

Makalenin Türü / Article Type : Araştırma Makalesi / Research Article  
Geliş Tarihi / Date Received : 09/10/2019  
Kabul Tarihi / Date Accepted : 13/12/2019  
Yayın Tarihi / Date Published : 31.12.2019



<https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2019.-631377>

## OTANTİK LİDERLİĞİN PSİKOLOJİK SERMAYE, İŞE KAPILMA VE OKUL BAŞARISIYLA İLİŞKİSİ\*

Özge ÖZTEKİN BAYIR<sup>1</sup>, Ayhan AYDIN<sup>2</sup>

### ÖZ

Bu araştırmanın amacı, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına yönelik algıları, psikolojik sermaye, işe kapılma algıları ve okul başarısı arasındaki yapısal ilişkileri açıklayan teorik modelleri test etmektir. Bu amaç doğrultusunda otantik liderlik, psikolojik sermaye, işe kapılma ve okul başarısı ile ilgili alan yazından yararlanılarak oluşturulan iki model sınanmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, tabakalı örnekleme yöntemiyle seçilen, 20 farklı ortaokulda görev yapan 274 ortaokul öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri Otantik Liderlik Ölçeği, Psikolojik Sermaye Ölçeği ve İşe Kapılma Ölçeği ile toplanmış olup, örneklem grubunda yer alan ortaokulların 2016-2017 öğretim yılı Temel Eğitimden Ortaöğretime Geçiş Sınavı puanları ortalaması okul başarısı değişkeninin belirlenmesinde kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin sergilediği otantik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde olumlu anlamda etkili olarak hem okul başarısına hem de öğretmenlerin işte akış deneyimi yaşamalarına katkı sağladığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Otantik liderlik, psikolojik sermaye, işe kapılma, okul başarısı

## THE RELATIONSHIP BETWEEN AUTHENTIC LEADERSHIP, PSYCHOLOGICAL CAPITAL, WORK RELATED FLOW AND SCHOOL ACHIEVEMENT

### ABSTRACT

The purpose of this research is to test the theoretical models formed to explain structural relations between the perceptions of secondary school teachers about authentic leadership behaviors of school principals, teachers' psychological capital, work related flow and school achievement. For this purpose, two models that were formed according to the literature about authentic leadership, psychological capital, work related flow and school achievement were tested. The study group consists of 274 secondary school teachers employed in 20 different secondary schools, selected by stratified sampling method. Data of the research were collected through Authentic Leadership Scale, Psychological Capital Scale and Work Related Flow Scale, whereas the average of 2016-2017 academic years TEOG (Transition from Basic Education to Secondary Education) exam's scores was used to define school achievement variable. As a result of the study, it was concluded that teachers' authentic leadership perception in regard to school principals affect their work related flow perception and school achievement positively via their psychological capital perception.

**Keywords:** Authentic leadership, psychological capital, work related flow, school achievement

\* Bu çalışma, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında tamamladığı doktora tezinden üretilmiştir.

\*\* Bu çalışma, 7-10 Kasım 2019 tarihleri arasında Antalya'da düzenlenen 10. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu'nda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>1</sup> Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, osgeoztekin@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3723-206X>

<sup>2</sup> Prof. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, aaydin@ogu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-4399-9654>

## 1.GİRİŞ

Son dönemde, genelde eğitim bilimleri ve özelde de eğitim yönetimi alanında üretilen araştırmaların, sosyal bilimler ve felsefe perspektifinden yoksun çalışmalar olarak değerlendirildiği görülmektedir (Aydın, 2010). Oysa, insan davranışlarını tanımlama, betimleme, kestirme ve yordamak için sosyal bilimlere ve öncelikle psikolojik kuram ve dizgelere duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır. Türkiye’de eğitim yönetimi alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde felsefe, psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi disiplinlerin kavramlarından yararlanılmadığı göze çarpmakta ve bu durumun da tek boyutlu sonuçlara götürdüğü gözlenmektedir (Aydın, Erdağ ve Sarier, 2010). Eğitim yönetimi alanının psikoloji gibi bir disiplin alanından kopuk olması savunulamaz. Çünkü örgütün güç kaynağı olan insanın doğasına, öznelliğine ve kimliğine dönük kavramsallaştırmalar, örgütsel etkililiğin psikolojik bileşenleridir (Aydın, 2010). Davranış bilimleri alanında hızla ivme kazanan ve insancıl psikolojiden beslendiği bilinen pozitif psikoloji (Hoy ve Tarter, 2011), insanı güçlendiren pozitif özelliklere vurgu yapmaktadır. Eğitim yönetimi alanı da pozitif psikolojinin katkı sunduğu alanlardan biridir. Ancak, diğer pek çok farklı disiplin alanı gibi, eğitim yönetimi alanının da pozitif psikoloji teorik yaklaşımını benimseme konusunda geç kalındığı gözlenmektedir. Türkiye’deki eğitim yönetimine ilişkin literatür incelendiğinde stres, çatışma, psikolojik şiddet ve tükenmişlik gibi olumsuz konuların sıklıkla çalışıldığı göze çarpmaktadır (Aydın, Yılmaz ve Altinkurt, 2013). Diğer taraftan, örgütsel etkililiği sağlamak için bireylerin ve kurumların sadece olumsuz davranışlarını incelemek yerine; psikolojik dayanıklılık, iyimserlik, umut, yılmazlık, akış, farkındalık gibi kavramların araştırmalar için önem kazandığı da dile getirilmektedir (Demir, 2011).

Bu bilgiler ışığında, devamsızlık, başarısızlık, çaresizlik, tükenmişlik gibi negatif kavramlara odaklanmak yerine “herhangi bir kişinin kendi öz varlığını algılama biçimi ve diğer insanlarla kurduğu ilişkilerde temele aldığı yaklaşım, o kişinin insan doğasına ilişkin görüşlerinin bir yansımasıdır” (Aydın, 2004) görüşüyle paralellik gösteren otantik liderlik, insanın otantik özünü yansıtan ve temelde bireyin olumlu yönde gelişimini destekleyen bir perspektif sunmaktadır. Bireyin gelişimine dönük olan pozitif duruşu temsil eden psikolojik sermaye (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007) ve içsel motivasyon, mutluluk duygusu, işe adanma gibi durumları içinde barındıran işte akış deneyimi gibi pozitif psikoloji akımı doğrultusunda ortaya çıkan kavramlara odaklanması, ayrıca bu kavramlarla okul başarısı değişkeni arasındaki ilişkileri ortaya koyması sebebiyle yapılan bu çalışmanın, eğitim yönetimi alanındaki araştırmalara yeni bir bakış açısı getireceği düşünülmektedir.

### Otantik Liderlik

Otantik liderlik, modern liderlik teorileri içinde son yıllarda tartışılmaya başlanmış ve bu nedenle literatüre yeni girmiş bir kavramdır (Chan, Hannah ve Gardner, 2005). Otantik liderlik, ilk olarak dönüşümcü liderlikle ilgili bir bileşen olarak ortaya çıkmasına rağmen henüz tüm bileşenleri ile tanımlanmış bir kavram olarak algılanmamaktadır (Bass, 1990; Bass ve Steidlmeier, 1999). Bu nedenle, otantik liderlik kavramının yerine oturması için öncelikle otantiklik kelimesinin farklı bağlamlarda ne ifade ettiği üzerinde durulması gerekir. Farklı disiplinlere konu olan otantiklik, ‘kendini bilme’ olarak eski Yunan felsefesinde ortaya çıkmıştır. Kavramın kökeninin Yunanca bir kelime olan ‘authenteo’dan (tüm gücü kendinde bulma) geldiği bilinmekle beraber kendi deneyimlerine, inançlarına ve doğrularına dayalı olarak harekete geçme olarak örgütsel davranış anlamında ele alınabilir ve örgüt ortamlarına uyarlanabilir.

Ayrıca, otantiklik kavramının, kendi deneyimlerini temel alarak yaşam tarzını yansıtmaya, gerçek duygularını gösterme, değerlere karşı ahlaki sorumluluk hissetme gibi pek çok farklı anlamı bulunmaktadır (Baumeister, 1987; Goldman ve Kernis, 2002; Harter, 2002). Pozitif psikoloji alanında ise, bir insanın düşüncelerine, deneyimlerine, ihtiyaçlarına, isteklerine, inançlarına ve tercihlerine kendini tanıma bilincine sahip olması anlamındadır. Kişinin kişisel deneyimlerine dayalı ve kendi özüne uygun bir davranış örüntüsüne sahip olması gerekliliğine vurgu yapmaktadır (Harter, 2002; Seligman, 2002). Başka bir anlatımla otantiklik kavramı, otantiklik kavramının kökeni, insanın duygu, düşünce ve davranışlarının paralel olması fikrine dayanmakta ve içsel varoluşunu yansıtmaktadır.

Öte yandan pek çok farklı yaklaşımla birlikte ele alınan otantiklik kavramı, otantik liderlik yaklaşımı için teorik bir temel oluşturmaktadır. Bir liderin otantikliği, liderlik davranışında ve tarzında ortaya çıkmaktadır. Liderin sahip olduğu öz-farkındalık, öz-düzenleme ve kendisini ifade etme becerisi arasında gözlenen uyum ise söz konusu liderin otantiklik düzeyini yansıtmaktadır (Chan vd., 2005). Aynı zamanda otantik liderlik yeni bir çalışma alanıdır. Bu konuyla ilgili yapılan çalışmaların artmasıyla birlikte, otantik liderlik literatürü giderek zenginleşmektedir. Ancak literatürde otantik liderlik kavramsallaştırmalarının bileşenleri üzerinde tam bir görüş birliği sağlanamamıştır.

Detaylı olarak değerlendirildiğinde, otantik liderlerin nasıl düşüneceğini ve davranacağını bilen, zayıf ve güçlü yönleriyle birlikte kendini çok iyi tanıyarak diğerlerini algılayan; yönetsel açıdan çalışanlarının değerlerine, görüşlerine ve düşüncelerine saygılı, ahlaki bir bakış açısına sahip olarak kendi gücünün farkında olan; birey olarak ise iyimser, umutlu, güvenilir olma gibi özelliklere sahip oldukları söylenebilir. Şeffaflık, açıklık ve

güvene dayalı bir süreç olarak da ele alınabilen otantik liderliğin, çalışanların hedeflerine ulaşması konusunda onlara rehberlik ettiği de belirtilebilir (Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008).

Yapılan tanımlar gözden geçirildiğinde öz-farkındalık, öz-düzenleme, ahlaki bakış açısı gibi temel bileşenleri yansıtsa da; otantik liderlik, psikolojik sermaye ve dönüşümcü liderlik arasındaki ayrımın net olmadığı görülmüş ve sınırları daha iyi çizilmiş tanımlar yapılmaya çalışılmıştır (Avolio ve Gardner, 2005; Gardner vd., 2005). Bu çalışmada ise yapılan diğer çalışmaları ve ortaya konulan boyutları da dikkate alan, dört bileşenli (öz-farkındalık, ilişkilerdeki şeffaflık, dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlaki bir bakış açısı) bir otantik liderlik yaklaşımı benimsenmiştir (Walumbwa vd., 2008).

**Öz-farkındalık:** Liderin dünyayı nasıl anlamlandırıldığını ve bu sürecin zaman içinde kendini algılama biçimini nasıl etkilediğinin farkında olmasını ifade eder. Kişinin kendini bilmesi, güçlü ve zayıf olduğu yönleri keşfetmesine yardımcı olmaktadır. Otantik lider, kendi iç dünyasında bir yolculuğa çıkarak takipçilerini nasıl etkilediğinin bilincine varmakla beraber kendi değer yargılarına, düşünce sistemine göre kendini ifade etmektedir. Otantik liderler tüm gücü kendilerinde buldukları için, en önemli sermayeleri, kendi deneyimleri ve değer yargılarıdır. Kendi değer yargıları doğrultusunda karar vermeleri, hataların sorumluluğunu üstlenmede rol oynamaktadır. Öz-farkındalık, bir kişinin dünyayı nasıl algılayıp anlamlandırıldığı konusunda bir anlayış geliştirmesine karşılık gelmekle birlikte bu anlam yaratma süreci, zamanla kişinin kendisini algılama biçimini de etkilemektedir (Walumbwa vd., 2008).

**İlişkilerdeki şeffaflık:** Liderlerin kurduğu ilişkilerde net ve doğrudan olmasını ifade etmektedir. Otantik liderin kendi düşüncelerini ve doğrularını dolaylı olarak değil doğrudan takipçilerine aktarabilmesi ve böylece otantik bilincin sergilenmesi yoluyla gerçekleşen (Gardner vd., 2005) ilişkilerdeki şeffaflık, takipçilerin liderin gerçek bilincini görmelerine yardımcı olmaktadır. Böylece lider kendisini ortamın koşullarına uygun bir şekilde ifade ederek güven duygusu yaratmaya çabalamaktadır (Tabak, Polat, Coşar ve Türköz, 2012). İlişkisel şeffaflık, kişinin başkalarıyla olan ilişkilerinde gerçek duygu ve düşüncelerini ifade edebilmesini içermektedir. Bu nedenle, otantiklik, liderin örgütte işbirliğine yatkın bir ortam yaratmak amacıyla kişisel sorumlulukları ile başkalarına ilişkin sorumlulukları arasında uyum yakalayabilmesini gerektirir (Novicevic, Harvey, Buckley, Brown ve Evans, 2006).

**Dengeli ve tarafsız değerlendirme:** Liderlerin bir karara varmadan önce durumla ilgisi olan tüm bilgileri tarafsız bir şekilde değerlendirerek karar vermesi anlamına gelmektedir. Ayrıca, liderlerin güçlü ve zayıf yönlerini kabullenmesi ve bu konuda tarafsız olması da bu bileşen içinde yer almaktadır (Kernis ve Goldman, 2006). Otantik liderler, benimsedikleri tutumlara karşı olan görüşlerin dile getirilmesini teşvik ederler (Gardner vd., 2005). Diğer taraftan, liderin önemli bir karara varmadan önce tüm bakış açılarını analiz edip bütüncül bir değerlendirme yapma eğiliminde olması da bu boyut altında yer almaktadır. Böyle bir durumda, otantik liderlerin en doğru bilgiye ulaşmak amacıyla diğerlerinin de bilgisine başvurarak, sahip olduğu bilgi ve edindiği bilgi arasında denge kurmaya çalıştıklarını söylemek mümkündür. Böylelikle örgütün olumlu ya da olumsuz tüm yönleriyle ilgili ön yargısız bir değerlendirme süreci benimseyerek, bu doğrultuda davranış sergilerler.

**İçselleştirilmiş ahlaki bir bakış açısı:** Yapılan çalışmalar, otantik liderlerin ahlaki yönü yüksek bir karakter yapısına sahip olduklarını ortaya koymuştur (Avolio ve Gardner, 2005; Gardner vd., 2005; Kernis, 2003; Kernis ve Goldman, 2006; Luthans ve Avolio, 2003). İçselleştirilmiş ahlak anlayışı bileşeni, otantik liderlikle ilgili yapılan ilk çalışmalarda içsel kural ve pozitif ahlaki bakış açısı olarak ortaya konulan boyutların benzer yönlerinin olduğunun anlaşılmasının ardından tek bir boyut altında toplanmasıyla ortaya çıkmıştır (Tabak vd., 2012). Liderlerin davranışlarının inançları ve değer yargılarıyla tutarlı olması, kararlarını ahlaki standartlar çerçevesinde alması, bu bileşen içinde yer almaktadır. Ahlaki bir bakış açısına sahip olan lider, kendi ahlaki standartlarını ve değerlerini yansıtan davranışlar sergileyerek baskılara boyun eğmez (Gardner vd., 2005). Böylece otantik liderler, örgütle ilgili karar almaları söz konusu olduğunda ahlaki değerler ve standartlar doğrultusunda hareket ederler.

## Psikolojik Sermaye

Geleneksel psikolojinin bazı noktalarda yetersiz kalması sonucunda ortaya çıkan pozitif psikoloji akımının örgütsel alana yansımaları olan pozitif örgütsel davranış, insanların güçlü yönlerine ve psikolojik yeteneklerine odaklanmaktadır (Luthans, 2002a, 2002b; Luthans ve Youssef, 2004). Pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranışın ortaya çıkışıyla Luthans, Avey, Avolio, Norman ve Combs (2006) psikolojik sermaye kavramının temellerini atmıştır. Bu kavram, insan kaynaklarının değerli olduğuna, bu doğrultuda, çalışanların performanslarının bireylerin olumlu pozitif durumlarıyla yakından ilişkili olduğuna dikkat çekmekte, temelde bireylerin ne olduklarına ve gelecekte ne olacaklarına vurgu yapmaktadır (Goldsmith, Veum ve Darity, 1998). Öte yandan Kersting (2003), psikolojik sermayenin bireylerin kendileriyle ilgili yarattıkları değerlerle ilgili

olduğuna ve bu değerlerin artışıyla pozitif yönde gelişim yaşandığına dikkat çekmektedir (Kersting, 2003). Buna göre, bireysel farkındalıkla iç içe olan psikolojik sermayenin, hayata karşı olumlu bir bakış açısı sağlayarak üretkenlik ve verimliliği artırdığı söylenebilir (Goldsmith, Veum ve Darity, 1997; Luthans, Avolio, vd., 2007).

Özetle bireyin psikolojik açıdan çok yönlü gelişimini ifade eden psikolojik sermaye (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007, s.10) kavramı, “Sen kimsin” sorusuna verilen bir yanıt olarak da ele alınabilir (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004). Bu nedenle pozitif psikolojik sermaye, sahip olduğu bazı özelliklerle, insan kaynakları yönetimi konusunda farklı bir bakış açısı sağlamaktadır. İnsan motivasyonu, bilişsel süreçler, başarı için mücadele ve tüm bunlar sonucunda iş yerinde ortaya çıkan tutum ve davranışların altında yatan önemli bir yeterlik olan psikolojik sermaye (Zhang, Li, Ma, Hu ve Jiang, 2014) yapısını oluşturan dört temel boyutu şu şekilde ele almak mümkündür.

**Öz-yeterlilik:** Avey, Wernsing ve Luthans’a (2008) göre öz-yeterlilik, çözüm yolları üretme konusunda istekli olup, amaca yönelik hareket ederek, o amaca ulaşmış başarılı olma inancı olarak ifade edilebilir. Kişinin bir işi yapabileceği konusunda yetenek ve becerilerine inanması ve güvenmesi olarak (Bandura, 1997) da ele alınabilen öz-yeterlilik, bu özelliğiyle kişinin kendisine olan pozitif yöndeki inancını temsil etmektedir (Luthans vd., 2007). Bir işi başarma konusunda kendine inanan çalışanlar, risk ve tehlikelerden kaçınmak yerine, zor görevlerin üstesinden gelerek başarıya ulaşma konusunda isteklidir (Luthans, Zhu ve Avolio, 2006). Öz-yeterlilik kavramı yerine öz-güven kavramı da kullanılabilir. Ayrıca bu bileşenin pozitif örgütsel davranış olarak kabul edilme ölçütlerinden birçoğunu karşıladığı belirtilmektedir. Diğer taraftan birçok faktör, öz-yeterlilik bileşenine özgüdür ve öz-yeterliliği, pozitif örgütsel davranışla ilişkili hale getirmektedir (Luthans, 2002a).

**Umut:** Synder’a (2002) göre umut, hedefe yönelik olarak istemeyi ve hedefe ulaşmak için izlenen metodu da içermektedir. Başka bir tanımda ise bireyin hedefe ulaşma yolunda gösterdiği çaba ve kararlılık ile belirlenen hedeflere ulaşma sürecinde kullanılacak alternatif yolların belirlenebilmesi olarak ele alınmaktadır (Jensen ve Luthans, 2006b). Bu bağlamda, umut düzeyi yüksek olan bireylerin enerjilerinin de yüksek olduğu ve bir engelle karşılaştıklarında bu engelin üstesinden gelebilmek için yaratıcı ve alternatif çözüm önerileri aradıkları bilinmektedir (Rego, Machado, Leal ve Cunha, 2009). Özetle, henüz ulaşamamış ancak gelecekte ulaşılması istenen hedeflere ulaşabilmeye dair olan beklenti düzeyi olarak da tanımlanabilen umudun (MacInnis ve Mello, 2005) başarı odaklı motivasyonel bir süreç olduğu anlaşılmaktadır.

**İyimserlik:** En genel anlamıyla gelecekte iyi şeyler olacağı beklentisi olarak tanımlanan iyimserlik (Carver, Scheier ve Segerstrom, 2002), bireylerin geleceğe dair beklentileriyle ilgilidir. Synder (2002) ise iyimserliğin hedef odaklı bilişsel bir süreç olduğunu ve iş performansını pozitif yönde etkilediğini belirtmektedir. Psikolojik sermaye kavramına katkı sunan faktörlerden biri olan iyimserliğin öğrenilebilen bir süreç olduğu ve iyimserlik düzeyi düşük olan bireylerin kendilerini geliştirerek, gelecekte olumlu sonuçlar elde edebileceğine dair bir beklenti içine girebilecekleri ifade edilmektedir (Seligman, Parks ve Steen, 2004). Benzer şekilde, iyimserliğin öğrenilebilen bir süreç olduğuna dikkat çeken Luthans ve diğerleri (2007), dinamiklik ve durumsal bağlama vurgu yapmaktadır. Ayrıca iyimser bireylerin stresli durumlarda olumlu bir bakış açısına sahip oldukları, olumlu duygular yaşadıkları, fırsatlardan istifade ederek sorunları çözdükleri ve kendilerini istenmeyen durumlardan uzak tutarak depresyon, suçluluk gibi duyguları yaşama ihtimallerini azalttıkları ileri sürülmektedir (Fredrickson, 2001; Youssef ve Luthans, 2007).

**Dayanıklılık:** Bireyin engel ve belirsizlik gibi olumsuz durumlarla baş etme ve başarılı olma yeterliği olarak ele alınmaktadır (Luthans, Vogelgesang ve Lester, 2006). Ayrıca, güçlük, belirsizlik, çatışma, başarısızlık gibi olumsuz durumlar karşısında yılmadan olumlu şekilde gelişim gösterebilme; artan sorumluluklar karşısında esnek davranabilme olarak da tanımlanabilmektedir (Masten, 2001; Luthans, 2002b). Dayanıklılık düzeyi yüksek olan bireyler, olumsuz koşullarda bile yılmayıp kendi kimliklerini yansıtabilirler ve eski hallerine dönme konusunda sorun yaşamayıp performanslarının üstüne çıkarak yeni anlamlar ve değerler yaratabilirler (Luthans ve Youssef, 2004). Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda psikolojik dayanıklılığın gerçeklerin tüm yönleriyle kabul edilmesi, başarıya dair güçlü bir inanç, beklenmeyen olaylar karşısında ayakta durabilme gibi özellikleri kapsadığı öne sürülebilir (Coutu, 2002).

## İşe Kapılma

Yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren örgütsel davranış bağlamında üzerinde durulan kavramlardan biri olan işe kapılma (job related flow), iş yerinde insan kaynaklarından maksimum düzeyde fayda sağlamayı hedefleyen politikaların ortaya çıkması sonucunda dikkat çekmeye başlamış ve araştırılan bir konu haline gelmiştir (Yalçınkaya, 2013). Akış (flow) kavramı ise, ilk kez 1975 yılında Csikszentmihalyi tarafından dile getirilmiş olup, “kişinin içinden gelen duygularla kendini işine vermesi ve bunun sonucunda büyük bir haz duyma ve mutluluk yaşama durumu” olarak tanımlanmaktadır. Akışın en belirgin tanımlarında kendini verme (bir etkinliğe kendini tamamen kaptırma), zevk ve içsel motivasyon olmak üzere üç unsurun ortak olduğu görülmektedir. Bu üç unsur aslında akış üzerinde çalışma yapan çoğu araştırmacının araştırmalarında yer alan

temel bileşenlerdir (Csikszentmihalyi, 1997; Csikszentmihalyi ve Csikszentmihalyi, 1988; Csikszentmihalyi, Rathunde ve Whalen, 1993; Larson ve Richards, 1994).

Yukarıda belirtilen akış tanımlamaları, akış deneyiminin bir işe kendini tamamen kaptırma, içsel motivasyon ve yapılan işten keyif alma gibi üç temel boyuttan meydana geldiğini göstermektedir. Bakker (2005, 2008) ise bu üç temel boyutu kullanarak akış kavramını iş ortamına uyarlamış ve bu konuda yeni bir ölçek geliştirmiştir. Bakker'a (2008) göre işe kapılma, (i) kendini işe kaptırma, (ii) keyif alma ve (iii) içsel motivasyon gibi özelliklerle betimlenen iş yerindeki kısa süreli doruğa ulaşma deneyimidir. Bir başka deyişle, işe kapılma kavramı, iş hayatında tatmin hissinin en üst düzeyde yaşandığı kısa deneyimlere işaret etmektedir. İşe kapılma kavramının alt bileşenlerini şu şekilde ele almak mümkündür.

***Kendini işe kaptırma***, çalışanların tamamen işlerine daldığı toplam konsantrasyon durumunu ifade etmektedir ve iş performansını geliştirdiğine dair bulgular yer almaktadır (Bakker, 2008; Demerouti, 2006). Zaman uçar gider ve çalışanlar etraflarındaki her şeyi unuttur (Csikszentmihalyi, 1990).

***İşten alınan keyif*** ve elde edilen mutluluk ise akış deneyiminin bilişsel ve duygusal anlamda değerlendirilmesinin bir sonucudur (Diener, 2000; Diener ve Diener, 1996). İşlerinden keyif alan ve dolayısıyla kendini mutlu hisseden çalışanlar iş hayatlarının niteliğiyle ilgili oldukça olumlu bir izlenime sahiptir. Ayrıca işlerinden keyif alan ve bu nedenle kendilerini mutlu hisseden çalışanların iş hayatlarının kalitesi hakkında olumlu düşüncelere sahip olduğu belirtilmektedir (Veenhoven, 1984; Demerouti, 2006; Bakker, 2008).

***İçsel motivasyon*** ise bir işi o işin doğasında var olan zevk ve memnuniyeti yaşamak amacıyla gerçekleştirmek anlamına gelir (Deci ve Ryan, 1985; Demerouti, 2006; Bakker, 2008). Bir başka deyişle işin doğasında olan keyfi ve tatmini yaşamak amacıyla belirli bir işle uğraşma arzusunun ifade etmektedir. İçsel motivasyon sahibi çalışanlar içinde buldukları işle sürekli olarak ilgilenmek istemekle birlikte (Harackiewicz, Barron ve Elliot 1998) yaptıkları işin değerli olduğuna inanarak kendilerini kaptırırlar (Csikszentmihalyi, 1997). Bu boyutlar kendi aralarında pozitif yönde karşılıklı olarak ilişkilidir (Bakker, 2008).

## **Okul Başarısı**

Okul başarısı, öğrencinin yetenekleri ile başarısı arasındaki uyum olarak ele alınmaktadır. Demirtaş ve Güneş'e (2002, s.15) göre ise başarı, eğitim kurumlarında uygulanan program hedefleriyle tutarlı davranışlar bütünüdür. Eğitim, insan faaliyetleri açısından hayati bir önem taşımaktadır. Bir eğitim kurumu olarak okullar, öğrencilere nitelikli bir eğitim sağlamakla yükümlüdür ve nitelikli eğitimin en önemli çıktılarında biri de öğrencilerin akademik başarısıdır. Adeyemo (2001), okulun ana hedefinin öğrencilerin akademik mükemmelliğe ulaşması doğrultusunda çözüm yolları üretmek olduğunu belirtmektedir. Akademik başarı ise öğrencilerin mesleki ve toplumsal açıdan hayata donanımlı olarak hazırlanmalarını sağlaması, bireyin daha iyi şartlar altında yaşamasına zemin hazırlayarak geleceğini biçimlendirmesi sebebiyle önemsenmektedir (Sarier, 2016).

Bu nedenle, eğitimciler ve araştırmacılar, öğrencilerin okul başarısına katkı sağlayan değişkenleri keşfetmek amacıyla çeşitli çalışmalar yürütmektedir. Akademik başarı üzerinde etkili olan faktörler kültürden kültüre, kurumdan kuruma değişse de yapılan çalışmalar incelendiğinde okul kültürü (Karadağ, Kılıçoğlu ve Yılmaz, 2014), okul iklimi (Bear, Yang, Pell ve Gaskins, 2014; Karadağ, İşçi, Öztekin ve Anar, 2016) ve öğretmen davranışı gibi değişkenlerin öğrenci başarısını etkileyen okul kaynaklı faktörler olarak ele alındığı görülmektedir. Öğretmenler öğrenci ve okul başarısını artırmak için çeşitli yöntem ve teknikler kullanarak öğrencilerin entelektüel ve ahlaki gelişimleri üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Haider ve Hussain, 2014).

Diğer taraftan çalıştıkları okuldan memnun olan ve iş doyumunu düzeyi yüksek olan öğretmenlerin öğrencileriyle pozitif ilişkiler kurarak okul başarısında pay sahibi oldukları belirtilmekle birlikte öğretim sürecinde motivasyonu yüksek olan öğretmenlerin örgütsel hedeflere ulaşma konusunda istekli davranarak okul etkililiğinde rol oynadıkları ifade edilmektedir (Alos, Caranto ve Davis, 2015). Öğretmen davranışlarının yanı sıra öğrenci ve okul başarısı üzerinde etkili olan bir diğer okul kaynaklı etmen de okul müdürünün sergilediği liderlik davranışlarıdır.

Okul müdürlerinin liderliği ve öğretmenlerin öğretim uygulamaları öğrenci başarısını etkileyen en önemli bileşenlerdendir. Buna göre Okul müdürleri tarafından sergilenen liderlik davranışları, öğretmenlerin öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyebileceklerine dair inancını etkileyerek, onların daha fazla çaba sarf etmesini sağlayabilir ve okulların niteliğini önemli düzeyde etkileyebilir. Etkili liderlik davranışları incelendiğinde verimli ilişkiler kurma, etkili rol model olma ve mesleki gelişimi sürdürme boyutlarına sıklıkla vurgu yapılmaktadır (Chirichello ve Richmond, 2007; Marzano, Waters ve McNulty, 2005; McEwan, 2003).

Öğrenci başarısı ve okul müdürlerinin liderliği arasında ilişki olduğunu gösteren çeşitli araştırmalar mevcuttur (Brown, 2002; Cotton, 2003; Derrington ve Sharratt, 2008; Hallinger ve Heck, 2010; Hatrick, 2008; Hattie, 2009; Leithwood ve Riehl, 2003; Marzano vd., 2005; Marzano ve Waters, 2009; Raymer, 2006; Robinson ve

Timperley, 2009; Rooney, 2005; Taylor, 2011). Miller'a (2003) göre de öğrenci başarısı ve okul liderliği arasında bir ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde Reeves (2008) liderlerin sergilemiş oldukları performansın örgütün gücünü etkilediğini ve öğrenci başarısına katkıda bulunduğunu vurgulamaktadır. İlgili literatür incelendiğinde okulların birer öğrenme merkezi haline gelmesinde ve öğrencilerin öğrenmesine katkı sağlayarak akademik başarılarını arttırmasında vizyon, iletişim becerileri, öğretim ve öğrenme konusunda uzmanlık gibi beceri ve özelliklerin etkili olduğu ortaya çıkmaktadır (Lindley, 2003; McEwan, 2003; Murphy, 2005).

Sonuç olarak okul başarısının otantik liderlik, psikolojik sermaye ve işe kapılma gibi pozitif öğrenme ilkelerinden etkilendiği yorumuna ulaşılabilir. Bu bağlamda araştırmada, okul başarısı okul müdürlerinin otantik liderliği ile psikolojik sermaye ve işe kapılma gibi pozitif öğretmen davranışları bağlamında ele alınmıştır.

### 1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik sermayeleri, işe kapılmaları ve görev yaptıkları okulların okul başarısını etkilediği şeklinde oluşturulan teorik modelleri test etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda otantik liderlik, psikolojik sermaye, işe kapılma ve okul başarısı ile ilgili alan yazından yararlanılarak oluşturulan iki model sınanmıştır ve aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1- Ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları, öğretmenlerin psikolojik sermaye ile işe kapılma algıları ve okul başarısını; öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları, işe kapılma algıları ile okul başarısını; işe kapılma algıları, okul başarısını etkilemekte midir?
- 2- Ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları, öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarını; okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları, öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları üzerinden işe kapılma algılarını ve okul başarısını etkilemekte midir?

### 1.2. Araştırmanın Önemi

Literatürde otantik liderlik, psikolojik sermaye, işe kapılma ve okul başarısı gibi konularla ilgili ayrı ayrı pek çok araştırma mevcuttur. Her biri pek çok farklı yapıyla birlikte ele alınmış ve farklı değişkenlerle olan ilişkileri incelenmiştir. Ancak otantik liderlik, psikolojik sermaye, işe kapılma ve okul başarısı kavramlarını bir arada kullanarak, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri keşfetmek amacıyla alternatif modeller kurulup sınanmadığı görülmüştür. Bu nedenle bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Eğitim yönetimi alanında felsefe, psikoloji ve sosyoloji gibi alanlardan yararlanılmaması, disiplinler arası çalışmaların yapılmasını güçleştirmektedir. Sonuç olarak, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış ise son dönemde olumlu duygu ve davranışlara vurgu yapması sebebiyle dikkat çekmektedir. Psikolojik sermaye, otantik liderlik, akış gibi kavramlar ise pozitif psikoloji yaklaşımında dikkat çeken konular arasında yer almaktadır. bu boyutlar üzerinden eğitim ortamlarındaki örgütsel ilişkilerin sorgulanması eğitim yönetimi alanındaki literatürün gelişimine katkı sağlayacaktır.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Deseni

Bu araştırmanın amacı, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına yönelik algıları, psikolojik sermaye, işe kapılma algıları ve okul başarısı arasındaki yapısal ilişkileri açıklayan teorik modelleri test etmektir. Yapısal ilişkileri incelemek amacıyla araştırma ilişkisel desende tasarlanmıştır. İlişkisel araştırmalar değişkenler arasındaki ilişkileri ve bağlantıları inceleyen araştırmalardır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2011; Fraenkel ve Wallen, 2006; Neuman, 2007). İlişkisel araştırmaların çoğu sadece değişkenler arasındaki ilişkilere yoğunlaşsa da ilişkisel araştırmalarda bazı istatistiksel teknikler kullanılarak değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkileri de incelenebilmektedir. Bu araştırmada kullanılan path (yol) analizi neden sonuç ilişkilerinin test edilmesini sağlamaktadır. Değişkenler arasındaki yapısal ilişkileri araştıran ve teoriye dayanılarak oluşturulan nedensel modellerde değişkenler arasındaki korelasyon değerleri, nedensel bağıntılara kanıt sunmakta (MacMillan ve Schumacher, 2006); değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkilerini ortaya çıkarmak üzere kurulan yapısal eşitlik modellerinde de değişkenler arasındaki ilişkilere dayanılmaktadır.

Yapısal eşitlik modellerinin ise (i) alternatif modeller stratejisi, (ii) model geliştirme stratejisi ve (iii) doğrulayıcı modelleme stratejisi olmak üzere üç türü bulunmaktadır (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 2010; Jöreskog ve Sörbom, 1993). Yapısal eşitlik çalışmalarında kullanılan modelleme stratejilerinden en çok kabul gören alternatif modelleme stratejisi olduğu belirtilmektedir. Alternatif modelleme stratejisinde araştırmacının literatür doğrultusunda sahip olduğu model haricinde alternatif bir modele sahip olmadığı durumlarda bile diğer modelleri test etmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır (Şimşek, 2007, s. 3-4). Sonuç olarak bu araştırmada

otantik liderlik, psikolojik sermaye, işe kapılma ve okul başarısı değişkenleri arasında neden-sonuç ilişkisi olacağı düşüncesinden hareket edilerek; birinci modelde, otantik liderlik bağımsız, okul başarısı bağımlı, psikolojik sermaye ve işe kapılma ara değişkenler olarak ele alınarak bir model kurulurken; ikinci modelde otantik liderlik bağımsız değişken, psikolojik sermaye ara değişken, işe kapılma ve okul başarısı bağımlı değişken olarak ele alınarak alternatif bir model kurulmuştur.

## 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Eskişehir Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde bulunan kamuya ait ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Odunpazarı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ve Tepebaşı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan bilgilere göre Eskişehir ili Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerindeki ortaokullarda görev yapan öğretmen sayısının 2105 olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde iki aşamalı küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Küme, ortak özelliklere sahip birden fazla öğeden oluşan birimi temsil etmekle birlikte aileler, okullar, sınıflar ve çalışma grupları, içinde birden çok birimi barındıran küme örnekleri olarak gösterilebilir. Bununla birlikte küme örnekleme ise bu kümelerin yansız olarak seçildiği örnekleme türüdür. İki aşamalı küme örnekleminin ilk basamağında kümeler yansız olarak seçilmektedir. İkinci basamakta ise, birinci basamakta seçilen kümelerdeki birimlerden seçkisiz olarak bir örneklem oluşturulmaktadır (Christensen, Johnson ve Turner, 2011). Bu bağlamda, araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde izlenen adımlar şu şekildedir:

*Birinci basamak:* Eskişehir ilinde Odunpazarı ve Tepebaşı olmak üzere iki merkez ilçe bulunmaktadır. Eskişehir ilinin Odunpazarı ilçesinde 31 ortaokul, Tepebaşı ilçesinde 32 ortaokul olmak üzere 2016-2017 öğretim yılında Temel Eğitimden Ortaöğretime Geçiş Sınavı'na giren kamuya ait ortaokul sayısının 63 olduğu tespit edilmiştir. Bir sonraki aşamada ise bu ilçelerde yer alan 63 okuldan seçkisiz olarak 20 ortaokul seçilmiştir.

*İkinci basamak:* Bu aşamada ise seçilen 20 ortaokulda görev yapan ve tesadüfi olarak seçilen öğretmenler, araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

%95 güven aralığında  $\pm$  %5 örnekleme hatasıyla evreni temsil gücüne sahip örneklem büyüklüğü 325 olarak hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında seçilen 20 ortaokulda görev yapan ve çeşitli branşlardan araştırmaya dahil edilen 512 öğretmenin araştırma evrenini temsil gücüne sahip olduğu söylenebilir. Elde edilen veriler incelendiğinde, 31 öğretmenden elde edilen veri toplama aracı, eksik ve hatalı doldurulduğundan, araştırmanın güvenilirliğini olumsuz etkileyeceği düşüncesiyle analiz öncesinde çıkarılarak araştırmaya dâhil edilmemiştir. Sonuç olarak araştırmanın örneklemini 20 farklı ortaokulda görev yapan 481 ortaokul öğretmeni oluşturmuştur.

Ölçek geliştirme ve uyarılma aşamalarında yapılan analizlere branş ayrımı yapılmaksızın bütün öğretmenlerden elde edilen veriler dâhil edilmiştir. Ancak okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları, öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile işe kapılma algıları ve okul başarısı arasındaki yapısal ilişkilerin ortaya çıkarılması aşamasında yapılan analizler için branş İngilizce, Matematik, Fen Bilimleri, Sosyal Bilgiler, Türkçe, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi olan öğretmenlerden oluşan 274 kişilik bir çalışma grubundan elde edilen veriler kullanılmıştır. Bunun sebebi ise okul başarısı değişkeni için kullanılan TEOG puanlarının Türkçe, Matematik, Fen Bilimleri, Yabancı Dil, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, T. C. İnkılap Tarihi ve Atatürkçülük alanlarına yönelik soruların değerlendirilmesiyle hesaplanmasıdır. Bu nedenle, yukarıda belirtilen branşlar dışındaki öğretmenlerin, okul başarısı değişkeninin belirlenmesinde kullanılan TEOG puanlarına doğrudan etki etmediği düşünüldüğünden analizlere dâhil edilmemiştir. Demografik özelliklerine ilişkin bilgiler şu şekildedir.

**Tablo 1.**

*Katılımcıların Demografik Verileri*

Seçenekler	1	2	3	4	5	6	Toplam	Eksik
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	Erkek					-	
	<i>n</i> 179	95					274	-
	% 65.3	34.7					100	-
<b>Yaş</b>	20-30	31-40	41-50	51-60	61+		-	
	<i>n</i> 43	138	67	19	7		274	-
	% 15.7	50.4	24.5	6.9	2.6		100	-
<b>Eğitim Durumu</b>	Önlisans	Lisans	Yüksek lisans	Doktora			-	
	<i>n</i> 13	229	32	-			274	-
	% 4.7	83.6	11.7	-			100	-
<b>Branş</b>	Matematik	Türkçe	İngilizce	Fen	Sosyal	DKAB	-	
	<i>n</i> 63	56	47	49	35	24	274	-
	% 23	20.4	17.2	17.9	12.8	8.8	100	-

Tablo 1 devamı

Seçenekler	1	2	3	4	5	6	Toplam	Eksik
<b>Kıdem</b>	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26+	-	-
	<i>n</i> 20	106	114	110	44	53	268	6
	% 7.3	21.5	26.6	21.2	8.8	12.4	97.8	2.2
<b>Okuldaki Çalışma Süresi</b>	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25		-	-
	<i>n</i> 207	44	17	4	2		274	-
	% 75.5	16.1	6.2	1.5	.7		100	-

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veriler üç farklı ölçme aracı kullanılarak elde edilmiş olup; dördüncü değişken olan okul başarısı, örneklem grubunda yer alan ortaokulların 2016-2017 öğretim yılı Kasım ayında gerçekleştirilen Temel Eğitimden Ortaöğretime Geçiş Sınavı (TEOG) puan ortalamaları esas alınarak belirlenmiştir.

#### Ötantik Liderlik Ölçeği

Bu araştırma kapsamında Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilen Ötantik Liderlik Ölçeği'nin boyutları [(i) öz-farkındalık, (ii) ilişkilerdeki şeffaflık, (iii) tarafsız değerlendirme ve (iv) içselleştirilmiş ahlaki bakış açısı] temel alınarak bir ölçme aracı geliştirilmiştir.

#### Psikolojik Sermaye Ölçeği

Luthans ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen ölçek dört [(i) öz-yeterlilik, (ii) umut, (iii) iyimserlik ve (iv) dayanıklılık] faktörden ve toplam yirmi dört (24) maddeden oluşmaktadır. Ölçek 1'den (Hiç Katılmıyorum) 6'ya (Tamamen Katılıyorum) kadar derecelendirilmiş 6'lı Likert şeklindedir. Öz-yeterlilik boyutunda kişinin kendi yeteneklerine olan güven ve inanca yönelik maddeler mevcuttur. Umut boyutunda ise, amaç yönelimli olma, amaçları gerçekleştirmek için çözüm yolları arama ve olumsuz bir durumda bile motive edici yönler bulmaya yönelik ifadeler mevcuttur. İyimserlik boyutunda ise kişilerin pozitif bir bakış açısına sahip olarak iyi şeyler olacağına dair bir inanca sahip olduğu ele alınmaktadır. Psikolojik dayanıklılık boyutu ise gerçeğin olduğu gibi kabulü, stresle başa çıkma ve çaba gösterme gibi öğeleri içermektedir. Luthans ve diğerleri (2007) tarafından dört ayrı örneklem üzerinde yapılan güvenilirlik analizlerine göre Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları öz-yeterlilik alt boyutu için .75-.85; umut alt boyutu için .72-.80; iyimserlik alt boyutu için .69-.79; dayanıklılık boyutu için .66-.72 arasında değişmektedir. Ölçeğin bütünü için elde edilen Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları ise .88 ve .89 olarak değişkenlik göstermektedir. Araştırma kapsamında ise bu ölçek öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini belirlemek üzere Türkçe'ye uyarlanmıştır.

#### İşe Kapılma Ölçeği

Bakker (2008) tarafından geliştirilen bu ölçek yedili Likert skalasında üç [(i) işe kapılma, (ii) işten alınan keyif ve (iii) içsel motivasyon] faktörden ve toplam on üç (13) maddeden oluşmaktadır. Ölçek 1'den (Hiçbir Zaman) 7'ye (Her Zaman) kadar derecelendirilmiştir. *İşe kapılma* boyutunda çalışanların odaklanmış bir dikkatle işe konsantre olmasına ve etrafındaki her şeyi unutmaya yönelik maddeler mevcuttur. *İşten zevk alma* boyutunda ise, çalışanların yaptıkları işten dolayı mutlu oldukları ve iş yaşantılarıyla ilgili olumlu yargılara sahip olmasına yönelik ifadeler mevcuttur. *İçsel motivasyon* boyutu ise kişilerin işlerine karşı ilgili olması ve motivasyonun işin kendisinden kaynaklanmasıyla ilişkilidir. Bakker (2008) tarafından yedi ayrı örneklem üzerinde yapılan güvenilirlik analizlerine göre Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları *işe kapılma* alt boyutu için .75-.86; *işten zevk alma* alt boyutu için .88-.96; *içsel motivasyon* alt boyutu için .63-.82 arasında değişmektedir. Araştırma kapsamında ise bu ölçek öğretmenlerin işe kapılma düzeylerini belirlemek üzere Türkçe'ye uyarlanmıştır.

#### Okul Başarısı

Çalışmada kullanılan okul başarısı değişkeni için örneklem grubunda yer alan ortaokulların 2016-2017 öğretim yılı Temel Eğitimden Ortaöğretime Geçiş Sınavı (TEOG) I. Dönem (Kasım) puan ortalamaları belirlenmiştir. TEOG puanları Türkçe, Matematik, Fen ve Teknoloji, Yabancı Dil, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, T. C. İnkılap Tarihi ve Atatürkçülük alanlarına yönelik soruların değerlendirilmesiyle hesaplanmaktadır. Eskişehir merkeze bağlı ortaokulların TEOG puanları ortalamalarına Odunpazarı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ve Tepebaşı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü aracılığıyla erişilmiştir. Okul başarısı değişkeni için yapılacak analizlerde TEOG'daki Türkçe, Yabancı Dil, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi ve T. C. İnkılap Tarihi ve Atatürkçülük testlerinden elde edilen puanlar sözel boyutu altında; Matematik ve Fen ve Teknoloji testlerinden elde edilen puanlar sayısal boyutu altında toplanarak okul başarısı değişkeni (i) sözel ve (ii) sayısal olmak üzere iki faktörden oluşmuştur.



## 2.4. Verilerin Toplanması

Bu araştırmanın verileri, 2016-2017 öğretim yılında Aralık 2016-Ocak 2017 tarihleri arasında Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alındıktan sonra Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerindeki ortaokullarda görev yapmakta olan 512 öğretmenden toplanmıştır. Veri toplama işlemine başlanmadan önce verilerin niteliği açısından seçilen ortaokullardaki okul müdürlerinin en az bir yıldır aynı okulda görev yapıyor olması ilkesine dikkat edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılacak olan öğretmenlerin en az bir yıldır aynı okulda ve aynı okul müdürüyle görev yapıyor olmasına da dikkat edilmiştir. Öte yandan 31 öğretmenden toplanan veri toplama aracı, eksik ve hatalı doldurulması sebebiyle analize başlamadan önce çıkarılıp araştırma dışında tutularak toplamda 481 veri toplama aracı araştırma kapsamına dâhil edilmiştir.

## 2.5. Verilerin Çözümlemesi

Bu araştırma temel amacı, okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları, öğretmenlerin psikolojik sermayeleri, işe kapılmaları ve okul başarısı arasındaki yapısal ilişkileri açıklayan teorik modellerin yapısal eşitlik modeli ile test edilmesidir. Bu modeller, doğrudan ölçülemeyen veya görülemeyen teorik kavramlar ve yapılar ile oluşturulduğu için yapısal eşitlik modelinin kullanılması tercih edilmiştir. Araştırmada oluşturulan yapısal eşitlik modelleri, otantik liderlik, psikolojik sermaye, işe kapılma ve okul başarısı arasındaki neden-sonuç ilişkilerini belirlemek için kullanılmıştır.

## 3. BULGULAR

### 3.1. Modelde Yer Alan Gözlenen ve Gizil Değişkenlerin Korelasyonlarına İlişkin Bulgular

### 3.2. Birinci Modele İlişkin Bulgular

Araştırmada geliştirilen birinci teorik modele ilişkin değerlendirme yapabilmek için bazı değerlendirme unsurlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Uyum iyiliği indeksi (Goodness of Fit Indices) olarak bilinen bu değerler, araştırmacı tarafından oluşturulan teorik modelin bir bütün olarak veri seti tarafından kabul edilebilir düzeyde desteklenip desteklenmediğine dair bir yargıya ulaşılmasını sağlamaktadır (Şimşek, 2007, s. 13). Analizler sonucunda ortaya çıkan uyum istatistiklerinin ise kabul edilebilir sınırlar içinde olması gerekir. Uyum iyiliği değerlerinden hangisinin kullanılacağına dair literatürde tam bir uzlaşma bulunmamakla birlikte yaygın olarak kullanılanlar ise  $\chi^2$ , df (serbestlik derecesi),  $\chi^2/df$ 'nin oranı, GFI (Uyum İyiliği İndeksi), AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), RMR (Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü) ve SRMR (Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü)'dir. Ana kütledeki yaklaşık uyumun bir ölçümü olan RMSEA, RMR ve SRMR değerinin 0.05'ten küçük veya eşit olması iyi bir uyumu; 0.05 ve 0.08 arası olması yeterli bir uyumu göstermektedir. GFI, AGFI ve CFI değerinin ise 0.90'dan büyük olması kabul edilebilir bir uyum iyiliğini, 0.95'ten büyük değerler ise iyi bir uyum iyiliği göstergesi olarak kabul edilmektedir (Byrne, 1989; Jöreskog ve Sörbom, 1996; Kline, 2011; McDonald ve Ho, 2002; SchermellehEngel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Şimşek, 2007).  $\chi^2/df$ 'nin oranının ise 2-5 arasında olması iyi uyumu, 2'den küçük değerler ise mükemmel uyumu ifade etmektedir (Jöreskog, Sörbom ve Du Toit, 2001). Bu çalışmada kullanılacak olan uyum iyiliği indeksleri ise GFI, AGFI, RMSEA,  $\chi^2$ , df ve  $\chi^2/df$  oranıdır.

Araştırmadaki ilk modelin test edilmesi için gerçekleştirilen Path analizine ilişkin uyum parametreleri gözden geçirildiğinde, Ki-kare ( $\chi^2$ ) değeri 110.63, serbestlik derecesi (df) 59 olarak bulunmuştur. Çalışmadaki  $\chi^2/df$  oranı, 1.9 olarak saptanmış olup, bu oranın 2'den küçük olması mükemmel bir uyum olduğu anlamına gelmektedir. Mevcut modeldeki GFI değeri .94, AGFI değeri .90 olarak saptanmıştır. Diğer taraftan RMSEA değeri 0.05 olarak saptanmış olup; yapısal eşitlik modelinde elde edilen bu uyum iyiliği değerleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde, araştırmada oluşturulan teorik modelin elde edilen veri ile kabul edilebilir bir uyum gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Modeldeki parametre değerlerinin .05 düzeyinde anlamlı olması beklenmektedir. Kritik t değeri ise .05 düzeyinde 1.96'dır ve bu değer altında t değerine sahip olan yolların (path) modelden çıkarılması gerekmektedir (Şimşek, 2007, s.86). Bu doğrultuda, modeldeki ilişkilerin anlamlı olup olmadıklarını belirlemek amacıyla yapılan kontroller sonucunda, otantik liderlik ve işe kapılma; işe kapılma ve okul başarısı; psikolojik sermaye ve okul başarısı arasındaki ilişkilerin anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu nedenle birinci modelde oluşturulan yapıdan vazgeçilerek ikinci modelin denenmesine karar verilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin otantik liderlik, psikolojik sermaye, işe kapılma algıları ile okul başarısı arasındaki ilişkilere yönelik oluşturulmuş teorik model için gerçekleştirilen Path analizine ilişkin her gözlenen değişkenin toplam modele eş zamanlı katkısının uyum iyiliği indeksleri Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2.***Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Uyum İyiliği Parametreleri*

Uyum Parametresi	Katsayı
GFI	.94
AGFI	.90
CFI	.98
RMSEA	.05
<i>df</i>	59
$\chi^2$	110.63
$\chi^2/df$	1.93

### 3.3. İkinci Modele İlişkin Bulgular

Alanyazından yararlanılarak oluşturulan ikinci modelde, okul müdürlerinin sergilemiş oldukları otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarını; öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının işe kapılma algılarını ve okul başarısını etkilediği varsayılmıştır. Oluşturulan modelde ise *otantik liderlik* dört gözlenen değişken [(i) farkındalık, (ii) ahlaki değerler, (iii) tarafsız değerlendirme ve (iv) şeffaflık], *psikolojik sermaye* dört gözlenen değişken [(i) öz-yeterlilik, (ii) umut, (iii) iyimserlik ve (iv) dayanıklılık]; *işe kapılma* üç gözlenen değişken [(i) işe kapılma, (ii) işten alınan keyif ve (iii) içsel motivasyon]; *okul başarısı* iki gözlenen değişken [(i) Sözel okul başarısı ve (ii) Sayısal okul başarısı] tarafından temsil edilmektedir.

Araştırmadaki ikinci modelin test edilmesi için gerçekleştirilen Path analizine ilişkin uyum parametreleri gözden geçirildiğinde Ki-kare ( $\chi^2$ ) değeri 119.84, serbestlik derecesi (*df*) 62 olarak bulunmuştur. Çalışmadaki  $\chi^2/df$  oranı, 1.9 olarak saptanmış olup, bu oranın 2'den küçük olması mükemmel bir uyum olduğu anlamına gelmektedir. Mevcut modeldeki GFI değeri .94, AGFI değeri .91 olarak saptanmıştır. Diğer taraftan RMSEA değeri 0.05 olarak saptanmış olup; yapısal eşitlik modelinde elde edilen bu uyum iyiliği değerleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde, araştırmada oluşturulan teorik modelin elde edilen veri ile kabul edilebilir bir uyum gösterdiği ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin otantik liderlik, psikolojik sermaye, işe kapılma algıları ile okul başarısı arasındaki ilişkilere yönelik oluşturulmuş teorik model için gerçekleştirilen Path analizine ilişkin her gözlenen değişkenin toplam modele eş zamanlı katkısının uyum iyiliği indeksleri Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.***Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Uyum İyiliği Parametreleri*

Uyum Parametresi	Katsayı
GFI	.94
AGFI	.91
CFI	.97
RMSEA	.05
<i>df</i>	62
$\chi^2$	119.84
$\chi^2/df$	1.93

Modeldeki ilişkilerin anlamlı olup olmadıklarını belirlemek amacıyla yapılan kontroller sonucunda, kurulan ilişkileri ifade eden parametre değerlerinin .05 düzeyinde anlamlı olduğu ve modeldeki söz konusu yolların (path) t değerinin 1.96'dan düşük olmadığı ortaya çıkmıştır. Bir başka deyişle, otantik liderlik ve psikolojik sermaye; psikolojik sermaye ve işe kapılma; psikolojik sermaye ve okul başarısı arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu görülmüştür. Değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin anlamlı olduğu teyit edildikten sonra ise değişkenlerin birbirlerine olan doğrudan ve dolaylı etkileri hesaplanmıştır.

### 3.4. Doğrudan Etkiler

Araştırma kapsamında oluşturulan modelde incelenmekte olan değişkenler arasındaki nedensel ve nedensel olmayan ilişkileri açıklayabilmek ve yorumlayabilmek için path (yol) analizi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki açıklayıcı ilişkilerin modellenmesi için kullanılan bir yaklaşım olan path analizi (Raykov ve Marcoulides, 2006a, 2006b) sonucunda path katsayıları hesaplanmaktadır. Bu katsayının hesaplanması için modeldeki değişkenler arasındaki korelasyonlar hesaplanmaktadır. Ayrıca path katsayıları standartlaştırılmış regresyon katsayıları olarak da bilinmektedir (Timm, 2002; Loehlin, 2004). Modeldeki dışsal değişkenin (otantik liderlik) içsel değişkenler (psikolojik sermaye, işe kapılma ve okul başarısı) üzerindeki etkileri Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4.***Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Path Katsayıları, Anlamlılık ve Belirlilik Katsayıları*

Dışsal ve İçsel Değişkenler	Psikolojik Sermaye		İşe Kapılma		Okul Başarısı	
	<i>t</i>	$\lambda_{y^x}$	<i>t</i>	$\lambda_{y^x}$	<i>t</i>	$\lambda_{y^x}$
Otantik Liderlik	6.61	.39*	-	-	-	-
Psikolojik Sermaye	-	-	10.59	.73*	2.18	.10*

Tablo 4 incelendiğinde yapısal eşitlik modelindeki değişkenler arasındaki regresyon katsayısına ilişkin *t* değerlerinin ( $p < .05$ ) hepsi anlamlıdır. Öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin otantik liderlik algıları, psikolojik sermaye algılarını olumlu yönde ( $\lambda_{y^x} = .39$ ) etkilemektedir. Benzer şekilde öğretmenlerin sahip olduğu psikolojik sermaye algıları, işe kapılma algılarını olumlu yönde ( $\lambda_{y^x} = .73$ ) etkilemektedir. Son olarak öğretmenlerin sahip olduğu psikolojik sermaye algıları, okul başarısını olumlu yönde ( $\lambda_{y^x} = .10$ ) etkilemektedir.

### 3.5. Dolaylı Etkiler

Yapısal modelde gizil değişkenler arasında doğrudan ilişkiler bulunduğu gibi dolaylı etkiler de bulunabilmektedir. Dolaylı etkiler hesaplanırken değişkenler arasındaki path katsayılarından yararlanılmaktadır. Bir değişkenin başka bir değişken üzerinden diğer değişken üzerindeki etkisi, değişkenler arasındaki path katsayılarının çarpımıyla elde edilmektedir (Brown, 2006, s. 52). Araştırmadaki söz konusu modelde öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin otantik liderlik algılarının, psikolojik sermaye algıları üzerinden işe kapılma algılarını olumlu yönde ( $\lambda_{y^x} = .28$ ) etkilediği ortaya çıkmıştır. Otantik liderliğin işe kapılma üzerindeki etki düzeyi ise otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki path katsayısı ile psikolojik sermaye ile işe kapılma arasındaki path katsayısının çarpımı hesaplanarak elde edilmiştir.

Modelde yer alan diğer dolaylı etki ise öğretmenlerin otantik liderlik algılarının psikolojik sermaye üzerinden okul başarısı üzerindedir. Buna göre öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin otantik liderlik algıları, öğretmenlerin sahip olduğu psikolojik sermaye algısı üzerinden okul başarısını olumlu yönde ( $\lambda_{y^x} = .04$ ) etkilemektedir. Otantik liderliğin okul başarısı üzerindeki etki düzeyi ise otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki path katsayısı ile psikolojik sermaye ile okul başarısı arasındaki path katsayısının çarpımı hesaplanarak elde edilmiştir.

## 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

### 4.1. Doğrudan Etkilere İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Yapısal eşitlik modelindeki en büyük doğrudan etkilerden biri otantik liderlik ve psikolojik sermaye değişkenleri arasındadır. Ayrıca öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olduğu otantik liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile psikolojik sermaye algıları arasında ilişki bulunmuştur. Bu durum da, okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları arttıkça, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin artabileceğini söylemek mümkündür. Elde edilen bu bulgu ise literatürde yer alan araştırma bulgularıyla örtüşmektedir (Clapp-Smith, Vogelgesang ve Avey, 2009; Rego, Lopez ve Nascimento, 2016; Zamahani, Ghorbani ve Rezaei, 2011).

Walumbwa ve diğerleri (2008) tarafından hem pozitif psikolojik kapasiteyi hem de pozitif etik iklimi belirleyen; farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bir bakış açısı, dengeli bir bilgi işleme süreci ve ilişkisel şeffaflığı özendirilen bir liderlik davranışı biçimi olarak tanımlanan otantik liderliğin çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini arttırdığını ortaya koyan araştırmalar söz konusudur (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004; Luthans ve Avolio, 2003). Finans sektöründe gerçekleştirilen bir çalışmada, grup liderlerinin otantik liderlik davranışlarının, çalışanların psikolojik sermayeleri ve örgütsel güven aracılığıyla performansları üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Walumbwa, Luthans, Avey ve Oke, 2009). Bir başka deyişle, otantik liderlik davranışı sergileyen liderler, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ve örgütsel güven algıları üzerinde etkili olarak performanslarını etkilemektedir. Tschannen-Moran ve Hoy'un (2000) belirttiği üzere örgüt üyeleri arasındaki güven duygusu, pozitif bir örgüt kültürü oluşumuna katkı sağlayabilir. Güven düzeyinin yüksek olduğu okullarda ise öğrenci öğrenmelerinde gelişmeler gözlemlendiği ifade edilmektedir (Seashore-Louis, Dretzke ve Wahlstrom, 2010). Araştırma sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde de okul müdürlerinin sergilediği otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Okul müdürleri, okullarında otantik liderlik davranışları sergileyerek güvene dayalı bir ortam yaratarak olumlu bir okul kültürü oluşturmaktadır. Öğretmenlerin çalışma ortamında hissettiği güven duygusunun ise psikolojik sermayeleri üzerinde olumlu anlamda bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

İlgili literatürde otantik liderler, öz-güvenli, umut dolu ve iyimser bireyler olarak betimlenmektedir (Luthans ve Avolio, 2003). Ayrıca liderliğin bir etkileme süreci olduğu göz önünde bulundurulduğunda, otantik liderlerin umut, olumlu duygular, iyimserlik, güven ve özdeşleşme gibi pozitif süreçlerle çalışanlar üzerinde etkili

olabileceği belirtilmektedir (Avolio vd., 2004). Böylece otantik liderlik davranışları sergileyen okul müdürlerinin öğretmenlerin psikolojik sermayelerini destekleyen bir faktör olduğunu söylemek mümkündür. Gardner ve diğerleri (2005) de otantik liderliğin, liderlerin davranış biçimleriyle çalışanların pozitif psikolojik sermayelerini geliştirecek bir yol olduğunu belirtmektedir. Otantik lider olarak okul müdürleri, karşılaştıkları bir problem karşısında etkili ve pozitif bir yaklaşım kullanarak öğretmenlerin iyimserlik düzeylerini artırabilir.

Otantik liderlerin duygu ve düşüncelerini paylaşırlarken şeffaf davrandıkları ve takipçileriyle paylaşılması gereken tüm bilgileri açık bir şekilde paylaştıkları bilinmektedir. Diğer taraftan yapıcı ilişkiler kurarak takipçilerinin fikirlerine de önem veren otantik liderler, örgütte karşılıklı güvene dayalı, samimi bir ortam oluşmasına zemin hazırlar. Takipçilerin fikirlerine önem verilmesi, öz-güven duygularını olumlu anlamda etkileyerek öz-yeterliklerini geliştirip motivasyonlarını artırabilir (Feng, 2016). Okullarda, öğretmenlerin müdürlerine ve meslektaşlarına duyduğu güven sayesinde, işbirliğine yatkın bir çalışma ortamına zemin hazırlanır. Destekleyici ve yapıcı ilişkiler kurulması, psikolojik açıdan okuldaki paydaşların çok yönlü gelişimine katkı sağlayarak (Luthans vd., 2007) psikolojik sermaye algısını da olumlu yönde etkiler. Bu bağlamda öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olması, okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarının potansiyel bir sonucu olarak görülebilir. Bu durum ise otantik liderliğin, örgütlerin ve yönetici pozisyonundaki kişilerin pozitif ve iyimser yönünü temsil ettiği yönündeki görüşü destekler niteliktedir (Öcal ve Barn, 2016).

İnsanların pozitif duygularını yansıtan psikolojik sermayenin otantik liderliğin önemli bileşenlerinden biri olduğu kabul edilmektedir. Avolio ve diğerleri (2004) otantik liderlerin, takipçilerin psikolojik sermaye özelliklerinin gelişmesine katkı sağladıklarını ve böylece takipçilerin performanslarını olumlu yönde etkilediklerini belirtmektedir. Okul müdürleri de duygu, düşünce ve davranışlarındaki tutarlılık, karar verme süreçlerindeki tarafsızlık, ahlaki bakış açısı ve sahip oldukları öz-farkındalıkla öğretmenlerin gelişimine katkı sağlamakta, bireysel ve örgütsel performansa olumlu anlamda etki etmektedir. Öğretmenler tarafından otantik bir lider olarak algılanan okul müdürü, öğretmenlerin örgütsel bağlılık duygularını artırabilir. Ayrıca ortak bir kimlik duygusu oluşmasına katkı sağlayabilir.

Araştırma bulgularına göre elde edilen diğer bir güçlü etki ise psikolojik sermayenin işe kapılma üzerindeki etkisidir. Ayrıca çalışma kapsamında psikolojik sermaye ile en yüksek ilişkiye sahip olan değişkenin, işe kapılma değişkeni olduğu görülmüştür. Bu bağlamda öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyi arttıkça işe kapılma düzeylerinin de artacağı söylenebilir. Akış deneyiminin, bireyleri zor görevlerin üstesinden gelmesi için onlara güç verme; pozitif duygu ve davranışları artırarak başarıya ulaştırma gibi işlevleri göz önünde bulundurulduğunda, psikolojik sermaye kavramının bir parçası olarak da ele alınabilir. Kimi araştırmacılar, öz-yeterlilik ve umut gibi psikolojik sermaye bileşenlerinin, işte akış deneyimini yani işe kapılmayı teşvik ettiğini, bu durumun da kişisel gelişimi desteklemekle birlikte aynı zamanda büyük bir yetkinlik duygusu uyandırdığını belirtmektedir (Ishimura ve Kodama, 2006). Psikolojik sermayenin işle ilgili tutum ve davranışların güçlü bir belirleyicisi olması (Avey, Luthans ve Youssef, 2010) ve akış deneyiminin de pozitif duygular uyandırması, öz-yeterlilik, psikolojik dayanıklılık ve iyimserliği artırması (Jackson ve Eklund, 2002) sebebiyle bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşılması açısından oldukça önemli kavramlar olduğu ortaya çıkmaktadır.

Psikolojik sermayenin otantik liderlik, örgüt kültürü ve iş denetimi gibi çeşitli bağlamlarda, kendini işe adama, örgütsel bağlılık gibi işle ilgili arzu edilen sonuçlar üzerinde etkili olduğunu gösteren araştırmalar mevcuttur (Youssef ve Luthans, 2008). Akış kavramı da kendini işe adama başka bir deyişle işe bağlılığı meydana getiren faktörlerden biri olarak ele alınabilir. Harter, Schmidt ve Hayes'e (2002) göre işe bağlılık, nesne, olay ve bireylerden bağımsız olarak bireyin işine karşı duyduğu ilgisi, işe büyük bir hevesle gelmesi, işinden doyum elde etmesi ve kendini işe adamasıdır. Kendini işe adama kavramı ise enerji, kendini kaptırma ve fedakârlık gibi kavramlarla tanımlanan olumlu ve tatmin edici bir zihin hali olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004). Psikolojik sermayenin pozitif duygular aracılığıyla bu durum üzerinde etkili olduğunu belirten Avey, Wernsing ve Luthans (2008), çalışanların sahip olduğu pozitif kaynakların, örgütün performansı açısından önemli olduğunu da vurgulamıştır. Bu durumda psikolojik sermayenin, kökleri akış teorisine dayanan işe kapılma üzerinde etkili olması beklenen bir durumdur ki, bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular da böyle bir etkinin söz konusu olduğunu kanıtlar niteliktedir.

Zubair ve Kamal (2015a) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma sonucunda psikolojik sermaye ve işe kapılma arasında güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Her iki kavram da örgütlerin başarılı olması ve rekabet üstünlüğü sağlamak için bir tür stratejik kaynak olarak değerlendirilebilir. Aynı araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada da benzer şekilde psikolojik sermaye ve işe kapılmanın birbiriyle ilişkili olduğu ortaya konulmuş; her iki değişkenin otantik liderlik ve yaratıcılık değişkenleri arasında aracılık rolü üstlendiği belirtilmiştir. Ayrıca akış deneyiminin, yüksek düzeyde katılım ve ilgi gerektirdiği için psikolojik sermayeyi geliştirdiği (Asakawa, 2010; Bakker, 2008); umut ve iyimserliğin iş davranışlarını yordadığı (Luthans vd., 2007); sonuç olarak, bu boyutlar dolayısıyla psikolojik sermaye ve işe kapılmanın birbiriyle uyumluluk gösterdiği ifade edilmiştir (Zubair ve Kamal, 2015b). Elde edilen bulgular ve diğer araştırma sonuçları çerçevesinde,

öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin işe kapılma düzeyleri üzerinde etkili olabileceği, böylelikle hem bireysel performanslarını hem de öğrencilerin akademik başarılarıyla birlikte okul başarısını destekleyebileceği söylenebilir.

Oluşturulan model sonucunda ortaya çıkan diğer doğrudan etki ise psikolojik sermaye ve okul başarısı arasında gözlenmiştir. Ayrıca psikolojik sermaye ile okul başarısı arasında bir ilişki de söz konusudur. Bu durum da, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arttıkça okul başarısının da artabileceği söylenebilir. Ancak literatür incelendiğinde öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin okul başarısı üzerindeki etkisine yönelik sınırlı sayıda araştırma yapılmıştır. Başarı değişkeninin ele alındığı araştırmalarda genellikle öğrencilerin psikolojik sermaye düzeyleri ile akademik başarıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Üniversite öğrencilerinin psikolojik sermaye düzeyleri ve akademik başarıları arasında bir ilişki olup olmadığına yönelik Luthans, Luthans ve Jensen (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonucunda, iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bu çalışmada ise öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile öğrencilerin akademik başarıları arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu noktadan yola çıkarak öğrencilerin ve öğretmenlerin sahip olduğu psikolojik sermaye düzeylerinin akademik başarıyı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılabılır. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olması, öğrencileri olumlu anlamda güdüleyip, akademik anlamda karşılaştıkları engelleri ortadan kaldırmalarına yardımcı olarak okul başarısına katkı sağlıyor olabilir.

Çetin, Şeşen ve Basım'ın (2013) kamu çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda çalışanların öz-yeterlilik düzeyleri ile kişisel başarı hisleri arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, çalışanların öz-yeterlilik düzeyleri arttıkça kişisel başarı hissi algıları da artmaktadır. Model sonucunda ortaya çıkan ilişkiler incelendiğinde de öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul başarısının ilişkili olduğu; ayrıca psikolojik sermayenin okul başarısı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları, kendi performanslarını olumlu yönde değiştirebilir. Daha önce yapılan araştırmalarda psikolojik sermayenin iş performansı üzerinde etkisinin olduğuna dair bulgular söz konusudur. Örneğin, Çin'de fabrika işçileriyle yürütülen iki ayrı çalışma neticesinde psikolojik sermayenin, çalışan performansının güçlü bir yordayıcısı olduğu ortaya çıkmıştır (Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005; Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008). Ayrıca psikolojik sermayenin bileşenleri olan umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz-yeterlilik düzeyleri yüksek olan çalışanların daha iyi performans gösterdiği de belirtilmektedir (Luthans vd., 2007). Elde edilen bulgular öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olduğunu; işe kapılma değişkeniyle de ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan öğretmenlerin işe kapılma düzeyleri yüksektir. Böylece sınıf içindeki uygulamaları değişebilir ve mesleki performansları açısından olumlu bir değişim söz konusu olabilir. Böyle bir durum söz konusu olduğunda ise dolaylı olarak öğrencilerin akademik başarısı ve okul başarısı da olumlu yönde etkilenecektir.

#### 4.2. Dolaylı Etkilere İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Oluşturulan model sonucunda doğrudan etkilerin yanı sıra dolaylı etkilerin de anlamlı olduğu bulunmuştur. Elde edilen bulgular incelendiğinde otantik liderliğin işe kapılma üzerinde dolaylı bir etkisi bulunmaktadır. Psikolojik sermaye değişkeni otantik liderlik ile işe kapılma değişkenleri arasında aracılık rolü üstlenmektedir. Bu bağlamda otantik liderlik algısı arttıkça psikolojik sermaye düzeyi yükselmekte, psikolojik sermaye düzeyi yükseldikçe işe kapılma düzeyi artmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde, otantik liderlik ve işe kapılma arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların sınırlı sayıda olduğu göze çarpmaktadır. Bunun nedeni olarak ise otantik liderliğin ve işe kapılmanın, iki farklı araştırma alanında ortaya çıkan iki yeni kavram olması gösterilebilir. Ancak yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular, kendini işe adanma aracılığıyla bu iki kavram arasında pozitif bir ilişki söz konusu olduğunu desteklemektedir. Ayrıca araştırmacılar tarafından işe kapılmanın kendini işe adamanın bir başka ifadeyle işe bağlılığın önemli bir bileşeni olarak ele alınabileceği de vurgulanmaktadır (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002; Schaufeli ve Bakker, 2004). Gardner ve diğerleri'ne (2005) göre dürüst, üst düzey ahlaki standartlara sahip ve takipçileriyle kurduğu ilişkilerde şeffaflık ilkesini benimseyen otantik liderler, çalışanların işlerine karşı bağlılık duygularını artırabilir. Diğer taraftan çalışanların liderlerini algılayış biçimleri, işlerine karşı olan istek, bağlılık, memnuniyet ve işe kapılma düzeylerini etkilemekle birlikte; otantik liderlik davranışları, örgütsel etkililikte rol oynamaktadır (May, Chan, Hodges ve Avolio, 2003; Wang ve Hsieh, 2013). Araştırma sonucunda elde edilen bulgular da okul müdürlerinin sergilediği otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin işe kapılma düzeyleri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Okul içindeki uygulamalarıyla düşünceleri örtüşen, aldığı kararlarda diğer paydaşlara da söz hakkı verip ilişkilerinde şeffaf davranan okul müdürleri, öğretmenler üzerinde pozitif duygular uyandırmaktadır. Öğretmenlerin pozitif bir duygu durumu içinde olmaları, öğretim sürecine yansımakta ve içsel motivasyonlarını artırmaktadır.

Pozitif liderlik biçimlerinde kök bir kavram olarak da ele alınan otantik liderliğin farklı örgütsel çıktılar üzerinde pozitif yönde etkili olduğu, araştırmacılar tarafından sıklıkla dile getirilmektedir (Avolio ve Gardner, 2005; Wong ve Laschinger, 2013). Örgütsel çıktılardan biri olan işe kapılma, zorlayıcı ve emek isteyen bir görev ya da etkinliğe kişinin kendini kaptırması olarak ele alınmaktadır (Bakker, 2008). Ayrıca işe kapılma, arzu edilen bir

çalışan davranışı olarak ele alınabilir. Pozitif psikolojik sermayenin de örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumunu ve performans gibi arzu edilen örgütsel çıktılarla ilişkili olduğunun belirtilmesi (Avey vd., 2008), psikolojik sermaye ve işe kapılma arasında bir ilişki olabileceği düşüncesini desteklemektedir. Pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan psikolojik sermaye, kişinin gelişime ve değişime açık olan yönlerine odaklanarak (Youssef ve Luthans, 2007); zorlu görevler karşısında başarıya ulaşmak için öz-yeterlilik duygusuna sahip, yaşadığı zaman ve gelecekte başarılı olacağına dair inançla iyimser, hayatının herhangi bir aşamasında bir zorlukla karşılaştığında yılmayıp problemin üstesinden gelebilmek için alternatif çözüm yolları üretebilmek adına umutlu; psikolojik olarak her türlü zorluğa dayanıklı olabileceğine anlamına gelmektedir (Luthans, Vogelgesang ve Lester, 2006).

Görüldüğü üzere psikolojik sermaye ve işe kapılma kavramlarının bireyin sahip olduğu içsel dinamiklerle ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Otantik liderlik ve psikolojik sermaye değişkenlerinin etkileşim içinde olduğunu gösteren çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular (Jensen ve Luthans, 2006b; Keser ve Kocabaş, 2014; Walumbwa vd., 2011), araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Araştırma bulguları, okul müdürlerinin sahip olduğu otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri üzerinden işe kapılma düzeylerini etkilediğini göstermektedir. Ayrıca otantik liderlik, psikolojik sermaye ve işe kapılma değişkenleri pozitif bir ilişki içindedir. Bu bağlamda, Hassan ve Ahmed'in (2011) belirttiği üzere örgüt ortamında çalışanlar arasında güven duygusu yaratabilme ve sürdürülebilir; kurduğu ilişkilerde şeffaf davranma, üst düzey ahlaki standartlara sahip olma, olduğu gibi davranma gibi otantik liderlik davranışı sergileyen okul müdürlerinin, öğretmenlerin gelişimine işaret eden psikolojik sermaye düzeylerini etkileyerek yaptıkları işten zevk almalarına; öğretim uygulamalarını sürdürürken, içsel motivasyonlarıyla yaptıkları işe kapılmalarına sebep olmaktadır. Otantik liderlik, psikolojik sermaye ve işe kapılma kavramının pozitif örgütsel davranış yaklaşımıyla olan bağlantısı; pozitif örgütsel davranışın ise örgütsel performans ile olan ilişkisi düşünüldüğünde (Çetin ve Basım, 2011), okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri üzerinden işe kapılma düzeyleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılması beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bir diğer bulgu ise otantik liderlik değişkeninin psikolojik sermaye üzerinden okul başarısına olan etkisidir. Bu doğrultuda otantik liderlik algısı arttıkça psikolojik sermaye düzeyi yükselmekte, psikolojik sermaye düzeyi yükseldikçe okul başarısı artmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde, liderlik ve okul başarısı arasındaki ilişkinin incelendiği çok sayıda araştırmaya rastlanmaktadır (Hallinger ve Heck, 2010; Hattie, 2009; Leithwood, Seashore-Louis, Anderson ve Wahlstrom, 2004; Marzano vd., 2005; Marzano ve Waters, 2009; Raymer, 2006). Daha önceki araştırmaların bulguları incelendiğinde, farklı liderlik tarzlarının öğrenci başarısı üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğu da belirtilmektedir (Hallinger ve Heck, 2010; Leithwood ve Riehl, 2003). Barker (2007), öğrenci-öğretmen görüşmeleri ve sınıf içi gözlemlerle zenginleştirdiği çalışmada, okul müdürlerinin liderlik davranışlarının okuldaki süreçler açısından önemli olduğunu; ancak öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin hala net bir şekilde ortaya konulmadığını ifade etmekle birlikte okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğrenci çıktıları üzerindeki etkisinin dolaylı olarak öğretmenler aracılığıyla gerçekleştiğini belirtmiştir. Ayrıca liderlik davranışlarının öğrenciler üzerindeki etkisinin dolaylı olduğunu gösteren başka araştırmalar da mevcuttur (Witziers, Bosker ve Kruger, 2003). Gerçekleştirilen araştırma neticesinde, okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri üzerinden okul başarısını dolaylı olarak etkilediği sonucu, daha önceki araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

Okul müdürleri, okul içinde paylaşılan bir vizyon oluşturulması, öğrenci öğrenmelerini teşvik eden bir ortam oluşturulması, okulun yönetilmesi ve denetlenmesi, örgüt etkililiğinin sağlanması ve tüm bunları dürüst bir biçimde adaletli olarak gerçekleştirmek gibi pek çok sorumluluğa sahiptir (Rallis ve Goldring, 2000). Bu sorumlulukları yerine getirirken de öğrencilerin öğrenmesi üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak etkili olabilmektedir (Hallinger ve Heck, 1996; Leithwood, Patten ve Jantzi, 2010). Otantik liderliğin okul başarısına olan dolaylı etkisi, okul müdürlerinin öğrenci öğrenmelerinden sorumlu olsalar da, öğrenci başarısına olan etkilerinin büyük ölçüde dolaylı olduğunu belirten diğer araştırmalarla desteklenmektedir (Leithwood vd., 2010; Tschannen-Moran ve Gareis, 2015; Zeinabadi, 2014).

Begley (2001) otantik liderliğin eğitim yönetimi uygulamalarında ahlaki açıdan makul ve mesleki açıdan etkili bir metafor olarak kullanılabileceğini belirtmektedir. Otantik liderlik özelliklerine sahip bir okul müdürü, okulu hedeflerine ulaştırmak için kendisi gibi birlikte görev yaptığı öğretmenlerin temel değerlerine uygun davranışlar sergilemesini bekler (Gardner, vd. 2011). Ayrıca otantik liderlerin örgütteki çalışanlarla olumlu ilişkiler kurarak ve onlara güç vererek uzun vadeli sonuçlar elde etme konusunda başarılı oldukları ifade edilmektedir (George, Sims, McLean ve Mayer, 2007). Diğer taraftan, pozitif psikolojik yeterliliklere sahip olarak ve pozitif bir örgüt iklimini destekleyerek çalışanların işe bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı üzerinde etkili olduğu bilinmektedir (Walumbwa vd., 2010). Böyle bir açıdan yaklaşıldığında, okul müdürlerinin sahip olduğu otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerde pozitif bir algı oluşturabilmesi mümkündür. Böylece öğretmenlerin umut, iyimserlik, öz-yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık gibi pozitif psikolojik yeterliliklerden oluşan psikolojik

sermaye düzeyleriyle ilişkili olduğu düşünülebilir. Okul müdürlerinin otantikliğinin, öğretmenlerin güven algısı ve (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998), işe bağlılığı (Bird, Wang, Waston ve Murray, 2009; Wang ve Bird, 2011) ile ilişkili olmasının yanı sıra; psikolojik sermayenin de otantik liderlikle çeşitli değişkenler arasında arabuluculuk rolü üstlenmesi (Rego, Sousa, Marques ve Cunha, 2012; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck ve Avolio, 2011), otantik liderliğin öğretmenlerin inançları ve psikolojik durumları üzerinde etkili olarak öğrencilerin akademik başarısını ve okul başarısını dolaylı olarak etkileyebileceği fikrini doğrulamaktadır. Elde edilen bulgular da böyle bir etkinin söz konusu olduğunu göstermektedir.

Otantik liderlik teorisi, liderin kendi değerleri doğrultusunda harekete geçtiğine dair olan inancı üzerine kuruludur (Begley, 2001; Walumbwa vd., 2008). Ayrıca, otantik liderler, mevcut kaynakları kullanmak ve doğru olanı gerçekleştirebilmek için etik ve ahlaki yolları tercih etmektedir. Bu nitelikler sayesinde otantik liderlerin çalışanlar arasında güvene ve bağlılığa dayalı bir çalışma ortamı yarattıkları belirtilmiştir (Bird, Dunaway, Hancock ve Wang, 2013; Leroy, Palanski ve Simons, 2012). Bu durum eğitim ortamlarına uyarlandığında, okul müdürlerinin sergilediği otantik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin öğrencilerine ve okula bağlılığını artırabileceği anlaşılmaktadır (Begley, 2001). Bu doğrultuda öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri olumlu etkilebilir ve sınıf içindeki öğretim uygulamalarındaki performansını geliştirerek, dolaylı yoldan öğrenci başarısı ve okul başarısında rol oynayabilir. Psikolojik sermayenin öğretmenlerin kendilerine dair olan inançlarıyla ilgili olmasının yanı sıra, öğretmen inançlarının okulun performansı ve öğrenci gelişimindeki en önemli faktör olduğu göz önünde bulundurulduğunda (Wu, Hoy ve Tarter, 2013), araştırmadan elde edilen psikolojik sermayenin okul başarısı üzerindeki etkisi tutarlı bir sonuçtur.

Bu bilgiler ışığında, tüm okul paydaşlarının geliştirilebilir ve güçlü yönlerine odaklanmak, okul etkililiği, okul iyileştirme ve geliştirme çalışmaları için farklı kapılar açacaktır. Anlam katıp, değer üretebilen insan kaynağı, okulların en önemli işlevi ve varlık sebebidir. Okul araştırmalarında pozitif bir yaklaşım benimsenerek okulun performansını artırabilmek mümkündür. Bu araştırma sonucunda da otantik liderlik, psikolojik sermaye, işe kapılma gibi pozitif kavramlar ve okul başarısı arasındaki ilişkiler incelendiğinde; otantik liderlik ve psikolojik sermaye ile okul başarısı arasında pozitif yönlü ilişkiler saptanmıştır.

Sunulan pozitif çerçeveye yapılacak araştırmalar da okullardaki olumsuz durumlara odaklanmak yerine, yolunda giden gelişmeler önemsenmektedir. Ayrıca öğrencilerin, öğretmenlerin, okul müdürlerinin mutlu olduğu ve öğrenmenin en üst düzeyde gerçekleşerek akademik başarıya katkı sağladığı okulları nasıl oluşturabiliriz konusuna ağırlık vererek farklı perspektifler sunmak mümkündür.

Sonuç olarak, okul yaşamının pozitif yönlerini ele alan çalışmalar, alana katkı sağlayacak ve aynı zamanda insan ilişkilerini geliştirecek ve ahenk kazandıracaktır. Öğretmen ve okul yöneticilerinin öğrencileri hayata hazırlama düzeyleri ile gelişime ve öğrenmeye açık öğretim ortamları oluşturma başarıları arasında yakın ilişkiler vardır. Bu ilişki örüntüsü, okulları daha nitelikli yaşam alanları olarak örgütlemeyi zorunlu kılmaktadır. Bu amaçla öncelikle örgütsel ortamların pozitif bir iklime sahip olması gerekir. Okul araştırmalarında benimsenecek pozitif bir yaklaşım ise bu gerekliliğin önemli bir tamamlayıcısı ve ayrılmaz bir bileşeni olarak değerlendirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Adeyemo, D. A. (2001). Teachers' job satisfaction, job involvement, career and organizational commitments as correlates of student-academic performance. *Nigerian Journal of Applied Psychology*, 6(2), 126–135.
- Alos, S. B., Caranto, L. C., & David, J. J. T. (2015). Factors affecting the academic performance of the student nurses of BSU. *International Journal of Nursing Science*, 5(2), 60-65.
- Asakawa, K. (2010). Flow experience, culture, and well-being: How do autotelic Japanese college students feel, behave, and think in their daily lives? *Journal of Happiness Studies*, 11, 205-223.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviours. *Journal of Management*, 36, 430-452.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organization change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 48-70.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Aydın, A., Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2013). Eğitim yönetiminde pozitif psikoloji. *International Journal of Human Sciences*, 10(1), 1470-1490.
- Aydın, A. (2004). Psikolojide yeni arayışlar ve insan doğası tartışmaları. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 23-29.
- Aydın, A. (2010). *Yaşadığımız dünya*. Ankara: Pegem.
- Aydın, A., Erdağ, C. ve Sarier, Y. (2010). Eğitim yönetimi alanında yayınlanan makalelerin konu, yöntem ve sonuçlar açısından karşılaştırılması. *Eurasian Journal of Educational Research*, 39, 37-58.
- Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 26–44.
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 400-414.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Barker, B. (2007). The leadership paradox: Can school leaders transform student outcomes? *School of Effectiveness and School Improvement*, 18(1) 21-43. doi:10.1080/09243450601058618
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory, research & managerial applications*. NY: Free Pres.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Baumeister, R. F. (1987). How the self-became a problem: A psychological review of historical research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 163.
- Bear, G. G., Yang, C., Pell, M., & Gaskins, C. (2014). Validation of a brief measure of teachers' perceptions of school climate: Relations to student achievement and suspensions. *Learning Environments Research*, 17(3), 339–354.
- Begley, P. T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, 4, 353–365.
- Bird, J. J., Wang, C., Watson, J. R., & Murray, L. (2009). Relationships among principal authentic leadership and teacher trust and engagement levels. *Journal of School Leadership*, 19(2), 153-171.
- Bird, J. J., Dunaway, D.M., Hancock, D.R., & Wang, C. (2013). The superintendent's leadership role in school improvement: Relationships between authenticity and best practices. *Leadership and Policy in Schools*, 12(1), 77-99.
- Brown, L. (2002). Issues in school leadership and school effectiveness: A focus on Trinidad and Tobago.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, B. M. (1989). *A primer of LISREL: Basic applications and programming for confirmatory factor analytic models*. New York: Springer-Verlag.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*, 30, 879-889.
- Çetin, F. ve Basım, H. N. (2011). Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 79-94.
- Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2013). Örgütsel psikolojik sermayenin tükenmişlik sürecine etkileri: Kamusektöründe bir araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 13(3), 95-107.



- Chan, A., Hannah, S. T., & Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts. W. L. Gardner, B. J. Avolio & F. O. Walumbwa (Eds.) *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* içinde (s. 3-41). New York: McGraw-Hill.
- Chirichello, M., & Richmond, N. (2007). *Learning to lead: Ten stories for principals*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Education.
- Christensen, L. B., Johnson, R., B., & Turner, L., A. (2011). *Research methods, design and analysis*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital the mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Cotton, K. (2003). *Principals and student achievement: What the research says*. Alexandria VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(3), 46-55.
- Csikszentmihalyi, M. & Csikszentmihalyi, I. S. (1988). *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. New York: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Josey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York, NY: Harper and Row.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. New York: Harper-Collins.
- Csikszentmihalyi, M., Rathunde, K., & Whalen, S. (1993). *Talented teenagers: The roots of success and failure*. New York: Cambridge University Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 266-280.
- Demir, K. (2011). Editörden-Pozitif örgüt araştırmaları. *Eğitim Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(2). <http://ebad-jesr.com/>.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Ankara: Anı.
- Derrington, M. L., & Sharratt, G. (2008). Evaluation of school principals using Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC) Standards. *AASA Journal of Scholarship and Practice*, 5(3), 20-29.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being, the science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55, 34-43.
- Diener, E., & Diener, C. (1996). Most people are happy. *Psychological Science*, 7, 181-185.
- Feng, F. I. (2016). School principals' authentic leadership and teachers' psychological capital: Teachers' perspectives. *International Education Studies*, 9(10), 245-255.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2006). *How to design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden and build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- George, B., Sims, P., McLean, A., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85, 129-138.
- Goldman, B. M., & Kernis, M. H. (2002). The role of authenticity in healthy functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(6), 18-20.
- Goldsmith, A. H., Veum, J. R., & Darity, W. (1998). Race, cognitive skills, psychological capital and wages. *Review of Black Political Economy*, 26, 13-22.
- Goldsmith, A. H., Veum, J.R., & Darity, W. (1997). The impact of psychological and human capital on wages. *Economic Inquiry*, 35, 815-829.
- Haider, S. Z., & Hussain, A. (2014). Relationship between teacher factors and student achievement: A correlational study of secondary schools. *US-China Education Review*, 4(7), 465-480.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Harackiewicz, J. M., Barron, K. E., & Elliot, A. J. (1998). Rethinking achievement goals: When are they adaptive for college students and why? *Educational Psychologist*, 33(1), 1-21.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268-279.
- Harter, S. (2002). Authenticity. C. S. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* içinde (s. 382–394). Oxford: Oxford University Press.
- Hassan, A. & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, 5*(8), 1036-1042.
- Hatrack, E. B. (2008). A climate for success. *The School Administrator, 9*(65), 1-10.
- Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. New York: Routledge.
- Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. New York: Routledge.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2011). Positive psychology and educational administration: An optimistic research agenda. *Educational Administration Quarterly, 47*(3), 427-445.
- Ishimura, I., & Kodama, M. (2006). Dimensions of flow experience in Japanese college students: Relation between flow experience and mental health. *Journal of Health Psychology, 13*, 23–34.
- Jackson, S. A., & Eklund, R. C. (2002). Assessing flow in physical activity: The flow state scale and dispositional flow scale. *Journal of Sport & Exercise Psychology, 24*, 133–150.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006a). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal, 27*(8), 646-666.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006b). The relationship between entrepreneurs psychological capital and authentic leadership dimensions. *Journal of Managerial Issues, 18*(2), 254-273.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Users Reference Guide*. Scientific Software International.
- Karadağ, E., Işçi, S., Öztekin, S. ve Anar, S. (2016). The relationship between school climate and students' academic achievement: a meta-analysis study. *Inonu University Journal of the Faculty of Education, 17*(2), 107-122. doi: 10.17679/iuefd.17294446
- Karadağ, E., Kılıçoğlu, G. ve Yılmaz, D. (2014). Organizational cynicism, school culture, and academic achievement: the study of structural equation modeling. *Educational Sciences: Theory and Practice, 14*(1), 102–113.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry, 14*(1), 1-26.
- Kersting, K. (2003). Turning happiness into economic power. *Monitor on Psychology, 34*, 11- 26.
- Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermayeözelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 20*(1), 1-22. doi:10.14527/kuey.2014.001
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Larson, R., & Richards, M. H. (1994). Divergent realities: The emotional lives of mothers, fathers, and adolescents. New York: Basic Books.
- Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how school leadership influences student learning. *Educational Administration Quarterly, 46*(5), 671-706.
- Leithwood, K., Seashore-Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning: Learning from the leadership project* (CAREI Report). University of Minnesota, Center for Applied Research and Educational Improvement'dan edinilmiştir, web adresi: <https://conservancy.umn.edu/handle/11299/2102>
- Leroy, H., Palanski, M.E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics, 107*(3), 255-264.
- Lindley, F. (2003). *The portable mentor: A resource guide for entry-year principals and mentors*.
- Loehlin, J. C. (2004). *Latent variable models: An introduction to factor, path, and structural equation analysis*. Psychology Press.
- Luthans, B. C., Luthans, K. W., & Jensen, S. M. (2012). The impact of business school students' psychological capital on academic performance. *Journal of Education for Business, 87*(5), 253-259.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 695–706.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003) Authentic leadership: A positive developmental approach. K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds) *Positive organizational scholarship* içinde (s.241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive, 16*(1), 57-72.

- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* içinde (pp. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G.M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.
- 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., Avolio, B. J., Walumbwa, W. L., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- 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.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Luthans, F., Zhu, W., & Avolio, B. J. (2006). The impact of efficacy on work attitudes across cultures. *Journal of World Business*, 41, 121-132.
- MacInnis, D. J., & De Mello, G. E. (2005). The concept of hope and its relevance to product evaluation and choice. *Journal of Marketing*, 69(1), 1-14.
- MacMillan, J. H., & Schumacher, S. (2006). *Research in education: Evidence-based inquiry*. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Marzano, R. J., & Waters, T. (2009). *District leadership that works: Striking the right balance*. Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, VA: ASCD.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56, 227-239.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.
- McDonald, R. P., & Ho, M. H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological methods*, 7(1), 64.
- McEwan, E. K. (2003). *Ten traits of highly effective principals: From good to great performance*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- McEwan, E. K. (2003). *Ten traits of highly effective principals: From good to great performance*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- Miller, K. (2003). School, teacher, and leadership impacts on student achievement. *Aurora, CO: Mid-Continent Research for Education and Learning*.
- Murphy, J. F. (2005). Unpacking the foundations of the ISLLC Standards and addressing concerns in the academic community. *Educational Administration Quarterly*, 41(1), 154-191.
- Neuman, W. L. (2007). *Basics of social research: Quantitative and qualitative approaches*. Boston: Allyn and Bacon.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A., & Evans, R. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
- Öcal, H. ve Barın, N. (2016). Örgütlerde otantik liderlik davranışının işe yabancılaşma ile ilişkisi: Bursa ili dericilik sektöründe bir araştırma. "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 18(2), 63-94.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55, 44-55
- Rallis, S. F., & Goldring, E. B. (1993). Beyond the individual assessment of Principals: School based accountability in dynamic schools. *Peabody Journal of Education*, 68(2), 3-23.
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2006a). On multilevel model reliability estimation from the perspective of structural equation modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 13(1), 130-141. doi: 10.1207/s15328007sem1301\_7
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2006b). Estimation of generalizability coefficients via a structural equation modeling approach to scale reliability evaluation. *International Journal of Testing*, 6(1), 81-95. doi: 10.1207/s15327574ijt0601\_5

- Raymer, A. N. (2006). *Principal leadership and school culture in public schools: Case studies of Piedmont North Carolina elementary schools* (Unpublished doctoral dissertation). University of North Carolina, Greensboro, North Carolina.
- Reeves, D. B. (2008). *Reframing teacher leadership to improve your school*. Alexandria, VA: ASCD.
- Rego, A., Machado F., Leal S., & Cunha M. P. (2009). Are hopeful employees more creative? An empirical study. *Creativity Research Journal*, 21(2/3), 223–31.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. E. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129.
- Robinson, V. M. J., & Timperley, H. S. (2007). The leadership of the improvement of teaching and learning: Lessons from initiatives with positive outcomes for students. *The Australian Journal of Education*, 51(3), 247.
- Rooney, J. (2005). School culture: An invisible essential. *Educational Leadership*, 61(4), 86.
- Sarıer, Y. (2016). Türkiye'de öğrencilerin akademik başarısını etkileyen faktörler: bir meta-analiz çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(3), 609-627.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Seashore-Louis, K., Dretzke, B., & Wahlstrom, K. (2010). How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(3), 315-336.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Seligman, M. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In C. Snyder & S. Lopez (Eds). *Handbook of positive psychology* içinde. New York: Oxford.
- Seligman, M. E., Parks, P. A. C., & Steen, T. (2004). A balanced psychology and a full life. *Trans Royal Society*, 359, 1379-1381.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Snyder, R. C. (2002): Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13, 249-276.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(4), 89-106.
- Timm, N. H. (2002). *Applied multivariate analysis*. New York: Springer.
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2015). Faculty trust in the principal: An essential ingredient in high-performing schools. *Journal of Educational Administration*, 53(1), 66-92.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547-593.
- Veenhoven, R. (1984). *Conditions of happiness*. Dordrecht: The Netherlands Kluwer.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- Walumbwa, F., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24. doi: 10.1002/job.653
- Wang, C., & Bird, J. J. (2011). Multi-level modeling of principal authenticity and teachers' trust and engagement. *Academy of Educational Leadership Journal*, 15(4), 125-147.
- Wang, D. S., & Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality*, 41(4), 613-624.
- Webster, J., & Martocchio, J. J. (1992). Microcomputer playfulness: Development of a measure with workplace implications. *MIS-Quarterly*, 16, 201-227.
- Webster, J., Trevino, L. K., & Ryan, L. (1993). The dimensionality and correlates of flow in human-computer interactions. *Computers in Human Behavior*, 9(4), 411-426.
- Witziers, B., Bosker, R., & Kruger, M. (2003). Educational leadership and student achievement: The elusive search for an association. *Educational Administration Quarterly*, 39, 398–425.
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23.

- Wong, C. A., & Lachinger, H. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959.
- Wu, J. H., Hoy, W. K. and Tarter, C. J. (2013). Enabling school structure, collective responsibility, and a culture of academic optimism: Toward a robust model of school performance in Taiwan. *Journal of Educational Administration*, 51(2), 176-193.
- Yalçinkaya P. (2013). Kendini işe kaptırma ölçeği: Uyarılma çalışması. *Sakarya İktisat Dergisi*, 66-87.
- Youssef, C. M., & 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.
- Zeinabadi, H. S. (2014). Principal-teacher high-quality exchange indicators and student achievement: testing a model. *Journal of Educational Administration*, 52(3), 404-420.
- Zhang, L., Li, Y., Ma, S., Hu, Y., & Jiang, L. (2014). Structured reading material-based intervention program to develop psychological capital of Chinese employees. *Social Behavior and Personality*, 42(3), 503–515.
- Zubair, A., & Kamal, A. (2015a). Work related flow, psychological capital, and creativity among employees of software houses. *Psychological Studies*, 60(3), 321-331.
- Zubair, A., & Kamal, A. (2015b). Authentic leadership and creativity: Mediating role of work-related flow and psychological capital. *Journal of Behavioural Sciences*, 25(1), 150-171.

## EXTENDED ABSTRACT

### 1. Introduction

Recently, it has been seen that the researches produced in the fields of educational sciences in general and educational administration in particular are considered as studies devoid of the perspective of social sciences and philosophy. However, there is an increasing need for social sciences and primarily for psychological theories and systems to define, describe, predict and predict human behavior. When studies conducted in the field of educational administration in Turkey are examined, it is observed that the concepts of the disciplines such as philosophy, psychology and sociology are not utilized and this situation leads to one-dimensional results (Aydın, Erdağ ve Sarier, 2010). It is untenable that the field of educational administration is disconnected from a discipline such as psychology. Positive psychology (Hoy and Tarter, 2011), which is rapidly gaining momentum in the field of behavioral sciences and known to be nurtured by human psychology, emphasizes positive features that empower human beings. Educational administration is also one of the fields that positive psychology contributes. However, it is stated that, like many other disciplines, the field of educational administration is too late to adopt the theoretical approach of positive psychology. When the literature is reviewed in Turkey, it is observed that negative phenomena such as stress, conflict, psychological violence and burnout are frequently studied (Aydın, Yılmaz ve Altinkurt, 2013). On the other hand, in order to ensure organizational effectiveness, instead of examining only the negative behaviors of individuals and institutions; It is stated that concepts such as psychological resilience, optimism, hope, flow, mindfulness gain importance for research (Demir, 2011).

In the light of this information, it is thought that this study will bring a new conceptual interpretation to the researches in the field of educational administration by focusing on the concepts that emerge in the direction of positive psychology such as authentic leadership showing parallelism with the idea “the way in which one perceives his own self and the approach he takes on the basis of his relationships with other people is a reflection of his views on human nature (Aydın, 2004); psychological capital which represents a positive attitude towards the development of the individual (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007); and work related flow including intrinsic motivation, sense of happiness and engagement instead of focusing negative concepts such as absenteeism, failure, helplessness and burnout and revealing the relationships between such positive concepts and school success.

### 2. Method

The population of the research is formed by the teachers who were working in the public secondary schools within the frontiers of Eskişehir metropolitan during 2016-2017 academic years. The study group consists of 274 secondary school teachers employed in 20 different secondary schools, selected by stratified sampling method. Data of the research were collected through Authentic Leadership Scale, Psychological Capital Scale and Work Related Flow Scale, whereas the average of 2016-2017 academic years TEOG (Transition from Basic Education to Secondary Education) exam's scores was used to define school achievement variable. Correlation analysis was used to analyze the data, explanatory and confirmatory factor analysis were employed to determine structural validity of the scales, and Path analysis was used to test structural equation models.

### 3. Findings, Discussion and Results

The goodness of fit indices of the first model, which has been formed by assuming that secondary school principals' authentic leadership behaviors affect teachers' psychological capital and work related flow perception; teachers' psychological capital affect their work related flow and school achievement; teachers' work related flow affect school achievement, showed that the model is acceptable, but the relationships within the model were not meaningful, thus this model was aborted. After the validation of the second model, which has been formed assuming that secondary school principals' authentic leadership behaviors affect teachers' work related flow perception and school achievement via their psychological capital perception, it has been concluded that teachers' authentic leadership perception in regard to school principals affects their psychological capital perception positively, similarly the psychological capital perception that teachers have affects work related flow perception positively, and finally the psychological capital perception that teachers have affects school achievement positively. Moreover, it was revealed that teachers' authentic leadership perception in regard to school principals affect their work related flow perception and school achievement positively via their psychological capital perception.

As a result of the research, it has been seen that the authentic leadership behaviors displayed by the school principals contribute both to school success and flow experiences of teachers at work by having a positive effect on the psychological capital levels of teachers. In this context, the authentic leadership behaviors that school

principals have create a positive environment, thus they get effective on the psychological capital and work related flow perception of the teachers, thereby on school achievement. In this sense, authentic leadership behaviors that school principals demonstrate is gaining importance in terms of the quality of the education. Therefore, school principals should acquire the awareness that they may have an impact on teachers' job-related attitudes and school outcomes through the self-awareness that they have, the transparency on the relationships that they establish, and their objectivity and moral perspective on the decisions that they take. Moreover, the innovative perspectives that new concepts, such as authentic leadership, psychological capital and work related flow, will bring to educational institutions and the differences that changing perception may create in the schools should be supported by researches.