



## Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımları ve Yenilik Yönetimi Yeterliliği İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü\*

Şule Kani<sup>1</sup> ve Semiha Şahin<sup>2</sup>

• **Geliş Tarihi:** 28.06.2021 • **Kabul Tarihi:** 06.08.2022 • **Yayın Tarihi:** 02.05.2023

### Öz

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin yenilik yönetimi yeterliliği üzerindeki etkisini araştırmak ve bu ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı rolünü incelemektir. Araştırma 2017-2018 eğitim-öğretim yılında İzmir'in Bayraklı ve Karşıyaka ilçelerinde yer alan resmi ilkokullar ve ortaokullarda çalışan 356 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplamak için Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği, Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği ve Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma modeli yapısal eşitlik modellemesi ile test edilerek yol analizi oluşturulmuş; araştırmanın bağımsız değişkeni ile aracı değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkileri belirlenmiştir. 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 vermiştir.

**Anahtar Sözcükler:** dönüşümcü liderlik, yenilik yönetimi, pozitif psikolojik sermaye

### Atıf:

Kani, Ş ve Şahin, S. (2022). Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yaklaşımları ve yenilik yönetimi yeterliliği ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 58, 1-29. doi:10.9779.pauefd.958974

\* Bu çalışma DEÜ EBE'de yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>1</sup> Öğretmen, sulezambak@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9724-9376

<sup>2</sup> Doç. Dr. Semiha Şahin DEÜ Buca Eğitim Fakültesi, semiha.sahin@deu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1135-0327

## Giriş

Okulların gelişip değişebilmesi ve yeniliklerin öncüsü haline gelebilmesi için okulun temel ögesi olan öğrencilerin ve öğretmenlerin üretken ve yenilikçi olması ve bunun için de okul yöneticilerinin yenilik yönetme kapasitesinin yüksek olması beklenir.

Karizmatik (Bass, 1985; Collet ve Furham, 1995), vizyoner (Colvin, 1996), kültür şekillendirici (Hitt ve Keats, 1992) ve etik değerleri öne alan (Nelson, 1998) dönüşümcü liderler astlarıyla adalet ve eşitlik gibi ilkelerle çalışarak “yüksek moral ve motivasyon” seviyesine erişirmede karşılıklı ilham vermeyi başarırlar (Korkmaz, 2005, s.402). Dönüşümcü liderler değişim sürecine yön veren ve değişime etki eden liderler olarak kabul edilebilir. Yapılacak yenilik basamaklarının niteliklerini analiz edebilen ve bunları yönetebilen liderler mühim avantajlar kazanacaklardır (Bess ve Goldman, 2001). Dönüşümcü liderler, örgütün “vizyonunu”, misyonunu, amaç ve hedeflerini izleyicilerine aşılabilir ve benimsenmesini sağlarlar (Özden, 2002, s.74); takipçiler ve astlar arasındaki ilişkiye odaklanırlar. Alan yazında insanların insanları takip edeceği varsayımına dayanarak işbirliği içinde çalışmanın bireysel çalışmaya göre daha ilham verici olduğu vurgulanır (Peretomode, 2021). “İlham verici” bu boyut, dönüşümcü liderlerin beklentilerini semboller kullanarak astlarına aktardığı ve bu esnada önemli hedefleri basit şekiller aracılığıyla açıkladığı durumdur (Acar vd., 2018, s.9). Dönüşümcü liderlik bir öğrenme ve gelişim aracı olarak bireysel ve örgütsel gelişmeye destek sağlamaktadır. Dönüşümcü liderler astlarının tatmin düzeylerini yükselterek onların kendini sürekli geliştirmesini ve örgüt misyonunun yenilenmesini sağlarlar. Astlarının grup ve bireysel amaçlarına uygun bakış açısı yaratabilmesini amaçlarlar (Erdoğan, 2000). Dönüşümü yapabilmeyenin ön koşullarından biri ise yenilikçi olabilmektir.

Yenilik yönetimi eğitimin bütün unsurlarını merkeze almalı ve eğitim sisteminde yenilikçiliğe yön verme, yaratıcılık, pratik bilgiyi uygulama, çıktılarını denetleyerek geri bildirim verme özelliklerini temel almalıdır (Özkan, 2009). Duyulmamış ya da aksetmeyen bir fikrin bir önemi yoktur. Yeni fikirlerin hepsi maalesef gerçek hayatta aksetmez, ancak topluma potansiyel yoldan fayda sağlar. Bunun sebebi ise bu fikirlerin yerine getirilmesi gerekir ve hayata geçirilmesi için bir yenilik sürecine ihtiyaç duyulmasıdır (Adair, 2007). Bu okullar için de geçerlidir ve yenilikçi olabilmeye dürtüsü örgütsel psikolojiyle de bağlantılıdır.

Çağdaş yönetim anlayışı kapsamında örgütlerin ilerlemesi ve geliştirilmesi için pozitif psikolojik sermaye oldukça önemlidir (Sarıcı, 2015). Eğitimin ve okulların temelinde öğrenciler ve öğretmenler vardır. Bu yüzden öğretmenlerin ruhsal yönü göz ardı edilemez

(Aydın vd., 2013) ve pozitif psikolojik sermaye örgütsel süreçlerde önemli bir kavramdır. Bu birbiriyle ilişkisi olduğu öngörülen üç değişken ve aralarındaki ilişki aşağıda incelenmektedir.

### **Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı**

İnançları ortaya çıkararak, bireyleri bilinçlendirerek başarılarını yükselten, ilerlemeye razı eden, örgütün hedefe bütün duygu ve düşünceleriyle yoğunlaşmasını sağlayan kişi dönüşümcü lider olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1985). Çoğu yazar dönüşümcü liderliği vizyon, paylaşılan değer, kültür biçimlendirme, örnek olma, rehber olma, muteber, dayanıklı ve yürekli olma özellikleriyle tanımlamaktadır. Liderler bu özelliklerle çalışanlarda kendi kendilerinin yöneticisi olma, amaçlara, gruba ve lidere adanma ve ekstra çaba isteği yaratırlar (Colvin, 1999) ve bireysel ile örgütsel çıkarları dengede tutarak başarıyı yakalamaya çalışırlar (Bass, 1990). Dönüşümcü liderlik kuramının gelişmesinde Weber'in karizmatik liderlik kuramının önemli bir etkisi vardır ve karizma dönüşümcü liderliğin mühim bir bileşenidir (Bass, 1985; Collet ve Furham, 1995). Etkileyici liderler çalışanlar için başarı ve hünerin temsilcileridirler. Bu liderler kişisel özellikleri (Humphreys, 2000) ve çekicilikleriyle çalışanların yoğun sevgi ve saygısını kazanırlar (Bass, 1985); örgütler üzerinde büyük bir etkiye sahiptirler. Duyguyu yönetme becerisine sahiptirler (Fineman, 1999), çalışanlarına ilham verirler, korku ve saygıyla onları kendilerine bağlama yeteneğine sahiptirler (Fisher vd., 1988).

Dönüşümcü liderler gelecek odaklı bir liderlik türüdür. Prosedür ve kurallar ile değil, "özgürlük, adalet ve eşitlik" gibi değerler ile ilgilenirler (Özden, 2002, s.74). Dönüşümcü bir okul müdürü, öğretmenlerin değer yargılarını, inançlarını ve ihtiyaçlarını değiştirebilir. Ayrıca yenilenmeyi ve değişimi gerçekleştirerek öğretmenlerin okulda maksimum performans göstermelerini sağlayabilirler. Okuldaki örgütlü yaşam vizyon sayesinde anlam kazanacaktır, bu da öğretmenlerin heyecanını arttıracaktır (Koçel, 2011).

Dönüşümcü liderliğin üç derecesi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi yeni bir gözle ve hisle yapılan vizyon oluşturmaktır. Böylelikle örgütün kültürü vizyon ile aşılacak ikinci ve üçüncü dereceler için alt yapı oluşturulur. İkinci derece adanmayla alakalıdır ve göreve istekliliği odak alır. Üçüncüsü değişimin kurumsallaşması aşamasıdır. Bu derece iletişim, karar verme, problem çözme, seçim, değerlendirme ve ödül sistemi gibi unsurlara işaret eden yeni bir kültür şekillendirme sürecidir (Hitt ve Keats, 1992).

Dönüşümcü liderler 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 tamamıyla gerçekleştirildiklerinde yenileşme ve

değişime uyum sağlayabilen, astların ve örgütün gereksinimlerini kendisinininkilerden önde tutan bir lider ortaya çıkacaktır (Bilir, 2007). Dönüşümcü liderler okulda öğretmenlerin gereksinimlerini önemseyen, motivasyon ve moral düzeylerini yükselterek performanslarını arttıran kişilerdir (Güney, 2015). Dönüşümcü liderlik izleyenlerinin içsel motivasyonunu arttırarak onların pozitif gelişimine yardımcı olur ve karizmatik özellikleri yüksektir (Bass ve Riggio, 2006).

Dönüşümcü okul yöneticileri okulun eskimiş, günümüz ihtiyaçlarına cevap veremeyen yönlerini yenilikçi çalışmalarla değiştirebilir. Okulda değişimi gerçekleştirmek ve yenilik sürecini başlatabilmek için dönüşümcü liderlerin özelliklerine ihtiyaç duyulmaktadır (Tunçer, 2011). Dönüşümcü liderler okullarda problemlerin çözümü için öğretmenleri farklı yollar bulmaya isteklendirir ve bu yollarla ilgili fikirlerini belirtmeleri için uygun şart ve ortamı sağlarlar. Böylece dönüşümcü bir müdür okulun daha iyi, yenilikçi ve entelektüel olabilmesi için yenilikçilik yeteneğini atılıktan çıkartarak işler duruma sokarlar (Karip, 1998).

### **Yenilik Yönetimi**

En basit tanımıyla yeni bir şey yapma veya mevcudu pozitif yönde değiştirmeye, yeni uygulamalara yenilik denir. Türk Dil Kurumu Sözlükleri (TDK) (2021) göre ise; “Eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme” denir. Farklı tanımlamada örgütün yapı, çıktı ve süreçlerinde meydana gelen değişim ve uyum sürecidir. “Yenilikçilik” ise bir aracın, sistemin, programın, ürünün, hizmetin, politikanın veya sürecin ilk kez kullanımı veya sunumudur (Güleş ve Bülbül, 2012, s.125).

Drucker’a (1999) göre bir örgütün yenilikçi olması sadece tek bir kişi ile mümkün değildir ve yenilikçiliğin en önemli ilkesi tasarımdır. Barker’a (2002) göre ise örgüt ile çalışan yeteneklerini uyumlaştırmak gerekir ve örgütün her birey ve birimi tarafından yeniliğin kabullenilmesi gerekmektedir. Yenilik teknolojilerine sahip miyiz ve buna hazır mıyız soruları temel alınmalıdır (Sarhan, 1998). Yenilik kavramına nitelikler kazandıran Adair (2008), “yeniliği; yeni düşüncelerin kazanılması ve bu yeni düşüncenin hayata geçirilmesi “olarak tanımlamıştır (Özçetin vd., s.168). “Yenilik ilerleyen bir süreci ifade eder” (Mürtezoğlu, 2015, s.30).

Okul yönetimlerinde değişim ve yenilik gerçekleştirilirken göz önünde bulundurulması gereken özellikleri Taymaz (2011) şu şekilde belirtmiştir: Yenilik amaçları açık ve anlaşılır olmalı, yeniliğe motivasyon sağlanmalı, yenilik desteklenmeli ve tedarikler zamanında sağlanmalı, çalışanların sorumlulukları, 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. Böylece hızlı değişimlere ayak uydurma, okulu diri, yaratıcı ve üretken kılma, öğrencilerin çağın gerektirdiği eğitim bilgi ve becerileri kazanmalarına daha kaliteli katkı sağlama ve günceli yakalama gibi kapsamlı gelişime ulaşma yenilik yönetiminin etkili olmasıyla sağlanabilir.

Eğitimde yenilik, eğitim sürecinin bütün unsurlarını merkezde tutarak yeniliğe yön veren, yaratıcılığı temel alan, yeni yaklaşımları öne alan, uygulama sürecini tatbik eden, çıktılarını denetleyip geri bildirim veren bir dizi eylemlerin bütünüdür (Özkan, 2009). Yenileşme planlı ve denetimli faydalı sonuçlar beklenen değişimlerdir (Özdemir, 2000). Yenilik süreci ihtiyaçla başlayan ve yenilik düşünceleriyle sürekli devam eden, zaman gerektiren, meşakkatli ve karmaşık etkinlikler bütünüdür (Aksay, 2011; Elbaşı, 2014). Bu nedenle yeniliklerin yönetilebilir bir yapıya meydana getirmesi beklenir (Eren, 2010).

Yenilik süreci grubun özelliklerine ve stratejilerine göre şekil alır. Yenilik sürecinin belirlenen stratejilere uygun ve iyi anlaşılabilir olması gerekir (Acaray, 2007; Ünlü ve Aydoğan, 2015). 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). Yenilik sürecinin var olabilmesi için öncelikle hizmet ya da ürünlerde yeniliğe gidilme gereksinimi söz konusu olmalıdır. Bu ihtiyacı doğuran temel faktörler ise yetersiz olma, beğenilmeme veya ihtiyaç karşılayamama olabilir. Ayrıca grubun performansının yüksek veya düşük düzeyde olmaması yenilik yapmayı tetikleyebilir veya (Acaray, 2007; Deniz, 2012; Gökçek, 2007; Ünlü ve Aydoğan, 2015).

Tüm bunların dışında yasal düzenlemeler ve araştırma geliştirme çalışmalarının bir sonucu olarak da yeniliğe gereksinim duyulabilir (Elçi, 2007). Lawson ve Samson (2001), örgütün yapısının organik ve esnekliğinin yenilikçi fikirlerin ortaya koyulma derecesiyle doğru orantılı olduğunu söylemektedir. Bülbül (2013) ve Naktiyok'a (2007) göre ise örgütlerde yenilik sürecinde mekanik yapılardan kaçınarak ve doğal yapıları harekete geçirmek gerekir. Serbest bilgi dolaşımı ve takım çalışmaları ve karara katılma da önemlidir. Yeni fikirlerin üretilmesi ve yeniliğe dönüşebilmesi için türlü engelin bertaraf edilmesi gerekmektedir (Pervaiz, 1998). Pozitif örgüt kültürü, yeniliklerin etkin şekilde yönetilmesini sağlar. Yeniliği etkileyen örgüt kültürünün; bilinmezliğe ve belirsizliğe karşı hoşgörülü olabilme, çalışanları güçlendirme, yaratıcı fikir üretimi için zaman yaratımı, iletişimin etkili olması, yeni

düşüncelerin gelişimini ve yeniliklerin kurumsallaşıp yeni konuların bulunmasını sağlayarak personeli geleceğe dair vizyon sahibi yapar (Lawson ve Samson, 2001).

### **Pozitif Psikoloji Sermaye**

Martin Seligman'ın önderlik ettiği “pozitif psikoloji” kavramı olumlu özellikleri ele almıştır. Pozitif psikoloji okullar bakımından pozitif örgütsel davranışı içerir (Luthans vd., 2006, s.10). 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). Yenilik yönetimi 19. asrın 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).

Pozitif örgütsel yapılar olumsuz şartlar ve kriz durumu dahil örgütün etkinliğini arttıracak ve hayatta kalmasını sağlayacak özellikleri kapsamaktadır. Pozitif örgütsel davranışta iş görenlerin ve yöneticilerin güçlü ve olumlu taraflarını öne almış ve örgüt ise performansına etkileyen psikolojik kapasitelere yoğunlaşmıştır. Psikolojik kapasiteler ise; “esneklik/dayanıklılık, iyimserlik, umut ve güven/özgüven” şeklinde belirlenmiş ve “pozitif psikolojik sermaye” şeklinde isimlendirilmiştir (Luthans ve Youssef, 2007; Luthans, vd., 2006, s.9; Oruç, 2015, s.11). Öz yeterliliğe sahip olan kişilerin özgüven sahibi oldukları, geleceğe umutla baktıkları ve iyimser oldukları, sorunlar karşısında dik durdukları ve dayanıklı oldukları belirtilmektedir (Sarıcı, 2015).

Luthans vd. (2006) bir kişinin olumlu yönde ruhsal gelişimlerini karakterize etmiş ve psikolojik sermayenin unsurlarını; “başarıya pozitif beklenti”, diğer bir deyiş ile iyimser olma durumu, “zor görevleri dahi başarma motivasyonu oluşturacak öz yeterliliğe veya güvene sahip olma durumu”, problemler çözmek için “ısrar, dayanıklılık ve azimli olabilme ve yeni yöntemler geliştirme” ve “umutlu olma” şeklinde özetlemişlerdir. Bu sermaye geliştirilebilir, ölçülebilir ve özgün olmasının beraberinde performans üzerinde de etkileri bulunan bir sermaye çeşididir (Lurhans ve Jensen, 2002, s.305; Luthans ve Youssef, 2004, s.152).

“Psikolojik sermaye, sosyal sermaye, beşeri sermaye ve geleneksel ekonomik sermaye birbirinden farklı kavramlardır” (Brandt vd., 2011, s.269). 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 ve gelişime açıktır (Luthans ve Youssef, 2004).

Eğitim yönetimi edebiyat, felsefe, antropoloji, sosyoloji ve psikoloji gibi disiplinler arası alanlardan ayrıştırılmaz ve bu alanların bilgilerinden yararlanılmalıdır. Eğitim yöneticileri de öğretmenlerin karmaşık ruhsal yapısını anlayabilmek için psikolojik sermayeden faydalanabilir ve onlara güçlerini keşfetmelerinde rehber olabilir (Aydın vd., 2013).

### **Değişkenler Arasındaki İlişkiler**

Değişim, yenilik ve gelişme dinamiğinde olması gereken uyum sürecinin geleneksel liderlik yaklaşımlarıyla gerçekleştirilemeyeceği fikri, değişim temelli bir liderlik anlayışı olan “dönüşümcü liderliği” ortaya çıkarmıştır (Akçakaya, 2010; Çelik, 1998). 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).

Okul müdürleri yenilik yönetiminde başarılı olmak için daha çok dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmalı ve yenilikler için çalışanlarını cesaretlendirmeli, destek olmalıdırlar. Tösten ve Özgan’a (2014) göre liderler bu desteği sağlarken öğretmenlerin “iyimserlik, umut, öz yeterlilik, sağlamlık gibi pozitif psikolojik sermaye yeterliliklerini” göz ardı etmemelidir.

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 değişimi kabul etmezler. Burada pozitif psikolojik sermayeyi devreye sokularak çalışanlara umut, cesaret ve iyimserlik gibi değerler aşılanabilmelidir. Değişim ve yenilik için direnen çalışanların bu direncini kırabilmek için bu gibi girişimci çalışmalara ihtiyaç vardır.

Pozitif psikoloji, kişilerin sahip olduğu “iyimserlik, yeterlilik ve psikolojik duyarlılık” seviyesidir (Luthans vd., 2006, s.388). Psikolojik sermaye sayesinde kurumlarda “performans, iş tatmini, örgüte bağlılık, işe bağlılık artmakta, çalışanların psikolojisi iyileşmekte ve örgütsel değişim” kolaylaşmaktadır (Cameron vd., 2003, s.9).

Okullarda yenilikçi çalışmaların olabilmesi için öğretmenlerin ve liderlerin bu içsel gücünü fark etmesi gerekir. Pozitif psikolojik sermaye son yıllarda insanın kendine ve yapabileceklerine inanması, güçlü yönlerini ortaya çıkarmasıyla önem kazanmıştır. Bu bağlamda eğitim yöneticileri ve öğretmenler karmaşık ruhsal yapıları anlamak için psikolojik

sermayeden faydalanmalıdır. Böylece psikolojik sermaye gizil güçlerin keşfedilmesinde rehber olabilir (Aydın vd., 2013).

Yurt içi ve dışı çalışmalardan bazılarında bakıldığında Çelik'in (1998) okul müdürlerinin; dönüşümcü liderlik özelliklerini, Karip'in (1998) dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik düzeylerini, Şahin (2004; 2005; 2006) liderlik stillerini incelemişler, Eraslan (2004) dönüşümcü liderlik ile geleneksel liderlik yaklaşımlarını, Açıklan (2000) ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerilerini, Yüksel (2015) okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile psikolojik sermaye düzeylerini araştırmışlardır. Mayes ve Gethers (2018) dönüşümcü liderliğin öğrenme kültürüne pozitif etkisini, Kwan (2020) öğretimsel liderliğin öğrenci çıktıları üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliği, Supriyanto, Ekowati, Machfudz ve Rosyidah (2020) dönüşümcü liderlik ve öğrenci başarısı için yaratıcılığa giden yolda bilgi teknolojisinin aracı rolünü incelemişlerdir.

Bülbül (2012) okul yöneticilerinin yeterlik inançlarını, Göl ve Bülbül (2012) yenilik yönetimi yeterliliklerini çalışmış, Top (2011) yenilik yönetimine tutumlarını incelemiştir. Mürtezaoğlu (2015) pozitif psikolojik sermaye ile yöneticilerin yenilik yönetimi inanmışlık düzeylerini, Keleş (2011) pozitif psikolojik sermayenin örgüt yönetimine etkilerini, Akçay (2012) pozitif psikolojik sermaye ile iş tatmini ilişkisini incelemişlerdir. Akomolafe (2011) okullarda üretkenlik, yeniliğin devamı, yenilik kültürü oluşturmanın okulların kalitesini artırdığını belirtirken, Glad-Hai ve Somech (2016) yenilik çalışmalarının yapıldığı okullarda öğrencilerin daha başarılı ve sosyal ve aktif olduğu sonucuna varmıştır. Vlok (2012) inovasyon liderlerinin araştırarak gelişim göstermeli ve öğrenmelidirler sonucuna varmıştır.

Erkmen ve Esen (2012) pozitif psikolojik sermaye konusunda 2003-2011 yıllarındaki çalışmaları incelemişler, Çetin (2011) pozitif psikolojik sermayenin iş doyumu ve örgütsel bağlılık konularındaki etkisini, Akçay (2011) pozitif psikolojik sermayenin, iş doyumu ve örgütsel bağlılığın önemli bir açıklayıcısı olduğunu ortaya koymuşlardır. King, Caleon (2020) okul psikolojik sermayesinin okulun akademik ve refah sonuçları ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Yenilik yönetimi ve pozitif psikolojik sermaye alanda yeni konularken dönüşümcü liderlik de çok eskiden beri çalışılan bir konu değildir. Alan yazında görüldüğü gibi bu üç değişkeni bir arada ve genelde de birbirleriyle ilişkilendiren bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu bakımdan özgün bir çalışmadır ve sonuçlarının alan yazın ve uygulamaya katkı getirmesi beklenmektedir.



Bu çalışmanın amacı ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışı gösterme düzeyleri, okullarındaki pozitif psikolojik sermaye ve yenilik yönetimi yeterliliği arasındaki ilişkileri incelemektir. Daha spesifik olarak aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır;

1. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve yenilik yönetimi yeterliliği ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri nasıldır?
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, yenilik yönetimi yeterliliği ve öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. İlkokul ve ortaokul kurumlarında görev yapan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri onların yenilik yönetimi yeterliliğini öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye aracılığı ile mi yordamaktadır?

### **Yöntem**

Araştırma, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde aracı değişkenin olup olmadığının belirlemek amacıyla ilişkisel tarama modelinde ve yapısal eşitlik modellemesinde yürütülmüştür. 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).

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 ayrıca iki değişken arasında aracı değişkenin etkisiyle ortaya çıkan dolaylı etkileri incelemek için avantajlıdır (Dursun ve Kocagöz, 2010; İlhan ve Çetin, 2014). Araştırmada bağımsız değişken dönüşümcü liderlik özellikleri, bağımlı değişken yenilik

yönetimi yeterliliği ve aracı değişken pozitif psikolojik sermayedir. Araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, pozitif psikolojik sermaye ve yenilik yönetimi yeterliliği karşılaştırılarak ilişkinin olup olmadığı açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve yenilik yönetimi yeterliliği ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin etkisiyle oluşan örtük etkiler incelenip açıklanmaya çalışılmıştır.

### **Katılımcılar**

Araştırmanın evrenini 2017- 2018 eğitim öğretim yılında İzmir'in Karşıyaka ve Bayraklı ilçelerinde resmi ilk ve ortaokullarda görev yapan 3135 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminde yer alan ilk ve ortaokul öğretmenleri, seçkisiz örnekleme yöntemlerinden basit seçkisiz örnekleme tekniği ile seçilmiştir ve 356 öğretmen araştırmaya katılmıştır. "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). Rastgele seçilen 24 okuldan 14'ü ilkököl ve 10'u ortaokuldan oluşmaktadır. Bu okullardaki öğretmen sayıları İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınarak belirlenmiştir ve toplamda öğretmenlerin cevaplaması için 848 ölçme aracı okullara dağıtılmıştır. Araştırma, geçerliliği kabul edilmiş 356 ölçme aracı üzerinden gerçekleştirilmiş olup araştırmaya geri dönüş oranı %41'dir.

Ölçeği yanıtlayan katılımcıların %78,2'si kadın, %80,9'u evli, %39,6 (büyük çoğunluk) 41-50 yaş aralığında, %78,1'i lisans mezunu, %53,1'i sınıf öğretmeni, %46,9'u branş öğretmeni, mesleki kıdemi %33,4 ile 21-25 yılda yoğunlaşmış, %55,9'unun ilkököl, %44,1'inin ortaokulda çalıştığı, 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.

### **Veri Toplama Araçları**

#### ***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 toplam 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin tümüne ilişkin, Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,95 olarak hesaplanmış olup, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği oldukça yüksektir. Ölçekte tüm maddeler “1-Hiç Katılmıyorum”, “2-Az Katılıyorum”, “3-Kararsızım”, “4-Çok Katılıyorum”, “5-Tamamen Katılıyorum” biçiminde puanlanmaktadır. Ölçekte ters puanlanan madde yoktur.

### ***Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği***

Bülbül (2012) tarafından geliştirilen okullarda yenilik yönetimi ölçeğinin geçerlik güvenilirlik çalışması Bülbül tarafından ilk aşamada 51 maddeden oluşan ölçeğin ilk geçerlik ve güvenilirlik analizi sonucu 19 madde ölçekten atılmıştır. Analiz neticesinde 32 madde ve dört boyutta toplanan ölçeğin bu yapısının açıkladığı toplam varyans miktarı %62,99 ve toplam öz değeri 20,2 bulunmuştur. Ölçekteki 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 formda tüm maddeler “1-Hiç Katılmıyorum”, “2-Az Katılıyorum”, “3-Orta Derecede Katılıyorum”, “4-Çok Katılıyorum”, “5-Tamamen Katılıyorum” biçiminde puanlanmaktadır. Ölçekte ters puanlanan madde yoktur.

### ***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. 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 formda tüm maddeler “1-Hiç Katılmıyorum”, “2-Az Katılıyorum”, “3-Kararsızım”, “4-Çok Katılıyorum”, “5-Tamamen Katılıyorum” biçiminde puanlanmaktadır. Ölçekte ters puanlanan madde yoktur.

## **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-Smirnov analizi yapılmış verilerin normal dağılımdan uzaklaşma durumlarını belirlemek için basıklık-çarpıklık değerleri ile ortalama medyan değerleri incelenmiştir. 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 yapısal eşitlik modellemesi kurulup path (yol) analizi oluşturulmuştur. Model 0.01 düzey ile anlamlı ve doğrudur.

Ölçek sahiplerinden ölçekleri kullanabilmek için elektronik ortamda onayları alınmıştır. Ölçeklerin ilgili okullarda uygulanabilmesi için İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğünden izin alınmıştır. Öğretmenlere uygulama yapılırken gönüllülük esas alınmıştır. Ölçeklerin uygulanacağı ilçeler seçilirken yakınlık, kolay ulaşabilme ve ölçekleri yüz yüze uygulayabilmek için zamanı iyi kullanabilme kriterleri göz önünde bulundurulmuştur. Rasgele seçilen 24 okuldan 14'ü ilkokul ve 10'u ortaokuldan oluşmaktadır ve toplamda öğretmenlerin cevaplaması için 848 ölçme aracı okullara dağıtılmış olup 356 ölçme aracı değerlendirme için geçerli kabul edilmiştir.

## **Bulgular**

Araştırmanın amacı, ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve yenilik yönetimi yeterliliği ilişkisinde öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye (PPS) düzeylerinin aracı rolünün incelenmesi şeklinde ifade edilmişti. Normal dağılımdan gelen verilerle oluşturulan ilgili değişkenlerin ortalama puanlar ve korelasyon analizleri Tablo 1' de verilmiştir.

**Tablo 1***Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları*

Değişkenler	$\bar{X}$	s.s	Dönüşümcü Liderlik	Yenilik Yönetimi	PPS
Dönüşümcü Liderlik	3,91	0,98	1	,79**	,14**
Yenilik Yönetimi	3,89	1,06		1	,16**
PPS	4,47	0,40			1

\*\*p&lt;,001

Tablo 1’de verilen korelasyon analizleri sonuçlarına göre; öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin yüksek düzeyde olduğu, okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliğinin “çok katılıyorum” düzeyinde, öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerinin çok yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri ile yenilik yönetimi yeterliliği arasındaki ilişkinin anlamlı ( $p=0,000$ ,  $p<0,01$ ) ve yüksek düzeyde pozitif yönlü ( $r=0,787$ ), okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin anlamlı ( $p=0,006$ ,  $p<0,01$ ) ve düşük düzeyde pozitif yönlü ( $r=0,144$ ); okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliliği ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlı ( $p=0,002$ ,  $p<0,01$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu ( $r=0,168$ ) belirlenmiştir.

### **Dönüşümcü Liderlik ile Yenilik Yönetimi Yeterliliği İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü**

Yapısal modellerde bir değişkenin aracılık rolü farklı metotlarla analiz edilebilir. Araştırmada 2 değişik metotla modellerde yer alan pozitif psikolojik sermaye değişkeninin aracılık rolü incelenmiştir. Birinci metot değişkenler arasındaki regresyon katsayılarının kıyaslanmasıdır. Bu analizde değişkenin aracılık rolü üç aşamada analiz edilir. İlk aşamada II. modelde gösterilen a ve b regresyon katsayılarının anlamlı olması önemlidir. Son aşamada ise III modelde yer alan bağımsız değişkenin sonuç değişkeniyle direkt ilişkisinin I. modelde belirlenen ilişkiden daha az önemli olması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Bu durumda şekil 1 de görülen c regresyon katsayısının c’ değerinden daha yüksek olması gerekmektedir.

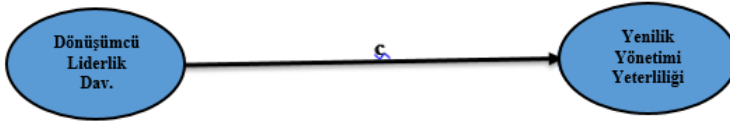
Bu koşullar sağlandığında pozitif psikolojik sermaye değişkeninin dönüştürücü liderlik davranışı ve yenilik yönetimi yeterliliği ilişkisi arasında aracı değişken olduğu belirlenir.

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 dönüştürücü 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.

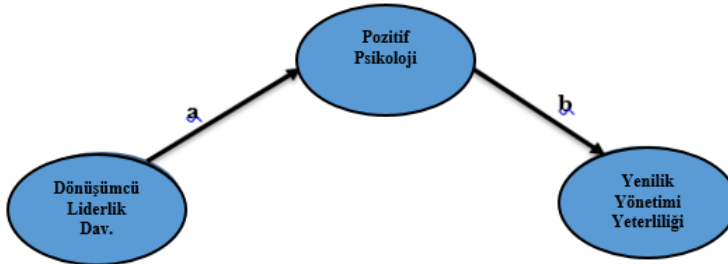
### Şekil 1

*Dönüştürücü Liderlik Davranışının Yenilik Yönetimi Yeterliliğini Yordamasında Pozitif Psikolojik Sermaye Aracı Rolünün Belirlenmesi için Kurulan Modeller*

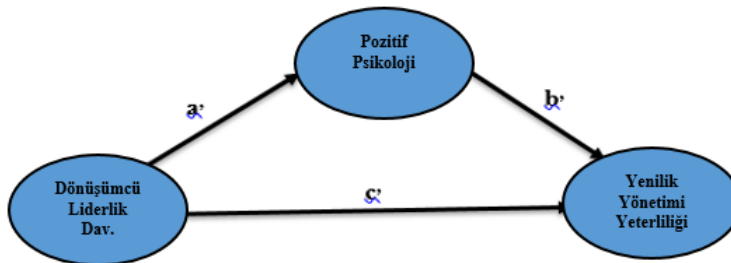
**Model 1:**



**Model 2:**



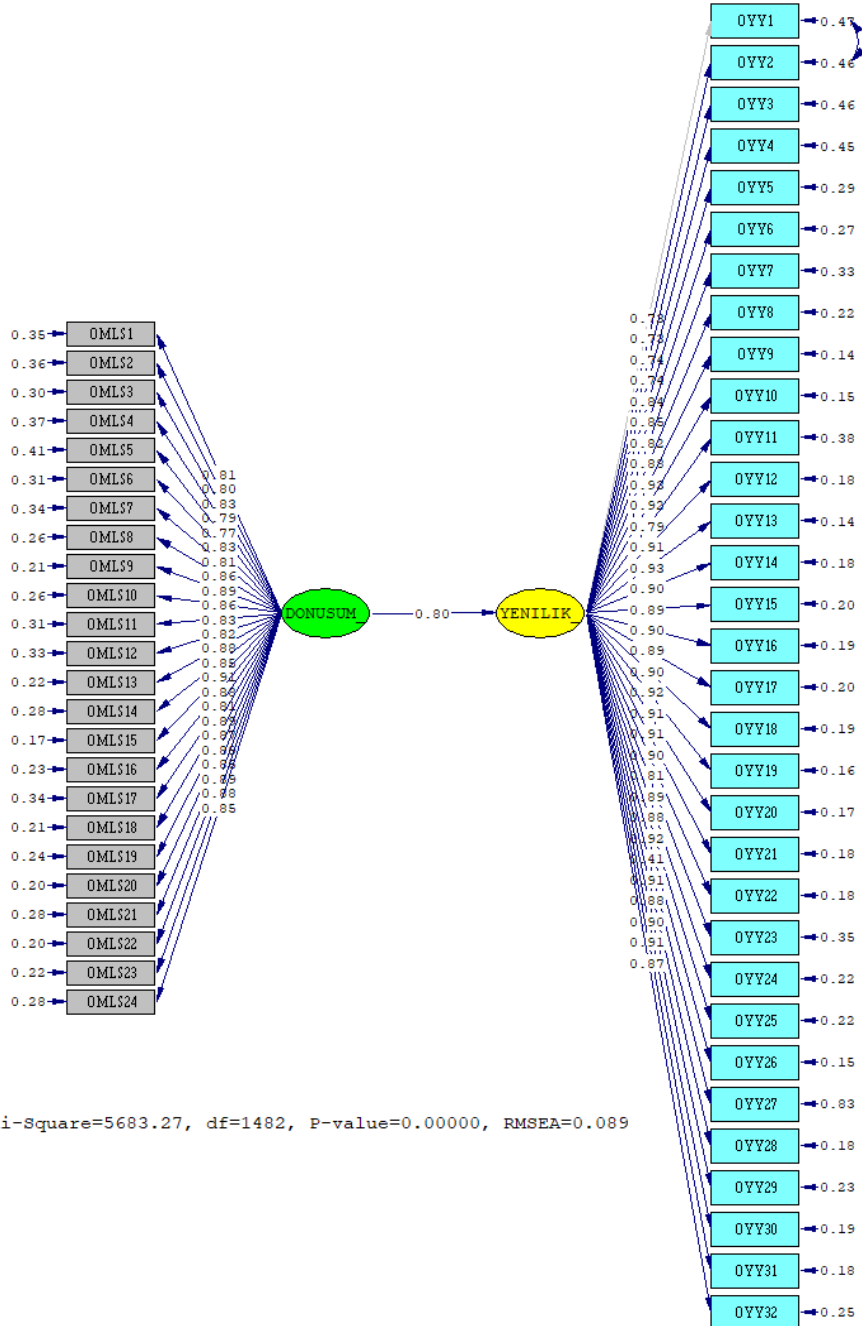
**Model 3:**



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

### Şekil 2

*Dönüşümcü Liderlik Davranışı ve Yenilik Yönetimi Yeterliliğinin Oluşturduğu Modelin Test Edilmesi*

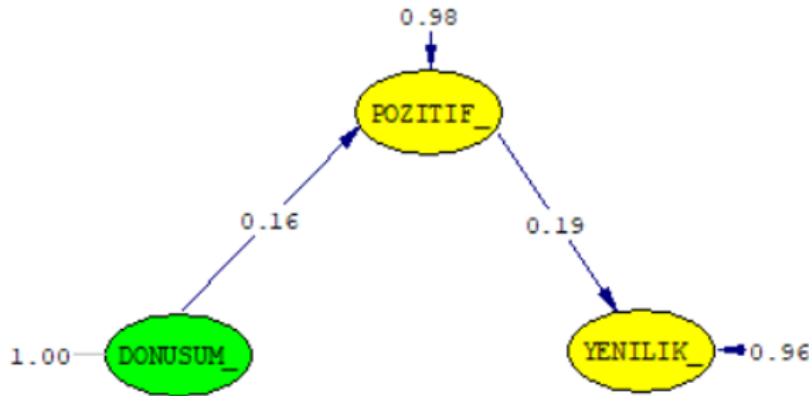


Şekil 2’de verilen I. Model olan, dönüşümcü liderlik davranışı ve yenilik yönetimi yeterliliği değişkeninin oluşturduğu model test edildiğinde dönüşümcü liderlik davranışı ve yenilik yönetimi yeterliliği ( $t=13,44$ ,  $p<,01$ ), arasında kurulan ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. 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**

#### **Şekil 3**

*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 3’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

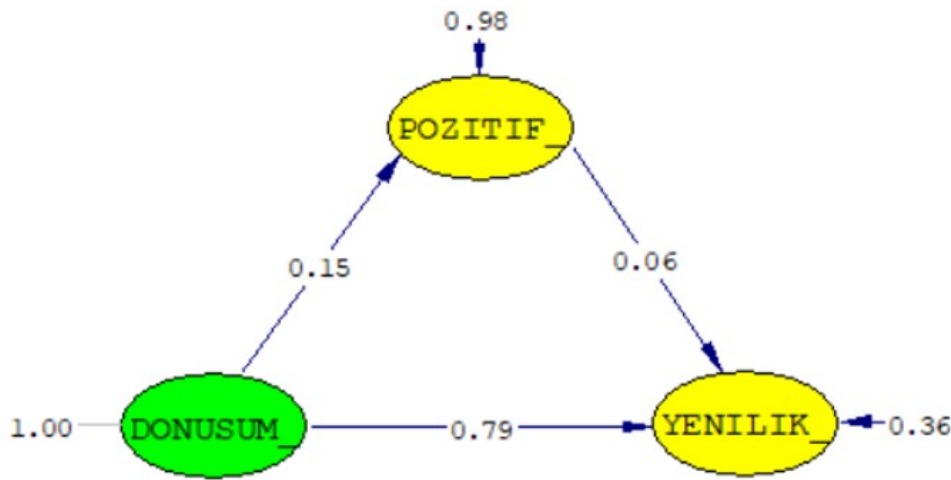


incelendiğinde RMSEA = ,074, RMR = ,036, SRMR = ,027, GFI = ,92, AGFI = ,90 ve CFI = ,98 değerlerini aldığı görülmektedir. Bu değerler kurulan yapısal modelinin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

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

#### **Şekil 4**

*Dönüşümcü Liderliğin 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 4'te görülen III. Model test edildiğinde dönüşümcü liderlik davranışı ve yenilik yönetimi ilişkisinde pozitif psikolojik sermaye değişkenin 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 sayımlama 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 ölçümler ile kurulan yapısal modelinin iyi uyumda olduğu görülmektedir.

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 katsayılarına bakıldığında pozitif ile yenilik arasında regresyon değerinin ( $\beta = 0,06$ ) anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Üçüncü seviyede Model I için belirlenen bağımsız değişken ile sonuç değişkeni arasındaki ilişkinin değişim miktarı incelendiğinde dönüşümcü liderlik davranışı ile yenilik yönetimi yeterliliği Model I' de gözlenen regresyon katsayısı  $\beta= 0,80$  iken Model III de aynı katsayı  $0,79$ 'a düşmüştür. İlk metot için pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi gösterdiği belirlenmiştir. İkinci yöntemde pozitif psikolojik sermaye değişkeninin aracılığı test edildiğinde III. Model uyum iyiliği II. Modele göre daha düşük (daha fazla kabul mükemmel uyum içerisinde) olduğu gözlenmektedir. Bu durum dönüşümcü liderlik davranışının yenilik yönetimi yeterliliğini yordamasında pozitif psikolojik sermaye yine aracılık etkisi olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2***Model Uyum Kriterleri Sınırlaması*

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/sd$	$\leq 3$	$\leq 5$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$

**Kaynak:** Schermelleh-Engel and Moosbrugger, 2003

(RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation, SRMR: Standardized Root Mean Square Residual, GFI: Goodness of Fit Index, AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index).

**Tablo 3***Pozitif Psikolojik Sermaye Aracılık Testine İlişkin Uyum İndeksleri*

		Uyum indeksleri							
Uyum Kriterleri		X <sup>2</sup>	Sd	p	X <sup>2</sup> /sd	AGFI	GFI	CFI	RMSEA
MOD	1	5683,27	1482	,000	3,83	0,91	0,94	0,99	0,098
EL	2	9576,81	3235	,000	2,96	0,90	0,92	0,98	0,074
	3	9395,42	3234	,000	2,90	0,96	0,96	0,98	0,073

Model anlamlı:  $p < 0,01$ Model uygunluğu:  $X^2/sd < 5,0$ 

Tablo 3'te görülen bulgulara göre dönüşümcü liderlik ve yenilik yönetimi arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilerek, pozitif psikolojik sermaye aracı değişkeni modele eklendiğinde modelin test edilmesi sonucu model kabul edilebilir sınırlar içinde yer almaktadır.

### Tartışma

Bu araştırmada dönüşümcü liderliğin yenilik yönetimine etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü var mı, bir başka ifadeyle dönüşümcü liderlik yenilik yönetimini doğrudan mı yoksa psikolojik sermaye aracılığıyla mı etkilediği sorusuna yanıt aranmıştır. Araştırmada ilk olarak değişkenler arası ilişki saptanmış ve dönüşümcü liderlik ile yenilik yönetimi arasında pozitif yönde yüksek bir ilişki belirlenmiştir. Yani dönüşümcü liderliğin gelişme ve güdülenme özellikleri ile girdi yönetimi becerileri, yenilik stratejisi geliştirme, örgütsel kültür ve yapı kurma, proje yönetimi becerileri arasındaki ilişki yüksek çıkmıştır. Bu bağlamda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri arttığında, yenilik yönetimi yeterliliklerinin de pozitif yönde arttığı görülmekte ancak modele pozitif psikolojik sermaye aracı değişkeni girdiğinde dönüşümcü liderliğin yenilik yönetimine etkisi kısmi ama anlamlı derecede artmaktadır. Okul örgütlerinde yönetici ve çalışanların çoğu değişiklilerden üst düzeyde faydalanmak için yenilik yönetimiyle ilgili yetilerini geliştirmelidirler (Bubner, 2009, s.71).

Okul yöneticileri yenilik gibi yönetsel olguları etkili kılabilmesi için kendileri ve öğretmenler arasında bulunan emir-komuta mekanizmasını esneterek hiyerarşik farkları

azaltacak prosedürler oluşturmalıdırlar. Yenileme ve değişim uygulamaları bu gibi konularda problemlili bir örgütte uygulanmaya çalışılıyor ise yeniliklerde başarılı olunması ihtimali oldukça düşük olacaktır (Özdemir, 2000). Öğretmenlerine güvenme ve onlarla ikna bağlamında çalışma ve özerklik verme onların duygu, tutum ve davranışlarını pozitif kılar. Bu bağlamdaki pozitif psikolojik sermaye Tösten'in (2015) de belirttiği gibi temelini pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojiden almıştır. Kaldı ki Sarıcı'ya göre (2015) örgütteki üyelerin olumlu taraflarının açığa çıkartılıp geliştirilmesine yoğunlaşan pozitif psikolojik sermayedir. Tüm bunları yapmak ve yaşatmak aynı zamanda bir kültürel değişim sürecidir.

Hartsfield (2003) sırasıyla duygusal zeka, öz yeterlilik ve maneviyat değişkenlerinin dönüşümcü liderliği belirleyen etmenler arasında olduğunu saptamıştır. Bu etkenleri barındıran bu liderlik stilinin pozitif psikolojik sermaye ve yenilik yönetimini etkilenesi beklenir bir durumdur. Kaldı ki Şen ve Yaşlıoğlu (2010) dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çalışmalarında dönüşümcü liderin davranışlarının çalışanların değişim ve yenilik odaklı olmasına olumlu katkı sağlamaktadır.

Anlamalı sonuç veren modele dayanarak; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları hem doğrudan hem de pozitif psikolojik sermaye aracılığıyla yenilik yönetimini etkilemektedir. Başka bir ifade ile okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik seviyeleri arttıkça yenilik yönetimi seviyeleri ve öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye seviyeleri artmakta; dönüşümcü liderlikle birlikte pozitif psikolojik sermayenin, yenilik yönetimine etkisinin daha yüksek olmuştur. Böylece araştırma dönüşümcü liderliğin yenilik yönetimine doğrudan etkisi dışında; örgütsel performansın artırması, psikolojiyi iyileştirme etkisi, bağlılık, iş doyumunu ve işe devamını artırması ile değişimi kolaylaştırması (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003) özellikleriyle pozitif psikolojik sermayenin bu ilişkide rol oynadığı da ortaya koyulmuştur.

Benzer bir şekilde Büyükbeşe, Çavuşoğlu ve Okun (2019) otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında psikolojik sermayenin aracılık rolünü incelemişler ve araştırma bulgularına göre psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutunda otantik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında kısmi aracı rolü belirlemişken; umut, iyimserlik ve psikolojik sağlamlık boyutlarında ilişkide aracılık etkisi belirleyememişlerdir. Buna karşın Beğenirbaş ve Turgut'un (2016) psikolojik sermaye ve iş performansları ilişkisinde yenilikçi davranışların aracı rolü bulunamamıştır.

Ayrıca öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayeleri arttıkça okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliklerinde de artış olduğu ortaya konulan çalışmada; öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye özelliklerinin okul müdürlerinin yeniliklere bakış açısı, yenilikleri organize edebilme becerileri, yenilik çalışmalarını örgüt içinde öğretmenler ve diğer personelle karar

verebilme durumu olumlu etkilediği görülmüştür. Buna göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliği öğretmenlerin güvenli ve umutlu olma gibi özelliklerini artırırken bu ve buna benzer özelliklerin yarattığı etkide müdürlerin yenilik yönetimine katkı sağlayıcı rol oynamaktadır denebilir. Bu durumda Çimen'in (2015) belirttiği gibi yöneticiler öğretmenlere pozitif, destekleyici olmalı, etkili iletişimle iş birliği içinde çalışmalıdırlar.

## **Sonuç**

Sonuç olarak bu araştırma, 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 buldukları söylenebilir. Bu bağlamda okul müdürlerinin öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerini artırıcı çalışmalar yapmaları ve okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini ve yenilik yönetimi yeterliliklerini geliştirici çalışmalar yapmaları önerilebilir. Araştırma müdürlerin algısına göre de ele alınabilir. Okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik hususunda beklenen davranışlara sahip olabilmeleri ve yenilik yönetimi yeterliliklerini geliştirebilmeleri için eğitim ve hizmet etkinlikleri bünyesinde liderlik konulu seminerlere katılımı sağlanmalı; okul müdürlerinin yapılacak yenilikler için danışman destek almasını sağlayacak alanlar onlara tanıtılmalı bu konuda onlara seminerler, konferanslar verilerek uzman desteği almanın önemi anlatılmalıdır. Okul müdürleri düzenli bir zaman çizelgesiyle buluşturularak yenilik çalışmaları için birlik olunmalı ve okullarda bir standart oluşturulmalıdır. Okullar ile sivil toplum kuruluşları okul müdürlerinin yenilik yönetimine katkı sağlayacak her eğitim-öğretim yılı için bir takvim oluşturabilirler ve bu takvime uygun çalışabilirler. Dönüşümcü liderliğin yenilik yönetimiyle belirlenen bu bağlantısından dolayı okul müdürleri yenileşme çalışmaları ve farklı uygulamaları içeren yayınları takip etmeliler ve onlara bu konuda tartışma ortamları sunulmalıdır. Okul müdürlerinin idari, belge düzenleme işlerini hafifletecek önlemler alınarak, okul müdürlerinin yenilikçi çalışmalara daha çok zaman ayırmasına olanak sağlanabilir.

**Etik Kurul İzin Bilgisi:** *Bu araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü Yönetim kurulunun 19/07//2017 tarihli 15 sayılı kararı ile alınan izinle yürütülmüştür.*

**Çıkar Çatışması:** *Yazarlar bir çıkar çatışması olmadığını beyan ederler.*

**Yazar Katkısı:** Birinci yazar, problem durumu, alan yazın taraması, ölçekleri araştırma, veri toplanma, analiz, bulgular ve tartışma aşamalarında, katkısı sunmuştur. İkinci yazar problemi belirleme, araştırma başlığını, problem durumunun yazılması, yöntem; deseni ve verilerin analizi aşamalarında ve diğer tüm süreçlerde çalışmaya katkıda bulunmuştur. Her iki yazar da raporlama sürecini birlikte yürütmüşlerdir.

### Kaynakça

- Acaray, A. (2007). Küçük ve orta boy işletmelerde yenilik yönetimi: yenilik yönetiminde etkili olan örgütsel yapı ve faktörlere ilişkin bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Açıkalın, A. (2000). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki ilişki (Ankara İli Örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Adair, J. (2007). *Leadership for innovation*. London: Kogan page.
- Akçakaya, M. (2010). 21. Yüzyılda yeni liderlik anlayışı. Ankara: Adalet Yayınları.
- Akçay, V. H. (2012). Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. *KSÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 123-140.
- Akçay, V. H. (2011). Pozitif psikolojik sermaye kavramı ve işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamadaki rolü. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(1), 73-98.
- Aksay, K. (2011). “Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama”. Yayınlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- 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.
- Aydın, A., Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2013). Eğitim yönetiminde pozitif psikoloji. *International Journal of Human Science*, 1470-1490.
- Barker, A. (2002). *Yenilikçiliğin simyası*. İstanbul: Bzd Yayın ve İletişim Hizmetleri
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-32.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13 (3), 20-40.

- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Dönüşümcü liderlik (2<sup>nd</sup> Ed)*, e-book, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate. ”. [Available online at: <https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id>], Retrieved on April 13, 2021.
- Bess, L. J. ve Goldman, P. (2001). Leadership ambiguity in universities and k-12 schools and the limits of cotemporary leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 12, 419-150.
- Bilir, M. E. (2007). Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- 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.
- Bülbül, T. (2012). Okullarda yenilik yönetimi ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(1), 157-175.
- Bülbül, T. (2013). Yenilik yönetimi. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed), *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem.
- Bubner, D. (2009, 6-10 July). *Leading and benchmarking system- wide educational innovation*. 9th World Convention of International confederation of principals, Singapore.
- Büyükbeşe, T., Çavuşoğlu, S. ve Okun, O. (2019). Otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında psikolojik sermayenin aracı rolü: Bingöl Üniversitesi örneği. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(17), 194-225.
- Cameron, S. K., Dutton, E. J. & Quinn, E. R. (2003). Foundations of positive organizational scholarship. E. J. Dutton, S. K. Cameron, & E. R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline* (s.3-13). San Francisco: Berrett- Koehler Publishers.
- Collet, P. & Furham, A. (1995). *Social psychology at work*. London, Routledge.
- Colvin, R. E. (1996). *Transformational executive leadership: a comparison of culture-focused and individual-focused leadership modalities*, [Available online at: [http://cls.binghamton.edu/abstracts/diss\\_16.html](http://cls.binghamton.edu/abstracts/diss_16.html)], Retrieved on May 12, 2020.

- Colvin, R. E. (1999). *Transformational leadership: a prescription for contemporary organizations*, [Available online at: <http://leadershipinfo.net/books.html>], Retrieved on February 22, 2021.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 423-442.
- Deniz, A. (2012). *Tüketici yenilikçiliği boyutları ve yenilikçiliği etkileyen faktörler arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Dursun, Y. ve Kocagöz, E. (2010, Ocak-Temmuz). Yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (35), 1-17.
- Drucker, F. P. (1999). *21. Yüzyıl için yönetim tartışmaları*. (İ. Bahçivagil, & G. Gorbon, Çev.) Epsilon.
- Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*. [Çevrim-içi: <http://www.focusinnovation.net>], Erişim tarihi: 09.03.2020.
- Elbaşı, H. İ. (2014). *Yenilik özümseme algısı ve yenilik özümseme algısının yenilikçi iş performansı üzerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gebze Teknik Üniversitesi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Eraslan, L. (2004). *Liderlik post modern bir paradigma dönüşümcü liderlik*. Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erkmen, T. ve Esen, E. (2012). Psikolojik sermaye konusunda 2003-2011 yıllarında yapılan çalışmaların kategorik olarak incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 89-103.
- Fisher, J. L., Tack, M. W. & Wheeler, K. J. (1988). *The effective college president*. New York: Mcmillan Publishing Company.
- Fineman, S. (1999). Emotionalizing organizational culture. S. Clegg & C. Hardy (Eds.), *Studying Organization: Theory and Method*. London: Sage Publications.



- Glad-Hai, S. & Somech, A. (2016). The Day After: The organizational consequences of innovation implementation in experimental schools. *Journal of Education Administration*, 54(1), 19-40.
- Gökçek, O. (2007). *Yenilik yönetimi süreci ve yenilik stratejileri: otomotiv sektöründe bir alan çalışması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güleş, K. H. ve Bülbül, T. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliliklerine ilişkin öğretmen algıları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 97-109.
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hitt, M. A. & Keats, B. W. (1992). Strategic leadership and restructuring: a reciprocal interdependence. R. L. Phillips & J. G. Hunt (Eds.), *Strategic Leadership: A Multi Organizational-Level Perspective*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Humphreys, J. H. (2000). *Transformational, transactional and laissez-faire leader behavior and constructive thinking: the relationship with proximal sales unit performance*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Nova Southeastern.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (YEM) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.
- İşcan, Ö. F. (2002). *Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı: büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Johnson, B. R. ve Christensen, L. (2014). *Eğitim araştırmaları nicel, nitel ve karma araştırma*. (S. B. Demir, Çev.) Ankara: Eğiten Kitap.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 443-465.
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif psikolojik sermaye: Tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(2), 343-350.
- King, R. B. & Caleon, I. S. (2020). School psychological capital: instrument development, validation, and prediction. *Resource Development Quarterly*, 341-367.

Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.

Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 43(11), 401-422.

Kwan, P. I. (2020). Is Transformational leadership theory passé? Revisiting the integrative effect of instructional leadership and transformational leadership on student outcomes, *Educational Administration Quarterly*, 56(2), 321-349.

Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developin innovation vapability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 3(5), 377-400.

Luthans, F. & Youssef, M. C. (2007). Emerging positive organizational behaviour. *Journal of Management*, (33), 321-349.

Lurhans, F. & Jensen, M. S. (2002). Hope: a new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322.

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., 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.

Mayes, E. & Gethers, K. (2018). Transformational leadership: Creating a learning culture in an age of accountability. *AASA Journal of Scholarship & Practice*, 15(3), 12-31.

Mürtezoğlu, S. (2015). *Pozitif-Negatif duyguların, otomatik düşüncelerin ve bazı kişisel değişkenlerin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlilik inanç düzeyleri üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Naktiyok, A. (2007). Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211-231.

Nelson, M. D. (1998). *The relationship between interpersonal communication competence and transformational leadership, implications for contemporary leadership theory and practice*, The University of Alabama, [Available online at: <http://www.lib.umi.com/>

- dissertations/fullcit/9831341>.com/dissertations/fullcit/9988000], Retrieved on April 12, 2020.
- Ortt, R. J. & Duin, A. P. (2008). The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal of Innovation Management*, 4(11), 522-538.
- Oruç, E. (2015). *Pozitif psikolojik sermayenin politik davranışlara etkisi: akademisyenler üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özçetin, S., Karataş, S. ve Gök, S. (2015). Okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliliklerine ilişkin 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. ve Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren ve örneklem sorunu. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 394-422.
- Özkan, C. (2009). *Stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak yenilik stratejileri ve bir uygulama*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Peretomode, V. (2021, January-June). Demystifying the ivory tower syndrome in universities through the use of transformational leadership. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 1(13), 1-9.
- Pervaiz, A. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Sarhan, H. (1998). *Rekabette başarının yolu teknoloji yönetimi*. İstanbul: Desnet Yayınları.
- Sarıcı, D. (2015). *Öğretmenlerin iş doyumu ile pozitif psikolojik sermaye düzeylerine yönelik görüşleri (İzmir-Foça Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Machfudz, M. & Rosyidah, A. N. (2020). The use of information technology as a mediator on the effect of transformational leadership and creativity towards student achievement. *Talent Development and Excellence*, 12(1), 1765-1775.

- Şahin, S. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri. *Eğitim ve Bilim*, 30(135), 39-49.
- Şahin, S. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri üzerine bir değerlendirme (İzmir ili örneği), *Eğitim Araştırmaları*, 6(23) 188-199.
- Şahin, S. (2009). *Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri ölçeğinin revizyon çalışması*, Araştırma Raporu. İzmir.
- Şahin, S. (2004). Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler (İzmir ili örneği), *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2), 365–396.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. Ankara: Pagem Akademi Yayıncılık.
- Tekin, Y. (2012). *Otel işletmelerinde yenilik yönetimi ile yenilikçi örgüt kültürü ilişkisi: alanyada bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Top, Z. M. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimine ilişkin tutumlarının incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tösten, R. (2015). *Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algıların incelenmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Tösten, R. ve Özgan, H. (2014). Pozitif psikolojik sermaye ölçeği. *EKEV Akademi Dergisi*, 429-442.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-83.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri (2021). [Çevrim-içi <https://sozluk.gov.tr/?q=yenilik&aranan=>], Erişim tarihi: 01.04.2021.
- Ünlü, Z. ve Aydoğan, E. (2015). Yenilik yönetiminin iş yaşam kalitesi üzerine etkisi: Ankara'daki devlet üniversiteleri bünyesinde bulunan tekno kentlerde bir araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25(2), 29-66.

- 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.
- Yaşlıoğlu, M. ve Şen, Y. (2010). Dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 21(66), 97-117.
- Yüksel, H. (2015). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.



## The Mediating Role of Positive Psychological Capital in the Relationship between Transformational Leadership Approaches and Innovation Management Competence of School Administrators\*

Şule Kani<sup>1</sup> & Semiha Şahin<sup>2</sup>

• **Received:** 28.06.2021 • **Accepted:** 06.08.2022 • **Published:** 02.05.2023

### Abstract

This study investigates the effect of transformational leadership characteristics of school administrators on innovation management competence and examines the mediating role of positive psychological capital in this relationship. The research was carried out with the participation of 356 teachers working in official primary and secondary schools in the Bayraklı and Karsiyaka districts of Izmir in the 2017-2018 academic year. The Principals' Leadership Styles Scale, the Innovation Management Scale in Schools, and the Positive Psychological Capital Scale were used to collect data. A path analysis was created with the research model being tested with structural equation modeling; the effects of the study's independent variable and mediator variable on the dependent variable were determined. As a result of structural equation modeling, it has been seen that positive psychological capital has a mediating effect between transformational leadership and innovation management. The model that reviews the relationship between positive psychological capital, innovation management, and transformational leadership has given a meaningful and accurate result.

**Keywords:** transformational leadership, innovation management, positive psychological capital

### Cited:

Kani, S. & Sahin, S. (2022). The Mediating role of positive psychological capital in the relationship between transformational leadership approaches and innovation management competence of school administrators. *Pamukkale University Journal of Education*, 58, 1-29. doi:10.9779.puefd.958974

\* This study was produced from a master's thesis at DEU ESI.

<sup>1</sup> Teacher, sulezambak@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9724-9376

<sup>2</sup> Doç. Dr., Semiha Şahin DEU Buca Faculty of Education, semiha.sahin@deu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1135-0327

## Introduction

For schools to develop, change, and become the pioneer of innovation, it is expected for students and teachers, the essential elements of the school, to be productive and innovative, and for this, the school administrators are expected to have high innovation management capacities. Charismatic (Bass, 1985; Collet & Furham, 1995), visionary (Colvin, 1996), culture shaping (Hitt & Keats, 1992), and transformational leaders that prioritize ethical values (Nelson, 1998) work with subordinates on principles such as justice and equality, manage to provide mutual inspiration in achieving a high level of morale and motivation (Korkmaz, 2005, p.402).

Transformational leaders can be considered as leaders who direct and influence the change process. Leaders who can analyze and manage the qualities of the innovation steps to be made will gain significant advantages (Bess & Goldman, 2001). Transformational leaders instill the vision, mission, goals, and objectives of the organization to their followers and ensure that they are adopted (Özden, 2002); they focus on the relationship between followers and subordinates. The literature emphasizes that collaborative work is more inspiring than individual work, based on the assumption that people will follow people (Peretomode, 2021). This inspiring dimension is the situation in which transformational leaders convey their expectations to their subordinates using symbols while explaining important goals through simple figures (Acar et al., 2018). Transformational leadership provides support for individual and organizational development as a means of learning and development. By increasing the satisfaction level of their subordinates, transformational leaders ensure their continuous self-development and the renewal of the mission of the organization. They aim to enable their subordinates to create a perspective that suits their group and individual goals (Erdoğan, 2000). One of the prerequisites for achieving transformation is to be innovative.

Innovation management should center on all the elements of education and should be based on the features of directing innovation in the education system, creativity, applying practical knowledge, and giving feedback by checking the outputs (Özkan, 2009). An unheard-of or unreflected opinion does not matter. Unfortunately, not all new ideas reflect in real life, but they do benefit society in potential ways. This is because these ideas need to be fulfilled and an innovation process is needed for their implementation (Adair, 2007). This is also true for schools, and the drive to be innovative is also linked to organizational psychology.

Positive psychological capital is very important for the progress and development of organizations within the scope of the contemporary management approach (Sarıç1, 2015).

Students and teachers are the basis of education and schools. Therefore, the psychological aspect of teachers cannot be ignored (Aydın et al., 2013) and positive psychological capital is an important concept in organizational processes. These three variables are predicted to be related to each other, and the relationship between them is examined below.

### **Transformational Leadership Approach**

A transformational leader is defined as a person who reveals beliefs, raises individuals' performance by increasing their awareness, persuades them to progress, and enables the organization to concentrate on the goal with all their emotions and thoughts (Bass, 1985). Most researchers define transformational leadership with the characteristics of vision, shared values, shaping culture, setting an example, being a guide, being credible, resilient, and courageous. With these characteristics, leaders create a desire for employees to become their managers, to be dedicated to the goals, group, and the leader, to make an extra effort (Colvin, 1999), and try to achieve success by keeping individual and organizational interests in balance (Bass, 1990). Weber's charismatic leadership theory has a significant impact on the development of transformational leadership theory, and charisma is an important component of transformational leadership (Bass, 1985; Collet & Furham, 1995). Influential leaders are representatives of success and talent for employees. These leaders gain the intense love and respect of their employees with their characteristics (Humphreys, 2000) and attractiveness (Bass, 1985); they have a great impact on organizations. They can manage emotions (Fineman, 1999), inspire their employees, and have the ability to bind the employees to themselves with fear and respect (Fisher et al., 1988).

Transformational leadership is a future-oriented type of leadership. They are not concerned with procedures and rules, but with values such as freedom, justice, and equality (Özden, 2002). A transformational school principal can change teachers' values, beliefs, and needs. In addition, by carrying out the renewal and change, they can ensure teachers perform at the maximum in the school. The organized life in the school will gain meaning thanks to the vision, which will increase the excitement of the teachers (Koçel, 2011, p.592).

There are three degrees of transformational leadership. The first of these is creating a vision with a new eye and feeling. In this way, the culture of the organization is infused with the vision and the infrastructure is created for the second and third degrees. The second degree is about dedication and will focus on willingness to work. The third is the institutionalization phase of change. This degree is a new culture-shaping process that refers to elements such as



communication, decision making, problem-solving, selection, evaluation, and reward system (Hitt & Keats, 1992).

Transformational leaders, by dealing with all people individually, make their subordinates see themselves as valuable and develop themselves, and they coach them in a way. When the basic behaviors and characteristics of transformational leadership are fully realized, a leader who can adapt to innovation and change and who keeps the needs of subordinates and the organization ahead of his own will emerge (Bilir, 2007). Transformational leaders are people who care about the needs of teachers at school and increase their performance by raising their motivation and morale levels (Güney, 2015). Transformational leadership helps its followers' positive development by increasing their intrinsic motivation. And his charismatic characteristics are high (Bass & Riggio, 2006).

Transformational school administrators can change the obsolete aspects of the school that cannot meet today's needs with innovative work. The characteristics of transformational leaders are needed to realize the change and initiate the innovation process at school (Tunçer, 2011). Transformational leaders encourage teachers to find different ways to solve problems in schools and provide the appropriate conditions and environment for them to express their ideas in these ways. In this way, a transformational principal takes the innovation ability out of idleness and puts it into operation so that the school can be better, innovative, and intellectual (Karip, 1998).

### **Innovation Management**

By its simplest definition, doing something new or positively changing the situation, new applications are called innovations. According to Turkish Language Institution Dictionaries (Türk Dil Kurumu (TDK), 2021); It is called "replacing what is considered obsolete, harmful or inadequate with new, useful and sufficient ones". In a different definition, it is the process of change and adaptation that occurs in the structure, output, and processes of the organization. Innovation is the use or presentation of a tool, system, program, product, service, policy, or process for the first time (Güleş & Bülbül, 2012, p.125).

According to Drucker (1999), it is not possible for an organization to be innovative with only one person and the most important principle of innovation is design. For Barker (2002), it is necessary to harmonize the skills of the organization and the employees, and the innovation should be accepted by each individual and unit of the organization. The questions should be based on whether we have innovative technologies and are we ready for them (Sarhan, 1998).

Adair (2008), who adds qualifications to the concept of innovation, defines innovation as; the acquisition of new ideas and the realization of this new thought (Özçetin et al., 2015). Innovation refers to a progressive process (Mürtezaoğlu, 2015).

Taymaz (2011) stated the features that should be taken into consideration while carrying out change and innovation in school administrations as follows: The objectives of innovation should be clear and understandable, motivation for innovation should be provided, innovation should be supported and supplies should be provided on time, the responsibilities, authorities, and duties of employees should be defined. Employees should be ensured to not lose their earnings and status at the end of the innovation. Problems that may be encountered and solutions to them should be identified before proceeding to innovation applications. The applications and plans determined for innovation should be constantly followed and evaluated and feedback should be received. Keeping up with rapid changes, making the school alive, creative, and productive, providing a better quality contribution to the students' acquisition of the educational knowledge and skills required by the age, and reaching comprehensive development such as catching the current can be achieved through the effective innovation management.

Innovation in education is the whole of a series of actions that directs innovation by keeping all the elements of the educational process in the center, that is based on creativity, puts new approaches forward, implements the implementation process, that monitors the outputs, and gives feedback (Özkan, 2009). Innovations are, planned and supervised changes that beneficial results are expected (Özdemir, 2000). The innovation process is a set of time-consuming, laborious, and complex activities that start with the need and continue continuously with the thoughts of innovation (Aksay, 2011; Elbaşı, 2014). Therefore, it is expected that innovations will create a manageable structure (Eren, 2010).

The innovation process takes shape according to the characteristics and strategies of the group. The innovation process should be following the established strategies and be well understood (Acaray, 2007; Ünlü & Aydoğan, 2015). The innovation process will continue accordingly to the vision of the group and the vision of the managers. The support and coordination of the group personnel will play an important role in the success of this process (Tekin, 2012). For the innovation process to exist, there must first be a need to innovate in services or products. The main factors that cause this need may be inadequacy, dislike, or inability to meet the needs. In addition, the lack of a high or low level of the group's performance may trigger innovation (Acaray, 2007; Deniz, 2012; Gökçek, 2007; Ünlü & Aydoğan, 2015).

In addition, innovation may also be needed as a result of legal regulations, and research and development studies (Elçi, 2007). Lawson and Samson (2001) argue that the organic and flexible structure of the organization is directly proportional to the degree of innovative ideas. According to Bülbül (2013) and Naktiyok (2007), it is necessary to activate natural structures and avoid mechanical structures in the innovation process in organizations. Free circulation of information, participation in teamwork, and decision-making are also important. For new ideas to be generated and transformed into innovation, it is necessary to eliminate all kinds of obstacles (Pervaiz, 1998). A positive organizational culture ensures effective management of innovations. Organizational culture affecting innovation has characteristics such as being tolerant of obscurity and uncertainty, empowering employees, creating time for creative idea generation, effective communication, the development of new ideas, and making the employees visionary for the future by the institutionalization of innovations and finding of new topics (Lawson & Samson, 2001).

### **Positive Psychology Capital**

The concept of "positive psychology", led by Martin Seligman, discussed its positive features. Positive psychology includes positive organizational behavior in the case of schools (Luthans et al., 2006). The type of capital, which is based on positive organizational behavior and positive psychology and is defined as the features that will affect the productivity of employees, is called "positive psychological capital" (Tösten, 2015). Although innovation management was implemented professionally at the end of the 19. century, it was only after the second world war that nations and organizations saw that they had to manage innovation to exist technologically (Ortt & Duin, 2008).

Positive organizational structures include features that will increase the effectiveness of the organization and ensure its survival, even in adverse conditions and a crisis. Positive organizational behavior has emphasized the strengths and positive aspects of employees and managers while focusing on psychological capacities that affect their performance. Psychological capacities are defined as flexibility/endurance, optimism, hope, and confidence/self-confidence and are called "positive psychological capital" (Luthans & Youssef, 2007; Luthans, et al., 2006; Oruç, 2015). It is stated that people who have self-efficacy have self-confidence, look to the future with hope and are optimistic, stand up straight in the face of problems, and are resilient (Sarıcı, 2015).

Luthans et al. (2006) characterized the positive spiritual development of a person and included the elements of psychological capital and summarized them as; the positive

expectation for success, being optimistic, having self-efficacy or confidence to be motivated even in difficult tasks, persistency to solve problems, and being persevering, developing new methods and being hopeful. This capital is a type of capital that can be developed, measured, and is original, and also has effects on performance (Luthans & Jensen, 2002; Luthans and Youssef, 2004).

Psychological capital, social capital, human capital, and traditional economic capital are different concepts (Brandt et al., 2011). Like social and human capital, positive psychological capitals are also open to investment and management. In contrast to tangible assets and traditional financial capital, it is possible to do with less cost and is open to development (Luthans & Youssef, 2004).

Educational administration cannot be separated from interdisciplinary fields such as literature, philosophy, anthropology, sociology, and psychology, and the knowledge of these fields should be utilized. Educational administrators can also benefit from psychological capital to understand the complex psychological structure of teachers and can guide them to discover their strengths (Aydın et al., 2013).

### **Relationships Between Variables**

The idea that the adaptation process that should be in the dynamics of change, innovation, and development cannot be carried out with traditional leadership approaches has led to "transformational leadership", which is an understanding of change-based leadership (Akçakaya, 2010; Çelik, 1998). A transformational leader can change the value judgments, beliefs, and needs of their subordinates. In addition, they can achieve maximum performance by carrying out renewal, change, and organizations. This will be possible if the leaders have a vision and adopt this vision with their subordinates. Organized life will gain meaning due to the vision, which will increase the excitement of employees (Koçel, 2011).

To succeed in innovation management, school principals should mostly have transformational leadership qualities and encourage and support their employees for innovations. According to Tösten and Özgan (2014), while providing this support, leaders should not ignore teachers' "positive psychological capital competencies such as optimism, hope, self-efficacy, resilience".

Innovation management practices cause different reactions in school personnel. While some groups and people own and benefit from innovation movements and change, some groups and people do not accept change by thinking that innovation will harm them and try to prevent

innovation. Thus, by activating positive psychological capital, values such as hope, courage, and optimism should be instilled in employees. To break this resistance of employees who are against change and innovation, such entrepreneurial work is needed.

Positive psychology is the level of optimism, competence, and psychological sensitivity that people have (Luthans et al., 2006). Thanks to psychological capital, performance, job satisfaction, organizational commitment, and job commitment increase, the psychology of employees improve, and organizational change becomes easier (Cameron et al., 2003).

For innovative work to take place in schools, teachers and leaders need to realize this inner strength. Positive psychological capital has gained importance in recent years as people believe in themselves and what they can do and reveal their strengths. In this context, education managers and teachers should use psychological capital to understand complex mental structures. Accordingly, psychological capital can be a guide in the discovery of hidden strengths (Aydın et al., 2013).

When we look at some of the local and international studies, Çelik (1998) has examined transformational leadership characteristics, Karip (1998) has searched transformational and continuity leadership levels, and Şahin (2004; 2005; 2006) has reviewed the leadership styles of school principals. Eraslan (2004) investigated transformational leadership and traditional leadership approaches, Açıkalın (2000) researched primary school administrators' transformational leadership characteristics and empathy skills, and Yüksel (2015) has examined school administrators' transformational leadership characteristics and psychological capital levels. Mayes and Gethers (2018) examined the positive impact of transformational leadership on learning culture, Kwan (2020) the effect of transformational leadership on student outcomes, Supriyanto, Ekowati, Machfudz and Rosyidah (2020) the role of information technology as an intermediary on the path to creativity for transformational leadership and student success.

Bulbul (2012) studied the competence beliefs of school administrators, Lake and Bulbul (2012) studied their innovation management competencies, and Top (2011) examined their attitudes to innovation management. Mürtezaoğlu (2015) examined the positive psychological capital and the innovation management belief levels of managers, Keleş (2011) examined the effects of positive psychological capital on organizational management, and Akçay (2012) examined the relationship between positive psychological capital and job satisfaction. While Akomolafe (2011) stated that productivity, continuity of innovation, and creating a culture of innovation in schools increase the quality of schools, Glad-Hai and Somech (2016) concluded that students are more successful, social, and active in schools where innovation studies are

carried out. Vlok (2012) concluded that innovation leaders should develop and learn by researching. Erkmén and Esen (2012) examined the studies on positive psychological capital between 2003 and 2011, Çetin (2011) revealed the effect of positive psychological capital on job satisfaction and organizational commitment, Akçay (2011) revealed that positive psychological capital is an important explainer of job satisfaction and organizational commitment. King, Caleon (2020) revealed that psychological capital is related to the academic and well-being outcomes of the school.

While innovation management and positive psychological capital are new topics in the field, transformational leadership has also not been studied for a long time. As seen in the literature, no research has been found that relates these three variables together or with each other in general. In this regard, it is an original study, and its results are expected to contribute to the literature and practice.

The aim of this research is to examine the relationships between the school principals' levels of transformational leadership behavior, positive psychological capital, and innovation management competencies in their schools according to the perceptions of teachers working in primary and secondary schools. More specifically, answers will be sought to the following questions:

1. According to the perceptions of the teachers working in primary and secondary schools, how are the transformational leadership and innovation management competence of the school principals and the positive psychological capital levels of the teachers?
2. According to the perceptions of teachers working in primary and secondary schools, do school principals' transformational leadership characteristics and innovation management competence, show a significant difference in terms of teachers' positive psychological capital levels, their individual (gender, age), professional (education level, length of service) and some characteristics of their schools (school size, school type)?
3. According to the perceptions of teachers working in primary and secondary schools, is there a significant relationship between school principals' transformational leadership characteristics, innovation management competence, and teachers' positive psychological capital levels?
4. Do the transformational leadership characteristics of administrators working in primary and secondary school institutions predict their innovation management competence through the positive psychological capital of teachers?

## Method

The research was carried out in a relational screening model and structural equation modeling to reveal the effect of the independent variable on the dependent variable and to determine whether there is a mediating variable in the effect of the independent variable on the dependent variable. The relational screening model examines the relationship between two or more categorical independent variables or quantitative dependent variables. Whether this relationship exists or not is done by taking the average scores of different groups and comparing the independent and dependent variables over the dependent variable (Johnson & Christensen, 2014).

Structural equation modeling is a statistical technique that allows many analyzes to be done together and determines the effect of indirect variables while examining the relationship between variables. It is advantageous since it reduces the error in path analysis, measures the correlations in complex relationships at once, and examines the indirect effects that occur with the influence of the mediator variable between two variables (Dursun & Kocagöz, 2010; İlhan & Çetin, 2014). In the research, the independent variable is transformational leadership characteristics, the dependent variable is innovation management competence, and the mediating variable is positive psychological capital. In the research, whether there is a relationship between the transformational leadership characteristics, positive psychological capital, and innovation management competence of school principals was tried to explained by comparing them. In the research, the implicit effects of the positive psychological capital in the relationship between the transformational leadership characteristics of school principals and innovation management competence were examined and tried to be explained.

## Participants

The universe of the research is comprised of 3135 teachers working in official primary and secondary schools in the Karsiyaka and Bayrakli districts of Izmir in the 2017-2018 academic year. The primary and secondary school teachers included in the sample of the study were selected using a simple non-selective sampling method from non-selective sampling methods, and 356 teachers participated in the study. All elements in a universe defined in the non-selective sampling method are given an equal and independent chance to be selected for sampling. The selection of one teacher does not affect the selection of the other (Özen & Gül, 2007). Of the 24 randomly selected schools, 14 are primary schools and 10 are secondary schools. The number of teachers in these schools was determined by data from the Provincial Directorate of National Education and a total of 848 measurement instruments were distributed

to the schools for teachers to answer. The research was completed with the 356 measurement instruments that returned to the research and whose validity was accepted, and the rate of return to the research was 41%. 78.2% of the participants who answered the scale were women, 80.9% were married, 39.6% (majority) were between the ages of 41-50, 78.1% were undergraduates, 53.1% were classroom teachers, 46%, 9 of them were branch teachers, their professional seniority was concentrated to 21-25 years with 33.4%, 55.9% worked in primary school, 44.1% worked in secondary school when the distributed according to the number of teachers the highest rate was 41.6% with 21-40 people, and the lowest rate was 7.9% with 20 people or less.

## **Data Collection Tools**

### ***Personal Information Form***

The first part of the scale form consists of questions aimed at determining the gender, age, marital status, educational status, branch types, professional seniority, type of school studied, and the number of teachers at the school of the teachers participating in the study.

### ***The Scale of School Principals' Leadership Styles***

The Leadership Styles Scale of school principals revised by Şahin (2009) measures the characteristics of sustainability leadership and transformational leadership. Items measuring transformational leadership characteristics are listed below, sequentially. This scale is a 5-point Likert Scale and consists of 2 dimensions: development and motivation. The development dimension consists of 14 items and the motivation dimension consists of 10 items. The factor load values of the items in the scale vary between 0.65 and 0.69. The scale consists of a total of 24 items. The Cronbach Alpha internal consistency coefficient for the whole scale was calculated as 0.95, and the validity and reliability of the scale are quite high. All items on the scale are scored as "1-Strongly Disagree", "2-Disagree", "3-Neutral", "4-Agree", and "5-Strongly Agree". There is no item scored inversely on the scale.

### ***The Scale of Innovation Management in Schools***

The innovation management scale in schools which was developed by Bülbül (2012) consisted of 51 items in the first stage and 19 items were removed from the scale as a result of the validity and reliability analysis. As a result of the research, the scale that consists of 32 items and four dimensions explains 62.99% of the variance, and the eigenvalue was found at 20.2. The factor load values of the items in the scale vary between 0.51 and 0.77. The Cronbach Alpha internal consistency coefficient for the entire scale was calculated as 0.96, and the result obtained because of the validity and reliability studies shows that the reliability and validity of the scale



are high. The form of the Innovation Management Scale at Schools, which consists of 32 items and four dimensions (input management, project management, organizational culture and structure, innovation strategy), are scored as "1-Strongly Disagree", "2-Disagree", "3-Neutral", "4-Agree", "5-Strongly Agree". There is no reverse scored item on the scale.

### ***The Scale of Positive Psychological Capital***

The validity and reliability study of the positive psychological capital scale developed by Tösten and Özgan (2014) was applied to a group of 315 people and the validity and reliability analyses of the scale were performed on the data obtained. The total amount of variance explained by this structure of the scale, which was collected with 26 items and six factors, was found to be 61.6%. The factor load values of the items in the scale vary between 0.44 and 0.79. The Cronbach Alpha internal consistency coefficient for the entire scale was calculated as 0.93, and it is seen that the positive psychological capital scale obtained is valid and reliable according to the validity and reliability studies. The form which consists of 26 items and six dimensions (self-efficacy, optimism, confidence, extraversion, resilience, hope), are scored as "1-Strongly Disagree", "2-Disagree", "3-Neutral", "4-Agree", and "5-Strongly Agree". There is no reverse scored item on the scale.

### **Data Analysis**

The data obtained in the research were analyzed with SPSS 25.0 and LISREL 8.7 package programs. Frequency analysis and percentage analysis were performed to determine the distribution of the participants and mean and standard deviation values were given to determine the levels of the scales. Kolmogorov-Smirnov analysis was performed for the distribution of the data, and the kurtosis-skewness values and the mean median values were examined to determine the deviations from the normal distribution of the data. Structural equation modeling was established, and path analysis was created to determine whether the level of transformational leadership behavior of the administrators working in primary and secondary schools predicts their innovation management competence through the positive psychological capital of teachers. The model is significant and accurate with 0.01 levels.

The approval of the scales was obtained electronically from those who prepared the scales. Permission was obtained from the Izmir Provincial Directorate of National Education to apply the scales in the relevant schools. Teachers participated in the practice voluntarily. While choosing the districts where the scales will be applied, the criteria of proximity, easy access, and good use of time to apply the scales face to face were taken into consideration. Of the 24

randomly selected schools, 14 are primary schools and 10 are secondary schools. In total, 848 measurement tools were distributed to the schools for teachers to answer, and 356 measurement tools were accepted as valid for evaluation.

## Results

The aim of the study was expressed as examining the mediating role of teachers' positive psychological capital (PPC) levels in the relationship between school principals' transformational leadership and innovation management competence, according to the perceptions of teachers working in primary and secondary schools. The mean scores and correlation analyses of the related variables generated by the data from the normal distribution are given in Table 1.

**Table 1**

*Correlation Coefficients Between Variables*

Variables	$\bar{X}$	s.s	Transformational Leadership	Innovation Management	PPC
Transformational Leadership	3.91	0.98	1	.79**	.14**
Innovation Management	3.89	1.06		1	.16**
PPC	4.47	0.40			1

\*\*p<.001

According to the results of the correlation analyses given in Table 1; it was determined that the transformational leadership characteristics of the school principals were high, they "Strongly Agree" that the innovation management competence of the school principals and the positive psychological capital of the teachers was very high according to the perceptions of the teachers. There was a significant ( $p=0.000$ ,  $p<0.01$ ) and highly positive relationship ( $r=0.787$ ) between the transformational leadership levels of school principals and their innovation management adequacy, a significant ( $p=0.006$ ,  $p<0.01$ ) and minimal positive relationship ( $r=0,144$ ) the relationship between the transformational leadership characteristics of school principals and positive psychological capital, and a significant ( $p=0.002$ ,  $p<0.01$ ) and minimal

positive relationship ( $r=0,168$ ) between the innovation management competence of school principals and teachers' positive psychological capital levels.

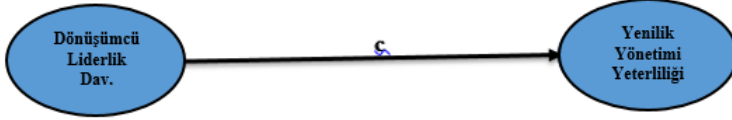
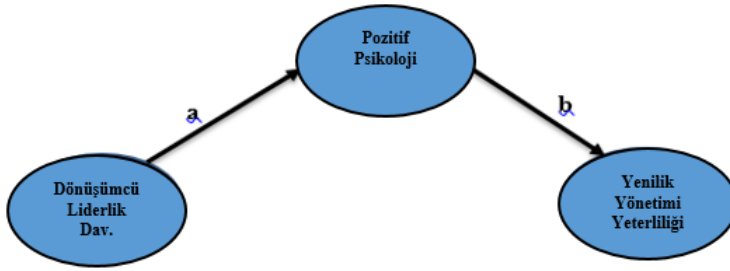
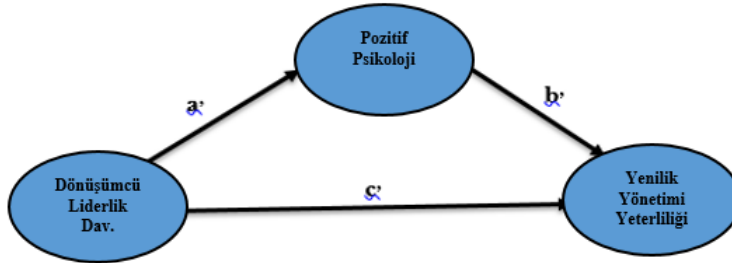
### **The Mediating Role of Positive Psychological Capital in the Relationship between Transformational Leadership and Innovation Management Competence**

The mediating role of a variable in structural models can be analyzed with different methods. In the study, the mediating role of the positive psychological capital variable in the models was examined with 2 different methods. The first method is to compare the regression coefficients between the variables. In this analysis, the mediating role of the variable is analyzed in three stages. In the first stage, it is important that the a and b regression coefficients shown in the Model 2 are significant. In the last stage, the direct relationship between the independent variable in Model 3 and the outcome variable should be less important than the relationship determined in Model 1 (Baron & Kenny, 1986). In this case, the regression coefficient c in Figure 1 should be higher than the value of c'. When these conditions are met, it is determined that the positive psychological capital variable is the mediating variable in the relationship between transformational leadership behavior and innovation management competence.

The second method is the comparison of model fits. In the analysis made by comparing the model fit, the fact that the model fit of the 3rd model is lower than the 2nd model (more acceptable fit values) shows that the effect of transformational leadership on behavioral innovation management competence is "completely" provided by the positive psychological capital variable (Şimşek, 2007). The paths of the established models are given in Figure 1.

**Figure 1**

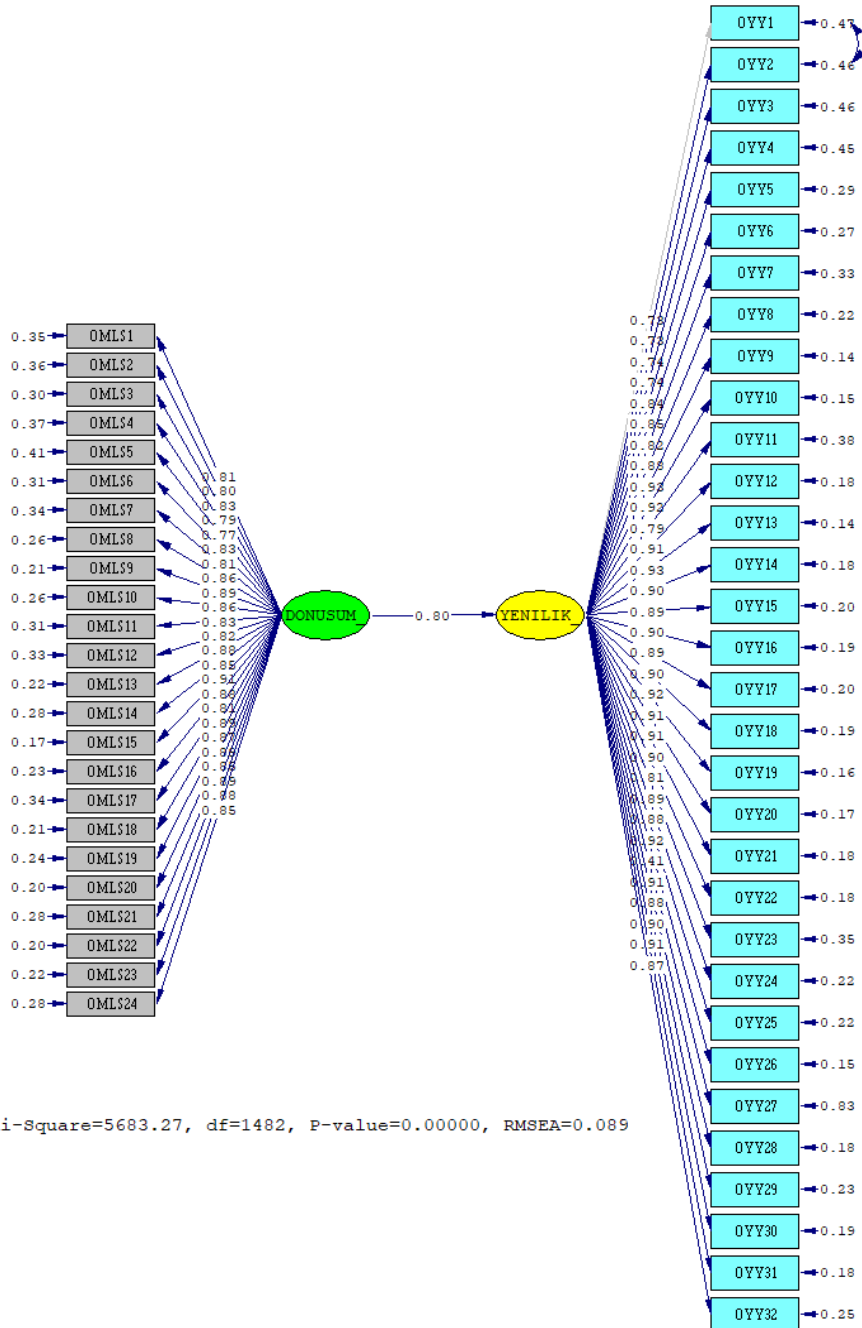
*Models Established for Determining the Mediating Role of Positive Psychological Capital in the Effect of Transformational Leadership Behavior on Innovation Management Competence*

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

## Testing the Established Model for the Relationship Between Transformational Leadership Behavior and Innovation Management Competence

**Figure 2**

*Testing the Established Model of Transformational Leadership Behavior and Innovation Management Competence*

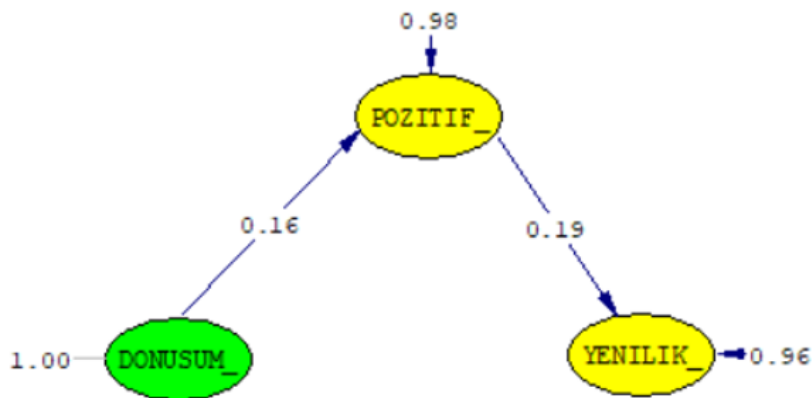


When the 1st Model formed by the transformational leadership behavior and innovation management competence variable, was tested in Figure 2, it was seen that the relationships established between transformational leadership behavior and innovation management competence ( $t=13.44$ ,  $p<.01$ ) were statistically significant. There was a significance in the values of the model at the level of  $\chi^2 = 5683.27$ ,  $sd = 1482$ ,  $p = 0.000<0.01$ . When the ratio of the chi-square value to the degrees of freedom is analyzed ( $\chi^2/sd = 3.83$ ), a value below 5 indicates an acceptable fit. When the goodness of fit indices of the structural model are examined, it is seen that  $RMSEA = .098$ ,  $RMR = .043$ ,  $SRMR = .031$ ,  $GFI = .94$ ,  $AGFI = .91$  and  $CFI = .99$ . These values show that the established structural model has an acceptable fit.

### Testing the Model of Transformational Leadership Behavior, Innovation Management Competence, and Positive Psychological Capital

#### Figure 3

*Testing the Model of Transformational Leadership Behavior, Innovation Management Competence, and Positive Psychological Capital*



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

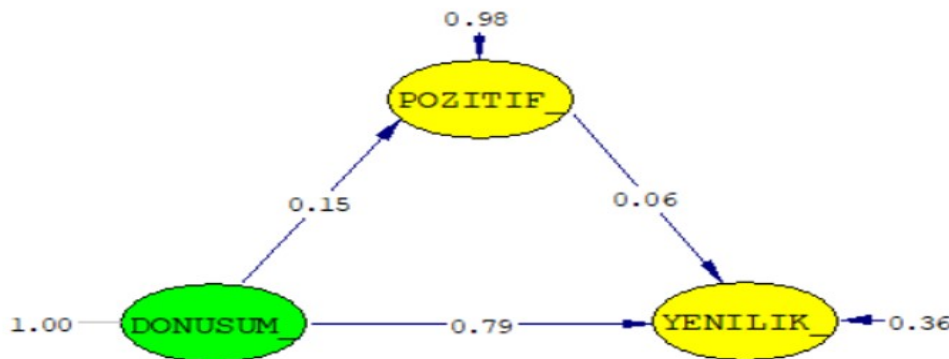
When the 2nd Model formed by the transformational leadership, innovation management competence, and positive psychological capital variable, is tested in Figure 3, the relationships established between transformational leadership and positive psychological capital ( $t = 2.78$ ,  $p<.01$ ), and positive psychological capital and innovation management proficiency ( $t = 3.29$ ,  $p<.01$ ) were found to be statistically significant. There was a significance in the values of the model at the level of  $\chi^2 = 9576,81$ ,  $sd = 3235$ ,  $p = .000$ . When the ratio of chi-square value to degrees of freedom is analyzed ( $\chi^2/sd = 2.96$ ), a value below 3 indicates a perfect fit. When the

goodness of fit indices of the structural model are examined, it is seen that RMSEA = .074, RMR = .036, SRMR = .027, GFI = .92, AGFI = .90 and CFI = .98. These values indicate that the established structural model has an acceptable fit.

### The Model Established for Determining the Mediating Role of Positive Psychological Capital in the Effect of Transformational Leadership Behavior on Innovation Management Competence

**Figure 4.**

*Models Established for Determining the Mediating Role of Positive Psychological Capital in the Effect of Transformational Leadership Behavior on Innovation Management Competence*



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

When the 3rd Model formed by the determining the mediating role of positive psychological capital in the effect of transformational leadership behavior on innovation management competence, is tested in Figure 4, the relationships established between transformational leadership and positive psychological capital ( $t=2.64$ ,  $p<.05$ ), and transformational leadership behavior and innovation management competence ( $t=13.36$ ,  $p<.05$ ) are significant in terms of enumeration, the relationships established between positive psychological capital and innovation management competence ( $t=1.86$ ,  $p>.05$ ) were not significant. There was a significance in the values of the model at the level of  $\chi^2 = 9395,42$ ,  $sd = 3234$ ,  $p = .000$ . When the ratio of chi-square value to degrees of freedom is analyzed ( $\chi^2/sd = 2,90$ ), a value below 3 indicates a perfect fit. When the goodness of fit indices of the structural model are examined, it is seen that RMSEA=.073, RMR=.040, SRMR=.048, GFI= .96, AGFI = .92 and CFI=.98. These values indicate that the established structural model has an acceptable fit.

Considering the first method to determine whether the positive psychological capital variable is a mediating variable, it is seen that the regression coefficients calculated between

the transformational leadership behavior and positive psychological capital ( $\beta=0.17$ ) and positive psychological capital and innovation management competence ( $\beta=0.19$ ) calculated for Model 2 are significant. When the regression coefficients for Model 3 were examined, it was determined that the regression value ( $\beta = 0.06$ ) between positive psychological capital and innovation management competence was not significant. When the amount of change in the relationship between the independent variable determined for Model 1 and the outcome variable in Model 3 is examined, the regression coefficient observed in the transformational leadership behavior and innovation management competence in Model 1 was  $\beta = 0.80$ , while the same coefficient in Model 3 decreased to 0.79. It has been determined that positive psychological capital has a mediating effect for the first method. When the mediation role of the positive psychological capital variable is tested according to the 2nd Model, it is observed that the goodness of fit of the 3rd Model is lower (more in perfect fit) than the 2nd Model. This situation shows that positive psychological capital has a mediating role in the effect of transformational leadership behavior on innovation management competence.

**Table 2***Limitation of Model Fit Criteria*

Fit Criteria	Perfect Fit	Acceptable Fit
$\chi^2/sd$	$\leq 3$	$\leq 5$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$

**Resource:** Schermelleh-Engel and Moosbrugger, 2003

(RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation, SRMR: Standardized Root Mean Square Residual, GFI: Goodness of Fit Index, AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index).



**Table 3***Fit Indices for the Positive Psychological Capital Mediation Test*

Fit Indices								
Fit Criteria	X <sup>2</sup>	Sd	p	X <sup>2</sup> /sd	AGFI	GFI	CFI	RMSEA
MODEL	1 5683.27	1482	.000	3.83	0.91	0.94	0.99	0.098
	2 9576.81	3235	.000	2.96	0.90	0.92	0.98	0.074
	3 9395.42	3234	.000	2.90	0.96	0.96	0.98	0.073

Model is meaningful:  $p < 0.01$

Model is fitting:  $X^2/sd < 5.0$

According to the findings in Table 3, it has been determined that the relationship between transformational leadership and innovation management is significant, and when the mediating variable, positive psychological capital, is added to the model, the model is within acceptable limits.

### Discussion

In this research, an answer was sought to the question of whether positive psychological capital has a mediating role in the effect of transformational leadership on innovation management, in other words, whether transformational leadership affects innovation management directly or through psychological capital. In the study, firstly, the relationship between the variables was determined and a high positive relationship was determined between transformational leadership and innovation management. In other words, the relationship between the development and motivation characteristics of transformational leadership and input management skills, innovation strategy development, organizational culture and structure building, and project management skills were found to be high. In this context, when the transformational leadership characteristics of school principals increase, it is seen that innovation management competencies increase positively, but when the mediating variable, positive psychological capital, is included in the model, the effect of transformational leadership on innovation management increases partially but significantly. Most managers and employees in school organizations should develop their innovation management skills to benefit from the changes at the highest level (Bubner, 2009).

School administrators should create procedures to reduce hierarchical differences by flexing the chain of command between themselves and teachers to make managerial phenomena such as innovation effective. If innovation and change practices are being tried to be implemented in a problematic organization in such matters, the probability of success in innovations will be quite low (Özdemir, 2000). Trusting their teachers and working with them in the context of persuasion and giving them autonomy makes the teachers' feelings, attitudes, and behaviors positive. As stated by Tösten (2015), positive psychological capital in this context is based on positive organizational behavior and positive psychology. Moreover, according to Sarıcı (2015), positive psychological capital is concentrated on revealing and developing the positive sides of the members of the organization (Sarıcı, 2015). Doing all this and keeping it alive is also a process of cultural change.

Hartsfield (2003) determined that emotional intelligence, self-efficacy, and spirituality variables are among the factors determining transformational leadership, respectively. It is expected that this leadership style, which includes these factors, will affect positive psychological capital and innovation management. Moreover, Sen and Yaşlıoğlu (2010) positively contribute to the fact that the behavior of the transformational leader is focused on change and innovation of employees, in their studies aimed at determining the impact of transformational leadership on the innovation-supporting organizational climate.

Based on the model that gives meaningful results; the transformational leadership behaviors of school principals affect innovation management both directly and through positive psychological capital. In other words, as the transformational leadership levels of school administrators increase their innovation management competencies and the teachers' positive psychological capital increase, with transformational leadership, the effect of positive psychological capital on innovation management rises. Thus, apart from the direct impact of the transformational leadership on innovation management; It has also been revealed that positive psychological capital plays a role in this relationship with its features of increasing organizational performance, improving psychology, increasing commitment, job satisfaction, and job retention, and facilitating change (Cameron et al., 2003).

Similarly, Büyükbeşe et al. (2019) examined the mediating role of psychological capital between authentic leadership and organizational commitment, and according to their research findings, they determined the partial mediator role of psychological capital in the self-efficacy dimension between authentic leadership and organizational commitment; they could not determine a mediating effect in the relationship in the dimensions of hope, optimism, and

resilience. On the other hand, Begenirbaş and Turgut (2016) did not find a mediating role of innovative behaviors in the relationship between psychological capital and job performance.

In addition, as the positive psychological capital of teachers increases, the innovation management competencies of school principals increase as well. It has been observed that teachers' positive psychological capital characteristics positively affect the school principals' perspective on innovations, their ability to organize innovations, and the ability to make decisions with teachers and other personnel within the organization. Accordingly, it can be said that while the transformational leadership characteristics of school principals increase the characteristics of teachers such as being confident and hopeful, the effect created by these, and similar characteristics plays a contributing role in the innovation management of principals. In this case, as Çimen (2015) stated, administrators should be positive, supportive to teachers, and work in cooperation with effective communication.

### **Conclusion**

As a result, this research shows that positive psychological capital has an acceptable mediating role in the effect of transformational leadership behavior on innovation management competence. In other words, it can be said that school principals who have transformational leadership characteristics have more innovation management competence in their schools with teachers with high levels of positive psychological capital. In this context, it may be suggested that school principals carry out studies to increase the positive psychological capital of teachers and work to improve the transformational leadership characteristics and innovation management competencies of school principals. The research can also be handled according to the perception of the principals. It should be ensured that school administrators participate in leadership seminars within the scope of training and service activities so that they can have the expected behaviors in terms of transformational leadership and develop their innovation management competencies; The areas that will enable school principals to receive advisory support for innovations should be introduced to them, seminars and conferences should be given to them on this subject, and the importance of getting expert support should be explained. School principals should be brought together with a regular timetable, they should be united for innovation studies and a standard should be established in schools. Schools and non-governmental organizations can create a calendar for each academic year that will contribute to the innovation management of school principals and work following this calendar. Due to this connection of transformational leadership with innovation management, school principals should follow publications containing innovation studies and different applications, and

discussion environments should be provided to them. By taking measures to ease the administrative and document editing tasks of school principals, it can be ensured that school principals devote more time to innovative work.

**Ethics Committee Permission Information:** *This research was carried out with the permission of the Dokuz Eylül University Institute of Educational Sciences, with the decision of the Executive Board dated 19/07/2017 and numbered 15.*

**Conflict of Interest:** *The authors declare that there is no conflict of interest.*

**Author Contribution:** *The first author contributed to the stages of the problem situation, literature review, research of scales, data collection, analysis, findings, and discussion. The second author contributed to the work on the stages of identifying the problem, the title of the research, the writing of the problem situation, the method; pattern, and analysis of the data, as well as all other processes. Both authors conducted the reporting process together.*

### References

- Acaray, A. (2007). *Küçük ve orta boy işletmelerde yenilik yönetimi: yenilik yönetiminde etkili olan örgütsel yapı ve faktörlere ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Açıkalm, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve empati becerileri arasındaki ilişki (Ankara İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Adair, J. (2007). *Leadership for innovation*. London: Kogan page.
- Akçakaya, M. (2010). 21. *Yüzyılda yeni liderlik anlayışı*. Ankara: Adalet Yayınları.
- Akçay, V. H. (2011). Pozitif psikolojik sermaye kavramı ve işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamadaki rolü. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(1), 73-98.
- Akçay, V. H. (2012). Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. *KSÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 123-140.
- 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 ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama". Yayınlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aydın, A., Yılmaz, K. & Altinkurt, Y. (2013). Eğitim yönetiminde pozitif psikoloji. *International Journal of Human Science*, 1470-1490.
- Barker, A. (2002). *Yenilikçiliğin simyası*. İstanbul: Bzd Yayın ve İletişim Hizmetleri
- Bass, B. M. (1985). Leadership: good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13 (3), 20-40.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-32.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Dönüşümcü liderlik (2<sup>nd</sup> Ed), e-book, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate.* [Available online at: <https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id>], Retrieved on April 13, 2021.
- 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.
- Bilir, M. E. (2007). Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- 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.
- Bubner, D. (2009, 6-10 July). *Leading and benchmarking system-wide educational innovation*. 9th World Convention of International confederation of principals, Singapore.
- Bülbül, T. (2012). Okullarda yenilik yönetimi ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(1), 157-175.
- Bülbül, T. (2013). Yenilik yönetimi. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed), *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem.
- Büyükbeşe, T., Çavuşoğlu, S. & Okun, O. (2019). Otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında psikolojik sermayenin aracı rolü: Bingöl Üniversitesi örneği. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(17), 194-225.

- Cameron, S. K., Dutton, E. J. & Quinn, E. R. (2003). Foundations of positive organizational scholarship. E. J. Dutton, S. K. Cameron, & E. R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline* (s.3-13). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Collet, P. & Furham, A. (1995). *Social psychology at work*. London, Routledge.
- Colvin, R. E. (1996). *Transformational executive leadership: a comparison of culture-focused and individual-focused leadership modalities*, [Available online at: [http://cls.binghamton.edu/abstracts/diss\\_16.html](http://cls.binghamton.edu/abstracts/diss_16.html)], Retrieved on May 12, 2020.
- Colvin, R. E. (1999). *Transformational leadership: a prescription for contemporary organizations*, [Available online at: <http://leadershipinfo.net/books.html>], Retrieved on February 22, 2021.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 423-442.
- Deniz, A. (2012). *Tüketici yenilikçiliği boyutları ve yenilikçiliği etkileyen faktörler arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Drucker, F. P. (1999). *21. Yüzyıl için yönetim tartışmaları*. (İ. Bahçivagil, & G. Gorbon, Çev.) Epsilon.
- Dursun, Y. & Kocagöz, E. (2010, January-July). 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 iş performansı üzerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gebze Teknik Üniversitesi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*. [Çevrim-içi: <http://www.focusinnovation.net>], Erişim tarihi: 09.03.2020.
- Eraslan, L. (2004). *Liderlik post modern bir paradigma dönüşümcü liderlik*. Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Erkmen, T. & Esen, E. (2012). Psikolojik sermaye konusunda 2003-2011 yıllarında yapılan çalışmaların kategorik olarak incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 89-103.
- Fineman, S. (1999). Emotionalizing organizational culture. S. Clegg & C. Hardy (Eds.), *Studying Organization: Theory and Method*. London: Sage Publications.
- Fisher, J. L., Tack, M. W. & Wheeler, K. J. (1988). *The effective college president*. New York: Mcmillan Publishing Company.
- Glad-Hai, S. & Somech, A. (2016). The Day After: The organizational consequences of innovation implementation in experimental schools. *Journal of Education Administration*, 54(1), 19-40.
- Gökçek, O. (2007). *Yenilik yönetimi süreci ve yenilik stratejileri: otomotiv sektöründe bir alan çalışması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güleş, K. H. & Bülbül, T. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliliklerine ilişkin öğretmen algıları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 97-109.
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hitt, M. A. & Keats, B. W. (1992). Strategic leadership and restructuring: a reciprocal interdependence. R. L. Phillips & J. G. Hunt (Eds.), *Strategic Leadership: A Multi Organizational-Level Perspective*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Humphreys, J. H. (2000). *Transformational, transactional and laissez-faire leader behavior and constructive thinking: the relationship with proximal sales unit performance*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Nova Southeastern.
- İlhan, M. & Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (YEM) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.
- İşcan, Ö. F. (2002). *Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı: büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Johnson, B. R. & Christensen, L. (2014). *Eğitim araştırmaları nicel, nitel ve karma araştırma*. (S. B. Demir, Çev.) Ankara: Eğiten Kitap.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 443-465.
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif psikolojik sermaye: Tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(2), 343-350.
- King, R. B. & Caleon, I. S. (2020). School psychological capital: instrument development, validation, and prediction. *Resource Development Quarterly*, 341-367.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 43(11), 401-422.
- Kwan, P. I. (2020). Is Transformational leadership theory passé? Revisiting the integrative effect of instructional leadership and transformational leadership on student outcomes, *Educational Administration Quarterly*, 56(2), 321-349.
- Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developin innovation vapability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 3(5), 377-400.
- Lurhans, F. & Jensen, M. S. (2002). Hope: a new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322.
- 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.
- Mayes, E. & Gethers, K. (2018). Transformational leadership: creating a learning culture in an age of accountability. *AASA Journal of Scholarship & Practice*, 15(3), 12-31.



- Mürtezaoğlu, S. (2015). *Pozitif-Negatif duyguların, otomatik düşüncelerin ve bazı kişisel değişkenlerin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlilik inanç düzeyleri üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211-231.
- Nelson, M. D. (1998). *The relationship between interpersonal communication competence and transformational leadership, implications for contemporary leadership theory and practice*, The University of Alabama, [Available online at: <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9831341>]. Retrieved on April 12, 2020.
- Ortt, R. J. & Duin, A. P. (2008). The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal of Innovation Management*, 4(11), 522-538.
- Oruç, E. (2015). *Pozitif psikolojik sermayenin politik davranışlara etkisi: akademisyenler üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özçetin, S., Karataş, S. & Gök, S. (2015). Okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliliklerine ilişkin 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. ve Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren ve örneklem sorunu. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 394-422.
- Özkan, C. (2009). *Stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak yenilik stratejileri ve bir uygulama*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Peretomode, V. (2021, January-June). Demystifying the ivory tower syndrome in universities through the use of transformational leadership. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 1(13), 1-9.

- Pervaiz, A. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Sarhan, H. (1998). *Rekabette başarının yolu teknoloji yönetimi*. İstanbul: Desnet Yayınları.
- Sarıcı, D. (2015). *Öğretmenlerin iş doyumu ile pozitif psikolojik sermaye düzeylerine yönelik görüşleri (İzmir-Foça Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Machfudz, M. & Rosyidah, A. N. (2020). The use of information technology as a mediator on the effect of transformational leadership and creativity towards student achievement. *Talent Development and Excellence*, 12(1), 1765-1775.
- Şahin, S. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri üzerine bir değerlendirme (İzmir ili örneği), *Eğitim Araştırmaları*, 6(23) 188-199.
- Şahin, S. (2004). Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler (İzmir ili örneği), *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2), 365–396.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri. *Eğitim ve Bilim*, 30(135), 39-49.
- Şahin, S. (2009). *Okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri ölçeğinin revizyon çalışması*, Araştırma Raporu. İzmir.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Taymaz, H. (2011). *Okul yönetimi*. Ankara: Pagem Akademi Yayıncılık.
- Tekin, Y. (2012). *Otel işletmelerinde yenilik yönetimi ile yenilikçi örgüt kültürü ilişkisi: alanyada bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Top, Z. M. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimine ilişkin tutumlarının incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Tösten, R. (2015). *Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algıların incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Tösten, R. & Özgan, H. (2014). Pozitif psikolojik sermaye ölçeği. *EKEV Akademi Dergisi*, 429-442.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-83.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri (2021). [Çevrim-içi <https://sozluk.gov.tr/?q=yenilik&aranan=>], Erişim tarihi: 01.04.2021.
- Ünlü, Z. & Aydoğan, E. (2015). Yenilik yönetiminin iş yaşam kalitesi üzerine etkisi: Ankara'daki devlet üniversiteleri bünyesinde bulunan tekno kentlerde bir araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25(2), 29-66.
- 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.
- Yaşlıoğlu, M. & Şen, Y. (2010). Dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 21(66), 97-117.
- Yüksel, H. (2015). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.