2007). Eğitimde Yenileşmenin Önündeki Engeller(Dört Köşe Tekerlekler). *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(17), 183-192.
- Taymaz, H. (2011). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pagem Akademi Yayıncılık.

- Tekin, Y. (2012). Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi ile Yenilikçi Örgüt Kültürü İlişkisi: Alanyada Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Temel, E. (2016). Dönüşümcü Liderlik Ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli'deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama . Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı ve Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-16.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt , K. (2005). *Managing innovation integrating technological, market and organizational change*. West Sussex: John.
- Tomoff, M. (2015). Positive Psychologie in Unternehmen. *Springer Fachmedien Wiesbaden*. doi: 10.1007/978-3-658-08906-1_2
- Top, Z. M. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimine İlişkin Tutumlarının İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tösten, R. (2015). Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Algıların İncelenmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tösten, R., & Özgan, H. (2014). Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği. *EKEV Akademi Dergisi*, 429-442.
- Trott, P. (2005). *Innovation management and new product development*. London: Prentice Hall.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*(80), 57-83.
- Turan, S., & Bektaş, F. (2014). Liderlik. S. Turan içinde, *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama* (s. 293-336). Ankara: Pegem Akademi.
- Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji (Endüstri ve Örgüt PSikolojisine Yeni Yaklaşımlar)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tuzcu, A., & Ulaş, D. (2018). Akademik ve İdari Personelin Gözünden Yöneticiler. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 58-89.
- Uzer, M. (2010). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Silivri İlçesi Örneği) . *Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzkurt, C. (2017). *Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Ünlü, Z., & Aydoğan, E. (2015). Yenilik Yönetiminin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: Ankara'daki Devlet Üniversiteleri Bünyesinde Bulunan Teknokentlerde Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25(2), 29-66.
- Varamaki, E., Pihkala, T., & Routaman, V. (1996). "Knowledge transfer in small family Businesses. *Five claims of knowing, European Management Journal*, (14), 423-426.
- Varış, F. (1982). Eğitimde Yenileşme Kavramı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 56-60.
- Vlok, A. (2012). A Leadership Competency Profile for Innovation Leaders in a Science- Based Research and Innovation Organization in South Africa. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*(41), 209-226.
- Wan, D., Ong, H. C., & Lee, F. (2005). Determinants of firm innovation in Singapore. *Technovation*(25), 261-268.
- Wright, A. T. (2003). Positive Organizational Behaviour: An Idea Whose Time Has Truly Come. *Journal of Organizational Behaviour*(24), 437-442.
- Yıldırım, C. (2006). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi. Ankara.
- Yıldız, H. (2015). Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması. *Yayımlanmamış Doktora Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.
- Yıldız, N. (2012). "Yeni Zamanlar" ve Yeni Liderlik Anlayışı. *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 119-134.
- Yukl, G. (2013). *Leadership In Organizations, 8th Edition*. New York: Pearson. University of Pretoria: <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/25691/04chapter4.pdf?sequence=5>
- Yüksel, H. (2015). Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zygmunt, B. (2000). *Siyaset Arayışı*. (T. Birkan, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

EKLER

EK 1.Öğrencinin Akademik Özgeçmişi

EK 2. Uygulama İzinleri

2.1. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği İzin Formu

2.2.Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği İzin Formu

2.3.Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği İzin Formu

EK 3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

3.1 Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği

3.2 Okullarda Yenilik Yönetimi Yeterliliği Ölçeği

3.3 Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği

EK 4. Araştırma Onay İzinleri

EK 1.Öğrencinin Akademik Özgeçmişi

Kişisel Bilgiler			
Adı ve Soyadı	Şule Kani		
E-postası/Web Sayfası	sulezambak@gmail.com		
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce		
Uzmanlık Alanı	Sınıf Öğretmenliği		
Öğrenim Bilgileri			
	Üniversite	Bölüm	Yıl
Lisans	Marmara Üniversitesi	Sınıf Öğretmenliği	2013
Tez Başlığı	Öğretmen Algılarına Göre İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Yenilik Yönetimi Yeterliliği İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü		
Tez Danışmanı	Doç. Dr. Semiha Şahin		
Alanıyla İlgili Bilimsel Kuruluşlara Üyelikler			
Alanıyla İlgili Aldığı Ödüller			
21/08/2015MEB Başarı Belgesi 06/07/2018 MEB Başarı Belgesi			

EK 2. Uygulama İzinleri

2.1. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği İzin Formu

13 Mart 2018 tarihinde Şule <sulezambak@gmail.com> yazdı:

Sayın Semiha Şahin hocam, yüksek lisans tez çalışmamda “Liderlik Stilleri Ölçeği”nizi izninizle kullanmak istiyorum.

Saygılarımla...

Şule Kani

Merhaba,
Ölçek ektedir. Uygun bulunursa kaynak göstermek şartı ile uygulanabilir.
İyi çalışmalar,

Semiha Şahin

Semiha Sahin, PhD
Associate Professor
Dokuz Eylül University
Faculty of Education
Department of Educational Sciences

Postal Address:
Dokuz Eylül Üniversitesi
Buca Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Buca-İzmir/Turkey

2.2.Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği İzin Formu

Okullarda yenilik yönetimi ölçeği

Gelen Kutusu X



Şule Zambak <sulezambak@gmail.com>

5.12.2017 ☆

Alıcı: tuncerbulbul08

Merhaba Sayın Hocam,
Yüksek Lisans öğrencisiyim.Okullarda yenilik yönetimi ölçeğini araştırmamda kullanmak istiyorum.Geliştirdiğiniz ölçeği araştırmam da kullanmam için izin verirsiniz ve ölçeği gönderirseniz çok sevinirim. Teşekkürler İyi çalışmalar.



tuncer bulbul <tuncerbulbul08@gmail.com>

6.12.2017 ★

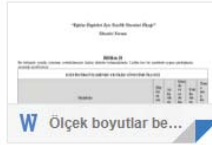
Alıcı: bana

Merhaba Şule, ölçeği kullanabilirsin ölçek ekte yer almakta. iyi çalışmalar

5 Aralık 2017 22:12 tarihinde Şule Zambak <sulezambak@gmail.com> yazdı:

...

3 Ek



2.3.Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği İzin Formu

Pozitif psikolojik sermaye ölçeği izni
Gelen Kutusu x

Şule Zambak <sulezambak@gmail.com>
31 Oca ☆

Alıcı: rasimtoستن

Rasim hocam merhaba. Ben dokuz eylul universitesinde yuksek lisans yapmaktayim. Pozitif psikolojik sermaye ölçeğinizi kullanabilir miyim? Ölçeği ve geçerlik guvenirlık calismasını gonderirseniz cok sevinirim tesekkurler

rasim tösten <rasimtoستن@hotmail.com>
2 Şub ☆

Alıcı: bana

Elbet kullanabilirsiniz. Nezaketiniz için teşekkür ederim. Ölçeğin tamamına doktora tezimdten ulaşabilirsiniz.

31 Oca 2018 14:28 tarihinde Şule Zambak <sulezambak@gmail.com> yazdı:

...

rasim tösten <rasimtoستن@hotmail.com>
2 Şub ☆

Alıcı: bana

Hatta ihtiyaç olursa yine destek sağlamaya çalışırım

31 Oca 2018 14:28 tarihinde Şule Zambak <sulezambak@gmail.com> yazdı:

Rasim hocam merhaba. Ben dokuz eylul universitesinde yuksek lisans yapmaktayim. Pozitif psikolojik sermaye ölçeğinizi kullanabilir miyim? Ölçeği ve geçerlik guvenirlık calismasını gonderirseniz cok sevinirim tesekkurler

EK.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

BÖLÜM I

Kişisel Bilgi Formu: Lütfen ilgili seçeneğin üzerine (X) işareti koyunuz.

- 1 **Cinsiyetiniz** () Kadın () Erkek
- 2 **Medeni Hal** () Evli () Bekar
- 3 **Yaş** () 21-30 () 31-40 () 41- 50 () 51 ve üstü
- 4 **Öğrenim Düzeyiniz** () Öğretmen Okulu () Eğitim Enstitüsü () 2-3 yıllık () Lisans () Y.Lisans () Doktora yüksek okul
- 5 **Branşınız:** () Sınıf Öğretmeni () Branş Öğretmeni Belirtiniz.....
- 6 **Mesleki Kıdeminiz** () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 -25 yıl () 26 yıl ve üstü
- 7 **Çalıştığınız Okulun Statüsü** () İlkokul () Ortaokul () İmam Hatip Ortaokulu
- 8 **Çalıştığınız İlçesi: Okulun Mahallesi:**
9. **Öğretmen Sayısı:** () 1-10 () 11-20 () 21-40 () 41-60 () 61 ve üstü

OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ

BÖLÜM II		Her zaman	Çoğu zaman	Arasıra	Çok seyrek	Hiçbir zaman
Açıklama: Çalıştığınız okulda okul müdürünüzün aşağıda görülen yöneticilik özellik ve davranışlarını hangi sıklıkla gösterdiğini ilgili seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen her bir maddeyi eksik bırakmadan işaretleyiniz.						
1	Eğitim-öğretimin çok iyi olması için neler yapılması gerektiğini öğretmenlerle tartışır.					
2	Öğrenci veya velilerle ilgili sorunları çözdüğümüzde bizi takdir eder.					
3	Öğrenci sorunlarının çözümüne farklı yönlerden bakmamızı sağlar.					
4	Öğretmenlere bireysel yeteneklerine göre görev verir.					
5	Okulun geleceğine yönelik oldukça iyimser konuşur.					
6	Okulda önceden farkedemediğimiz sorunları görerek değerlendirmemizi sağlar.					
7	Bir amaç uğruna çalışmanın önemini sıklıkla vurgular.					
8	Her öğretmenle ayrı ayrı ilgilenir.					
9	Onunla çalışıyor olmak bizi mutlu eder.					
10	Okulda kaynakların nasıl daha etkili kullanılabileceğine yönelik amaçları öğretmenlerle birlikte belirler.					
11	Öğrenci başarısının daha iyi olması için belirlenen amaçların gerçekleştirilmesine olan inancı yüksektir.					
12	Öğrenci başarısıyla ilgili çalışmalar hakkında şevkle konuşur.					
13	Öğretmenleri okulla ilgili uzun dönemli tasarı ve planları gerçekleştirebileceklerine inandırır (Onları cesaretlendirir).					
14	Her bir öğretmenin okulla ilgili farklı isteklerini karşılamaya çalışır.					
15	Okulda neyi, niçin yaptığımıza ilişkin ortak bir düşünce geliştirmemize yardım eder.					
16	Öğretmenlere yüksek çalışma azmi ve enerjisi ile örnek olur.					
17	Okuldaki işleyişi eleştirmemizi hoş karşılar.					
18	Onunla çalışmak okula olan aidiyet (bağlılık) duygumu güçlendirir.					
19	Sınıfta öğretim yöntem ve tekniklerini geliştirmeye yönelik uzun dönemli tasarıları vardır.					
20	Görevlerimizi farklı düşüncelerle zenginleştirerek yapmamızı sağlar.					
21	Yaratıcı fikirleri olan öğretmenleri takdir eder.					
22	Güçlü ve gelişmeye açık yeteneklerimizi geliştirmemiz için çaba gösterir.					
23	Benim için okul müdürümüz başarının sembolüdür.					
24	Öğretmenler arasında saygın bir yeri vardır.					

Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği (Öğretmen Formu)

Bölüm III

Bu bölümde yenilik yönetimi yeterliklerinize ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her bir maddede uygun gördüğünüz seçeneği işaretleyiniz.

Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği (Öğretmen Formu)	Hiç katılmıyorum	Az katılmıyorum	Orta derecede katılmıyorum	Çok katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
1. Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.	()	()	()	()	()
2. Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.	()	()	()	()	()
3. Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır.	()	()	()	()	()
4. Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder.	()	()	()	()	()
5. Yenilik sürecinde kullanılabilecek araç ve gerecin teminini sağlar.	()	()	()	()	()
6. Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlar.	()	()	()	()	()
7. Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlar.	()	()	()	()	()
8. Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.	()	()	()	()	()
9. Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.	()	()	()	()	()
10. Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.	()	()	()	()	()
11. Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.	()	()	()	()	()
12. Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.	()	()	()	()	()
13. Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.	()	()	()	()	()
14. Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder.	()	()	()	()	()
15. Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılar.	()	()	()	()	()
16. Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.	()	()	()	()	()
17. Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.	()	()	()	()	()
18. Karar verirken fikir birliğini ve ortak bir yaklaşımı benimser.	()	()	()	()	()
19. Okulda yeniliğin çevreye uyum sağlamanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracı olarak görülmesini sağlar.	()	()	()	()	()
20. Yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimde açık olur.	()	()	()	()	()
21. Tüm okul personeli arasında güçlü bağlar oluşturarak okulda yeniliği sahiplenme duygusunun hâkim olmasına çaba gösterir.	()	()	()	()	()
22. Tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak verir.	()	()	()	()	()
23. Tek kişi ya da gruptan değil tüm okul personelinden yenilikçi fikirler bekler.	()	()	()	()	()
24. Yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelini inandırmaya çalışır.	()	()	()	()	()
25. Yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.	()	()	()	()	()
26. Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verir.	()	()	()	()	()
27. Yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösterir.	()	()	()	()	()
28. Okulda yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olur.	()	()	()	()	()
29. Yeniliğin okula kazandıracaklarının maliyet/yarar analizini yapar.	()	()	()	()	()
30. Yenilik sürecinde görev alan okul personelinin sürece katkılarını sürekli kontrol eder.	()	()	()	()	()
31. Yenilikçi projeleri geliştirmek için tüm personelin birbirleri ile işbirliği içerisinde olmasını sağlar.	()	()	()	()	()
32. Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir.	()	()	()	()	()

BÖLÜM IV: POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ		Tamamen Katlıyorum	Çoğunlukla Katlıyorum	Kararsızım	Az Katlıyorum	Hiç Katlıyorum
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 baş edebilirim.					

EK.4 Araştırma Onay İzinleri



T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
YÖNETİM KURULU KARARI



TOPLANTI TARİHİ
SAYI

: 19/07/2017
: 15

KARAR-3-:

57) Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Yüksek Lisans Programı 2016950057 numaralı öğrencisi Şule KANİ için tez konusu önerisine ilişkin, Anabilim Dalı Başkanlığının 18/04/2017 tarihli ve 37367808/399.128 sayılı yazısı ile ekleri incelendi.

Görüşmeler sonunda;

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Yüksek Lisans Programı 2016950057 numaralı öğrencisi Şule KANİ'nin tez danışmanı Doç.Dr.Semiha ŞAHİN ile öğrenci tarafından belirlenen ve Anabilim Dalı B başkanlığınca önerilen tez konusunun, aşağıdaki şekilde kabul edilmesine,
2017-2018 öğretim yılı güz yarıyılı başından itibaren her yarıyıl tez çalışmasına ve tez danışmanınca açılan uzmanlık alanı dersine kayıt yaptırmasına,
kararın Anabilim Dalı Başkanlığına, tez danışmanına ve öğrenciye bildirilmesine bulunanların oy birliği ile karar verildi.

Tez Konusu: İlkokul ve Ortaokul Eğitim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Yenilik Yönetimi Yeterliliği İlişkisinde Pozitif Psikolojinin Aracı Rolü

İngilizcesi: Mediator Role of Positive Psychology in the Relationship of Transformational Leadership Characteristics of Primary and Secondary School Administrators and Innovation Management Competence

(İMZA) Prof.Dr.Ercan AKPINAR (ÜYE)	(İMZA) Prof.Dr.Ali Günay BALIM (BAŞKAN)	(İMZA) Doç.Dr.Cenk KEŞAN (ÜYE)
(İMZA) Prof.Dr.Duygu ÖZTİN PASSERAT (ÜYE)	(İMZA) Doç.Dr.Erdağ ASLAN (ÜYE)	(İZİNLİ) Yrd.Doç.Turan ENGİNOĞLU (ÜYE)

ASLI GİBİDİR
19/07/2017

Aynur İRİK
Enstitü Sekreteri
RAPORTÖR

Uğur Mumcu Cad. 135 Sk. No:5 35380 Buca/İZMİR
Telefon: +90(232)440 09 08 – 440 09 11 Faks: +90 (232) 420 60 45
e-posta: egitimbil.kurul@deu.edu.tr İnternet Adresi: <http://ebe.deu.edu.tr/>





T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877-604.01.02-E.8698872
Konu : Şule KANİ'nin
Araştırma İzni

02/05/2018

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22/08/2017 tarihli ve 355862610.06-E.12607291 sayılı yazısı (Genelge 2017/25)
b) Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün 05/04/2018 tarihli ve 746 sayılı yazısı.

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği yüksek lisans öğrencisi Şule KANİ'nin "İlkokul ve Ortaokul Eğitim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Yenilik Yönetimi Yeterliliği İlişkisinde Pozitif Psikolojinin Aracı Rolü" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri Müdürlüğümüz Bayraklı ve Karşıyaka ilçelerine bağlı ekli listede adı geçen okullarda uygulama isteği ilgi (b) yazı ile belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulanmasının, ekli listede adı geçen okullarda 2017-2018 Eğitim öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak ve eğitim kurumu yöneticilerinin uygun gördüğü şekilde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Ömer YAHŞİ
Milli Eğitim Müdürü

Ek:

- 1-Araştırma Değerlendirme Formu
- 2-Anket Formları ve Okul Listesi (11 sayfa)

OLUR
02/05/2018
Ahmet Ali BARIŞ
Vali a.
Vali Yardımcısı

