



Yıl: 4, Sayı: 13, Aralık 2017, s. 247-267

**INESJOURNAL**

ULUSLARARASI EĞİTİM BİLİMLERİ DERGİSİ  
THE JOURNAL OF INTERNATIONAL EDUCATION SCIENCE

Münevver ÇETİN<sup>1</sup>, Azime Nehir ÖZDEMİR<sup>2</sup>, Tuba AKPOLAT<sup>3</sup>

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN PSİKOLOJİK SERMAYE DEĞERLERİ VE ETİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

### Özet

Bu çalışmanın amacı öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile yöneticilerin psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. "Tarama" araştırma yöntemi kullanılarak yürütülen çalışmanın öğretmen örneklemini; İstanbul, Anadolu Yakası'nda çalışan 558 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın okul yöneticisi örneklemini ise İstanbul Anadolu Yakası'nda katılımcı öğretmenlerle aynı eğitim örgütlerinde görev yapan 213 okul yöneticisi oluşturmuştur. Araştırmanın veri toplama araçları olarak; Palalar (2008) tarafından uyarlanmış olan ve üç alt boyuttan; etik ve adalet, görev ve rollerin açığa kavuşturulması ve güç paylaşımı oluşan "Etik Liderlik Ölçeği" ve Çetin ve Basım (2012) tarafından uyarlanmış olan; İyimserlik, umut, psikolojik dayanıklılık ve özyeterlilik alt boyutlarından oluşan "Psikolojik Sermaye" ölçeği kullanılmıştır. Etik liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi belirlemek için tanımlayıcı istatistik yöntemleri ve Bağımsız Örneklemler T Testi, Tek Yönlü ANOVA, Pearson-Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır. Veriler SPSS 23.00 paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, etik liderliğin görev ve rollerin açığa kavuşturulması alt boyutu ile, psikolojik sermayenin umut alt boyutu arasında ters yönlü zayıf bir korelasyon, psikolojik sermayenin alt boyutu olan özyeterlilik ile ters yönlü zayıf bir korelasyon, etik liderliğin güç paylaşımı boyutu ile psikolojik sermayenin özyeterlilik alt boyutu arasında ise ters yönlü zayıf bir korelasyon olduğu dikkat çekmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Psikolojik Sermaye, Etik Liderlik, Okul Yöneticisi

## THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS' PSYCHOLOGICAL CAPITAL VALUES AND ETHICAL LEADERSHIP PROPERTIES

### Abstract

The aim of this study is to determine the relationship between school administrators' ethical leadership characteristics and psychological capital levels according to teachers' perceptions. This study, conducted using the "survey" research method has 558 teachers' samples. The school administrators' sample of the research was created by 213 school administrators working in the same educational organizations as the participant teachers on the Istanbul Anatolian side. As the data collection tools of the research; the "Ethical Leadership Scale", adapted by Palalar (2008) and consists of three sub-dimensions; ethical and justice, the opening of tasks and roles, and the sharing of power and The "Psychological

<sup>1</sup> Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, mcetin@marmara.edu.tr

<sup>2</sup> Doktora öğrencisi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi, anehirsarica@gmail.com

<sup>3</sup> Öğretmen, MEB, tuba.sagir@hotmail.com

Capital" scale adapted by Çetin ve Basım (2012); consisting of optimism, hope, psychological endurance and self-efficacy subscales was used. Descriptive statistical methods and independent samples T test, one-way ANOVA, Pearson-Moments Multiplication Correlation Analysis and Multiple Linear Regression Analysis were used to determine the relational dimension between ethical leadership and psychological capital. According to research findings, it's noteworthy that there is a weak correlation between ethical leadership's subscale of opening of tasks and roles and psychological capital's hope subscale, a negative correlation with self-efficacy, which is the sub-dimension of psychological capital, there is there is a weak negative correlation between psychological capital's self-efficacy and power sharing dimension of ethical leadership.

**Keywords:** Psychological Capital, Ethical Leadership, School Administrator

## GİRİŞ

21.Yüzyıl ekseninde değişim süreçleri sadece diğer örgütler için değil eğitim kurumları için de vazgeçilmez hale gelmiş, özellikle sistemci yaklaşımlardan sonra çağdaş yönetim anlayışı ile eğitim yöneticisinin liderlik rolü önem kazanmış, eğitim yöneticilerinin liderlik vasıflarını irdelemek ve liderlik rollerinde değişimleri araştırmak önem kazanmıştır. Gelişen bilgi ve teknoloji imkanları ile bilgiye hızlıca ulaşabilmek ve bireylerin devamlı artan bilgi düzeyleri, sosyo-kültürel ve ekonomik dönüşümler bireylerin kendilerine yönelik farkındalık düzeylerinin artmasına neden olmuş ve bu noktada çalışanlar yeni ihtiyaçlara sahip olduklarının farkına varmıştır. İnsanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüz koşullarında; pozitif psikoloji bilimi ışığında insanların tatmin yöntemleri de moral yüksekliği, içsel güdülenme (Toor ve Ofori, 2008), duygusallığın ön plana çıkması, insanda içten gelen bir görev ve aidiyet duygusunun oluşturulması olarak değişmiştir (Piccolo ve diğerleri, 2010). Bunların yanında örgütlerde ortaya çıkan umut, iyimserlik ve güven gibi ihtiyaç türleri pozitif örgütsel davranış olgusunu ve dolayısıyla psikolojik sermaye olgusunu gündeme getirmiş ve bu noktada çalışanların liderlerinden beklentileri de değişmiştir (Toor ve Ofori, 2008). Değişime ayak uydurmak ve çalışanların yeni ihtiyaçlarına yanıt vermek açısından psikolojik sermaye kavramı ışığında ortaya çıkmış olan yeni bir liderlik rolü olarak etik liderlik özelliklerinin eğitim örgütlerinde de araştırılması günümüzde oldukça önem arz eden bir durum haline gelmiştir. İlgili alan yazın incelendiğinde etik liderlik özellikleri ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi irdeleyen sınırlı sayıda da olsa çalışmalara rastlanırken (Toor ve Ofori, 2008; Bouckennooghe ve Raja, 2015; Avey, Wernsing ve Palanski, 2012; Akduru ve Semerciöz, 2016), eğitim örgütlerinde bu alanda yürütülmüş çalışmalar çok daha kısıtlıdır.

Bu bilgiler ışığında çalışmanın temel amacı; pozitif psikoloji ve olumlu örgütsel davranış ekseninde çağımızın değişen ihtiyaç ve koşullarına cevap verebilen alternatif ve yeni bir liderlik modeli olarak ortaya çıkmış etik liderlik modeli ile pozitif örgütsel davranışın bir sonucu olan psikolojik sermaye değerleri arasındaki ilişkinin okul yöneticilerinde belirlenmesidir.

### **Psikolojik Sermaye Kavramı**

Olumsuz ruhsal rahatsızlıkların iyileştirilmesi yerine insan doğasının olumlu yönlerinin güçlendirilmesi esasına dayanan pozitif psikolojinin etkisiyle pozitif örgütsel davranış (POB) akımı ortaya çıkmıştır. Pozitif örgütsel davranış ile ilgili yapılan çalışmalar göstermiştir ki örgütlerde insan değerini anlamak ve çalışanların gerçek potansiyelini açığa çıkarmak için insan sermayesi ve sosyal sermayenin ötesinde pozitif psikolojik sermaye kavramı da oldukça

önemlidir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Bu noktada yeni liderlik perspektiflerine geçmeden önce, pozitif örgütsel davranış ve psikolojik sermaye kavramlarının teorik temellerine kısaca değinmekte yarar vardır.

İkinci dünya savaşından sonra ağır savaş hasarları sebebiyle psikolojide pozitif değerler önemsizleşmiş ve hükümet eliyle ağır hastalıklar için psikoloji bilimine yönlendirmeler gerçekleştirilmiştir. İyimserlik, umut, bilgelik, yaratıcılık gibi konular istenmeyerek de olsa savaş sonuçları sebebiyle rafa kaldırılmış ve çılgınlıklar, sapkınlıklar gibi daha ağır rahatsızlıklar ön plana alınmıştır. Psikoloji, pozitif yönüyle herkesin ihtiyaç duyabileceği bir alan olmaktan ziyade, ruhsal hastalıkları, çılgınlıkları ve mental sorunları tedavi eden bir bilim dalı olma özelliği kazanmıştır (Boniwell, 2008).

Ancak elli yıl kadar önce savaş sonrası dönemin atlatılması, hemen hemen tüm bilimsel alanlarda insanın odak nokta haline gelmesi ve iş gücü sermayesinin giderek artan önemi sonucunda psikoloji bilimi sadece ruhsal ve zihinsel rahatsızlıkları, çılgınlıkları ve dengesizlikleri tedavi eden bir kavram olmaktan çıkarılmıştır. Tüm bunların sonucunda sosyal, kişisel ve mesleki açıdan insanları doyuma ulaştırabilecek, tamamlayabilecek, kendilerini tanımalarını sağlayacak, onları daha üretken ve mutlu kılabilecek yetenekleri onlara kazandıracak bir kavram olarak pozitif psikoloji kavramı doğmuştur (Luthans, 2002a). Pozitif psikoloji kavramının iş dünyasına taşınması ve uyarlanması sonucunda oluşan bir terim olan Pozitif Örgütsel Davranış kavramı (Burke ve Cooper, 2006) ise örgütlerde insan kaynağı güçlerinin daha verimli bir şekilde yönetilebilmesi ve çalıştırılması için çalışanların psikolojik kapasitelerine yatırım yapmak olarak tanımlanmıştır (Luthans, 2002b). Pozitif örgütsel davranış örgütsel araştırmalara göre olumlu odak noktası taşıyan bir yaklaşım olmaktan ziyade; insan psikolojisinin önemli ve benzersiz ayırt edici özelliklerini tanımlamak için pozitif psikoloji tarafından teşvik edilen ve desteklenen bir kavramdır (Luthans ve Youssef, 2007:327).

Pozitif örgütsel davranış alanında yürütülmüş olan çalışmaların önemli sonuçlarından biri ise 2000’li yıllarda ortaya çıkmış oldukça yeni bir kavram olan ve öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi alt boyutları olan, çalışanların pozitif psikolojilerinin merkeze alınması temeline dayanan psikolojik sermaye kavramı olmuştur (Wooley ve Levy, 2011). İnsan sermayesi; bilinenin ne olduğu ile ilgilenirken psikolojik sermaye kim olduğun ve kim olabileceğin sorularına yanıt aramaktadır. Bu noktada psikolojik sermaye; birtakım amaçlar doğrultusunda değişebilen potansiyel kaynaklar bütünüdür. Çalışanların tutum, davranış ve performansı üzerine dört alt boyuta sahip olan psikolojik sermaye kavramı hem çalışanların psikolojik doyumları açısından hem de örgütsel çıktılar açısından oldukça önemli bir kavramdır (Neider ve Schriesheim, 2014). Psikolojik sermaye alt boyutları kısaca şu şekilde sıralanmaktadır:

- **Umut:** Umut kavramının, pozitif psikoloji alanında kullanılması Snyder (2000) ile başlamıştır ve bu kavram hedefler belirleme ve bu hedeflere sahip olabilmek için tüm engelleri aşabilmeye duyulan inanç olarak tanımlanmıştır. Snyder (2000) ayrıca, umudun iradeyi güçlendirdiği ve iş dünyasında motivasyonu arttırdığı bulgusuna ulaşmıştır.
- **İyimserlik:** Pozitif Psikoloji kapsamında ilk olarak Seligman tarafından araştırılan iyimserlik kavramı, gelecekte başarılı olabilmek için olumlu tavırlar takınabilme ve bununla ilgili beklenti geliştirebilme yetisi olarak tanımlandığı gibi hayatta başına her zaman iyi şeylerin geleceğine dair genellenmiş bir kaniya sahip olmak olarak da ifade edilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004).

• Psikolojik Dayanıklılık: Bu kavram çalışanların zorluklar ve uyuşmazlıklar karşısında kendilerini toparlayabilmelerini sağlayan, olumlu olaylar ve artan sorumluluklar karşısında ise ilerleyebilmelerini mümkün kılan, insan kapasitesinin geliştirilebilir yönü olarak tanımlanmaktadır (Bonivell, 2008). Klinik psikolojide ise bu kavram, riskler ve zorluklar karşısında stresle başa çıkabilme ve uyumu yitirmemeyi başarma olarak ifade edilmektedir (Luthans ve diğerleri, 2008).

• Özyeterlilik: Bandura'nın (1997) Sosyal Bilişsel Teorisine dayanmakta olan özyeterlilik kavramı bireylerin yaptıkları seçimleri, bir işi başarmada harcadıkları çabayı ve yaşadıkları endişe derecesini güçlü biçimde etkilemektedir (Avey ve diğerleri, 2009). Bandura'ya göre özyeterlilik; bireyin belli bir performansı sergileyebilmesi için, yapılması gerekenleri şemalandırıp, yerine getirmeye yönelik kendi kapasitesine olan yargısıdır (Zamahani ve diğerleri, 2011).

### **Etik Liderlik Kavramı**

Liderliğin ahlaki boyutu gerek kamuoyunda gerekse bilim dünyasında giderek artan bir biçimde önem kazanmaktadır. Liderlerin örgüt kültürlerine bir katkı olarak ahlaklı örgütler yaratma rolleri hem işletmelerde hem de eğitim kurumlarında kalkınmayı teşvik etmek için vurgulanmaktadır (Lawton ve Páez, 2015).

Etik liderlik ise örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendirmek için etik standartlar geliştiren, örgüt değerleri ile etik standartları bütünleştiren ve bu etik standartların etkili şekilde uygulanmasına zemin hazırlayan bir liderlik biçimidir (Connock ve Johns, 1995). Bu noktadan hareketle etik liderler; takipçilerine kişisel eylemleri ve onlarla ilişkileri yoluyla uygun davranışlar kazandırabilen, takipçilerini hemen her konuda destekleyen ve karar verme süreçlerinde ahlaki değerleri kriter olarak belirlemelerini sağlayan liderlerdir (Brown, Treviño ve Harrison, 2005). Bunun dışında etik liderler; liderlik vasıflarını kullanarak takipçileri ve kendileri arasında iki yönlü bir iletişim sağlayan, takipçilerinin zayıf yönlerini güçlendiren ve onlara otonom karar verme yetileri kazandıran liderler olarak tanımlanırlar (Neider ve Schriesheim, 2014). Kısaca etik liderler astlarına kendilerinde olan etik davranışları, örnek teşkil ederek benimsetirler ve onlar da liderlerinin davranışını modellerler.

Etik liderlik örgütsel bağlamda ele alındığında, bir tür liderlik becerileri ile örgütsel etik değerlerini dengeleme yolu olarak belirtilebilir. Daha net bir ifade ile etik liderlik; çalışanların karakterlerine bakmaksızın, önyargılardan uzak ifadelerle onların bireysel farklılıklarını ve kendilerine özgü inanç sistemlerini olduğu gibi kabul etme şeklindedir (Freeman ve Steward, 2006).

Bu bağlamda etik liderlik kavramını alt boyutlara ayıran bir çalışmada; etik lider ve etkililiği arasındaki ilişkinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Ortaya çıkan alt boyutlar etik ve adalet boyutu, çalışanların görev yükümlülüklerinin açıklığa kavuşturulması ve güç paylaşım boyutu şeklinde ifade edilmektedir. Bu alt boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır (De Hoogh ve Den Hartog, 2008):

• Etik ve Adalet Boyutu: Bu boyut ile etik liderlerin dürüst, güvenilir, adil ve çalışanlara karşı alakadar yaklaşımı ele alınmıştır.

• Görevlerin ve Rollerin Açıklığa Kavuşturulması: Bu boyut; etik liderin açık iletişimi benimsemesi, izleyicilerinin etik davranışlara teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi,

izleyicilerin beklenti ve sorumluluklarını açıklığa kavuşturması gibi davranışlarını içermektedir. İzleyicilerin, etik liderin kendilerinden beklentilerini açık ve net bir şekilde anlaması ve beklentilerin karşılanması bu boyutun önemini vurgulamaktadır.

• **Güç Paylaşımı Boyutu:** Bu boyut; liderin izleyicilerini karar alma fonksiyonuna dâhil etmesi, fikirlerini ve kaygılarını dinlemesi olarak ifade edilmektedir. Liderlik literatüründe önemli bir yere sahip olan güç paylaşımı, çalışanların işlerinin daha anlamlı hale getirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Etik lider izleyicilerin kararlara katılımlarını destekleyerek, güç paylaşımını gerçekleştirmektedir.

### **Psikolojik Sermaye ve Etik Liderlik İlişkisi**

Pozitif örgütsel davranış açısından ele alındığında; astlarını örgütsel ve bireysel olarak onların yararına olabilecek hemen her konuda destekleyip güçlendiren, atılan her türlü adımı ahlaki bir çerçevede özümseyerek değerlendiren etik liderler çalışanların psikolojileri üzerinde pozitif bir etki yaratmaktadır. Etik liderler yönettikleri örgütlerde sinerji ortamı yaratarak örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi ve gelişerek canlılık arz etmesini sağlamayı kendilerine gaye edinen kimselerdir (Pickett, 2005). Liderlerin etik davranışları ve çalışanların psikolojik sermaye değerleri incelendiğinde, ikisi arasında dikey bir ilişkiden söz edilebilir. Pozitif yönlü bu ilişkide psikolojik sermaye ve etik liderlik arasında karşılıklı etkileşimde örgütsel sonuçlar da olumlu olmaktadır. Diğer bir deyişle psikolojik sermaye boyutlarının bir örgütte yarattığı etkiyi perçinlemek için etik liderlik özellikleri gösteren yöneticiler oldukça yararlı görülmektedir (Bouckennooghe ve Raja, 2015).

## **YÖNTEM**

### **Araştırma Modeli**

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve psikolojik sermaye değerleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırma, nicel araştırma desenlerinden tarama modeli niteliğindedir. Tarama modeli, geçmişte ya da günümüzde var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yöntemidir (Karasar, 2012).

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini 2016-2017 eğitim-öğretim yılında İstanbul Anadolu Yakasında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise basit seçkisiz örnekleme ile oluşturulmuş 213 okul yöneticisi ve yöneticilerle aynı okullarda görev yapmakta olan 558 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemi oluşturan okul yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Okul Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

<b>Değişken</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	57	%27
	Erkek	156	%73
<b>Eğitim Durumu</b>	Lisans	172	%43
	Lisansüstü	41	%57
<b>Okul Kademesi</b>	İlköğretim	66	%31
	Ortaöğretim	147	%69

<b>Kıdem</b>	0-10 yıl	69	%32
	11-20 yıl	87	%41
	21 yıl ve üzeri	57	%27

Örnekleme oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

<b>Değişken</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	243	%44
	Erkek	315	%56
<b>Eğitim Durumu</b>	Lisans	456	%82
	Lisansüstü	102	%18
<b>Okul Kademesi</b>	İlköğretim	271	%49
	Ortaöğretim	287	%51
<b>Kıdem</b>	0-10 yıl	69	%65
	11-20 yıl	87	%25
	21 yıl ve üzeri	57	%10

### **Veri Toplama Araçları**

Çalışmada, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla De Hoogh ve Den Hartog (2008) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği’nin Palalar (2015) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış versiyonu, okul yöneticilerinin psikolojik sermaye özelliklerini belirlemek amacıyla ise Luthans ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen Psikolojik Sermaye Ölçeği’nin Çetin ve Basım (2012), tarafından Türkçe’ye uyarlanmış versiyonu veri toplama araçları olarak kullanılmıştır.

Etik Liderlik Ölçeğinin; De Hoogh ve Den Hartog (2008) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği orijinali ile uyumlu olduğu yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ortaya konmuş ve (toplam varyans % 80.943) geçerli bulunmuştur; toplam güvenilirliğinin ise (Cronbach alfa katsayısı 0.965) yeterli bulunduğu görülmektedir (Palalar, 2015).

Psikolojik Sermaye Ölçeğinin ise alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarının 0,67 ile 0,85 arasında ve test-tekrar test değerlerinin ise 0,70 ile 0,77 arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca yapılan faktör analizi sonucunda, dört alt boyutun hepsinde dört faktörlü yapı doğrulanmıştır. Sonuçta uyarlanan Örgütsel Psikolojik Sermaye Ölçeği’nin güvenilir ve geçerli olduğu ortaya konmuştur (Çetin ve Basım, 2012).

### **Verilerin Analizi**

Araştırmada toplanan verilerin analizinde her iki ölçek değerlendirmesi için de istatistik paket programı olan SPSS’in 23. versiyonu kullanılmıştır. Nicel verileri analiz etmek üzere hangi istatistik tekniklerin kullanılması gerektiğini belirlemek üzere öncelikle toplanan verilerin dağılımının normallik gösterip göstermediğini kontrol etmek için Skewness ve Kurtosis değerleri kontrol edilmiştir. Her bir birim kümesinin 40 katılımcı ve üzerinde seyretmesi üzerine parametrik testler tercih edilmiştir. Bunun üzerine verilerin analizi esnasında T testleri, ANOVA, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu gibi parametrik teknikler uygulanmıştır.

## BULGULAR

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıladıkları yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri ve alt boyutlara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3.** Etik Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
Etik ve Adalet	3.86	.84
Görevlerin ve Rollerin Açığa Kavuşturulması	4	.82
Güç Paylaşımı	3.71	.86
Toplam	3.87	.77

Tablo 3. incelendiğinde, etik ve adalet biçiminde algılanan etik liderlik düzeyi ortalama puanının ( $X=3.86$ ), görev ve rollerin açığa kavuşturulması ( $X=4$ ), güç paylaşımı ( $X=3.71$ ) ve toplam puanın ( $X=3.87$ ) olduğu görülmektedir. Buna göre, öğretmenler yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini görev ve rollerin açığa kavuşturulması boyutunda algılamaktadırlar.

Öğretmenlerin, etik ve adalet alt boyutuna ilişkin maddelere verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapmalarına ilişkin bilgiler Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.** “Etik ve Adalet” Alt Boyutuna İlişkin Her Bir Maddeye Verilen Cevapların Ortalama ve Standart Sapması

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
1. Yöneticim söylemlerinde samimidir.	4.05	.989
2. Yöneticim, astlarının güvenini hak eden, verdiği sözleri tutan ve çalışanların inancını kazanabilen bir yapıya sahiptir.	3.94	1.051
3. Yöneticim, astlarını zarara uğratacağını bilerek kendi çıkarlarının peşinden gider.	4.09	1.053
4. Yöneticim, kendi çıkarlarından ziyade astlarının çıkarlarını gözetir.	3.43	1.17
5. Yöneticim, eylemlerinin her zaman etik olduğundan emin olur.	3.80	.985
6. Yöneticim, her bir grup üyesinin yetki alanını izah eder/açıklar.	3.87	1.026

Tablo 4. incelendiğinde, etik ve adalet alt boyutunda en fazla “Yöneticim, astlarını zarara uğratacağını bilerek kendi çıkarlarının peşinden gider.” maddesi olduğu görülmektedir. En düşük düzeyde ise “Yöneticim, kendi çıkarlarından ziyade astlarının çıkarlarını gözetir.” maddesi olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin, görev ve rollerin açığa çıkartılması alt boyutuna ilişkin maddelere verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmalarına ilişkin bilgiler Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5.** “Görevlerin ve Rollerin Açığa Kavuşturulması” Alt Boyutuna İlişkin Her Bir Maddeye Verilen Cevapların Ortalama ve Standart Sapması

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
7. Yöneticim, her bir grup üyesinin yetki alanını izah eder/açıklar.	3.95	.962
8. Yöneticim, önceliği olan görevleri net bir biçimde izah eder/açıklar	4.08	.914
9. Yöneticim, grubun her üyesinden ne beklendiğini izah eder/açıklar.	4.06	.912
10. Yöneticim, astlarının sorumluluklarını izah eder/açıklar.		
11. Yöneticim, grup üyelerine performans beklentilerini izah eder/açıklar.	4.13	.857
	4.07	.887

Tablo 5 incelendiğinde, görev ve rollerin açığa kavuşturulması alt boyutunda en fazla “Yöneticim, astlarının sorumluluklarını izah eder/açıklar.” maddesi olduğu görülmektedir. En düşük düzeyde ise “Yöneticim, her bir grup üyesinin yetki alanını izah eder/açıklar” maddesi olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin, güç paylaşımı alt boyutuna ilişkin maddelere verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmalarına ilişkin bilgiler Tablo 6.’da gösterilmiştir.

**Tablo 6.** “Güç Paylaşımı” Alt Boyutuna İlişkin Her Bir Maddeye Verilen Cevapların Ortalama Ve Standart Sapması

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
12. Yöneticim, verdiği kararları astların tavsiyeleri doğrultusunda gözden geçirir.	3.74	1.065
13. Yöneticim, önemli kararlarda astların katılımını sağlar.	3.73	1.056
14. Yöneticim, astları karar verme sürecine dâhil etmez.	3.53	1.122
15. Yöneticim, performans hedeflerinin belirlenmesinde astların söz sahibi olmalarına imkân verir.	3.74	.974
16. Yöneticim, astlarına sorumlulukları çerçevesinde yetki devreder.	3.84	.939
17. Yöneticim, örgütün stratejik kararlarında astlarının fikirlerini dikkate alır.	3.74	1.023

Tablo 6. incelendiğinde göre, yeniliğe açıklık alt boyutunda en fazla “Yöneticim, astlarına sorumlulukları çerçevesinde yetki devreder” maddesi olduğu görülmektedir. En düşük düzeyde ise “Yöneticim, astları karar verme sürecine dâhil etmez” maddesi olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin algıladıkları yöneticilerin psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 7.’de verilmiştir.



**Tablo 7.** Yöneticilerin Psikolojik Sermaye birikimlerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
İyimserlik	4.57	.65
Psikolojik Dayanıklılık	4.89	.74
Umut	3.41	.95
Özyeterlilik	5.06	.82
Toplam	4.84	.63

Tablo 7. incelendiğinde yöneticilerin algılarına göre okul yöneticilerinin psikolojik sermaye bakıldığında en yüksek düzeyde özyeterlilik boyutunun olduğu ( $X=5.06$ ), en düşük düzeyde ise umut ( $X=3.41$ ) boyutunun olduğu görülmektedir. Genel ortalamaya bakıldığında yöneticilerin toplam puanlarının psikolojik sermaye ölçeğinde ortalamadan ( $X=3$ ) daha yüksek değerler aldıkları görülmektedir. Bu noktada yöneticilerin psikolojik sermaye değerlerinin oldukça yüksek olduğu ( $X=4.84$ ) söylenebilir.

Yöneticilerin algıladıkları, psikolojik sermaye iyimserlik boyutuna ilişkin maddelere verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları Tablo 8.'de gösterilmiştir.

**Tablo 8.** “İyimserlik” Alt Boyutuna İlişkin Her Bir Maddeye Verilen Cevapların Ortalama Ve Standart Sapması

Madde	Ortalama	Standart Sapma
1. Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	4.84	1.087
9. İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	4.74	1.204
11. Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış giderse, o şekilde gider.	5.08	9.68
14. İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	4.31	1.254
18. İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	4.37	1.288
19. İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşırım.	4.11	1.462

Tablo 8. incelendiğinde, yöneticilerin iyimserliğe ilişkin en yüksek düzeyde sahip oldukları maddenin “Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış giderse, o şekilde gider.” olduğu ve en düşük düzeyde sahip oldukları maddenin “İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşırım” olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin algıladıkları, psikolojik sermaye psikolojik dayanıklılıkboyutuna ilişkin maddelere verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları Tablo 9.'da gösterilmiştir.

**Tablo 9.** “Psikolojik Dayanıklılık” alt boyutuna ilişkin Her Bir Maddeye Verilen Cevapların Ortalama Ve Standart Sapması

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
5. Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	5.08	1.048
7. Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.	4.36	1.179
8. İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	4.77	.955
10. Eğer mecbur kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	4.60	1.365
13. İşimde birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum.	5.11	.943
22. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	4.93	1.014

Tablo 9. incelendiğinde, yöneticilerin psikolojik dayanıklılığa ilişkin en yüksek düzeyde katıldıkları maddenin “İşimde birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum.” olduğu ve en düşük düzeyde katıldıkları maddenin “Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.” olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin algıladıkları, psikolojik sermaye umut alt boyutuna ilişkin maddelere verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları Tablo 10’da gösterilmiştir.

**Tablo 10.** “Umut” Alt Boyutuna İlişkin Her Bir Maddeye Verilen Cevapların Ortalama Ve Standart Sapması

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
2. Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	3.26	1.323
6. Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	5.31	.920
12. Eğer çalışırken kendimi bir tikanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim	5.06	1.26
17. Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	4.68	1.065
20. Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	4.89	.982
24. Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	5.18	.960

Tablo 10. incelendiğinde, yöneticilerin umut boyutuna ilişkin en yüksek düzeyde katıldıkları maddenin “Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.” olduğu ve en düşük düzeyde katıldıkları maddenin “Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum” olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin algıladıkları, psikolojik sermaye alt boyutu özyeterliliğe ilişkin maddelere verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları Tablo 11.’de gösterilmiştir.

**Tablo 11.** “Özyeterlilik” Alt Boyutuna İlişkin Her Bir Maddeye Verilen Cevapların Ortalama Ve Standart Sapması

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
3. Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	5.24	1.039
4. Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	5.22	.928

15. Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	5.05	1.038
16. Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	5.06	.950
21. Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	4.75	1.037
23. Organizasyon dışındaki kişilerle (veliler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	5.18	.950

Tablo 11. incelendiğinde, yöneticilerin özyeterliliğe ilişkin en yüksek düzeyde katıldıkları maddenin “Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.” olduğu ve en düşük düzeyde katıldıkları maddenin “Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.” olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin, yöneticilerin etik liderlik özellikleri “etik ve adalet” alt boyutuna ilişkin algılarının cinsiyet, okul kademesi, eğitim durumu değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı t testi ile analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 12.’de gösterilmiştir.

**Tablo 12.** Cinsiyet, Okul Kademesi, Eğitim Durumu Değişkenlerine Göre Etik Liderlik Alt Boyutu Etik ve Adaletle İlişkin t-Testi Sonuçları

Değişken	Düzye	N	X	ss	t	sd	P
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	243	3.81	.83	1.665	556	.118
	Erkek	315	3.92	.85			
<b>Okul Kademesi</b>	İlköğretim	271	3.84	.90	-.383	556	.702
	Ortaöğretim	287	3.87	.79			
<b>Eğitim durumu</b>	Lisans	456	3.89	.81	1.830	556	.068
	Lisansüstü	102	3.72	.98			

Tablo 12. incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin etik liderlik özelliklerinden “etik ve adalet” özelliklerine ilişkin, öğretmenlerin cinsiyet, okul kademesi ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılığın olmadığı ( $p > .05$ ) görülmektedir.

**Tablo 13.** Cinsiyet, Okul Kademesi, Eğitim Durumu Değişkenlerine Göre Etik Liderlik Alt Boyutu Görev ve Rollerin Açığa Kavuşturulmasına İlişkin t-Testi Sonuçları

Değişken	Düzye	N	X	ss	t	sd	P
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	243	4.04	.79	.604	556	.546
	Erkek	315	4.08	.86			
<b>Okul Kademesi</b>	İlköğretim	271	4.06	.85	.223	556	.746
	Ortaöğretim	287	4.05	.79			
<b>Eğitim durumu</b>	Lisans	456	4.10	.75	2.570	556	<b>.010</b>
	Lisansüstü	102	3.87	1.08			

Tablo 13 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin etik liderlik özelliklerinden “görev ve rollerin açığa kavuşturulması” özelliklerine ilişkin, öğretmenlerin cinsiyet ve okul kademesi değişkenlerine göre anlamlı farklılığın olmadığı ( $p > .05$ ) görülmektedir. Eğitim durumu değişkenine göre ise anlamlı bir farklılığın olduğu ( $p < .05$ ) ve bu durumun lisans mezunu öğretmenler lehine olduğu görülmektedir.

**Tablo 14.** Cinsiyet, Okul Kademesi, Eğitim Durumu Değişkenlerine Göre Etik Liderlik Alt Boyutu Güç Paylaşımına İlişkin t-Testi Sonuçları

Değişken	Düzy	N	X	ss	t	sd	P
Cinsiyet	Kadın	243	3.70	.83	.558	556	.557
	Erkek	315	3.74	.81			
Okul Kademesi	İlköğretim	271	3.73	.91	.478	556	.746
	Ortaöğretim	287	3.70	.82			
Eğitim durumu	Lisans	456	3.73	.85	1.059	556	.290
	Lisansüstü	102	3.63	.94			

Tablo 14. incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin etik liderlik özelliklerinden “güç paylaşımı” özelliklerine ilişkin, öğretmenlerin cinsiyet, okul kademesi ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılığın olmadığı ( $p > .05$ ) görülmektedir.

**Tablo 15.** Cinsiyet, Okul Kademesi, Eğitim Durumu Değişkenlerine Göre Psikolojik Sermaye Alt Boyutu İyimserliğe İlişkin t-Testi Sonuçları

Değişken	Düzy	N	X	ss	t	sd	P
Cinsiyet	Kadın	57	4.60	.67	-.453	211	.651
	Erkek	156	4.56	.65			
Okul Kademesi	İlköğretim	66	4.55	.62	-.353	211	.623
	Ortaöğretim	147	4.58	.67			
Eğitim durumu	Lisans	172	4.56	.66	-.207	211	.836
	Lisansüstü	41	4.59	.65			

Tablo 15 incelendiğinde, yöneticilerin algılarına göre yöneticilerin psikolojik sermaye özelliklerinden “iyimserlik” özelliklerine ilişkin, yöneticilerin cinsiyet, okul kademesi ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılığın olmadığı ( $p > .05$ ) görülmektedir.

**Tablo 16.** Cinsiyet, Okul Kademesi, Eğitim Durumu Değişkenlerine Göre Psikolojik Sermaye Alt Boyutu Psikolojik Dayanıklılığa İlişkin t-Testi Sonuçları

Değişken	Düzy	N	X	ss	t	sd	P
Cinsiyet	Kadın	57	4.68	.87	1.498	211	.136
	Erkek	156	4.85	.65			
Okul Kademesi	İlköğretim	66	4.55	.62	-.493	211	.724
	Ortaöğretim	147	4.58	.67			
Eğitim durumu	Lisans	172	4.77	.73	-1.083	211	.238
	Lisansüstü	41	4.92	.66			

Tablo 16. incelendiğinde, yöneticilerin algılarına göre yöneticilerin psikolojik sermaye özelliklerinden psikolojik dayanıklılığa ilişkin, yöneticilerin cinsiyet, okul kademesi ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılığın olmadığı ( $p > .05$ ) görülmektedir.

**Tablo 17.** Cinsiyet, Okul Kademesi, Eğitim Durumu Değişkenlerine Göre Psikolojik Sermaye Alt Boyutu Umuda İlişkin t-Testi Sonuçları

Değişken	Düzye	N	X	ss	t	sd	P
Cinsiyet	Kadın	57	4.73	.60	1.81	211	.063
	Erkek	156	4.95	1.01			
Okul Kademesi	İlköğretim	66	4.79	.82	-1.400	211	.163
	Ortaöğretim	147	4.94	.70			
Eğitim durumu	Lisans	172	4.89	.78	-.171	211	.838
	Lisansüstü	41	4.91	.57			

Tablo 17 incelendiğinde, yöneticilerin algılarına göre yöneticilerin psikolojik sermaye özelliklerinden umuda ilişkin, yöneticilerin cinsiyet, okul kademesi ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılığın olmadığı ( $p>.05$ ) görülmektedir.

**Tablo 18.** Cinsiyet, Okul Kademesi, Eğitim Durumu Değişkenlerine Göre Psikolojik Sermaye Alt Boyutu Özyeterliliğe İlişkin t-Testi Sonuçları

Değişken	Düzye	N	X	Ss	t	sd	P
Cinsiyet	Kadın	57	4.78	.69	3.315	211	<b>.001</b>
	Erkek	156	5.19	1.04			
Okul Kademesi	İlköğretim	66	4.93	.91	-1.744	211	.083
	Ortaöğretim	147	5.14	.72			
Eğitim durumu	Lisans	172	5.05	.84	-1.148	211	.252
	Lisansüstü	41	5.21	.72			

Tablo 18 incelendiğinde, yöneticilerin algılarına göre yöneticilerin psikolojik sermaye özelliklerinden özyeterliliğe ilişkin, yöneticilerin okul kademesi ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılığın olmadığı ( $p>.05$ ), cinsiyet değişkenine göre ise anlamlı bir farklılık olduğu ( $p>.05$ ) ve farklılığın erkek yöneticiler lehine olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin etik liderlik özelliklerinden etik adalet boyutunda kıdeme göre bir farklılaşma olup olmadığını anlamak için yapılan varyans analizi (ANOVA) testi sonuçları Tablo 19’da gösterilmiştir.

**Tablo 19.** Kıdem Değişkenine Göre Etik ve Adalet Boyutuna İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Değişken	Kategori	N	X	ss
Kıdem	0-10 yıl	365	3.83	.89
	11-20 yıl	138	3.94	.73
	21 yıl ve üzeri	55	3.86	.78

  

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	1.378	2	.689	.958	.384
Grup içi toplam	399.288	555	.719		
	400.666	557			

Tablo 19 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin etik liderlik özelliklerinden etik adalet boyutunda kıdeme göre öğretmenlerin kıdem değişkenine göre anlamlı farklılığın olmadığı ( $p > .05$ ) görülmektedir.

**Tablo 20.** Kıdem Değişkenine Göre Görev ve Rollerin Açığa Kavuşturulması Boyutuna İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Değişken	Kategori	N	X	ss			
Kıdem	0-10 yıl	365	4.06	.84			
	11-20 yıl	138	4.07	.73			
	21 yıl ve üzeri	55	3.95	.94			
		Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
		Gruplar arası	.663	2	.332	.484	.617
		Grup içi	380.098	555	.685		
		toplam	380.761	557			

Tablo 20 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin etik liderlik özelliklerinden görev ve rollerin açığa kavuşturulması boyutuna göre öğretmenlerin kıdem değişkenine göre anlamlı farklılığın olmadığı ( $p > .05$ ) görülmektedir.

**Tablo 21.** Kıdem Değişkenine Göre Güç Paylaşımı Boyutuna İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Değişken	Kategori	N	X	ss			
Kıdem	0-10 yıl	365	3.71	.88			
	11-20 yıl	138	3.76	.80			
	21 yıl ve üzeri	55	3.61	.99			
		Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
		Gruplar arası	.916	2	.458	.605	.546
		Grup içi	420.000	555	.757		
		toplam	420.916	557			

Tablo 21 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin etik liderlik özelliklerinden güç paylaşımı boyutunda öğretmenlerin kıdem değişkenine göre anlamlı farklılığın olmadığı ( $p > .05$ ) görülmektedir.

**Tablo 22.** Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye İyimselik Boyutuna İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Değişken	Kategori	N	X	ss
	0-10 yıl	69	4.51	.63
	11-20 yıl	87	4.57	.71

Kıdem	21 yıl ve üzeri	57	4.64	.60
	<b>Varyansın kaynağı</b>	<b>Kareler toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler ortalaması</b>
	Gruplararası	.566	2	.283
	Grup içi	91.396	210	.435
	toplam	91.962	212	

Tablo 22. incelendiğinde, yöneticilerin algılarına göre sahip oldukları iyimserlik boyutuna ilişkin ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir ( $p < .05$ ).

**Tablo 23.** Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Psikolojik Dayanıklılık Boyutuna İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Kıdem	<b>Değişken</b>	<b>Kategori</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>
		0-10 yıl	69	4.72	.73
		11-20 yıl	87	4.79	.74
		21 yıl ve üzeri	57	4.92	.68
	<b>Varyansın kaynağı</b>	<b>Kareler toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler ortalaması</b>	<b>F</b>
	Gruplararası	1.350	2	.675	1.292
	Grup içi	109.722	210	.522	
	toplam	111.071	212		

Tablo 23. incelendiğinde, yöneticilerin algılarına göre sahip oldukları psikolojik dayanıklılık boyutuna ilişkin ortalama puanları arasında anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir ( $p < .05$ ).

**Tablo 24.** Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Umut Boyutuna İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Kıdem	<b>Değişken</b>	<b>Kategori</b>	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Ss</b>
		0-10 yıl	69	4.90	.82
		11-20 yıl	87	4.84	.74
		21 yıl ve üzeri	57	4.96	.65
	<b>Varyansın kaynağı</b>	<b>Kareler toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler ortalaması</b>	<b>F</b>
	Gruplararası	.447	2	.223	.401
	Grup içi	117.003	210	.557	
	toplam	117.450	212		

Tablo 24. incelendiğinde, yöneticilerin algılarına göre sahip oldukları umut boyutuna ilişkin ortalama puanları arasında anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir ( $p < .05$ ).

**Tablo 25. Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Özyeterlilik Boyutuna İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Değişken	Kategori	N	X	Ss		
Kıdem	0-10 yıl	69	4.94	.85		
	11-20 yıl	87	5.12	.81		
	21 yıl ve üzeri	57	5.19	.78		
Varyansın kaynağı		Kareler toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	p
Gruplararası		2.138	2	1.069	1.587	.207
Grup içi		141.453	210	.674		
toplam		143.590	212			

Tablo 25. incelendiğinde, yöneticilerin sahip oldukları özyeterlilik boyutuna ilişkin ortalama puanları arasında anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir ( $p < .05$ ).

Okul yöneticilerinin etik liderlik ve psikolojik sermaye özellikleri arasındaki ilişkiyi gösteren sonuçlar şu şekildedir.

**Tablo 26. Etik Liderlik ile Psikolojik Sermaye Arasındaki Korelasyona İlişkin Sonuçlar**

		İyimserlik	Psikolojik Dayanıklılık	Umut	Özyeterlilik
<b>Etik ve Adalet</b>	r	-0,025	-0,027	-0,092	-0,112
	p	0,720	0,696	0,183	0,104
<b>Görev ve Rollerin Açığa Kavuşturulması</b>	r	0,025	-0,094	-,153*	-,163*
	p	0,717	0,172	0,026	0,017
<b>Güç Paylaşımı</b>	r	0,012	-0,028	-0,082	-,147*
	p	0,861	0,688	0,236	0,032

Tablo 26. incelendiğinde, etik liderliğin görev ve rollerin açığa kavuşturulması alt boyutu ile, psikolojik sermayenin umut alt boyutu arasında ters yönlü zayıf bir korelasyon, psikolojik sermayenin alt boyutu olan özyeterlilik ile gene ters yönlü zayıf bir korelasyon, etik liderliğin güç paylaşımı boyutu ile özyeterlilik arasında ise gene ters yönlü zayıf bir korelasyon olduğu göze çarpmaktadır. Etik ve adalet ile iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve özyeterlilik alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Görev ve rollerin açığa kavuşturulması



ile iyimserlik ve dayanıklılık arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Güç paylaşımı ile iyimserlik, dayanıklılık ve umut arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Çalışmada ayrıca Regresyon Analizi yapılmış ancak saçılma diyagramında değişkenler arası ilişkide güç kaynakları güven olgusunu ( $R^2=0,20$ ) düzeyde açıkladığı için sonuçlar ayrıca tablo halinde verilmemiştir.

## **SONUÇ VE TARTIŞMA**

Günümüzde globalleşmenin etkisi altında kalan örgütlerin, rekabet ortamlarında, kendilerinden artan beklentileri karşılayabilmeleri ve rakipleri arasından sıyrılıp fark yaratabilmeleri için değişimi ve yeniliği göze almaları şarttır. Tüm örgütler için kaçınılmaz olan değişim durumları, eğitim kurumları için de geçerlidir. Değişim durumlarının sağlıklı gelişmesinin bir yolu ise çağdaş organizasyon yapılarını benimsemiş, çalışan duyarlılığını esas alan, pozitif psikolojik unsurları gelişmiş, etik liderlik özellikleri sergileyen okul yöneticileri ile olabilir. Psikolojik sermaye ve liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda, bu ilişkinin önemi açıkça ortaya konmuştur (Toor ve Ofori, 2008). Bu çalışmada ise ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile psikolojik sermaye düzeylerini karşılaştırmak amaçlanmıştır. Araştırmada yeni liderlik paradigmalarından biri olan etik liderlik özellikleri öğretmen algılarına göre ve pozitif psikoloji hareketinin ortaya koyduğu psikolojik sermaye değerleri okul yöneticilerinin kendi algılarına göre elde edilen veriler ışığında değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin psikolojik sermaye değerlerinin yüksek olduğu; psikolojik sermaye alt boyutları ayrı ayrı incelendiğinde ise yöneticilerin algılarına göre okul yöneticilerinin en yüksek düzeyde özyeterlilik boyutuna sahip oldukları, en düşük düzeyde ise umut boyutuna sahip oldukları görülmektedir. Bu durumda okul yöneticilerinin kendilerine güvenli yapılarına rağmen, mesleki koşullara yönelik beklentiler geliştirme konusunda nispeten zayıf kaldıkları öne sürülebilir. Yöneticilerin psikolojik sermayelerinin yüksek değerlere sahip olması çalışan performansının yükselmesi, iş doyumunu, çalışan memnuniyeti gibi alanlarda olumlu etkilere sahip olduğu ilgili alan yazında yürütülmüş olan çalışmalarca ortaya konulmuştur (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007; Avey, Nimnicht, Graber ve Pigeon, 2010; Peterson ve arkadaşları, 2011). Ayrıca yöneticilerin sahip oldukları umut, iyimserlik ve özyeterlilik gibi değerlerin çalışanlar üzerinde de aynı değerlerin gelişmesi yönünde olumlu bir katkı sağladığı yapılan çalışmalarca ortaya konmuştur (Youssef ve Luthans, 2007).

Etik liderlik yaklaşımına dair yürütülmüş olan çalışmalar incelendiğinde ise; Trevino ve arkadaşları (2005), bireylerin etik liderlik kavramını nasıl algıladığını anlamak için çeşitli işletmelerdeki çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırma sonucuna göre etik liderler hem kişisel hem de mesleki yönden dürüst, güvenilir ve düzgün ahlaklı kişiler olarak tanımlanmakta, insanları önemseyen ve toplum iyiliğini gözetken ilkel karar vericiler olarak algılanmaktadır (Brown, 2007). Etik liderlik özelliği sergileyen yöneticilerin çalışanların iş doyumlarını ve performanslarını etkileme şekline dair yürütülmüş çalışmalardan Çin’de gerçekleştirilmiş bir çalışmada; 72 yöneticinin 201 çalışanı üzerinde adalet duygusu ve eşitlikçi yaklaşımlarının, çalışanların kurumsal aidiyet duygularını ve iş motivasyonlarını geliştirdikleri gözlemlenmiştir (Walumbwa ve arkadaşları, 2011).

Etik liderlik ve eğitim örgütlerinde yapılmış olan çalışmaları incelediğimizde ise; okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin bireysel ve örgütsel bağlamda yaratıcılıklarını arttırdığı görülmüştür (Uğurlu ve Ceylan, 2014). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişkiyi inceleyen başka bir araştırmada ise etik bir okul ortamı ve güvenli bir okul ikliminin, öğretmenlerin yıldırma algılarını düşürdüğü, okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri arttıkça, örgütsel güvenin de arttığı bulgusuna ulaşılmıştır (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012).

Psikolojik sermayenin etik liderlikle ilişkisinde ise psikolojik sermayenin etik liderlik vasıfları taşıyan bir yönetici ile kanallanması sonucunda çalışanlarda motivasyon duygusu artmakta ve psikolojik anlamda öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi psikolojik sermaye değerlerinde artış olmaktadır (Avey, Wernsing ve Palanski, 2012). Pozitif örgütsel davranış modelinde de tanımlandığı gibi bir liderin çalışanları üzerinde etkileme gücü olması oldukça önemli bir durumdur ve yapılan araştırmalar göstermektedir ki etik liderler diğer pek çok liderlik türüne göre bu etkiye içsel, pozitif ve güçlü oranda sahiptir (Bouckenooghe ve Raja, 2015). Bu durum psikolojik sermaye ile etik liderliğin uyumunu gösteren başka bir noktadır. Sosyal öğrenme teorisinde de açıklandığı gibi; astlar etik liderleri çekici birer model olarak görmekteler ve kendilerini onlarla özdeşleştirerek pozitif örgütsel davranış öğeleri kazanmaktadırlar (Bandura, 1977).

Öğretmenlerin okul yöneticilerini etik liderlik özellikleri bakımından değerlendirme sonuçlarına göre ise görev ve rollerin açığa kavuşturulması alt boyutunun diğer alt boyutlardan daha yüksek puanlanması öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini görev ve rollerin açığa kavuşturulması boyutunda algılamakta olduklarını göstermektedir. Bu noktadan hareketle öğretmenler için en önemli işlevin bir etik liderde görev ve rollerin açıkça belirtilmesi yönü olduğu anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin etik liderlik özelliklerinden “görev ve rollerin açığa kavuşturulması” özelliklerine ilişkin, öğretmenlerin cinsiyet ve okul kademesi değişkenlerine göre anlamlı farklılığın olmadığı, eğitim durumu değişkenine göre ise anlamlı bir farklılığın olduğu ve bu durumun lisans mezunu öğretmenler lehine olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin algılarına göre yöneticilerin psikolojik sermaye özelliklerinden özyeterliliğe ilişkin, yöneticilerin okul kademesi ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılığın olmadığı, cinsiyet değişkenine göre ise anlamlı bir farklılığın olduğu ve farklılığın erkek yöneticiler lehine olduğu görülmektedir. Yapılmış olan bu çalışma ile kısmen uyumlu olarak, turizm sektöründe otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş bir çalışmada ise etik liderlik davranışının dayanıklılık, umut ve iyimserlik alt boyutları ile pozitif yönlü zayıf bir ilişkiye rastlanmış olup, etik liderlik davranışının özyeterlilik üzerinde anlamlı düzeyde olumlu bir etkisine rastlanmamıştır (Akduru ve Semerciöz, 2016).

Bu çalışmada ise etik liderliğin görev ve rollerin açığa kavuşturulması alt boyutu ile, psikolojik sermayenin umut alt boyutu arasında ters yönlü zayıf bir korelasyon, psikolojik sermayenin alt boyutu olan özyeterlilik ile gene ters yönlü zayıf bir korelasyon, etik liderliğin güç paylaşımı boyutu ile özyeterlilik arasında ise gene ters yönlü zayıf bir korelasyon olduğu göze çarpmaktadır. Bu durum eğitim örgütlerinde gerçekleştirilmiş olan bu çalışmanın diğer örgütlerde yapılmış olan ve psikolojik sermaye ile etik liderlik arasında bir ilişki bir ilişki olduğunu gösteren (Akduru ve Semerciöz, 2016; Avey, Wernsing ve Palanski, 2012)

çalışmalarla uyumlu olmadığını göstermektedir. Bu noktada aynı konunun eğitim örgütlerinde daha çok çalışılması alanyazına önemli katkılar sağlayabilir.

#### KAYNAKÇA

- Akduru H., Semerciöz, F. (2016). The Relationship Between Ethical Leadership and Positive Psychological Capital in Firms: A research in Usak City, *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal* (1), 181-189.
- Avey, J. B., Luthans, F., Jensen, S. M. (2009). Psychological Capital: A Positive Resource For Combating Employee Stress and Turnover, *Human Resource Management*, 48 (5), 677-693.
- Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Graber Pigeon, N. (2010). Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 384-401.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Boniwell, I. (2008). Positive psychology in a nutshell: A balanced introduction to the science of optimal functioning. *Personal Well-Being Centre*.
- Bouckenooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251-264.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, M. E. (2007). Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140-155.
- Böke, K., Özdoğan, A., Sevinç, B., Güler, C., Büker, H., & Demir, İ. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. İstanbul: *Alfa yayıncılık*.
- Burke, R. J., & Cooper, C. (Eds.). (2006). *Inspiring leaders*. Routledge.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Theory and Application in Teaching and Education*. [Eğitim ve Öğretimde Teori ve uygulama] Ankara.
- Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165).
- Connock, S., ve Johns, T. (1995). Ethical leadership. *Institute of Personnel and Development*.
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.

- Freeman, R. E. ve Steward, L: (2006), “Developing Ethical Leadership”, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, s. 2-15.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1): 57-72.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*. 33(2):143-160
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. & Avey, J. B. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior* 29:219-238.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2014). *Research in Management: Advances in Authentic and Ethical Leadership*, 10. Baskı. Information Age Publishing.
- Peterson, Suzanne. J.; Fred, Luthans; Bruce J. Avolio; Fred, O. Walumbwa ve Zhen Zhang. “Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach.” *Personnel Psychology*, 64, 2011, 427–450.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.
- Pickett, M. C. (2005). Understanding ethical leadership. *ASBBS E-Journal*, 1(1), 44-54.
- Snyder, C. Rick (2000), *Handbook of Hope*, San Diego: AcademicPress.
- Toor, S. R., & Ofori, G. (2008). Role of psychological capital (PsyCap) in leadership effectiveness. In Proceedings of The CIB Joint W065/W055 *International Symposium: Transformation through construction*. Dubai, United Arab Emirates.
- Uğurlu, C. T., & Ceylan, N. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Etik Liderlik Algılarının İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2).
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.

- Woolley, L. A. C., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
- Youssef, C. M., ve Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800.
- Zamahani, M., Ghorbani, V., Rezaei, F. (2011). Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers Trust and Performance, *Australian Journal of Basic and Applied sciences*, 5(12), 658-667.

### **EXTENDED ABSTRACT**

The concept of psychological capital, emerged as a result of positive organizational behavior is a very important concept both in terms of employees' psychological satisfactions and organizational outcomes (Neider and Schriesheim, 2014). Ethical leadership draws attention as a new and alternative form of leadership born in the light of the concept of positive organizational behavior. Ethical leadership is a form of leadership that develops ethical standards to guide the behavior of organizational employees, integrates organizational values and ethical standards, and paves the way for effective implementation of these ethical standards (Connock and Johns, 1995). In this respect, analyzing the relationship between the concepts of ethical leadership and psychological capital from an organizational point of view can provide significant benefits to the relating literature. The aim of this study is to determine the relationship between school administrators' ethical leadership characteristics and psychological capital levels according to teachers' perceptions. This study, conducted using the "survey" research method has 558 teachers' samples. The school administrators' sample of the research was created by 213 school administrators working in the same educational organizations as the participant teachers on the Istanbul Anatolian side. As the data collection tools of the research; the "Ethical Leadership Scale", adapted by Palalar (2008) and consists of three sub-dimensions; ethical and justice, the opening of tasks and roles, and the sharing of power and The "Psychological Capital" scale adapted by Çetin ve Basım (2012); consisting of optimism, hope, psychological endurance and self-efficacy subscales was used. Descriptive statistical methods and independent samples T test, one-way ANOVA, Pearson-Moments Multiplication Correlation Analysis and Multiple Linear Regression Analysis were used to determine the relational dimension between ethical leadership and psychological capital. According to research findings, it's noteworthy that there is a weak correlation between ethical leadership's subscale of opening of tasks and roles and psychological capital's hope subscale, a negative correlation with self-efficacy, which is the sub-dimension of psychological capital, there is there is a weak negative correlation between psychological capital's self-efficacy and power sharing dimension of ethical leadership.