

Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Görüşleri* **

Teachers' Opinion on The Relation Between Transformational Leadership and Psychological Contract

Çiğdem NİĞDELİOĞLU TURGAY¹, Murat ÖZDEMİR²

¹Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi, cigdemnigdelioglu@gmail.com

²Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi, mrtozdem@hacettepe.edu.tr

Makale Türü/Article Types: Araştırma Makalesi/ Research Article

Makalenin Geliş Tarihi: 25.11.2022

Yayına Kabul Tarihi: 26.04.2023

ÖZ

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı ve öğretmenlerin psikolojik sözleşme algıları arasındaki ilişki, ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin görüşüne göre incelenmiştir. Araştırmaya Ankara iline bağlı dokuz metropoliten ilçede görev yapmakta olan 389 öğretmen katılmıştır. Araştırma verisi Dönüşümcü Liderlik Davranışı Envanteri ve Psikolojik Sözleşme Envanteri ile toplanmıştır. Araştırma verisi, betimsel istatistikler ve regresyon analizi ile çözümlenmiştir. Bulgular okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışını yüksek düzeyde gösterdikleri sonucunu vermiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sözleşme puanlarının da yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile psikolojik sözleşme arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Çoklu regresyon analizi sonucu dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin psikolojik sözleşme algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada elde edilen sonuçlar okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışının öğretmenlerin psikolojik sözleşme algısını pozitif yönde oluşturmada önemli bir etken olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik kapasitelerini artırmaya yönelik politikalar geliştirilmesi ve okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik uygulamalarını teşvik edici düzenlemeler yapılması önerilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Psikolojik Sözleşme, Okul, Öğretmen

***Alıntılama:** Niğdelioğlu Turgay, Ç. ve Özdemir, M. (2023). Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiye yönelik öğretmen görüşleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43(2), 883-920.

** Bu çalışma birinci yazarın yüksek lisans tez çalışmasının bazı bölümlerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

ABSTRACT

In this research, the relationship between school administrators' transformational leadership behavior and teachers' perceptions of psychological contracts was examined according to the opinions of teachers working in secondary education institutions. The participants of the research consist of 389 teachers working in nine metropolitan districts of Ankara. Research data were collected with the Transformational Leadership Behavior Inventory and the Psychological Contract Inventory. The research data were analyzed with descriptive statistics and regression analysis. The results obtained as a result of the research show that school administrators show a high level of transformational leadership behavior. It was determined that the psychological contract levels of the teachers participating in the study were also at a high level. As a result of the research, it was observed that there is a moderately positive relationship between transformational leadership and psychological contracts. Multiple linear regression analysis results show that at least one dimension of transformational leadership is a predictor of psychological contract. The results obtained in the study reveal that the transformational leadership behavior of school administrators is an important factor in creating a positive perception of teachers' psychological contracts. In this context, it is recommended to develop policies to increase the transformational leadership capacity of school administrators and to make arrangements to encourage the transformational leadership practices of school administrators.

Keywords: *Leadership, Transformational Leadership, Psychological Contract, School, Teacher*

GİRİŞ

Okulun kendisinden beklenen toplumsal işlevi başarabilmesi eğitimin insan kaynağının sayıca ve nitelik olarak yeterli düzeyde olmasına bağlıdır. Bu nedenle her devlet kendi özgün koşullarına dayalı olarak öğretmen istihdamına yönelik politikalar geliştirmiştir. Bu kapsamda kamu ve özel okullarda kadrolu, sözleşmeli ve ücretli olmak üzere çeşitli türde öğretmen istihdam rejimlerinin uygulandığı görülmektedir. Başka bir deyişle öğretmen istihdamı yasal/hukuksal bir temele oturtulmuştur. Ancak, öğretmen istihdamının yasal bir sözleşme temeline sahip olması, öğretmenlerin kendilerinden beklenen mesleki rol davranışlarını en üst düzeyde sergilemelerini garanti altına almamaktadır. Çünkü öğretmenler görev yaptıkları okullarla yapmış oldukları yasal sözleşmenin dışında, psikolojik bir varlık olarak, psikolojik temelde de bir sözleşme yapmaktadır. Nitekim örgütün hedefini etkili şekilde başarabilmesinde yasal sözleşmenin dışında, psikolojik sözleşmenin de son derece önem taşıdığı ifade edilmektedir (Cullinane ve Dundon, 2006).

Psikolojik sözleşme, eğitim örgütlerinin hedeflerini etkili şekilde başarılmasında önemli rol oynamaktadır. Psikolojik sözleşme algısının yüksek ya da düşük olması okulda bazı sonuçlara yol açmaktadır. Psikolojik sözleşme algısı yüksek çalışanlar örgütleri için ekstra rol davranışında bulunmaktadır. Diğer yandan öğretmenlerin düşük psikolojik sözleşme algıları bu ekstra rol davranışına engel olmaktadır. Bu durumun eğitim örgütünün uzak ve yakın hedeflerini yerine getirmesini zorlaştırdığı belirtilmektedir (Katz ve Kahn, 1966). Çünkü psikolojik sözleşme doğası gereği gelecekteki hedefleri gerçekleştirmek için oluşturulmuş bir mekanizmadır (Rousseau, 1998). Beklenti ve ihtiyaçları yerine getirilmeyen öğretmenler eğitim örgütlerinin hedeflerini yerine getirmesinde isteksiz olmaktadır. Eğitim örgütlerinin topluma nitelikli insan-gücü (Gümüş ve Şişman, 2014) kazandıracak önemli bir olgu olduğu göz önünde bulundurulduğunda, öğretmenlerdeki bu isteksizlik önemli sonuçlar doğurmaktadır.

Psikolojik sözleşme, dinamik bir yapıya (Herriot, Manning ve Kidd 1997) bağlı olarak, çalışan ile işveren arasında yazılı olmayan (Schein, 1980) karşılıklı beklentiler (Levinson, 1962) olarak tanımlanmıştır. Bu kavram birey ve örgüt arasında zamanla gelişen örtük bir sözleşme türü olarak tanımlanmıştır (Kotter, 1973). Psikolojik sözleşme kavramı 1990'lardan sonra teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimlerle yaratıcı ve yenilikçi insan gücünün gerekli kılınmasıyla yönetim kuramında yer almayı başarmıştır (Cullinane ve Dundon, 2006). Okullarda psikolojik sözleşme algısının yüksek ve pozitif olmasının bazı olumlu sonuçlara yol açtığı görülmektedir. Çünkü olumlu psikolojik sözleşme algısı örgüt ile çalışan arasında duygusal bir bağlılık ve yakınlık oluşturmaktadır. Bu durum çalışanların performans ve verimliliğini arttırmaktadır (Amoah, Annor ve Asumeng, 2021; Toplaoğlu ve Arastaman, 2016). Psikolojik sözleşmenin sebep olduğu, örgütleri ilgilendiren bir diğer olumlu sonucu ise örgütsel vatandaşlıktır (Hui, Lee ve Rousseau, 2004). Böyle bir durumda çalışanların doyuma ulaşması ve hedefleri yerine getirmesi için gerekenden daha fazlasını yapmak için istekli olduğu belirtilmektedir (Jing ve Juan-juan, 2010; MacGregor, 1960). Psikolojik sözleşmenin bahsedilen olumlu etkileri göz önünde bulundurulduğunda örgüte bağlılık ve performansta artış için önemli bir etken olduğu görülmektedir.

Diğer taraftan psikolojik sözleşmeye uyulmaması ya da ihlal edilmesi (Rousseau, 1989) durumu örgütün düşük psikolojik sözleşme algısına sahip olmasına ve örgütün olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Bu kapsamda öğretmenlerin düşük psikolojik sözleşmeye sahip olmaları eğitim örgütlerinde çeşitli sorunlara da yol açabilmektedir. Bunlardan biri çalışanların örgütlerine duyduğu güvenlerinin kaybolması ve bunun sonucunda ise çalışanların verimliliklerinde azalma göstermesidir (Mimaroglu, 2008). Beklentilerinin ve ihtiyaçlarının yerine getirilmediğini ve adil bir sosyal takas ilişkisi olmadığını düşünen bir çalışan çaba, bilgi ve beceri gibi örgüte sağlayacağı katkılarda (Moorhead ve Griffin, 1989) daha az istekli olacaktır. Benzer bir durum öğretmenler için de geçerlidir. Beklenti ve istekleri karşılanmazsa öğretmenlerin okulda gösterecekleri çabada bir azalma olması muhtemeldir. Diğer bir deyişle psikolojik sözleşme algısı düşük öğretmenlerin işlerine fazladan zaman ayırmak istememeleri ve sahip oldukları bilgi birikimi ile deneyimlerini istedik düzeyde sergilememeleri de olasıdır. Alanyazın taramalarında psikolojik sözleşme algısına etki eden çeşitli etkenler olduğu görülmektedir. Bunlardan biri yönetici tutumudur. Yöneticiler, psikolojik sözleşme algısının şekillenmesinde önemli rol almaktadırlar (Robinson, 1996). Yöneticilerin çalışanlarının ihtiyaçları, beklenti ve vaatlerin algılanmasında bilgi sahibi olmaları önemli bir durumdur (Rousseau ve Tijoriwala, 1998; Van den Heuvel, Schalk, ve Timmerman, 2016). Psikolojik sözleşmeye etki eden diğer etkenler ise örgütün çalışanına sunduğu maddi ve manevi güvendir. Çalışanın iş güvencesinden emin olması, hizmet karşılığında yükselme olanaklarının sunulacağını bilmesi, maddi konularda güvencede hissetmesi ve hizmet karşılığında maddi ya da manevi olarak ödüllendirileceğini bilmesi çalışanların psikolojik sözleşmesine etki eden etkenler arasındadır (Moorhead ve Griffin, 1989). O hâlde psikolojik sözleşme algısının oluşmasında yöneticilerin tutum ve davranışının önemli olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin psikolojik sözleşmelerine etki eden etmenlerden biri de okul müdürünün dönüşümcü liderlik davranışıdır. Dönüşümcü lider çalışanları üzerinde sadakat, güven, saygı hissine sebep olarak (Bass, 1985) psikolojik sözleşme algısında gerekli görülen olumlu duygu ve bu duygunun olumlu davranışa dönüşmesine (Avolio, 1999) yardımcı

olmaktadır. Dönüşümcü liderlik çalışanlarda örgütsel bağlılık (Ross ve Gray, 2006), örgütsel vatandaşlık (Nguni, Slegers ve Denessen, 2006), motivasyon (Dumay ve Galand, 2012), güven (Zeinabadi ve Rastegarpour, 2010) gibi olumlu sonuçlara destek olduğu görülmüştür. Bu olumlu sonuçların aynı zamanda çalışanların psikolojik sözleşme algısını olumlu etkilemesi de muhtemeldir. Dolayısıyla dönüşümcü liderliğin okullarda öğretmenlerin psikolojik sözleşme algılarını olumlu etkileyerek okul örgütünü de başarıya götüreceği düşünülebilir.

Yurtdışı alanyazın taramalarında liderlik ve psikolojik sözleşme ilişkisini inceleyen çeşitli çalışmalar olduğu görülmüştür (Aggarwal ve D'Souza, 2012). Bununla birlikte bazı araştırmacıların ise dönüşümcü liderlik ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkinin görünümüne odaklandıkları anlaşılmıştır (Epitropaki, 2003). Ulusal alanyazın taramasında ise psikolojik sözleşme ile farklı liderlik türleri arasındaki ilişkilere odaklanan az sayıda çalışma olduğu gözlenmiştir (Burgaz ve Koçak, 2017; Özdemir ve Demircioğlu, 2015). Ulusal alanyazında dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeylerine olan etkisine yönelik olarak Er'in (2016) çalışması bulunmaktadır. Er (2016), anılan çalışmasını ortaokul kademesinde gerçekleştirmiştir. Ancak alanyazın taramasında mesleki ve teknik liselerde dönüşümcü liderlik ile psikolojik sözleşme ilişkisinin görünümüne odaklanan çalışmalara rastlanamamıştır. Başka bir deyişle mesleki teknik liselerde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri arasındaki ilişkinin görünümleri konusunda alanyazında bir boşluk bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle gerek uluslararası ve gerekse ulusal alanyazında mesleki teknik liselerde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri üzerinde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının ne düzeyde etki gösterdiği kapsamlı bir şekilde henüz ortaya konulmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın sonuçları, ilgili alanyazında hissedilen bu boşluğun doldurulmasına göre katkı sunabilir. Başka bir deyişle bu araştırmanın sonuçlarıyla birlikte, mesleki teknik liselerde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını ne düzeyde sergiledikleri ve bunun öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri üzerinde nasıl bir etki doğurduğunu keşfedilecektir. Bu kapsamda, bu çalışma ile mesleki ve teknik liselerde dönüşümcü

liderlik ve psikolojik sözleşme ilişkisi görece de olsa aydınlatılmış olacaktır. Bu çalışma aynı zamanda ilerleyen süreçte meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleriyle ilişkili diğer değişkenlerin keşfedilmesine yönelik araştırmaları da teşvik edebilir.

Bu gerekçelere dayalı olarak, mevcut araştırma mesleki teknik liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak dönüşümcü liderlik ve psikolojik sözleşme ilişkisine odaklanmıştır. Bununla birlikte, bu çalışmada ulaşılan bulgu ve sonuçlar, mesleki teknik liselerde öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeylerinin artırılmasına yönelik geliştirilecek politikalara da katkı sağlayabilir.

Bu genel çerçeveye dayalı olarak bu çalışmanın genel amacı 2021-2022 eğitim- öğretim yılında Ankara iline bağlı dokuz metropoliten ilçelerde yer alan MEB resmi mesleki ve teknik lise kurumlarında görev yapan öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu kapsamda çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Katılımcıların dönüşümcü liderlik ve psikolojik sözleşmeye ait görüşleri ne düzeydedir?
2. Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Dönüşümcü liderlik psikolojik sözleşmedeki değişkenliğin ne kadarını açıklamaktadır?

Kavramsal Çerçeve

Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme kavramı ilk kez Argyris (1960) tarafından ortaya atılmıştır ve çalışanlar ile işveren arasında hemfikir olabilme uyumu olarak tanımlanmıştır. Fakat bazı çalışmalarda (Guzzo, Noonan ve Elron, 1994) Levinson (1962) bu kavramın babası olarak tanımlanmıştır. Bu kavram daha önceki zamanlarda sosyal takas ilişkisi olarak görülmüştür. Sosyal takas ilişkisi hayatın her alanında var olmuştur. Sosyal takas insanın geçmişteki hayatında var ettiği ve şu andaki yaşamında yaptığı davranış ve dahası bu

davranışları karşısında kişilerden beklentisidir olmuştur. Kişinin kendi isteğiyle yaptığı bir davranış karşısında karşısından beklentisinin karşılanması aralarındaki ilişkiyi güçlendirirken, beklentinin karşılanmaması aradaki güven duygusunu zedelemektedir (Blau, 1964). Psikolojik sözleşmede de aynı etkenlerin varlığından söz edilmektedir.

Psikolojik sözleşmenin şekillenmesinde kişinin örgüt ya da örgüt dışı yaşamı etki etmektedir (Conway ve Briner, 2005). Çalışanın istihdam öncesi geçmişte yaşadığı iş hayatı ile getirdiği beklentiler, kişisel deneyimleri (Rousseau, 2000), ekonomi ve küreselleşme gibi piyasada etki gören örgüt dışı faktörler (Herriot ve Kidd, 1997), yazılı ve yazısız olarak iletilen örgüt içi faktörler (Rousseau, 1989), sözleşmede bireysel olarak farklı algılara yol açan bireysel ve sosyal faktörler (Rousseau, 2001) psikolojik sözleşme algısında önemli etkenler olarak görülmektedir. Psikolojik sözleşme kavramı çalışanların diğer çalışanlar ile ve yöneticileri ile her zaman devam eden (Schein, 1980) örgütü başarıya ya da başarısızlığa götüren yazılı ve yazısız beklentiler kümesi olarak tanımlanmıştır.

İlgili alanyazın taramalarında bazı çalışmalarda psikolojik sözleşme boyutları *işlemsel* ve *ilişkisel* olmak üzere iki boyutta (Millward ve Hopkins, 1998) ele alınırken, bazı çalışmalarda modern iş sözleşmesinde zaman ve performans gerekliliği göz önünde bulundurularak psikolojik sözleşmeye iki alt boyut daha eklenmiştir (Rousseau, 1995). Bu çalışmada psikolojik sözleşme boyutları *işlemsel*, *ilişkisel*, *dengeli* ve *geçişsel* olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır (Rousseau, 2008). Psikolojik sözleşmenin ilk boyutu olan *işlemsel* sözleşme boyutunda taraflar birbirine duygusal anlamda bağlı değillerdir. Bu sözleşme türünde algısı yüksek çalışanlar ödüllendirme olarak terfi ve ücret (Millward ve Hopkins, 1998) gibi karşılıklar beklemektedirler. Yapılan iş kısa dönemli olarak düşünülmektedir. Bu sebepten çalışanların örgüte bağlılığı söz konusu değildir.

Psikolojik sözleşmenin ikinci boyutunda ise *ilişkisel* sözleşme türü yer almaktadır. İlişkisel sözleşmede, *işlemsel* sözleşme türünün aksine uzun vadede kariyer beklentisi yer almaktadır. Yapılan işler esnek bir şekilde tanımlanmaktadır. Bunun sebebi uzun soluklu işe alınan çalışan için kesin iş tanımına gerek olmamasıdır. Çalışan zamanla kurumunda kendi işini tanıyacak olmasıdır (Miner, 1987). İlişkisel sözleşme boyutunda çalışanlara

gerekli performans eğitimi sağlanmaktadır (Rousseau, 2000). İstikrar ve sadakat, *ilişkisel* sözleşme boyutunun özellikleridir. Bu sözleşme türünde işveren çalışanın çıkarlarını ve refahını sağlamayı taahhüt ederken çalışan kurumunu desteklemek, kurumun ihtiyaç ve beklentilerini yerine getirmeyi de taahhüt etmektedir (Rousseau, 1990).

Dengeli sözleşme türü psikolojik sözleşmenin üçüncü boyutunu oluşturmaktadır. Bu sözleşme türü *işlemsel* ve *ilişkisel* sözleşme türünde bir denge konumundadır. Bundan dolayı *hybrid* sözleşme türü olarak da isimlendirilmektedir (Rousseau, 2000). Bu sözleşme türü çalışanlara güven duygusunu aşlamaktadır. *Dengeli* sözleşme türünün örgütsel bağlılığı fazla olan ve karar alma sürecinde katılım gösteren çalışanlar arasında geliştiği görülmektedir. *Dengeli* sözleşme boyutu çalışana hem iç hem de dış iş gücü piyasasında kariyer gelişimi taahhüt etmektedir. Kurumun rekabetçi hâle gelmesinde çalışana sorumluluk verilmektedir. Kariyer gelişimi açısından terfi, dış iş gücü piyasasında istihdam edilebilirlik ve çalışanın gerekli duyduğu performans gereksinimlerinin karşılanması bu sözleşme türünün özellikleri arasındadır (Rousseau, 2000).

Psikolojik sözleşmeye ait dördüncü ve son boyut ise *geçişsel* sözleşmedir. *Geçişsel* sözleşme boyutu örgütün gerek duyduğu değişim ve geçişleri sorunlarına yansıtan bir ifadedir. Bu tanımla bir sözleşme türünden ziyade bir ifade olarak da görülmektedir. Örgütün çalışanından bilgi saklaması, verilen vaatlerini yerine getirip getirmeyeceğine ilişkin kararsız davranışı, çalışan haklarında ve ücretlerinde azalmaya gitme gibi sorunlarla çalışan ve kurum arasında oluşan anlaşmazlık hissidir (Rousseau, 2000). Çalışan ve iş veren arasındaki güvensizlik, geleceğe ait belirsizlik ve zamanla maddi ve manevi konularda ortaya çıkan anlaşmazlıklar sebebiyle aşınma bu sözleşme türünün özellikleri arasındadır.

İlgili alanyazın taramalarında sosyal takas kuramı ve karşılıklılık normu, eşitlik kuramı, beklenti kuramı, Porter Lawler etkisi gibi kuramların psikolojik sözleşme kavramına etki eden kuramlar arasında görülmektedir. Sosyal takas kuramı ve karşılıklılık normu tarafların karşılıklı hizmet alışverişinde soyut ve somut beklentileri ifade etmektedir (Blau, 1964). Karşılıklı beklentiler yükümlülüklerin yerine getirilmesi ile sağlanmaktadır (Shore ve

Barksdale, 1998). Eşitlik kuramı ilk defa Stacey Adams (1963) tarafından ortaya atılmıştır ve kişinin adil muamele görme isteği olarak ifade edilmiştir. Argyle (1989) eşitlik kuramını girdi ve çıktı oranları ile ele almaktadır. Bu girdi ve çıktılar çalışanların kendilerini diğer çalışanlar ile kıyaslaması ile göstermektedir. Bu kuramda çalışan kendisine yapılan muamele ile diğer çalışanlara yapılan muameleyi kıyaslamaktadır (Moorhead ve Griffin, 1989).

Psikolojik sözleşmeyi oluşturan bir diğer kuram ise beklenti kuramıdır. Beklenti teorisi Tolman ve MacCorquodale (1967) ve Kurt Lewin'in çalışmaları ile ortaya atılmıştır. Yapılan bir eylemin karşılığında beklenen sonuç olarak ifade (Moorhead ve Griffin, 1989) edilmektedir. Beklentiler çalışanın motive edilmesinde önemli bir yere sahiptir. Bireysel farklılıklar kişilerin beklentilerinin de farklı olmasına yol açmaktadır (Parijat ve Parijat, 2014). Bireysel farklılıklar göz önünde bulundurularak çalışanların beklentileri her zaman ekonomik olarak düşünülmelidir. Psikolojik sözleşme kuramlarından Porter Lawler etkisi Porter ve Edward E. Lawler tarafından ortaya atılan çalışanın memnuniyeti ile performans arasındaki ilişkiye farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Bu teoriye göre doğru koşullar altında yüksek düzeyde performans tatmin duygusuna yol açmaktadır. Birey kimi zaman içsel ve dışsal ödüllerle tatmin duygusu yaşamaktadır. İçsel ödüller bir maddiyata bağlı olmayan başarı hissi gibi duygularla elde edilirken, dışsal ödüller terfi, ödeme gibi somut sonuçlar ile elde edilmektedir (Moorhead ve Griffin, 1989).

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik tarihi karizmatik liderliğe dayanmaktadır (Bass ve Riggio, 2006). Çünkü dönüşümcü liderlik bazı isimler tarafından karizmatik liderliğin modern hâli olarak tanımlanmış (Avolio ve Yammarino, 2013) ve üstelik karizmatik liderliğin dönüşümcü liderliğin bir parçası (Bass ve Riggio, 2006) olarak ele alınan tanımları da vardır. Dönüşümcü liderler değişimin gerekliliğini vurgulayan ve bunun için uğraşan liderlerdir (Tichy ve Devanna, 1986). Dönüşümcü lider çalışanlarının normlarını değiştirerek beklentilerin ötesinde performans göstermeleri için onları motive eden liderlerdir (Yukl, 1994). Çalışanları motive etmesi sayesinde onlara bir kimlik kazandırmaktadır. Dönüşümcü liderler takipçileri üzerinde güven, sadakat, hayranlık ve

saygı duyguları hissettirerek takipçilerinin kendisi üzerinde olumlu duygulara sahip olmasını sağlamaktadır (Bass, 1985). Dönüşümcü liderler çalışanlarını kişisel çıkarlarının ötesinde grup çıkarlarını gözeterek şekilde motive eden liderlerdir (Renesch ve Chawla 1995).

Dönüşümcü lider takipçileri ile basit bir sosyal ilişkiden ziyade içerisinde bulundurduğu ve onu farklı kılan bileşenleri sayesinde takipçilerini etkilemektedir (Avolio, 1999). Çalışmada dönüşümcü liderlik, *vizyon- misyon sağlama ve rol model olma, grubun amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme, yüksek başarı beklentisine sahip olma* şeklinde beş boyutta ele alınmıştır (Podsakoff, Moorman ve Fetter, 1990; İşcan, 2002). *Vizyon misyon sağlama ve rol model olma* dönüşümcü liderliğin ilk boyutudur. Dönüşümcü liderler bu özellikleri ile takipçilerine ilham vermektedir. Bu boyut örgüt için belirlenen hedeflerin hayata geçirilmesinde lider olarak çalışanlarına örnek olması anlamına gelmektedir (Podsakoff, Moorman ve Fetter, 1990). Dönüşümcü lider bu özelliği sayesinde takım ruhunun oluşturulması ve iyi davranışların sergilenmesi hedeflemektedir (Bass ve Riggio, 2006). Çalışmada dönüşümcü liderliğin ikinci boyutu *grup amaçlarının kabulünü sağlama* olarak ele alınmıştır. Dönüşümcü lider bu özellikleri sayesinde iş birliği ve ortak hedef oluşturma özelliği sergilemektedir. Dönüşümcü liderliğin üçüncü boyutu olan *entelektüel teşvikte bulunma* özellikleri ile yaratıcılığın (Kirby, Paradise ve King,1992) ve düşünmeye zorlayıcı davranışların desteklenmesi sağlanmaktadır. Dönüşümcü liderlerin *entelektüel teşvikte bulunma* özelliği ile takipçilerin problemlere farklı bakış açısı (Yukl, 1994) ile yaklaşması sağlanmaktadır. Dönüşümcü liderliğin dördüncü boyutu olan *bireysel ilgi gösterme* ile takipçilerinin ihtiyaç duyduğu bireysel ihtiyaçları karşılamakta ve grup üyelerine bireysel destek (Kirby, Paradise ve King, 1992) sağlamaktadır. Bu sayede lider takipçilerinin gelişmesine ve başarısına katkı sağlamaktadır (Tracey ve Hinkin, 1996). Çalışmada dönüşümcü liderliğin son ve beşinci boyutu olarak *yüksek başarı beklentisine sahip olma* özellikleri yer almaktadır. Dönüşümcü liderler bu özellikleri ile mükemmellik beklentisi içerisinde yüksek performans beklentisi sergilemektedir (Podsakoff, Moorman ve Fetter, 1990). Bu boyutu ile kendisinden emin (Yukl, 1994) bir şekilde ve takipçilerine

güvendiğini belirterek beklentilerinin sağlıklı bir şekilde karşı tarafa ulaşmasını sağlamaktadır.

Araştırmada dönüşümcü liderlik modellerinden Macgregor Burns'un Dönüşümcü Liderlik Modeli (1978), Bennis ve Nanus Modeli (Bennis & Nanus, 1986), Thichy ve Devanna Modeli (Tichy ve Devanna, 1986). Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi (Avolio, 1999) modellerine yer verilmiştir (Kirby, Paradise ve King, 1992). Daha önce denenmemiş değişimlere karşı ortak bir takım ruhu sergilenmektedir (Brown ve Dodd, 1999). McGregor Burns dönüşümcü liderliği sosyal takas ilişkisinden ziyade kendi çıkarlarını gözetmeyen grubun çıkarlarını göz önünde bulunduran bir liderlik modeli ile ele almıştır. Özgürlük, eşitlik, adalet konularına yer vermiştir (MacGregor, 1960). Dönüşümcü liderliğin işlemsel liderlik türü ile karşılaştırdığı bu modelde dönüşümcü liderleri uzun soluklu, değişimi destekleyen ve bundan çekinmeyen liderler olarak tanımlamıştır (Burns, 1978). Bennis ve Nanus modelinde ise başarılı liderlerin ortak özellikleri sıralanmıştır. Vizyon yolu ile dikkat, iletişim yolu ile anlam, konumlandırma yolu ile anlam, pozitif benlik saygısı yolu ile benliğin yönetilmesi başarılı liderlerin ortak özellikleri ile sıralanmıştır (Bennis ve Nanus, 1986). Thichy ve Devanna modelinde ise; değişimin gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Örgütlerin varlıklarının değişim ile ve değişme açık olma ile devam edilebileceği gösterilmiştir. Bir oyun sahnesi olarak ele alınan kitapta değişimin gerekliliği yanında sürdürülebilirliğinin benimsetilmesi vurgulanmıştır (Tichy ve Devanna, 1986). Bass'ın dönüşümcü liderlik tanımı ise takipçilerin gözünden anlatılmaktadır. Dönüşümcü liderliğin işlemsel liderlik türü ile karşılaştırılması ve bunun sonucunda tam kapsamlı liderlik modeli (Avolio, 1999) geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderliği *İdealleştirilmiş Etki (II)*, *İlham Verici Motivasyon (IM)*, *Entelektüel Uyarım (IS)*, *Bireyselleştirilmiş Düşünce (IC)* bileşenleri ile ele almıştır.

Günümüzde eğitim kurumları ticari kuruluşlar gibi işlev görmektedir (Anderson, 2017). Bu sebeple eğitim kurumlarında yöneticilerinin liderlik vasıfları önem arz etmektedir. Okul yöneticilerinin liderlik vasıfları öğretmen performansında olumlu ya da olumsuz etkilere yol açmaktadır. Öğretmenin performansının ise öğrencilerin başarısına etki ettiği görülmektedir (Doyle ve Locke, 2014). Birbirine etki eden bu etmenler göz önünde

bulundurulduğunda eğitim sektöründe başarıyı sağlamada yöneticilerin liderlik vasıfları önemli yere sahiptir. O hâlde okul yöneticilerinin öğretmen becerilerini geliştirmede ve onları motive etmekte uygun liderlik tarzlarına sahip olması beklenmektedir (Anderson, 2017). Yapılan araştırmalarda dönüşümcü liderlik tarzının hem öğretmen (Allen, Grigsby ve Peters, 2015) hem de öğretmenin içsel durumundan kaynaklanan öğrenci başarısındaki (Leithwood ve Sun, 2012) beklentileri karşılamada başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda dönüşümcü liderliğin eğitim kurumlarındaki önemi gözlemlenmektedir. Öğretmenlik mesleğinin ise stresli meslek gruplarında yer aldığı düşünüldüğünde eğitim politika ve yaklaşımlarındaki değişikliklerle başa çıkması için yeterli desteğin sağlanması beklenmektedir (Travers ve Cooper, 1993). Bu stresle başa çıkabilmek için öğretmen beklentilerine aracı olan *işlemsel* ve *ilişkisel* koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir (Karasek, 1979). Bu beklentiler zaman içerisinde değişmekte ve çalışanın örgüt içindeki sosyal etkileşimden doğmaktadır. Bu etkileşim ise çalışanı örgüte bağlayan psikolojik sözleşmenin bir parçası olan haklar, görevler ve beklentilerdir. Bu durumda hem dönüşümcü liderliğin hem de psikolojik sözleşmenin okullardaki önemi anlaşılmaktadır.

Castelli ve arkadaşlarının (2017) nicel araştırma sonuçları öğretmenlerin okul müdürleri ile ilişkisinin iş ve sosyal hayat doyumlarını etkilediğini ve aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca öğretmenlerin iş arkadaşları ile arasındaki ilişkinin hem iş hem de yaşam doyumlarına etki ettiği elde edilen sonuçlar arasındadır. Bu beklentilerin sağlıklı bir şekilde davranışa dönüşmesinin en temel gereksinimi güvenidir. Psikolojik sözleşmenin temelini güven oluşturmaktadır (Rousseau, 1989). Dönüşümcü liderlik de güven duygusundan kaynaklı olarak çalışanlar haklarını liderlerine teslim etmekte çekinmemektedirler (Goodwin, Wofford ve Whittington, 2001). O hâlde her iki değişkenin de temelini güven duygusu oluşturmaktadır. Bu durumda dönüşümcü liderlik ve psikolojik sözleşme arasında içeriklerinin uyuşması nedeniyle bir ilişki gözlemlenebilir. Bunun yanında her iki değişkeninde dinamik yapıda (Burns, 1978; Schein, 1980) olması, yeniliklere açık olması nedeniyle içerik olarak birbirini desteklediği görülmektedir.

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiye odaklanan bu çalışma nicel araştırma yöntemlerinde ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. Nicel araştırma türlerinden birisi olan ilişkisel tarama modeli iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi tanımlamak ve bu değişkenler arasındaki neden sonuç etkilerini ortaya çıkarmak için kullanılan bir araştırma türüdür. Ayrıca ilişkisel tarama modeli sayesinde bir ya da birden fazla ilişkinin ne ölçüde gerçekleştiği araştırılmaktadır (Fraenkel ve Wallen, 2006, s. 11). Araştırmada toplanan veriler, nicel teknikler kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Ankara ilin dokuz metropoliten ilçesinde (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan ve Yenimahalle) mesleki ortaöğretim kurumunda görevli 10899 öğretmenden oluşmaktadır. Evrenin tümüne ulaşmanın mümkün olmaması nedeniyle, araştırma örneklem üzerinde yürütülmüştür. Hedef evrenin büyüklüğü söz konusunda %95 güven düzeyinde (Anderson, 1990) 384 kişinin hedef evreni temsil edeceği varsayılmaktadır. Tabakalı örnekleme yöntemi kullanılan bu çalışmada 400 öğretmenden görüş alınmıştır. Ankara iline bağlı dokuz metropoliten ilçede yer alan katılımcılar; Altındağ ($n=52$), Çankaya ($n=53$), Etimesgut ($n=35$), Gölbaşı ($n=15$), Keçiören ($n=54$), Mamak ($n=46$), Pursaklar ($n=15$), Sincan ($n=50$) ve Yenimahalle ($n=74$) olmak üzere toplamda 394 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada yer alan katılımcılardan 283 kişi kadın, 111 kişi ise erkektir. Katılımcılardan 19 kişi 20-30 yaş aralığında; 89 kişi 31-40 yaş aralığında; 176 kişi 41-50 yaş aralığında; 110 kişi ise 51 yaş ve üzeri yaş aralığındadır. Katılımcılardan 23 kişi 1-5 yıl arası kıdeme sahiptir, 40 kişi 6-10 yıl arası; 53 kişi 11-15; 63 kişi 16-20 yıl arasında ve 215 kişi 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Katılımcılardan 318 kişi lisans eğitimi aldıklarını belirtirken 76 kişi lisansüstü eğitim aldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmada yer

alan öğretmenlerden 162 kişi meslek dersi öğretmeni 232 kişi ise kültür dersi öğretmeni olduklarını belirtmişlerdir.

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak dönüşümcü liderlik için Podsakoff ve arkadaşlarının geliştirdiği (1990), Türkçeye İşcan (2002) tarafından uyarlanan Dönüşümcü Liderlik Davranışı Envanteri (DLDE) kullanılmıştır. Buna ek olarak öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeylerinin belirlenmesi için Rousseau (2000) tarafından geliştirilen, Türkçeye Demirkasimoğlu'nun (2014) çevirdiği Psikolojik Sözleşme Envanteri (PSE) kullanılmıştır. *Dönüşümcü liderlik ve Öğretmenleri Psikolojik Sözleşme Düzeylerine İlişkin Veri Toplama Aracı* Ek 1'de yer almaktadır.

Dönüşümcü Liderlik Davranışı Envanteri

DLDE, 23 maddeden oluşan, hiç katılmıyorum (1) ile tamamen katılıyorum (5) arasında değer alan beş dereceli Likert tipi bir ölçektir. DLDE içerisinde beş boyut barındırmaktadır. DLDE ait boyutlar ve boyutların yer aldığı maddeler ve güvenilirlik kanıtları şu şekilde rapor edilmiştir; *vizyon ilham sağlama ve uygun rol model olma faktörü (V/RM)*, 8 maddeden oluşmakta ve alfa değeri .92 olarak hesaplanmıştır. *Grup amaçlarının kabulünü sağlama (GAK)* faktörü, 5 maddeden oluşmakta ve alfa değeri .92 olarak hesaplanmıştır. *Entelektüel teşvikte bulunma (ETB)* faktörü, dört maddeden oluşmaktadır ve alfa değeri .85 olarak hesaplanmıştır. *Bireysel ilgi gösterme faktörü (BİG)*, 3 maddeden oluşmaktadır ve alfa değeri .90 olarak hesaplanmıştır. *Yüksek başarı beklentisine sahip olma (YBB)* faktörü, 3 maddeden oluşmakta ve alfa değeri .63 olarak hesaplanmıştır. Toplamda DLDE'e ait toplam 23 maddenin alfa değeri .97 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar envanterin güvenilirliğini kanıtlamaktadır. DLDE'nin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile incelenmiştir. DFA sonuçları şu şekilde rapor edilmiştir; $\chi^2/sd= 2.92$ (Kline, 1998), RMSEA= .07 (Brown, 2006), GFI = .87; CFI = .87 ve NFI .92 (Baumgartner ve Homburg, 1996). Elde edilen sonuçlar DLDE'nin geçerli ve güvenilir veri toplama aracı olduğunu göstermektedir.

Psikolojik Sözleşme Envanteri

PSE, 47 maddeden oluşan, hiç katılmıyorum (1) ile tamamen katılıyorum (5) arasında değer alan beş dereceli Likert tipi bir ölçektir. PSE'ye ait boyutlar ve boyutların yer aldığı maddeler ve güvenilirlik kanıtları şu şekilde rapor edilmiştir; *işlemsel sözleşme (İŞS)* faktörü 12 maddeden oluşmakta ve alfa değeri .71 olarak hesaplanmıştır. *İlişkisel sözleşme (İLS)* faktörü 13 maddeden oluşmakta ve alfa değeri .83 olarak hesaplanmıştır. *Dengeli sözleşme (DS)* faktörü 13 maddeden oluşmakta ve alfa değeri .86 olarak hesaplanmıştır. *Geçişsel sözleşme (GS)* faktörü 9 maddeden oluşmakta ve alfa değeri .90 olarak hesaplanmıştır. Toplam PSE'e ait 47 maddenin alfa değeri .70 olarak hesaplanmıştır. Envanterin güvenilirliği tekrardan kanıtlanmıştır. PSE'nin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile incelenmiştir. DFA iki boyutu ayrı şekilde analiz edilmiştir. PSE'ye ait ilk boyut olan *öğretmenin okula karşı yükümlülükleri* boyutunda DFA sonuçları şu şekilde rapor edilmiştir; $\chi^2/sd= 2.47$ (Kline, 1998), RMSEA= .06 (Brown, 2006), GFI = .92; CFI = .93 ve NFI .89 (Baumgartner & Homburg, 1996). PSE'ye ait ikinci boyut olan *okulun öğretmenlere karşı yükümlülükleri* DFA sonuçları ise şu şekilde rapor edilmiştir; $\chi^2/sd= 3.27$ (Kline, 1998), RMSEA= .07 (Brown, 2006), GFI = .83; CFI = .89 ve NFI .85 (Baumgartner ve Homburg, 1996). Elde edilen sonuçlar PSE'nin geçerli ve güvenilir veri toplama aracı olduğunu göstermektedir.

İşlemler ve Veri Analizi

Araştırmada veri toplama amacıyla Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonuna başvuru yapılmış ve Etik Komisyon Onayı (EK 2) alınmıştır. Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğüne uygulama yapabilmek için izin talebi iletilmiştir ve kabul edilmiştir. Araştırma izni onayı Hacettepe üniversitesine iletilmiş ve uygulama formları için gerekli yasal izinler alınmıştır. Araştırmacı tarafından bizzat toplanarak elde edilen verilerden altı tanesinin yarım bırakılmış oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca beş katılımcının her ifadeye aynı cevabı vermesinden dolayı geçersiz olduğu tespit edilerek elenmiştir. Geriye kalan 389 veri Microsoft Excel programında data dosyası hâline getirilerek Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) hazır hâle getirilmiştir. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, Pearson korelasyon ve çoklu regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır. Normallik analizi için çarpıklık katsayısı değerleri incelenmiştir.

Dönüşümcü liderlik (DL) ve psikolojik sözleşme (PS) toplam ve alt boyutlarında çarpıklık değerlerinin-.849 ile .286 arasında değişirken; basıklık değerlerinin-.214 ile .845 arasında değişiklik göstermiştir. Çarpıklık basıklık değerleri, +3 ile -3 aralığında (Jondeau ve Rockinger 2003) yer aldığından normal dağılım parametrelerine uygun olarak gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri arasında ilişkinin bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla Pearson korelasyon katsayısı (r) hesaplanmıştır. Hesaplanan Pearson katsayısı yorumlanmasında Cohen (1988) tarafından verilen değer aralıklarından faydalanılmıştır. Araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenleri arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığı gözlenmiştir. Çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanırken VIF değerleri incelenmiş ve bu değerinin 10'dan küçük olduğu görülmüştür.

BULGULAR

Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ile psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşlerinin nasıl olduğu aritmetik ortalama ve standart sapma ile incelenmiştir. Araştırma değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ise Pearson korelasyon katsayısı ile incelenmiştir. Hesaplanan Pearson katsayısı yorumlanmasında Cohen (1988) tarafından ifade edilen sınırlardan faydalanılmıştır. Sonuçlar Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Değişkenlere Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyon Katsayı Sonuçları

Değişkenler	Ort.	Ss.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. DL	3.61	.76	1										
2. V/RM	3.63	.82	.97**	1									
3. GAK	3.69	.85	.95**	.91**	1								
4. ETB	3.43	.89	.92**	.86**	.83**	1							
5. BİG	3.63	.96	.87**	.82**	.80**	.80**	1						
6. YBB	3.65	.72	.69**	.60**	.60**	.61**	.47**	1					
7. PS	3.11	.28	.32**	.33**	.28**	.31**	.28**	.17**	1				
8. İŞS	2.38	0.56	-.35**	-.33**	-.33**	-.33**	-.32**	-.23**	.33**	1			
9. İLS	3.80	0.60	.67**	.66**	.65**	.59**	.65**	.35**	.53**	-.38**	1		
10. DS	3.50	0.63	.64**	.64**	.60**	.64**	.57**	.35**	.66**	-.26**	.69**	1	
11. GS	2.50	0.84	-.51**	-.49**	-.52**	-.45**	-.51**	-.25**	.20**	.35**	-.51**	-.39**	1

** $p < 0.01$; n : 389

Tablo 1'e göre dönüşümcü liderlik ile psikolojik sözleşme arasında pozitif yönlü anlamlı ve orta derecede ($r=.32$, $p<.01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik vizyon alt boyutu ile psikolojik sözleşme arasında ($r=.33$, $p<.01$) pozitif yönlü, anlamlı ve orta düzeyde; grup amaçlarının kabulü alt boyutu ile psikolojik sözleşme arasında ($r=.28$, $p<.01$) pozitif yönlü ve düşük düzeyde ilişki; entelektüel teşvik alt boyutu ile psikolojik sözleşme arasında ($r=.31$, $p<.01$) pozitif yönlü orta düzeyde ilişki; bireysel ilgi alt boyutu ile psikolojik sözleşme arasında ($r=.28$, $p<.01$) pozitif yönlü ve düşük düzeyde ilişki; yüksek başarı beklentisi ve psikolojik sözleşme arasında ($r=.17$, $p<.01$) pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki bulunmuştur. Elde edilen bilgilere göre en düşük ilişki dönüşümcü liderliğe ait yüksek başarı beklentisi alt boyutu ile psikolojik sözleşme arasında (düşük derecede) görülürken; dönüşümcü liderliğe ait vizyon ilham sağlama ve rol model olma alt boyutu ile psikolojik sözleşme ilişkisi orta derecede en yüksek gözlemlenen ilişki olarak görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sözleşme alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik bulgular incelendiğinde dönüşümcü liderliğin vizyon, ilham sağlama ve rol model olma alt boyutunun işlemsel sözleşme türü ile arasında ($r=-.33$, $p<.01$) negatif yönde orta

düzeyde ilişki; *ilişkisel sözleşme* türü ile arasında ($r=66, p<01$) pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki; *dengeli sözleşme* türü ile arasında ($r=64, p<01$) pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki; *geçişsel sözleşme* türü ile arasında ($r=-.49, p<01$) negatif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. *Grup amaçlarının kabulünü sağlama* alt boyutu ile *işlemsel sözleşme* türü arasında ($r=-.33, p<01$) negatif yönde orta düzeyde ilişki; *ilişkisel sözleşme* türü arasında ($r=65, p<01$) pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki; *dengeli sözleşme* türü ile arasında ($r=60, p<01$) pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki; *geçişsel sözleşme* türü ile arasında ($r=-.52, p<01$) negatif yönde yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir.

Entelektüel teşvikte bulunma alt boyutu ile *işlemsel sözleşme* türü arasında ($r=-.33, p<01$) negatif yönde orta düzeyde ilişki; *ilişkisel sözleşme* türü ile arasında ($r=59, p<01$) pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki; *dengeli sözleşme* türü ile arasında ($r=64, p<01$) pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki; *geçişsel sözleşme* türü ile arasında ($r=-.45, p<01$) negatif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. *Bireysel ilgi gösterme* alt boyutu ile *işlemsel sözleşme* türü arasında ($r=-.32, p<01$) negatif yönde orta düzeyde ilişki; *ilişkisel sözleşme* türü ile arasında ($r=65, p<01$) pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki; *dengeli sözleşme* türü ile arasında ($r=57, p<01$) pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki; *geçişsel sözleşme* türü ile arasında ($r=-.51, p<01$) negatif yönlü yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir.

Yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutu ile *işlemsel sözleşme* türü arasında ($r=-.23, p<.01$) negatif yönde düşük düzeyde ilişki; *ilişkisel sözleşme* türü ile arasında ($r=35, p<.01$) pozitif yönde orta düzeyde ilişki; *dengeli sözleşme* türü ile arasında ($r=35, p<.01$) pozitif yönde orta düzeyde ilişki; *geçişsel sözleşme* türü ile arasında ($r=-.25, p<.01$) negatif yönlü düşük düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Sonuç olarak dönüşümcü liderlik ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişki toplam korelasyon katsayılarının ($r=.32, p<.01$) pozitif yönde ve orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışının öğretmenlerin psikolojik sözleşme algılarını yordama durumuna ilişkin regresyon analizi uygulanmış ve bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2 Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Sözleşme Algısını Yordamasına Yönelik Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Bağımlı Değişken: Psikolojik Sözleşme</i>							
Bağımsız Değişkenler	<i>B</i>	<i>Ss</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>İkili r</i>	<i>Kısmi r</i>
Sabit	2.73	0.075	36.60	-	0.00*	-	-
<i>Vizyon/ Rol Model</i>	0.11	0.047	0.33	2.40	0.02*	0.33	0.12
<i>Grup Amaçlarının Kabulü</i>	-0.04	0.041	-0.11	-0.93	0.35	0.28	-0.05
<i>Entelektüel Teşvik</i>	0.05	0.035	0.16	1.59	0.11	0.31	0.08
<i>Bireysel İlgî</i>	0.00	0.026	0.00	0.04	0.97	0.28	0.00
<i>Yüksek Başarı Beklentisi</i>	-0.02	0.025	-0.06	-1.01	0.31	0.17	-0.05
<i>R=.34, R²=.12, F=10.02, p=0.00*</i>							

* $p < .05$; $n=389$

Tablo 2'den de izleneceği üzere dönüşümcü liderlik, psikolojik sözleşmenin anlamlı bir yordayıcısıdır ($F=10.02$, $p < .05$). Dönüşümcü liderliğin alt boyutları psikolojik sözleşmedeki değişkenliğin %12'sini açıklamaktadır ($R=.34$, $R^2=.12$). Bununla birlikte dönüşümcü liderliğin vizyon/rol model alt boyutu, psikolojik sözleşmenin anlamlı bir yordayıcısıdır ($\beta = 0.33$, $t=2.40$, $p < .05$). Diğer yandan dönüşümcü liderliğin diğer alt boyutları psikolojik sözleşme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki göstermemektedir ($p > .05$).

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada Ankara iline bağlı dokuz metropoliten ilçede yer alan meslek lisesi öğretmenlerinin görüşlerine göre yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı ile öğretmenlerinin psikolojik sözleşmesi arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma bulgularına göre meslek lisesi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin öğretmen görüşleri görece yüksektir. Bulgu literatürdeki önceki araştırma sonuçlarını desteklemektedir (Andriani ve diğerleri, 2018; Gençay,2014; Noraazian ve Khalip, 2016). Örneğin Andriani ve diğerleri dönüşümcü liderliğin öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında katılımcıların dönüşümcü liderlik görüşlerinin yüksek derecede olduğunu saptamışlardır ve elde ettikleri sonuç bu araştırma sonucu ile paralellik göstermektedir. Gençay (2014) toplumsal boyutta başarılı lider olarak dönüşümcü liderliğin okullarda imaj yönetimi ile ilişkisini araştırdığı çalışmasında katılımcıların dönüşümcü liderlik değişkenine ilişkin görüşlerini yüksek düzeyde olduğunu saptamıştır. Elde ettiği sonuç bu araştırma sonucu ile uyumludur. Ayrıca Noraazian ve Kharip (2016) dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdığı nicel çalışmasında katılımcıların dönüşümcü liderlik değişkenini yüksek derecede ifade ettikleri sonucuna ulaşmıştır ve elde ettiği sonuç bu araştırma bulgusu ile uyumaktadır. Karip (1998) müdürlerin kendilerini ne derecede dönüşümcü lider olarak tanımladıklarını ve müdür yardımcılarının müdürlerini ne derecede dönüşümcü lider olarak tanımladıklarını araştırmıştır. Araştırma sonucunda yöneticiler kendilerini yüksek derece dönüşümcü lider olarak tanımlarken, bu yöneticilerle çalışan müdür yardımcıları, yöneticilerini orta derecede dönüşümcü lider olarak tanımlamışlardır. Müdür yardımcılarının dönüşümcü liderlik değişkenine ilişkin görüşlerinin orta derecede görmesi bu araştırma bulguları ile çelişmektedir. Bizim araştırmamızda katılımcıların meslek lisesi yöneticilerinin dönüşümcü liderliğe ilişkin görüşlerinin yüksek düzeyde olmasının muhtemel nedenlerinden biri yöneticinin etkili liderlik vasıflarına sahip olması olabilir. Nitekim Çelik (1998) yapmış olduğu araştırmada yöneticilerin liderlik özellikleriyle dönüşümcü liderlik davranış boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu saptamıştır. Bunun dışında bir başka neden,

öğretmen ve yöneticiler arasındaki olumlu iletişim olabilir. Yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişimin sağlıklı olması, katılımcıların okul yöneticilerini lider olarak görmelerine katkı sağlamış olabilir. Ayrıca çalışmanın yürütüldüğü okullarda olumlu bir iklim ve örgüt kültürü de olabilir. Olumlu nitelikteki iklim ve kültürün de katılımcıların okul yöneticilerini dönüşüm lideri olarak algılamalarına katkı sağlamış olabilir.

Araştırmada ayrıca meslek lisesi öğretmenlerinin psikolojik sözleşme puanlarının da görece yüksek olduğu keşfedilmiştir. Meslek lisesi öğretmenlerinin psikolojik sözleşme türlerinden “ilişkisel” ve “dengeli” sözleşme puanları ise diğer psikolojik sözleşme türlerine göre daha yüksektir. Bulgu literatürdeki önceki araştırmaları desteklemektedir. Örneğin Yin ve Xu (2008), psikolojik sözleşme türlerinin örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında bu araştırma sonucunu destekleyen bulgulara rastlamışlardır. Araştırmada meslek lisesi öğretmenlerinin psikolojik sözleşmeye ilişkin görüşlerinin yüksek düzeyde olmasının muhtemel nedenlerinden biri sadakat ve bağlılık bağlamında örgütsel bağlılık olarak düşünülebilir. Nitekim Argyle (1989) psikolojik sözleşme modelinin, örgütsel bağlılık kavramı üzerinde açıklayıcı veya tahmin edici öneme sahip olduğunu söylemektedir. Psikolojik sözleşme gerekliliklerinin yerine getirilmesi çalışanların örgütlerine bağlılıklarını arttırmada ve örgüt başarısı için gerekli çabanın görece arttırılmasında etkili olmaktadır. Bu araştırmada saptanan önemli bulgulardan birisi de dönüşümcü liderlik ve psikolojik sözleşme arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olmasıdır. Regresyon sonucunda da dönüşümcü liderliğin psikolojik sözleşmenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Bu konuda yürütülmüş olan benzer çalışmalarda da bu değişkenler arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır (Behery, Paton ve Hussain, 2012; Burgaz ve Koçak, 2017). Behery ve diğerleri (2012) dönüşümcü liderlik ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır ve elde ettiği sonuç bu araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Farklı bir çalışmada Burgaz ve Koçak (2017) güçlendirici liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin çalışanların psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerinde anlamlı bir farklılık yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Literatürde yer alan benzer araştırmalarla bu araştırma arasında paralellik olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderlik ve psikolojik sözleşme arasındaki

anlamli ilişkisinin muhtemel nedenlerinden birisi her iki değişken içinde yer alan güven temasıdır. Hem psikolojik sözleşme he de dönüşümcü liderlik tanımlamalarında” güven” ortak tema olarak ele alınmaktadır. Alanyazın taramalarında yer alan her iki değişken için yapılan tanımlamalarda güven temasının önemi görölmektedir. Dönüşümcü liderlik üzerine önemli tanımlamalarda bulunan Bennis ve Nanus’a (1986), Podsakoff ve arkadaşları (1990) dönüşümcü liderliği tanımlarken bu liderlerin güven davranışına vurgu yapmışlardır. Bu tanımlamalara göre dönüşümcü lider çalışanlarına güven duygusu veren davranışlarda bulunmaktadır. Burada dönüşümcü liderliğin temel tanımlarında güvenin öneminden bahsedilmektedir. Ayrıca Fox (1974) psikolojik sözleşme tanımını yaparken güç, güven ve adalet konularını merkezine alarak düşük güvenden yüksek güven dinamiğine geçmenin gerekliliğinden bahsetmiştir. Hem psikolojik sözleşme hem de dönüşümcü liderliğin bu tanımlarından yola çıkarak her iki değişkenin ortak bağlantısının güven olduğu görölmektedir. Bu durumun psikolojik sözleşmenin dönüşümcü liderlikten etkilenme sebebini açıklamada etkili olmaktadır. Özetle dönüşümcü liderlik davranışı sayesinde çalışanlar yöneticilerine güven duymaktadırlar. Bu güven duygusu ise psikolojik sözleşme algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Nitekim psikolojik sözleşme algısı da güvenle temelleri atanan algıdır.

Sınırlıklar, Gelecek Araştırmalar ve Doğurgular

Meslek lisesi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve öğretmenlerinin psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiye odaklanan bu araştırmada çeşitli sınırlıklar bulunmaktadır. Bunlardan birisi araştırmanın kesitsel tarama deseniyle yürütölmüş olmasıdır. Bu araştırmanın ikinci bir sınırlığı ise araştırma verisinin tek düzeyli toplanmış olmasıdır. Bu araştırmada öğretmenler kendi psikolojik sözleşmeleri algılarını değerlendirmişlerdir. Öğretmenlerin kendi psikolojik sözleşmelerini değerlendirmesi sosyal arzulanlığa (self desirability) yol açmış olabilir ve bu durum objektif olmalarını engellemiş olabilir.

Gelecek araştırmalarda bu araştırma konusunu eğitim öğretim yılının başında ve sonunda olmak üzere boyutsal olarak tekrar ele alınabilir. Bu sayede gelişim ve değişimin yönü ortaya konulabilir. Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sözleşme çalışma konusunun farklı değişkenlerle aracı rolü incelenebilir. Bu çalışma konusu farklı illerde ve kademelerde

tekrar incelenebilir. Liderlik, doğası gereği okul düzeyli bir değişkendir, bu nedenle ileride dönüşümcü liderliğin psikolojik sözleşme üzerindeki görece etkisi, çok düzeyli desenler yapılmak suretiyle incelenebilir.

Bu araştırma sonuçları ile uygulamaya ya da sahaya yönelik bazı doğurgularından da söz edilebilir. Bu araştırma sonucunda liderliğin çalışanlar üzerindeki etkisinin ne derce anlamlı olduğu görülmüştür. Sadece çalışan için değil örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli etkenlerden birinin de liderlik olduğu gösterilmiştir. Bu sebeple; Millî Eğitim Bakanlığı'nın uzak ve yakın hedeflerine daha verimli ve nitelikli bir şekilde ulaşabilmesi için hem okul yöneticilerinin hem de Millî Eğitim Bakanlığındaki yönetici kadrosunun yöneticilik ve liderlik konusunda kendisini geliştirmiş eğitimcilerden oluşturulması önerilmektedir. Özellikle üniversitelerin Eğitim Yönetimi Bilim Dalında kendisini geliştirmiş eğitimcilerden oluşturulması önerilmektedir. Eğitimin gerekli insan gücünü sağlayan bir örgüt olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu denli önemli bir örgütte huzurlu ortam hayati önem taşımaktadır. Bahsedilen bu huzurlu ortamı elde etmek öğretmenlerin yüksek psikolojik sözleşme algılarına sahip olmaları ile mümkündür. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin ilişkisel psikolojik sözleşmenin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sebeple okul yöneticilerinin çağdaş yönetim anlayışına uygun davranışları ilgili mevkilerce teşvik edilmelidir. Millî Eğitim Müdürlüklerinden ve okullardan öğretmenlerin işlemsel ve ilişkisel sözleşmelerini oluşturacak beklentilerini sağlamaya yönelik ihtiyaç analizlerinin yapılması ve bu analiz sonuçlarına göre hizmet içi eğitimlere ve programlara dayalı çalışmaların yapılması önerilmektedir. Psikolojik sözleşme türlerinden ilişkisel sözleşme türünün örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde önemli rol oynadığı ve işlemsel sözleşme türünün ilişkisel sözleşme türünün yapı taşı olduğu belirtilmiştir. Bu sebeple işlemsel sözleşme türünde yer alan maddi konuların iyileştirilmesi önerilmektedir. Dengeli sözleşme algısının artırılması için hizmet içi eğitimlerin talep eden tüm öğretmenlere sunulması önerilmektedir. Meslek liselerinin iş gücü piyasasındaki önemi ve toplumda nitelikli insan gücünü karşılamada önemi göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen yöneticilerden seçilmesi önerilmektedir. Bu

sayede işbirliğine dayalı, yenilikçi ve girişimciliğe önem veren yöneticilerin görevlendirilmesi önerilmektedir. Bu davranıştaki yöneticiler sayesinde yeni nesillerin daha yenilikçi, daha girişimci olmaları desteklenebilir.

KAYNAKLAR

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal Of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Aggarwal, U., & D'Souza, K. C. (2012). Transformational leadership: The link between PO fit, psychological contract & signature experiences. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(3), 485-497.
- Allen, N., Grigsby, B., & Peters, M. L. (2015). Does leadership matter? Examining the relationship among transformational leadership, school climate, and student achievement. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 2(5), 1-22.
- Amoah, V. S., Annor, F., & Asumeng, M. (2021). Psychological contract breach and teachers' organizational commitment: mediating roles of job embeddedness and leader-member exchange. *Journal of Educational Administration*, 59(5), 634-649
- Anderson, G. (1990). *Fundamentals of educational research* (1st ed. b.). London: The Falmer Press
- Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education: A review of existing literature. *International Social Science Review*, 93(1), 1-13.
- Andriani, S., Kesumawat, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.
- Argyle, M. (1989). *The social psychology of work* (2nd ed. b.). New York: Penguin Group .
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior* (1st ed.). Illinois: The Dorsey Press, Inc.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. London: Sage Publications.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Ed.). (2013). *Transformational and charismatic leadership. The road ahead*. USA: Emerald Group Publishing.
- Baker, T. B. (2009). Towards a new employment relationship model: Aligning the changing needs of individual and organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 197-217.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed. b.). New York: Psychology Press Taylor & Francis Group.

- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1986). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper&Row.
- Behery, M., Paton, R. A., & Hussain, R. (2012). Psychological contract and organizational commitment: The mediating effect of transformational leadership. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22(4), 299-319
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley and Sons.
- Brown, F. W., & Dodd, N. G. (1999). Rally the troops or make the trains run on time: The relative importance and interaction of contingent reward and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 20, 291-299.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford Press.
- Burgaz, B., & Koçak, S. (2017). Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü. *Eğitim ve Bilim*, 42 (191), 351-369.
- Burns, J. M. (1978). *Leaderships*. New York: Harper Torchbooks.
- Castelli, L., Marcionetti, J., & Crescentini, A. (2017). *Well-being and psychological contract among school teachers*. European Educational Research Association: <http://eera-ecer.de/ecerprogrammes/conference/22/contribution/39917/> adresinden erişilmiştir.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral science*. New York, United State of America: Hillsdale, N.J. : L. Erlbaum Associates.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research. *British Journal of Industrial Relations*, 44(4), 801-818
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 423-442.
- Demirkasımoğlu, N. (2012). *Kamu ve özel ilköğretim okulu sınıf öğretmenlerinin psikolojik sözleşme algıları ve iş çevresine uyum düzeyleri ile ilişkisi* (Doktora tezi). Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Doyle, D., & Locke, G. (2014). *Lacking leaders: The challenges of principal recruitment*. Selection, and Placement, ERIC.

- <https://fordhaminstitute.org/sites/default/files/publication/pdfs/lacking-leaders-challenges-principal-recruitment-selection-and-placement-final.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Dumay, X., & Galand, B. (2012). The multilevel impact of transformational leadership on teacher commitment: Cognitive and motivational pathways. *British Educational Research Journal*, 38(5), 703-729.
- Epitropaki, O. (2003). Transformational leadership, psychological contract breach and organizational identification. *Journal of Educational Administration*, 59(5), 634-648.
- Er, Ç. (2016). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algularına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri arasındaki ilişki (Üsküdar ilçesi örneği)* (Yüksek lisans tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fox, A. (1974). *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. London: Faber and Faber Limite.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2006). *How to Design and Evaluate Research in Education*. Newyork: McGraw-Hill (6th ed.).
- Gençay, A. (2014). *Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve okul imajı* (Yüksek lisans tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 7(22), 759-774.
- Grimmer, M., & Matthew, O. (2007). Violation of the psychological contract: The mediating effect of relational versus transactional beliefs. *Australian Journal of Management*, 1(32), 153-174.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 617-629.
- Gümüş, E., & Şişman, M. (2014). *Eğitim ekonomisi ve planlaması*. Ankara: Pegem Akademi.
- Herriot, P. M., G., W. E., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151-162.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 2(3), 81-108.
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship. *Journal of Applied*, 89(2), 311.
- İşcan, Ö. F. (2002). *Küresel işletmecilikte dönüşümcü liderlik anlayışı* (Doktora Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Jing, L., & Juan-juan, F. (2010, November). *The influence of person-supervisor fit on organizational citizenship behavior: A case of service industry*. In 2010

- International Conference on Management Science & Engineering 17th Annual Conference Proceedings (pp. 1812-1816), IEEE.
- Jondeau, E., & Rockinger, M. (2003). Conditional volatility, skewness, and kurtosis: existence, persistence, and comovements. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 27(10), 1699-1737.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443- 465.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 24(2), 285-308.
- Kline, R. B. (1998). Software review: Software programs for structural equation modeling: Amos, EQS, and LISREL. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 16(4), 343-364.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15(3), 91-99.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423.
- Levinson, H. P. (1962). *Men, Management and Mental Health*. USA: Harvard University Press.
- MacGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma* (Doktora tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Miner, A. S. (1987). Idiosyncratic jobs in formalized organizations. *Administrative Science Quarterly*, 3, 327-351.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1989). *Organizational behavior* (2nd ed. b.), USA: Houghton Mifflin Company.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2009). Age, work experience, and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1053-1075.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.

- Noraazian, B. O., & Khalip, M. (2016). The impact of transformational leadership and teacher commitment in Malaysian public schools. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(11), 388-397.
- Özdemir, M., & Demircioğlu, E. (2015). Distributed leadership and contract relations: Evidence from Turkish high schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 918-938.
- Parijat, P., & Bagga, S. (2014). Victor Vroom's expectancy theory of motivation—An evaluation. *International Research Journal of Business and Management*, 7(9), 1-8.
- Kirby, P. C., Paradise, L. V., & King, M. I. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *The Journal of Educational Research*, 85(5), 303-311.
- Podsakoff, P. M., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 2(1), 107-142.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 41(4), 574-599.
- Reusch, J., & Chawla, S (Ed.). (1995). *Learning organizations: Developing cultures for tomorrow's workplace*. USA:Productivity Press.
- Rousseau, D. (2008). *Psychological contract inventory. Employee and Employer Obligations*.USA: The Heinz School - Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding Written and unwritten Agreement*. USA: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory: Technical report*. Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-54.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(1), 679-695.

- Ross, J. A., & Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness And School Improvement, 17*(2), 179-199.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology* (3rd Ed.). USA: PRENTICE-HALL, INC., Englewood Cliffs
- Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior, 19*(1), 731-743.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: John Wiley & Sons.
- Tolman, E. C., & MacCorquodale, K. (1967). *Purposive behavior in animals and men*. USA: Meredith Publishing Company.
- Toplaoğlu, H., & Arastaman, G. (2016). Örgütlerde psikolojik sözleşme üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi, 1*(2), 25-36.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1996). How transformational leaders lead in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management, 15*(2), 165-176.
- Travers, C. J., & Cooper, C. L. (1993). Mental health, job satisfaction and occupational stress among UK teachers. *Work & Stress, 3*(7), 203-219.
- Van den Heuvel, S., Schalk, R. F., & Timmerman, V. (2016). What's in it for me? A managerial perspective on the influence of the psychological contract on attitude towards change. *Journal of Organizational Change Management, 29*(2), 263-291.
- Yin, J. L., & Xu, C. W. (2008). *The empirical research of the relationships between psychological contract types and organizational outcomes*. In 2008 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed. b.). USA: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Zeinabadi, H., & Rastegarpour, H. (2010). Factors affecting teacher trust in principal: testing the effect of transformational leadership and procedural justice. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 5*, 1004-1008

SUMMARY

Purpose

The general purpose of this research is to examine the relationship between the transformational leadership behaviors of school administrators and the psychological contract, according to the opinions of teachers working in the vocational and technical high school institutions of the Ministry of National Education in nine metropolitan districts of Ankara in the academic year 2021/2022. The research seeks to answer the following questions:

1. What is the level of the participants' views on transformational leadership and psychological contract?
2. Is there a relationship between transformational leadership and psychological contract?
3. Is transformational leadership a significant predictor of psychological contract?

Method

This study, which focuses on transformational leadership and psychological contract, was designed according to the relational screening model. The data collected in the research were analyzed and interpreted using quantitative techniques.

Findings

The results of the research show that there is a positive, significant and moderate relationship between TL and PC. According to the information obtained, the lowest relationship is seen between the high performance expectations sub-dimension of transformational leadership and the psychological contract; The highest relationship was observed between TL's providing vision-mission and being a role model sub-dimension and psychological contract.

Regression analysis was performed to reveal whether transformational leadership behavior of school administrators predicts teachers' psychological contract perceptions. According to the result of regression analysis TL is a significant predictor of PC. Sub-dimensions of TL explain 12% of the variability in PC. However, TL's Providing Vision-Mission and Being a role model sub-dimension is a significant predictor of PC. However, other sub-dimensions of TL do not show a statistically significant effect on PC.

Result and Conclusion

According to the research findings, it was found that the participant views on the transformational leadership variable were expressed as high. One reason why the participants in our study found the transformational leadership behavior of school administrators high may be due to the fact that school administrators have effective leadership skills. As a matter of fact, Çelik (1998) found in his research that there is a significant and positive relationship between the leadership characteristics of administrators and the dimensions of transformational leadership behavior. Psychological contract, another variable of the study, was found to be at a high level by the participants. The highest perceived dimensions of psychological contracts were determined as relational and balanced contracts. One of the possible reasons for the high level of participants' opinions about PC in the study can be considered organizational commitment. As a matter of fact, Argyle (1989) states that the PC model has explanatory or predictive importance over the concept of organizational commitment. One of the important findings of this study is that there is a relationship between TL and PC. Correlation analysis revealed a moderate and significant relationship between

TL and PC. As a result of the regression, TL was found to be a significant predictor of PC. One of the possible reasons for the significant relationship between TL and PC can be thought to be due to the common features of the dimensions in both variables and the fact that both are dependent on the sense of trust. As a matter of fact, Bennis and Nanus (1986) and Podsakoff et al. (1990) defined TL as leaders who act to inspire confidence and inspire employees. In addition, while defining the psychological contract by Fox (1974), the necessity of moving from low trust to high trust dynamics was mentioned by focusing on power, trust and justice. Based on these definitions of both PC and TL, it is seen that the common relationship between both variables is trust. It can be thought that this situation helps to explain the reason why the PC is affected by TL.

ORCID

Çiğdem NİĞDELİOĞLU TURGAY  ORCID 0000-0003-4917-7870

Murat ÖZDEMİR  ORCID 0000-0002-1166-6831

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı

Bu çalışmanın planlanması, yürütülmesi ve yazılı hale getirilmesinde araştırmacılar eşit oranda katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı

Veri toplama sürecinde anket sorularını cevaplarak bize katkı sağlayan tüm öğretmenlere teşekkür ederiz.

Çatışma Beyanı

Araştırmacıların, araştırma ile ilgili diğer kişi ve kurumlarla herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.

Etik Kurul Beyanı

Bu araştırma, Hacettepe Üniversitesinin Etik Komisyonu Üniversitesi Etik Komisyonunun 15.10.2021 tarih ve 51944218-300-00001822274 sayılı onayı ile yürütülmüştür. Etik Kurul Onayı Ek 2’de sunulmuştur.

EK 1. VERİ TOPLAMA ARACI**Ek 1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ve ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN VERİ TOPLAMA ARACI****Sayın Öğretmen,**

Bu veri toplama aracı, Ankara ili merkez ilçelerine bağlı kamu meslek liselerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını ve bu davranışların öğretmenlerde bıraktığı psikolojik sözleşme düzeylerine etkisinin belirlenmesi amacıyla yürütmekte olduğum yüksek lisans tezime veri toplamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ait sorular, ikinci bölümde dönüşümcü liderliğe ilişkin ifadeler, üçüncü bölümde ise psikolojik sözleşmeye ilişkin ifadeler yer almaktadır. İkinci ve üçüncü bölümde size en yakın seçeneği işaretlemeniz istenmektedir. Seçenekler arasında doğru ya da yanlış ifadeler yer almamaktadır. Vereceğiniz yanıtlar, sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçla kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Verilerin toplu halde çözümlenmesi sebebiyle veri toplama aracında isminizi yazmanız gerekmemektedir. Araştırmanın gerçekleşmesine yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgilerinize ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen tüm soruları yanıtlayınız.

Cinsiyetiniz:	(..) Kadın	(..) Erkek			
Yaşınız:	(..) 20-30	(..) 31-40	(..) 41-50	(..) 51 ve üzeri	
Öğretmenlik kıdeminiz (yıl):	(..) 1-5	(..) 6-10	(..) 11-15	(..) 16-20	(..) 21 ve üzeri
Eğitim:	(..) Lisans	(..) Lisansüstü			
Branşınız:	(..) Meslek dersleri	(..) Kültür dersleri			

II. BÖLÜM: DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ENVANTERİ

Sayın Öğretmenler, okulunuzda bağlı bulunduğunuz “**okul yöneticinizi**” dikkate alarak aşağıdaki ifadelerden en uygun olanını (x) işaretleyiniz.

Okul yöneticiniz;	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Okulun gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.					
2.Öğretmenlere sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.					
3. Okulun amaçlarının oluşturulmasına öğretmenlerin katılımını sağlar.					
4. Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.					
5. Benim duygularımı dikkate alarak davranır.					
6. Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.					
7. Okulun gelecekteki durumunu öğretmenlere anlatmaya çalışır.					
8. Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.					
9.Okul içi takım çalışmalarında iş birliğini sürekli hale getirir.					
10. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.					
11. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.					
12. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.					
13. Okul için daima yeni fırsatlar arar.					
14. Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.					
15. Öğretmenlerin, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.					
16. Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyi başarı olarak görmez.					
17. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.					

18. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.					
19. Öğretmenlere, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.					
20. Öğretmenleri aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.					
21. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.					
22. Öğretmenlerin belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.					
23. Öğretmenlerde takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.					

III. BÖLÜM: ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEYE İLİŞKİN ALGILARI

ÖĞRETMENLERİN OKULA KARŞI YÜKÜMLÜLÜKLERİ

Aşağıda bir öğretmen olarak görev yaptığınız okula ilişkin psikolojik sözleşme algınızı belirlemeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Bu okuldaki görevimi istediğim zaman bırakabilirim.					
2. Bu okula karşı geleceğe ilişkin herhangi bir yükümlülüğüm <u>bulunmamaktadır.</u>					
3. Makul bir süre önce bildirmek koşuluyla bu okuldaki görevimden ayrılabilirim.					
4. Bu okulda işimin gereklerini asgari düzeyde yerine getiririm.					
5. Bu okulda sadece bana ödenen ücretin karşılığındaki işleri yaparım, fazlasını <u>yapmam.</u>					
6. Bu okulda sınırlı sayıda sorumluluk üstlenirim.					
7. Bu okul için gerektiğinde fedakarlıkta bulunurum.					
8. Bu okulun işlerini kendi işim gibi sahiplenirim.					
9. Bu okulun imajına zarar verecek davranışlardan kaçınırım.					
10. Bu okulda uzun süre çalışmayı planlıyorum.					

11. Bu okulda emekli olana kadar çalışabileceğimi düşünüyorum.					
12. Bu okul dışında herhangi bir kurumda çalışmayı <u>düşünmüyorum</u> .					
13. Giderek artan ve zorlaşan performans standartlarını yerine getirmeyi kabul ederim.					
14. İşimin zorunlu kıldığı değişen performans taleplerine uyum sağlıyorum.					
15. Değişen şartların getirdiği performans gerekliliklerini olumlu karşıyorum.					
16. Okul yöneticisinin gözünde değerimi artıracak gelişme olanakları arıyorum.					
17. Bu okulda değerli bir çalışan olabilmek için yeni beceriler ediniyorum.					
18. Bu okulda daima değerli bir çalışan olarak görülmemi sağlayacak işler yaparım.					

OKULUN ÖĞRETMENLERE KARŞI YÜKÜMLÜLÜKLERİ

Aşağıda görev yaptığınız kurumunuzun size karşı psikolojik sözleşme düzeyine ilişkin görüşlerinizi belirlemeyi amaçlayan ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
19. Kurumum bana, gelecekte bu okulda çalışacağıma dair bir güvence <u>vermemektedir</u> .					
20. Bu okulda kısa bir dönem için işe alındım.					
21. Bu okulda yaptığım iş, geçici bir süre için yapılabilecek bir iştir.					
22. Bu okulda sunulan eğitim olanakları yalnızca mevcut işimle ilgilidir.					
23. İşim, açıkça tanımlanmış belli yetki ve sorumluluklarla sınırlandırılmıştır.					
24. Okul müdürü benden, yalnızca sıradan ve rutin görevleri yerine getirmemi beklemektedir.					
25. Okul müdürü, bir çalışan olarak kişisel mutluluğumu önemser.					
26. Okul müdürü, kişisel sorunlarıma karşı duyarlı davranır.					
27. Okul müdürü karar alırken, benim çıkarlarımı da dikkate alır.					

28. Okul müdürü, bu okuldan uzun vadede memnuniyetimi sağlamak için üzerine düşeni yapar.					
29. Çalıştığım kurum, bana iş güvencesi sağlamaktadır.					
30. Çalıştığım kurum bana, düzenli bir maaş ve ek ödeme vermektedir					
31. Çalıştığım kurum, bakmakla yükümlü olduğum kişilere de sosyal güvence sağlamaktadır.					
32. Okul müdürü, mümkün olan en üst düzeyde performansı gösterebilmem için beni destekler.					
33. Okul müdürü, eğitimde giderek yükselen standartları yerine getirebilmem için bana yardımcı olur.					
34. Bu okulda, değişen performans gerekliliklerine uyum sağlayabilmem için gerekli olanaklar sağlanır.					
35. Çalıştığım kurum, kariyerimi geliştirmem için fırsatlar sunar.					
36. Çalıştığım kurum, mesleki gelişimimi sağlayacak eğitim ve yetiştirme olanakları sunar.					
37. Çalıştığım kurumda, üstün performans gösterirsem maddi kazanç ve ek ödemeler sağlanır.					
38. Çalıştığım kurumda, yükselme olanakları sunulmaktadır.					
39. Bu okulda, çalışanlarından bilgi saklanmaktadır.					
40. Bu okul, çalışanlarına güvensizlik göstermektedir.					
41. Bu okul, çalışanları yakından ilgilendiren bilgileri çalışanları ile paylaşmamaktadır.					
42. Bu okulun benimle gelecekteki ilişkilerinin yönünü kestirmek zordur.					
43. Bu okulla ilişkilerime bakıldığında, gelecekte bu okulda yerimin olup olmayacağı belirsizdir.					
44. Bu okulun bana karşı yükümlülüklerini yerine getirip getirmeyeceği belirsizdir.					
45. Bu okul, bana sağladıklarının karşılığında benden daha fazla hizmet talep etmektedir.					
46. Bu okulun çalışanlarına sağladığı yararlar (çocuk, kira yardımı vb.), geçmişle kıyaslandığında azalmıştır.					
47. Bu okulda giderek daha az ücrete karşılık daha fazla iş beklenmektedir.					

Lütfen okulunuzun size karşı yükümlü olduğu ancak yerine getirmedeğini düşündüğünüz hususları belirtiniz.

EK 2. Etik Komisyonu Onay Belgesi



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük



Sayı : E-35853172-300-00001845529
Konu : Çiğdem NİĞDELİOĞLU TURGAY (Etik Komisyon İzni)

2.11.2021

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 15.10.2021 tarihli ve E-51944218-300-00001822274 sayılı yazı.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi yüksek lisans programı öğrencilerinden **Çiğdem NİĞDELİOĞLU TURGAY**'ın Prof. Dr. Murat ÖZDEMİR danışmanlığında yürüttüğü "**Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Görüşleri**" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **26 Ekim 2021** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Vural GÖKMEN
Rektör Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 3229538A-1F4B-490F-8DE9-BE350E8031AD

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/hi-ebys>

Adres: Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara
E-posta: yazind@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: www.hacettepe.edu.tr Elektronik
Ağ: www.hacettepe.edu.tr
Telefon: 0 (312) 305 3001-3002 Faks: 0 (312) 311 9992
Kep: hacettepeuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Sevdâ TOPAL

Bilgisayar İşletmeni

Telefon: 03123051008

