



Ortaöğretim Kurumlarındaki Psikolojik Sözleşme Üzerinde Güçlendirici Liderlik Davranışlarının Rolü *

Seval Koçak ¹, Berrin Burgaz ²

Öz

Bu çalışmada ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye ilişkin algılarında güçlendirici liderlik davranışlarının rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın evreni, Uşak ili merkezindeki 21 ortaöğretim kurumundaki 913 öğretmenden oluşmaktadır. 21 okuldan tabakalı örnekleme yöntemiyle alınan 280 öğretmen çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Öğretmenlerin okuldaki psikolojik sözleşme algıları Koçak (2016) tarafından geliştirilen “Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşmeye Uyuma Düzeyi Ölçeği” ve “Okul Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşmeye Uyuma Düzeyi Ölçeği” ile belirlenmiştir. Öğretmenlerin, çalışan güçlendirmeye yönelik algılarının ortaya çıkarılması için ise Konczak, Stelly ve Trusty (2000) tarafından geliştirilen, Aras (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan “Güçlendirici Liderlik Davranışları Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizinde ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistiklerin yanında değişkenler arası ilişkilerin incelenmesinde çoklu korelasyon (Pearson Korelasyon Katsayısı) ve yordayıcılık analizi için hiyerarşik regresyon tekniklerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerine ilişkin öğretmen algıları arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sonuçta okullarda psikolojik sözleşmenin takas kuramına dayandığı doğrulanmıştır. Bununla birlikte yenilikçi performans için koçluk, beceri geliştirme, bilgi paylaşımı ve yetki verme ve sorumluluk boyutlarındaki güçlendirici liderlik davranışlarının, öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler

Psikolojik sözleşme
Psikolojik sözleşmeye uyma
Okullarda karşılıklı beklentiler
Çalışan güçlendirme
Güçlendirici liderlik davranışları

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 23.01.2017
Kabul Tarihi: 04.07.2017
Elektronik Yayın Tarihi: 20.08.2017

DOI: 10.15390/EB.2017.7101

* Bu makale Seval Koçak'ın Berrin Burgaz danışmanlığında yürütülen "Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü" başlıklı doktora tezinden üretilmiş ve "3. Uluslararası Avrasya Eğitim Araştırmaları Kongresi"nde sunulan "Ortaöğretim Kurumlarındaki Psikolojik Sözleşme Üzerinde Güçlendirici Liderlik Davranışlarının Rolü" başlıklı bildirinin genişletilmiş sürümüdür.

¹ Uşak Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, sevalkocak85@gmail.com

² Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, burgaz@hacettepe.edu.tr

Giriş

Öğretmen verimliliği ile okul etkililiği arasındaki ilişki, öğretmenlerin iş yaşamındaki memnuniyetine verilen önemi arttırmaktadır. Öğretmenlerin iş yaşamındaki memnuniyetini sürdürmek, etkili ve verimli çalışmalarını sağlamak, onların beklenti ve isteklerine cevap verebilme kapasitesiyle ilişkili görünmektedir. Bu nedenle gerek öğretmen-yönetici arasındaki karşılıklı yükümlülükleri içeren psikolojik sözleşme kavramının gerekse okulda öğretmeni güçlü kılacak liderlik davranışlarının ele alınması önemli görülmektedir. Bu bölümde, araştırmanın temel çerçevesini oluşturan kavramlar açıklanmış, araştırmanın amaç ve önemine yer verilmiştir.

Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme kavramı ilk kez *psikolojik iş sözleşmesi* adıyla Argyris (1960, s. 96) tarafından ortaya atılmıştır. Argyris bu çalışmasında yöneticilerin, çalışanların kültür ve değerlerine karşı saygılı davranması ve iş yerinde onlara özerklik sağlaması durumunda çalışanların da yüksek performans sergileyeceklerini tespit etmiştir. Daha sonra kavram, Levinson, Price, Munden, Mandl ve Solley (1962) tarafından yazılı olmayan, örtük ve genelde çalışmaya başlamadan önce oluşturulmuş beklentiler olarak tanımlanmıştır. Schein (1965, s. 11-15) çalışan-yönetim arasındaki yazılı olmayan ve işgören davranışlarını yönlendiren bu sözleşmenin ekonomik beklentilerden farklı olarak, manevi bir anlam taşıdığını vurgulamıştır. Kotter (1973, s. 93) ise kavramı, işverenden alınanlar karşılığında işverene sağlanan katkı ilişkisi içinde ele almıştır.

1980'lerle birlikte istihdam ilişkileri, çalışanların ve örgütün karşılıklı yükümlülükleri açısından önemli değişme ve gelişmelere sahne olmuştur (Baker, 2009). Özellikle birey merkezli gerçekleşen bu değişmelerle birlikte kavram, Rousseau (1995) ile birlikte karşılıklı beklentilere ilişkin *bireysel algılar* temelinde tartışılmaya başlanmıştır. Psikolojik sözleşmenin işgören algısı ve öznel durumuna göre farklılık gösterebileceği düşüncesi, bundan sonra yapılan tanımların temelini oluşturmuştur (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Herriot, Manning ve Kidd, 1997; Millward ve Herriot, 2000). Buna örnek olabilecek tanımlardan birinde kavram, işgörenlerin çalışma ortamlarındaki etkileşimlerine bağlı olarak zihinlerinde geliştirdikleri ve iş ilişkilerinde karşılıklı yükümlülükleri belirleyen bireysel algılar olarak ifade edilmiştir (Clutterbuck, 2005).

Tanımların ulaştığı son noktada psikolojik sözleşmenin, verildiğine inanılan sözlerin yerine getirilip getirilmediğine ilişkin bireysel algılara dayandığı belirtilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994). Nitekim psikolojik sözleşme bireylerin, kendisine fayda sağlandığı ölçüde karşılığında fayda sağlayacağı fikrini savunan *karşılıklılık normu* (Gouldner, 1960) ile elde edilen kazanç karşılığında kendisinden bekleneni yerine getirmeye istekli olma şeklinde açıklanan *sosyal takas kuramı* (Blau, 1964) temelinde gelişmiş bir kavramdır. Dolayısıyla Vroom'un (1964) beklenti kuramında da ifade ettiği gibi bireyin öncelikle vereceği hizmet karşılığında değer verdiği bir ödüle veya kazanca sahip olacağına inanması gerekmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin psikolojik sözleşme temelindeki yükümlülükleri yerine getirmesi, okul yönetiminin bu sözleşme kapsamındaki yükümlülüklerini yerine getirmesi ile ilişkili görünmektedir.

Özdemir (2014, s. 6) okul örgütlerinde etkili bir insan kaynakları yönetiminin, *çalışanların okuldan beklentilerinin en üst düzeyde karşılanması* ile mümkün olabileceğini ifade etmektedir. Rong (2009) bu beklentilerin yalnızca ekonomik değil, daha çok sosyal temelli olduğunu belirtmektedir. Bu anlamda kariyer fırsatları, maddi-manevi ödüller, statü, gelişim olanakları gibi beklentilerin sağlanması karşılığında birey de kurum için çaba gösterecek, yetenek ve becerilerini işe koşacak, örgüte sadakat ve bağlılık gösterecektir (Griffin ve Moorhead, 2014, s. 64). Kotter (1973) ise daha geniş bir bakış açısı sunmakta çalışanların örgütten beklentilerini; kişisel gelişim olanakları, iş zenginleştirme, beceri çeşitliliği sağlayacak fırsatlar, statü ve prestij kazandırma, işbirlikli ortam, disiplinli, adil ve düzenli iş yapısı yükselme olanakları, etkili bir dönüt sistemi olarak sıralamaktadır. Örgütün bireyden beklentilerini ise etkili ve verimli çalışarak beklenen sonuçlara ulaşma, işin gerektirdiği bilgi ve beceriyi sürekli geliştirme, zamanı etkili kullanma, kendini örgüt yararına geliştirme, kurum amaçlarını kendi amaçları gibi görme, ast ve üstleriyle etkili çalışma, sadakat gösterme ve kuruma bağlı olma şeklinde ifade etmektedir.

Bu çalışmada okullardaki psikolojik sözleşme, okul yönetiminin ve öğretmenlerin karşılıklı beklentilerini içermektedir. Buna göre öğretmenlerin okuldan beklentileri kişisel mutluluklarının önemsenmesi, anlayışlı ve adil olunması, eğitim ve gelişim taleplerinin anlayışla karşılanması, okul içinde beklenen rehberlik taleplerine cevap verilmesi, gösterilen çabaların fark edilerek ödüllendirilmesi, onlara sahip çıkılması ve karar süreçlerine dâhil edilmesi çerçevesinde ele alınmıştır. Buna karşılık okulun öğretmenlerden beklentileri “kurumsal gelişime yönelik çaba”, “sadakat” ve “ekstra performans” boyutlarında incelenmiştir. Bu boyutlardan kurumsal gelişime yönelik çaba, öğretmenlerin mesleki bilgi ve becerilerini okul başarısını ve saygınlığını artırma yönünde kullanması ile ilişkilidir. Sadakat boyutu, öğretmenlerin emekliliklerine kadar okullarındaki görevlerine devam etme, okul sorunlarını kendi sorunları gibi görme ve okulu başkalarına karşı savunarak sahiplenme gibi duygular çerçevesinde değerlendirilmektedir. Ekstra performans ise öğretmenlerin, kendilerinden beklenenin ya da yasal olarak verilen görevlerin dışında, fazladan çalışmaya istekli olma davranışları ile açıklanmaktadır.

Yapılan çalışmalar psikolojik sözleşmenin örgütlerdeki insan davranışını anlamakta önemli bir araç olduğunu göstermektedir. Örneğin psikolojik sözleşme algıları ile örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalar, psikolojik sözleşmenin örgütlerdeki önemine vurgu yapmaktadır çalışmalar (Coyle-Shapiro, 2002; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Doğan ve Demiral, 2009; Hui, Lee ve Rousseau, 2004; Karcioğlu ve Türker, 2010; Lapointe, Vandenberghe ve Boudrias, 2013). Ayrıca psikolojik sözleşme ile örgütsel güven (Atkinson, 2007; Kingshott, 2006; Yılmaz, 2012), iş doyumunu (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013; Gerber, Grote, Geiser ve Raeder, 2012; Özler ve Ünver, 2012) ve iş performansı (Turnley, Bolino, Lester ve Bloodgood, 2003) arasındaki ilişkilere odaklanan çalışmalar da örgüt içindeki bu davranışların psikolojik sözleşme ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Psikolojik sözleşmenin farklı örgütlerdeki insan davranışını açıklamadaki önemine yönelik araştırmalar görülse de, bu konuda okul örgütlerinde görece sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Konuyla ilgili kuramsal çalışmalardan birinde, psikolojik sözleşmeye yönelik olumlu algıların okul verimliliği ve etkililiği açısından önemine değinilmiştir (Demirkasımoğlu, 2012a). Yapılan bir başka çalışmada öğretmenlerin psikolojik sözleşme algıları sorgulanmış, karşılıklı yükümlülüklerin öğretmenler tarafından yüksek düzeyde, okul yönetimi tarafından orta düzeyde yerine getirildiği ortaya çıkarılmıştır (Yılmaz ve Altunkurt, 2012). Özdemir ve Demircioğlu (2015) ise, öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye orta düzeyde uyma eğilimi gösterdiğini tespit etmişlerdir. Görüldüğü üzere var olan çalışmalarda öğretmenlerin psikolojik sözleşme kapsamındaki beklentilerinin yeterli düzeyde karşılanmadığı, öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye yönelik algılarında çeşitli sorunlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alanyazında psikolojik sözleşme algılarının hangi liderlik davranışları ile ilişkili olabileceğine yönelik yapılan çalışmaların da sınırlı sayıda olduğu dikkat çekmektedir. Dağıtılmış liderlik, lider-üye etkileşimi ve öğretmen - okul/yönetici uyumu ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalarda, ilgili değişkenlerin psikolojik sözleşme üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Özdemir ve Demircioğlu, 2014; Gemalmaz, 2014; Demirkasımoğlu, 2012b). İlgili çalışmalar liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme üzerindeki rolünün önemini vurgulamaktadır. Bu nedenle psikolojik sözleşme algılarını olumlu yönde etkileyebilecek diğer liderlik davranışlarının da ele alınması önemli görülmektedir. Bu doğrultuda *güçlendirici liderlik davranışlarına* dikkat çekilmesi ve psikolojik sözleşme üzerinde etkili olup olmayacağına yönelik çalışmaların yapılması gerektiği düşünülmektedir.

Güçlendirici Liderlik Davranışları

Çalışanlara yönetim tarafından sağlanan destek ile ilişkili olan *personel güçlendirme* kavramı ilk olarak Block (1986) tarafından ortaya atılmıştır. Personel güçlendirme temel olarak bir çalışana, her defasında üstünden emir veya onay almadan kendi çalışma alanı içerisindeki konularda karar alabilme yetkisinin verilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Bowen ve Lawler, 1992; Luthans, 2011). Bir başka tanımda ise çalışanlara, onları örgüt için en etkin şekilde çalışmaya motive edecek yetkilerin sağlanması olarak ifade edilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990).

Erstad (1997) çalışanın güç kazanmasını, liderin güçsüzleşmesi olarak değerlendirmemek gerektiğini belirtmekte, güçlendirmenin örgüt potansiyelinin daha etkin kullanılmasında önemli bir araç olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda çalışanın güçlendirilmesinde liderlerin dikkate alabilecekleri önemli unsurlar bulunmaktadır. Doğan (2003) çalışanların güçlendirilmesinde dikkate alınabilecek unsurlardan bazılarını; yönetime katılım ve karar verme, yetki devri ve sorumluluk, bilgi paylaşım süreci, yenilik ve eğitim ve yetiştirme olarak ifade etmektedir.

Yönetime katılım çalışanların, örgüt amaçları doğrultusunda gerçekleştirilmesi gereken eylemlerin saptanması, gidiş yolunun belirlenmesi ve çeşitli yönetsel eylemler içinde yer alması olarak tanımlanmaktadır (Rodrigues, 1994). Alanyazında yer alan farklı tanımlamalarda ise, çalışanların karar alma sürecinde aktif rol oynaması, bu sürece katkı sağlaması ve alınan kararlardan sorumlu tutulması ile ilişkilendirilmektedir (Eren, 2008; Koçel, 2007). Çalışanların kararlara katılımının örgütsel faydaları ise; alınan kararların kolay benimsenmesi ve etkin uyumun sağlanması, girişimcilik duygularının pekiştirilmesi, işlevsiz çatışmaların önlenmesi, çalışanların kendini saygın ve özgüvenli hissetmesi, tüm potansiyelin kullanılması olarak ifade edilmektedir (Mıhçıoğlu, 1983).

Yetki devri, yöneticinin kendinde bulunan hakları çalışana aktarması, ancak işin sonuncudan hala sorumlu tutulmasıdır (Yüksel ve Erkutlu, 2003). Bu şekilde çalışanların kendi işlerinin sonuçları ilişkin sorumluluk alma eğilimleri geliştirilebilecektir. Nitekim inisiyatif kullanma güçleri olmadığında, çalışanların sorumluluk altına girmek istememeleri doğal bir tepki olarak değerlendirilebilir.

Bir diğer güçlendirme unsuru olan bilgi paylaşımı ise ulaşılan sonuçların, başta belirlenen amaçlara uygun olması açısından önemli görülmektedir. Başka bir ifadeyle çıktı ve ölçüt arasındaki farkın büyük olmaması, çalışanların işleri ile ilgili gerekli tüm bilgilere ulaşabilmeleri ile bağlantılıdır. Bu bağlamda yöneticiler astlarıyla gerekli bilgileri net bir şekilde paylaşırlarsa, örgüt içinde güven ortamı yaratabilecekler ve bu şekilde çalışanların sorumluluk alma ve yenilikçi davranışlar gösterme performanslarını da attırabileceklerdir (Rothstein, 1995).

Yöneticilerin, çalışanlarının yetenek, beceri, bakış açısı ile girişimcilik potansiyellerini kullanabilecekleri ve bunu örgüt yararına çevirebilecekleri önemli güçlendirme unsurlarından biri de yeniliğe teşvik etmedir (Gebert, Boerner ve Kearney, 2006). Ancak burada önemli olan yöneticilerin yeniliklere karşı önyargı ile yaklaşmamaları ve başarısızlık riskine rağmen yenilikçi fikirleri desteklemeleridir (Coleman, 1996; Özgen ve Türk, 1997). Nitekim örgütlerin hızla değişen dünyaya uyum sağlayabilmeleri, örgütsel eylemlerine yeniliği dâhil etmeleri ile mümkün olabilecektir (Köhler vd., 2010).

Çalışanların güçlendirilmesinde dikkate alınması gereken önemli bir unsur da bireylerin görevlerini en etkin şekilde gerçekleştirmelerini sağlayacak eğitim olanaklarının sağlanmasıdır. Bu doğrultuda Lincoln, Travers, Ackers ve Wilkinson (2002) eğitim ve yetiştirmeyi, çalışanların güçlendirilmesindeki en güçlü unsurlardan biri olarak değerlendirmektedir. Nitekim eğitim ve yetiştirme, işin gerektirdiği bilgilerin yanında problem çözme ve bilgiye ulaşma becerileri kazandırması açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca çalışanlara, tüm bu güçlendirme unsurları çerçevesinde liderlik edilmesi, örgüt etkililiği açısından bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla günümüz çalışanları kurumlarında güçlendirici liderlik davranışlarına ihtiyaç duymaktadır.

Güçlendirici liderlik davranışları Konczak ve diğerleri (2000) tarafından *yetki verme, sorumluluk, kendi başına karar verme, bilgi paylaşımı, beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk* olarak sınıflandırılmaktadır. Öğretmenlerin eğitim-öğretim etkinliklerinde yetkilendirilerek sorumluluk almalarının sağlanması, öğretim süreci içinde kendi kararlarını alabilecek inisiyatif kullanma gücünün verilmesi, okul işleyişi ile ilgili bilgilerin onlarla açıkça paylaşılması, kişisel-mesleki gelişim olanaklarının sağlanması ve yenilikçi davranışlara teşvik edilmesi okul etkililiği açısından da önemli görülmektedir. Nitekim başarı düzeyi yüksek olan okullarda, liderlerin önemli ölçüde öğretmenlerin geliştirilmesi ve güçlendirilmesine odaklandıkları, yetki devri ve liderlik rollerinin paylaştırılmasında etkin davranışlar sergiledikleri ifade edilmektedir (Pont, Nusche ve Hopkins, 2012).

Yapılan çalışmalar liderlerin güçlendirme davranışları ile örgütteki insan davranışları arasında ilişkiler olduğunu göstermektedir. Örneğin çalışanı güçlendirme ile örgütsel adalet algısı ve vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar, bu değişkenler arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir (Akgündüz, Kale ve Pazarbaşı, 2014; Bolat, Bolat ve Seymen, 2009; Dijke, Cremer, Mayer ve Quaquebeke, 2012; Yücel ve Demirel, 2012; Yürür ve Demir, 2011). Bununla birlikte kimi çalışmalarda, liderlerin sergilediği güçlendirme davranışlarının örgüte güven, örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve iş performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007; Hassan, Glenn, Mahsud, Yukl ve Prussia, 2013; Raub ve Robert, 2012; Tekin ve Köksal, 2012; Vecchio, Justin ve Pearce, 2010).

Güçlendirici liderlik davranışlarının okullardaki yansımalarını ele alan çalışmalarda, öğretmenler tarafından algılanan güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin olduğu (Günbayı, Dağlı ve Kalkan, 2013), çalışanı güçlendirmenin bağlılık ve iş performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Somech, 2005; Şama ve Kolamaz, 2011; Gümüş, 2013). Bu bulgulara paralel olarak yapılan nitel bir çalışma güçlendirici liderlik davranışlarının, öğretmenlerin okul içi ilişkilerinin, mesleğe yönelik tutum ve duygularının olumlu yönde gelişmesinde etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır (Argon, 2014). Ancak bir çalışmada, öğretmen güçlendirmenin okullara sağladığı bu olumlu çıktılara rağmen, okullarda öğretmen güçlendirmenin ihmal edildiği ya da öneminin yeterince anlaşılamadığı ifade edilmektedir (Parlar, 2012). Nitekim Cerit (2007) yaptığı çalışmada öğretmenler tarafından algılanan güçlendirici liderlik davranışlarının orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Gerek psikolojik sözleşme gerekse güçlendirici liderlik davranışlarına ilişkin yapılan nitel ve nicel çalışmalar, her iki konunun da örgüt verimliliği ve olumlu örgütsel davranış biçimleri geliştirme açısından ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Ancak öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye yönelik algılarını ortaya koyan araştırmalar, bu konuda sorunlar yaşandığını ve okul yönetimlerinin öğretmen beklentilerine cevap vermede yetersiz kaldığını göstermektedir (Güneş, 2007; Güzelce, 2009; Özdemir ve Demircioğlu, 2015; Yılmaz ve Altınkurt, 2012). Dolayısıyla okullarda öğretmen beklentilerinin karşılanabilmesi ve psikolojik sözleşmeye yönelik algılarının iyileştirilmesi için neler yapılması gerektiğine yönelik araştırmaların önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda güçlendirici liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik sözleşme algısı üzerinde etkili olup olmadığı, etkiliyse hangi davranışın ne düzeyde etkili olduğu merak konusu olmuştur. Alanyazında psikolojik sözleşme ile çalışanların güçlendirilmesi arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik çalışmalar görülse de (Kun, Hai-yan ve Lin-li, 2007; Paul, Niehoff ve Turnley, 2000), bu iki değişken arasındaki ilişkilerin okul örgütleri açısından ele alındığı herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu nedenlerle öğretmenlerin psikolojik sözleşme ve güçlendirici liderlik davranışlarına ilişkin algılarının incelendiği böyle bir araştırmanın yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Bu araştırmada öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye yönelik algılarında güçlendirici liderlik davranışlarının rolünün ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu amaçla öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve kendilerinin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerine ilişkin algıları karşılıklı olarak incelenmiş, bu ilişkide güçlendirici liderlik davranışlarının nasıl bir rol oynadığı saptanmaya çalışılmıştır. Belirtilen amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Öğretmenlerin;
 - a) Okul yöneticilerinin psikolojik sözleşmeye uyma
 - b) Okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışları gösterme
 - c) Kendilerinin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerine ilişkin algıları nasıldır?
2. Öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyi ile kendilerinin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

3. Öğretmen algularına göre, okul yöneticilerinin psikolojik sözleşmeye uyma ve güçlendirici liderlik davranışları sergileme düzeyleri öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerinin anlamlı yordayıcıları mıdır?

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma, 2015-2016 öğreti yılında, Uşak ili merkez ilçede bulunan 21 ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin verdikleri yanıtlarla sınırlıdır. Ayrıca öğretmen alguları, “okul müdürleri” hakkındaki görüşlerle sınırlandırılmıştır.

Yöntem

Bu çalışmada psikolojik sözleşme ve güçlendirici liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen alguları arasındaki ilişkilere odaklanılmış, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu model çerçevesinde, elde edilen verilerin analizinde nicel teknikler kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Bu araştırma Uşak ili merkez ilçedeki 21 resmi lisede görev yapan öğretmenlerle yürütülmüştür. Araştırma evrenini, 2015-2016 öğretim yılında bu okullarda görev yapan 913 öğretmen oluşturmuştur.

Örneklem büyüklüğü, %95 güven aralığı esas alınarak hesaplanmış, örneklem büyüklüğünün en az 270 olması gerektiği görülmüştür (Cochran, 1962; aktaran Balcı, 2010). Örneklem yöntemi olarak, tabakalı örneklem yöntemi kullanılmış, 21 okulun tamamından veri toplanmıştır. Örneklem alınacak öğretmen sayıları, ilgili liselerde görev yapan öğretmenlerin evren içindeki oranları temel alınarak hesaplanmıştır. Daha sonra liseler “Genel Liseler” ve “Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri” olarak iki grupta toplanmıştır. Araştırmacı tarafından uygulanan 300 veri toplama aracının 280’i geri dönmüş ve tümü değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmanın örnekleminde yer alan 280 öğretmene ilişkin kişisel bilgiler ise Tablo 1.’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Örneklem Alınan Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Değerler

| Cinsiyet | Frekans | Yüzde |
|---|----------------|--------------|
| Kadın | 131 | 46.8 |
| Erkek | 149 | 53.2 |
| Görev Yapılan Okul Türü | Frekans | Yüzde |
| Genel Liseler | 185 | 66.1 |
| Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri | 95 | 33.9 |
| Kıdem | Frekans | Yüzde |
| 1-10 yıl | 78 | 27.9 |
| 11 yıl ve daha fazla | 202 | 72.1 |
| Eğitim Durumu | Frekans | Yüzde |
| Lisans | 231 | 82.5 |
| Lisansüstü | 49 | 17.5 |
| Görev Yapılan Okuldaki Öğretmen Sayısı | Frekans | Yüzde |
| 10-40 öğrt. bulunan bir okulda görev yapan öğretmenler | 67 | 23.9 |
| 40-70 öğrt. bulunan bir okulda görev yapan öğretmenler | 154 | 55.0 |
| 70’ten fazla öğrt. bulunan bir okulda görev yapan öğretmenler | 59 | 21.1 |

Tablo 1.’de görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki 280 öğretmenin %46.8’i kadın, %53.2’si erkektir. Öğretmenlerin %66.1’i genel liselerde (Anadolu Lisesi, Fen Lisesi, Güzel Sanatlar Lisesi, Spor Lisesi ve İmam Hatip Lisesi), %33.9’u Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapmaktadır. Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin %27.9’u 1-10 yıl, %72.1’i 11 yıl ve daha fazla kıdeme sahiptir. Bununla birlikte %82.5’inin lisans mezunu, %17.5’inin ise lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada öğretmen algılarına göre, kendilerinin ve okul yöneticilerinin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerinin tespit edilebilmesi için Koçak (2016) tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşmeye Uyma Düzeyi Ölçeği” ile “Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşmeye Uyma Düzeyi Ölçeği” kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışları gösterme düzeylerine yönelik öğretmen algıları, Konczak ve diğerleri (2000) tarafından geliştirilen ve Aras (2013) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan *Güçlendirici Liderlik Davranışları Ölçeği* aracılığıyla ölçülmüştür. Ölçeklerin tamamı beşli likert tipi ölçeklerdir.

Okul Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşmeye Uyma Düzeyi Ölçeği'nin geliştirilmesi sürecinde, ilgili alanyazın temelinde oluşturulan 40 ifadelik madde havuzu, kapsam ve dil geçerliliğinin değerlendirilmesi için 6 alan uzmanına, 2 ölçme ve değerlendirme uzmanına ve 2 dil uzmanına sunulmuştur. Yapılan çalışmalar sonucunda tek boyutta toplanması beklenen 28 maddelik ölçek, pilot uygulamaya hazır hale getirilmiştir. 5'li likert tipinde yapılandırılan ölçek, 2014-2015 öğretim yılında resmi liselerde görev yapmakta olan 370 öğretmene uygulanmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizinde, 3 maddenin faktör yüklerinin düşük olduğu görülmüş ve ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Böylece faktör yükleri .66 ile .82 arasında değişen, 25 maddelik, tek faktörlü yapıya sahip bir ölçek elde edilmiş; ölçeğin toplam varyansın %57'sini açıkladığı görülmüştür. Ayrıca madde ayırt ediciliğinin test edilmesi için yapılan t-testi sonuçları, %27'lik alt ve üst gruplara ait ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı fark gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Madde-toplam korelasyon katsayı değerlerine bakıldığında ise ilgili değerlerin .79 ile .61 arasında değiştiği saptanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda tek faktörlü ölçeğe ait Cronbach's Alpha katsayısı ise .96 olarak hesaplanmıştır. İlgili ölçeğe ait madde örnekleri şu şekildedir: “Okul yönetimi uzun vadede memnuniyetimi sağlamak için üzerine düşeni yapar.” ve “Okul yönetimi karar alırken, o karardan nasıl etkileneceğimi de dikkate alır.”

Bu çalışmada için de ilgili ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi için yapılan DFA sonucundaki uyum iyiliği değerleri [$\chi^2 = 1187.65$; $Sd = 274$; $\chi^2 / Sd = 4.33$; AGFI = 0.79; GFI = 0.83; NFI = 0.98; CFI = 0.98; IFI = 0.98; RMR = 0.034; RMSEA = 0.08] olarak bulunmuştur. Ölçeğe ait Cronbach's Alpha (α) değeri ise .97 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen uyum iyiliği sonuçları ve güvenilirlik katsayısı değerlendirildiğinde, Okul Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşmeye Uyma Düzeyi Ölçeği'nin bu araştırma için geçerli ve güvenilir bir araç olduğu sonucuna varılmıştır (Çelik ve Yılmaz, 2013).

Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşmeye Uyma Düzeyi Ölçeği'nin geliştirilmesi sürecinde, yine ilgili alanyazın temelinde oluşturulan 40 ifadelik madde havuzu, kapsam ve dil geçerliliğinin değerlendirilmesi için 6 alan uzmanına, 2 ölçme ve değerlendirme uzmanına ve 2 dil uzmanına sunulmuştur. Yapılan çalışmalar sonucunda 3 boyutta toplanması planlanan 30 maddelik ölçek, pilot uygulamaya hazır hale getirilmiştir. 5'li likert tipinde yapılandırılan ölçek, 2014-2015 öğretim yılında resmi liselerde görev yapmakta olan 445 öğretmene uygulanmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizinde, 4 maddenin faktör yüklerinin düşük olduğu görülmüş ve ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu şekilde faktör yükleri .47 ile .72 arasında değişen 26 maddelik, 3 faktörlü yapıya sahip bir ölçek elde edilmiştir, ölçeğin toplam varyansın %53'ünü açıkladığı görülmüştür. Ayrıca madde ayırt edicilik analizi sonunda elde edilen t-testi değerlerine göre, her soruya yönelik alt ve üst gruplara ait ortalamalar arası farkın, istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Madde-toplam korelasyon katsayı değerlerine bakıldığında ise ilgili değerlerin .79 ile .61 arasında değiştiği saptanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda üç faktörlü ölçeğe ait Cronbach's Alpha katsayıları, “kurumsal gelişime yönelik çaba” faktörü (11 madde) için .89; “ekstra performans” faktörü (9 madde) için .84; “sadakat” faktörü (6 madde) için .80; ölçeğin toplamı için ise .93 olarak hesaplanmıştır. Kurumsal gelişime yönelik çaba, ekstra performans ve sadakat faktörleri için verilebilecek örnekler sırasıyla şu şekildedir: “Bu okulun saygınlığını arttıracak işlerde istekle görev alırım.”, “Bu okulda gerekirse ders saatleri dışında da istekle çalışırım.” ve “Daha iyi bir fırsat verilse bile, bu okulda emekliliğime kadar kalmak isterim.”

Bu çalışmada Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşmeye Uyuma Düzeyi Ölçeği'nin yapı geçerliğinin test edilmesi için yapılan DFA sonucundaki uyum iyiliği değerleri ise [$\chi^2= 788.44$; Sd = 295; $\chi^2 /Sd = 2.67$; AGFI=0.80; GFI=0.82; NFI=0.98; CFI=0.99; IFI=0.99; RMR=0.037; RMSEA=0.07] olarak bulunmuştur. Ölçeğe ait Cronbach' Alpha (α) değerleri "kurumsal gelişime yönelik çaba" boyutu için .93; "ekstra performans" boyutu için .85; "sadaikat" boyutu için .85; ölçeğin tamamı için ise .95 olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum iyiliği sonuçları ve güvenilirlik katsayıları değerlendirildiğinde, ilgili ölçeğin bu araştırma için geçerli ve güvenilir bir araç olduğu sonucuna varılmıştır (Çelik ve Yılmaz, 2013).

Güçlendirici Liderlik Davranışları Ölçeği: Öğretmenlerin güçlendirici liderlik davranışlarına ilişkin algılarının ölçülmesi için kullanılan ölçek, Aras (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. 18 madde içeren ölçme aracı, "yetki verme ve sorumluluk", "kendi başına karar verme", "bilgi paylaşımı", "beceri geliştirme", "yenilikçi performans için koçluk" olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Aracın uyarlanmasında gerekli analizler yapılmış, ölçeğin geçerli güvenilir olduğu belirtilmiştir ($\chi^2/df =2.710$ ($p>05$); CFI= .908; TLI=.885; RMSEA=0.068). Boyutlara ait güvenilirlik katsayılarının sırasıyla .67, .64, .71, .77 ve .73 olarak hesaplandığı; ölçeğin tamamına ait Cronbach's Alpha katsayısının ise .89 olduğu raporlanmıştır.

Bu çalışmada da kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliğinin test edilmesi için yapılan DFA sonucundaki uyum iyiliği değerleri [$\chi^2=323.41$; Sd=124; $\chi^2 /Sd= 2.60$; AGFI= 0.84; GFI=0.89; NFI=0.98; CFI=0.99; IFI=0.99; RMR= 0.03; RMSEA=0.07] olarak bulunmuştur. Ölçeğe ait Cronbach alfa (α) değerleri "yetki verme ve sorumluluk (YVS)" boyutu için .90; "kendi başına karar verme (KBKV)" boyutu için .86; "bilgi paylaşımı (BP)" boyutu için .87; "beceri geliştirme (BG)" boyutu için .90; "yenilikçi performans için koçluk (YPİK)" boyutu için .92; ölçeğin tamamı için ise .93. olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum iyiliği sonuçları ve güvenilirlik katsayıları değerlendirildiğinde, Güçlendirici Liderlik Davranışları Ölçeği'nin ilgili örneklem için geçerli ve güvenilir bir araç olduğu sonucuna varılmıştır.

İşlemler ve Verilerin Analizi

Verilerin toplanmasından önce Güçlendirici Liderlik Davranışları Ölçeği'ni geliştiren ve uyarlayan araştırmacıdan gerekli izinler alınmıştır. Öğretmenlerle uygulanabilmesi için Etik Kurul ve Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğü izinleri de alınmış, veriler gönüllülük esasına göre toplanmıştır. Verilerin analize hazır hale getirilmesi için tek değişkenli ve çok değişkenli uç değer analizleri yapılmış, verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Dağılım grafikleri, basıklık ve çarpıklık katsayıları, verilerin normal dağılıma sahip olduğunu ve çok değişkenli analize uygun olduğunu göstermiştir. Bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelenmiş; .80'nin altında olduğu görülmüştür. Dolayısıyla değişkenlerin çoklu bağlantılılık sorunu göstermediği tespit edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2007, s. 253).

Verilerin betimsel analizinde ortalama ve standart sapma kullanılmış, değişkenler arası ilişkilerin ortaya çıkarılmasında çoklu korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerinin yordayıcılarının test edilmesinde ise hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır. Aritmetik ortalamaların yorumlanmasında, 1.00-1.79 aralığı çok düşük, 1.80-2.59 aralığı düşük, 2.60-3.39 aralığı orta, 3.40-4.19 aralığı yüksek ve 4.20-5.00 aralığı ise çok yüksek olacak şekilde dikkate alınmıştır. Değişkenler arası korelasyon katsayıları, 0.71-1.00 arasında ise *yüksek*; 0.70-0.31 arasında ise *orta*, 0.30-0.00 arasında ise *düşük* düzeyde bir ilişki olduğu yönünde yorumlanmıştır (Büyüköztürk, 2007, s. 32).

Bulgular

Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Psikolojik Sözleşmeye Uyma, Güçlendirici Liderlik Davranışı Gösterme ve Kendilerinin Psikolojik Sözleşmeye Uyma Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 2.'de öğretmen algılarına göre psikolojik sözleşme ve güçlendirici liderlik davranışlarına ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur.

Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler

| | n | Ortalama | Standart Sapma |
|----------------------------------|-----|-------------|----------------|
| 1. OYPSUD | 280 | 3.32 | .73 |
| 2. ÖPSUD | 280 | 3.49 | .65 |
| Kurumsal Gelişime Yönelik Çaba | 280 | 3.72 | .68 |
| Sadakat | 280 | 3.36 | .79 |
| Ekstra Performans | 280 | 3.30 | .68 |
| 3. GLD | 280 | 3.41 | .73 |
| Yetki Verme ve Sorumluluk | 280 | 3.44 | .75 |
| Kendi Başına Karar Verme | 280 | 3.43 | .82 |
| Bilgi Paylaşımı | 280 | 3.46 | .79 |
| Beceri Geliştirme | 280 | 3.39 | .82 |
| Yenilikçi Performans için Koçluk | 280 | 3.35 | .82 |

OYPSUD: Okul Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşmeye Uyma Düzeyi

ÖPSUD: Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşmeye Uyma Düzeyi

GLD: Güçlendirici Liderlik Davranışları

Tablo 2.'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyine (OYPSUD) ilişkin öğretmen algılarının *orta* düzeyde ($\bar{x}=3.32$), öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyinin (ÖPSUD) ise *yüksek* düzeyde ($\bar{x}=3.49$) olduğu saptanmıştır. Bunun yanında okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışları gösterme düzeyine (GLD) ilişkin öğretmen algılarının *yüksek* düzeyde ($\bar{x}=3.41$) olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyine ilişkin davranışların en yüksek *kurumsal gelişime yönelik çaba* boyutunda ($\bar{x}=3.72$), en düşük *ekstra performans* boyutunda ($\bar{x}=3.30$) olduğu görülmüştür. Bunun yanında öğretmenlere göre okul yöneticileri, *yenilikçi performans için koçluk* ($\bar{x}=3.35$) ve *beceri geliştirmeye* ($\bar{x}=3.39$) yönelik güçlendirici liderlik davranışlarında en düşük ortalamaya sahiptir.

Okul Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşmeye Uyma Düzeyine İlişkin Öğretmen Algıları ile Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşmeye Uyma Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo 3, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerine ilişkin öğretmen algıları arasındaki korelasyon sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 3. Değişkenler Arası İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Matrisi

| Değişken | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|------|------|------|------|---|
| 1. OYPSUD | - | | | | |
| 2. ÖPSUD | ,77* | - | | | |
| 3. Kurumsal Gelişime Yönelik Çaba | ,71* | ,94* | - | | |
| 4. Sadakat | ,69* | ,91* | ,80* | - | |
| 5. Ekstra Performans | ,70* | ,90* | ,75* | ,72* | - |

N= 280, *p<.001

Tablo 3.'e göre hesaplanan korelasyon katsayıları, OYPSUD ile ÖPSUD ve boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermiştir. OYPSUD ile ÖPSUD puanları arasında yüksek düzeyde, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir [($r_{\text{OYPSUD} \times \text{ÖPSUD}} = .77; p < .001$)].

Bununla birlikte OYPSUD ile ÖPSUD'nin sadakat ve ekstra performans boyutları arasında orta düzeyde, pozitif yönlü, anlamlı $[(r_{OYPSUD \times s} = .69; p < .001)]$, $[(r_{OYPSUD \times ep} = .70; p < .001)]$; OYPSUD ile ÖPSUD'nin kurumsal gelişime yönelik çaba boyutu arasında ise yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu $[(r_{OYPSUD \times kgiç} = .71; p < .001)]$ bulunmuştur.

Okul Yöneticilerinin Psikolojik Sözleşmeye Uyma ve Güçlendirici Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyine İlişkin Öğretmen Algılarının, Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşmeye Uyma Düzeylerini Yordamasına Yönelik Bulgular

Tablo 4., öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerini yordayan değişkenlerin belirlenmesi amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4. OYPSUD, GLD ve Bazı Değişkenlerin, ÖPSUD'yi Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Sonuçları

| Yordayıcı Değişkenler | Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşmeye Uyma Düzeyleri | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|--|---------|---------|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| | Model 1 | | Model 2 | | Model 3 | | Model 4 | | Model 5 | | Model 6 | | Model 7 | |
| | β | t | β | t | β | t | β | t | β | t | β | t | β | t |
| Model 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| Cinsiyet | ,172 | 2,825* | ,068 | 1,537 | ,029 | ,741 | ,034 | ,900 | ,033 | ,868 | ,046 | 1,213 | ,045 | 1,198 |
| Eğitim Durumu | -,083 | -1,407 | -,003 | -,073 | ,034 | ,895 | ,038 | 1,027 | ,045 | 1,214 | ,048 | 1,324 | ,048 | 1,319 |
| Kıdem | ,033 | ,534 | ,060 | 1,348 | ,062 | 1,581 | ,043 | 1,107 | ,054 | 1,396 | ,053 | 1,376 | ,053 | 1,377 |
| Okul Türü | -,168 | -2,527* | -,023 | -,466 | -,021 | -,494 | -,033 | -,782 | -,032 | -,777 | -,052 | -1,262 | -,052 | -1,259 |
| Okul Öğr. Say. | -,131 | -2,001* | ,002 | ,043 | -,032 | -,762 | -,031 | -,750 | -,035 | -,850 | -,022 | -,544 | -,023 | -,554 |
| Model 2 | | | | | | | | | | | | | | |
| OYPSUD | | | ,709 | 16,042* | ,366 | 6,792* | ,304 | 5,450* | ,286 | 5,086* | ,255 | 4,537* | ,255 | 4,517* |
| Model 3 | | | | | | | | | | | | | | |
| Yen.Per.Koçluk | | | | | ,478 | 9,126* | ,314 | 4,531* | ,280 | 3,922* | ,231 | 3,211* | ,228 | 3,077* |
| Model 4 | | | | | | | | | | | | | | |
| Beceri Gel | | | | | | | ,246 | 3,506* | ,155 | 1,844 | ,133 | 1,595 | ,131 | 1,560 |
| Model 5 | | | | | | | | | | | | | | |
| Bilgi Paylaşımı | | | | | | | | | ,150 | 1,912* | ,081 | 1,002 | ,077 | ,932 |
| Model 6 | | | | | | | | | | | | | | |
| Yetk.Ver.Sor. | | | | | | | | | | | ,191 | 3,153* | ,188 | 2,941* |
| Model 7 | | | | | | | | | | | | | | |
| Kendi. Ken. Karar Verme | | | | | | | | | | | | | ,013 | ,176 |
| R ² | ,110 | | ,542 | | ,649 | | ,665 | | ,676 | | ,681 | | ,681 | |
| R ² Fark | ,110 | | ,432 | | ,107 | | ,016 | | ,011 | | ,005 | | ,000 | |
| F | 6,793* | | 53,846* | | 67,298* | | 62,380* | | 58,446* | | 54,519* | | 51,983 | |

Tablo 4. incelendiğinde analizdeki 7. model $[F=51.983, p>.001, R^2=.681]$ dışında, tüm adımlarda açıklanan varyansın artış gösterdiği, regresyon katsayılarının ise anlamlı çıktığı görülmektedir. Model 1'e göre *cinsiyet*, *eğitim durumu*, *kıdem*, *okul türü*, *okulda görev yapan öğretmen sayısı* değişkenleri, ÖPSUD'ye ait varyansın %11'ini açıklamaktadır. Model 2'de, OYPSUD'nin, ÖPSUD'yi yordadığı ve tek başına ÖPSUD'deki varyansın %43'ünü açıkladığı görülmektedir ($\Delta R^2=.432, p<.001$). Model 3, GLD kapsamındaki yenilikçi performans için koçluk boyutunun diğer güçlendirici davranışlar arasında en yüksek yordayıcılığa sahip olduğunu ($\Delta R^2=.107, p<.001$), onu beceri geliştirme ($\Delta R^2=.016, p<.001$), bilgi paylaşımı ($\Delta R^2=.011, p<.001$) ve yetki ve sorumluluk verme ($\Delta R^2=.005, p<.001$) boyutlarının izlediğini göstermektedir. Model 7'de ise, kendi kendine karar verme boyutunun ÖPSUD'nin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmektedir. Genel olarak kontrol değişkenleri, OYPSUD ve GLD'nin toplamda, ÖPSUD'deki varyansın %68'ini açıkladığı bulgusuna ulaşılmaktadır.

Tartışma

Okullardaki psikolojik sözleşmeye yönelik öğretmen algıları üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolünün incelendiği bu çalışmada ilk olarak, psikolojik sözleşmeye ve güçlendirici liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının nasıl olduğu sorgulanmıştır. Buna göre öğretmenler, kendilerinin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerinin okul yönetiminin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerinden daha yüksek olduğunu düşünmektedirler. Yılmaz ve Altınkurt (2012) tarafından yapılan bir çalışmada da öğretmen algılarına göre, öğretmenlerin üzerlerine düşen yükümlülüklerini yerine getirmede, okul yönetiminden daha etkin oldukları ortaya çıkarılmıştır. Öğretmen ve okul yönetimi arasındaki ilişkilerin takas kuramına dayalı olarak incelendiği bir başka çalışmada ise, öğretmenlerin okullarına karşı yüksek düzeyde yükümlülük hissettikleri ancak yönetimlerin bu hizmetlere orta düzeyde cevap verdikleri belirlenmiştir (Çildir, 2008). Okullardaki psikolojik sözleşme ilişkisinde, öğretmen beklentilerinin karşılanmasında sorunlar yaşanmasına rağmen psikolojik sözleşmeye uyum gösterme eğilimlerinin yüksek olması, öğretmenlik mesleğinin kendi doğası ile ilişkili olabilir. Nitekim bir çalışmada öğretmenlerin, mesleğin belirli bir kazanç karşılığında mekanik bir iş olarak yapılmasını öngören “işlemsel sözleşme”ye uyma düzeylerinin çok düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Demirkasimoğlu, 2012a). Dolayısıyla bu bulgular, öğretmenlerin bu mesleği yalnızca okul yönetiminden elde edilen kazançlarla ilişkilendirmediğinin bir kanıtı olabilir.

Birinci araştırma sorusuna yönelik bulgularda bir nokta daha dikkat çekmektedir. Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyine ilişkin genel ortalamaları *yüksek* olsa da, “*ekstra performans*” ve “*sadakat*” boyutuna yönelik algıların *orta* düzeyde olduğu ve genel ortalamayı “*kurumsal gelişime yönelik çaba*” boyutunun arttırdığı görülmektedir. Yani öğretmenler en fazla, öğrencilerin geliştirilmesi ve başarılarının artırılmasına yönelik davranışlardan oluşan kurumsal gelişime yönelik çaba boyutunda etkindirler. Buna karşılık okul için beklenenden daha çok çaba göstermeye ve okula sadakatle bağlı olmaya daha az eğilim göstermektedirler. Bu durum öğretmenlerin, okul yöneticilerinin psikolojik sözleşmeye uyma konusunda yetersiz kalmasına karşılık verdiği bir tepki olarak nitelendirilebilir. Kaldı ki Gouldner’ın (1960) karşılıklılık normu ve Blau’nun (1964) sosyal takas kuramına göre bireyler, karşılığında almayı beklediği herhangi bir şeyi elde ettiklerinde verici olacaktırlar. Ayrıca çalışanların görevlerini en etkin şekilde gerçekleştirebilmeleri, bekledikleri koşulların veya teşviklerin sağlanması ile ilişkilendirilmektedir Huffington, Cole ve Brunning (1997). Bu durumda öğretmenler, öğrenci başarısıyla yakından ilişkili olan kurumsal gelişim için yüksek düzeyde çaba gösteriyor; ancak okul yöneticilerinin yükümlülüklerini *orta* düzeyde yerine getirdiklerini düşündükleri için ekstra performans ve sadakat gösterme eğilimlerini düşürüyor olabilirler.

Aynı araştırma sorusu kapsamında, okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışları sergileme düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak Cerit (2007), öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin “*orta*” düzeyde güçlendirici liderlik davranışları gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Bu iki bulgu birbirinden farklı görünümeler sunmaktadır.

Güçlendirici liderlik davranışlarından beceri geliştirme ve yenilikçi performans için koçluk boyutlarına ait ortalamaların diğer güçlendirici liderlik davranış boyutlarının ortalamalarından düşük olduğu dikkat çekmektedir. Bunun bir nedeni okul liderlerinin öğretmen becerilerinin geliştirilmesine yönelik yeterli bilgi birikimi ve farkındalığının olmaması olabilir. Nitekim öğretmenlerin okul içindeki etkinlik alanlarının zenginleştirilmesi ve geliştirilmesinin önemine yönelik yeterli farkındalığın bulunmadığı ifade edilmektedir (Parlar, 2012). Okul yöneticilerinin yenilikçi performans için koçluk boyutunda etkin olamamaları ise, Türk Milli Eğitim Sisteminin merkeziyetçi yapısı ve katı kural bağlılığı nedeniyle risk almaktan uzak oluşlarıyla bağlantılı olabilir. Nitekim yenilik, özünde başarısızlık ihtimaline karşı risk almaya gerektirmektedir (Coleman, 1996). Aynı şekilde çalışanları yenilikçi fikirler üretmeye ve başarısızlık riskini göze alarak yenilikçi davranışlar sergilemeye teşvik etmek, örgütün sürekli değişim ve gelişimi açısından önemli görülmektedir. Bu durum, okul yöneticilerinin yeniliklere karşı açık olma ve risk alabilme yönündeki becerilerinin geliştirilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Araştırmada ikinci olarak, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyleri arasındaki ilişki sorgulanmış, her iki değişken arasında yüksek düzeyde, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Psikolojik sözleşme kavramı, çalışan ve işveren yükümlülüklerinin karşılıklı olarak karşılanması temelinde inşa edilmiştir (Rousseau, 1989, 1995). Kavramın kuramsal temelinde, bireylerin sarfettiği çaba karşılığında değerli bulduğu bir ödüle ulaşacağına inanmasını ifade eden beklenti kuramı (Vroom, 1964) yatmaktadır. Bu kurama göre öğretmenler verdiği hizmetler karşılığında okul yönetiminden, maddi-manevi ihtiyaçlarına cevap verecek bir yönetim anlayışı beklemektedir. Aynı durum okul yönetimi için de geçerlidir. Aksi takdirde, taraflardan herhangi biri beklentilerinin karşılanmadığına ve bundan sonra da karşılanmayacağına ilişkin bir algıya kapılırsa, verdiği emeği ya da çabayı düşürme veya geri çekme eğilimine girebilmektedir. Bu çalışmada da tarafların psikolojik sözleşmeye uyma düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olması, psikolojik sözleşmenin temel dayanaklarını doğrulamaktadır.

Araştırmada üçüncü olarak ise, sırasıyla çeşitli değişkenlerin, OYPSUD'nin ve GLD'nin, ÖPSUD'yi ne kadar yordadığı sorgulanmıştır. Buna göre cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, okul türü ve görev yapılan okuldaki öğretmen sayısının %11'lik bir yordayıcılığı olduğu görülmüştür. İlgili değişkenlerin ÖPSUD'yi anlamlı bir şekilde yordaması, psikolojik sözleşmeye yönelik bireysel algıların bu değişkenlerden etkilenebileceğini göstermektedir. Nitekim Guest (2004), yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, statü ve etnik köken gibi bireysel değişkenlerin psikolojik sözleşmenin oluşumunda rol oynadığını ifade etmektedir. Dolayısıyla bu araştırmadan elde edilen bulgular, alanyazında belirtilen bu kuramsal açıklamalarla desteklenmektedir. Bununla birlikte ÖPSUD'ye ilişkin öğretmen algılarının en büyük yordayıcısının, OYPSUD'ye ilişkin öğretmen algıları olduğu tespit edilmiştir. Bu durum sosyal takas kuramı gerekleri bağlamında düşünülebilir.

Üçüncü araştırma sorusu kapsamındaki bulgularda, güçlendirici liderlik davranış boyutlarından yenilikçi performans için koçluk ve beceri geliştirmenin en yüksek yordayıcılığa sahip olduğu görülmüştür. Nitekim De Vos, Buyens ve Schalk (2003) olumlu bir psikolojik sözleşme için eğitim ve gelişim olanakları sağlamanın önemli olduğunu ifade etmektedir. Bununla beraber Guest (2006) de psikolojik sözleşme algılarında olumlu bir hava oluşturabilmek için becerilerin geliştirilmesini sağlayacak şekilde işin zenginleştirilmesi ve kariyer/gelişim olanaklarının sağlanması gerektiğini ileri sürmektedir. Çankaya'ya (1996) göre ise kimi çalışanlar liderlerinden, kendilerine ait yeni fikirlerin önemsenmesini beklemekte, bunun karşılığında yükümlülüklerini yerine getirmede daha istekli davranmaktadırlar. Görüldüğü üzere yapılan çalışmalar, bu araştırmanın yenilikçi performans için koçluk ve beceri geliştirme boyutlarının en yüksek yordayıcılığa sahip olmasına yönelik bulgularını desteklemektedir. Başka bir ifadeyle okul yöneticileri, küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle değişen öğretmenlik mesleğinde kendini geliştirebilmeleri için gereken desteği aldıkları sürece, psikolojik sözleşmeye uyma eğilimi göstermektedirler. Nitekim günümüz okul yöneticilerinden beklenen davranışlardan biri de öğretmenlerin gelişim ihtiyaçlarının önemsenmesidir (Can, 2002). Bu nedenle okullarda, öğretmenlerin okuldan beklentilerinin en üst düzeyde karşılanmasını sağlayacak şekilde bir insan kaynakları yönetiminin gerektiği ifade edilmektedir (Özdemir, 2014).

Güçlendirici liderlik davranışlarının, öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyleri üzerindeki yordayıcılığına ait başka bir önemli bulgu ise yetki verme ve sorumluluk boyutunun en az yordayıcılığa sahip boyut olmasıdır. Buna gerekçe olarak; Türkiye'de eğitimin merkeziyetçi yapısından doğan yasal gerekliliklerin öğretmenler tarafından kanıksanmış olması, bu nedenle de okulda yetki ve sorumluluk alma eğilimine girmemeleri verilebilir. Kaldı ki yapılan bir çalışmada, Türk Milli Eğitim Sistemindeki merkeziyetçi yapı, öğretmenlerin okul içinde yetki ve sorumluluk almaları önünde engel teşkil etmektedir (Özdemir ve Demircioğlu, 2014). Buna karşılık, dünya genelinde çağdaş okul yapılarında hiyerarşinin yerini yetkinin işlevsel dağıldığı ve insan kaynağının temel alındığı bir yapıya bıraktığı belirtilmektedir (Gümüseli, 2001).

Araştırma sonucunda elde edilen bir diğer bulguya göre, güçlendirici liderlik davranışlarından kendi kendine karar verme boyutu, öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerini açıklamamaktadır. Buna dayalı olarak öğretmenlerin sınıf içinde kendi kendine karar verme

durumunu, mesleğin doğasında zaten var olan bir hak olarak gördükleri, bu nedenle bir takas ölçütü olarak değerlendirmedikleri söylenebilir. Kaldi ki öğretmenlerin sınıf içi uygulamalarında özerk olmaları, mesleğin kendisinde var olan doğal bir olgu olarak görülmekte, öğretmenlerin sınıf içinde en / tek yetkili kişi olduğu belirtilmektedir (Öztürk, 2011).

Üçüncü araştırma probleminde bir bulgu daha göze çarpmaktadır. Yenilikçi performans için koçluk çerçevesinde sergilenen liderlik davranışları, öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerinin en yüksek düzeyde yordayıcısı olmasına rağmen bu boyut uygulamada en düşük ortalamaya sahiptir. Bu durum da, günümüz yöneticilerinden beklentilerin farklı bir görünüm kazandığına işaret etmektedir. Dolayısıyla öğretmenleri rutin işlerinden kurtarabilecek liderlik davranışlarının, onların psikolojik sözleşmeye uyma düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceği söylemek mümkün görünmektedir. Dahası öğretmen motivasyonunu sağlayan unsurların yalnızca ekonomik araçlarla açıklanamayacağı ifade edilebilir. Nitekim Rong (2009), okul örgütlerindeki beklentilerin sadece ekonomik değil hatta daha çok sosyal değerlere yönelik bir temel üzerinde kurulu olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin, öğretmenlerin bilgi ve becerilerinin geliştirildiği, yenilikçi ve dinamik bir okul kültürü oluşturmaları önem teşkil etmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının nasıl bir rol oynadığının tespiti için yapılan bu çalışmada, elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmaktadır.

Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerine ilişkin algıları, okul yöneticilerinin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyine ilişkin algılarından daha yüksektir. Buna göre okul yöneticileri, öğretmenleri karar sürecine katma konusunda yetersiz bulunmaktadır. Bununla birlikte öğretmen algıları, yöneticilerin elde edilen başarıları fark ederek öğretmenleri adil bir şekilde ödüllendirmelerinde de sorunlar yaşandığını göstermektedir. Öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerinde ise, “kurumsal gelişime yönelik çaba gösterme” davranışları “sadakat” ve “ekstra performans gösterme” davranışlarından daha yüksektir. Buna karşılık öğretmenlerin, yasal yükümlülükleri dışında ekstra performans gösterme eğilimleri en düşük düzeye sahiptir.

Öğretmenler, okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışlarını göstermede en etkin oldukları konunun “bilgi paylaşımı” olduğunu düşünmektedirler. Buna karşılık bulgular, en düşük düzeyde sergilenen güçlendirici liderlik davranışlarının “beceri geliştirme” ve “yenilikçi performans için koçluk” boyutlarında olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle öğretmenler, okul yöneticilerinin risk alma ve yenilikçi davranışlar sergileme davranışlarını teşvik etmede ve öğretmen becerilerinin geliştirecek olanaklar sunmada diğer güçlendirici liderlik davranışları kadar etkin değildirler.

Öğretmenler, okul yöneticilerinin psikolojik sözleşme yükümlülüklerini yerine getirdiğini düşündüklerinde, kendileri de üzerlerine düşen yükümlülükleri yerine getirme eğilimine girmektedirler. Öğretmen ve okul yöneticileri arasındaki psikolojik sözleşmeye ilişkin öğretmen algıları, sosyal takas kuramına ilişkin önermeyi desteklemektedir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerinin büyük ölçüde, okul yönetiminin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyi ile açıklandığını göstermiştir. Cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, okul türü ve okulda görev yapan öğretmen sayısı değişkenlerinin de öğretmenlerin psikolojik sözleşme algıları üzerinde etkili olduğu kanısına varılmıştır. Buna ek olarak, kendi kendine karar verme boyutu dışındaki bütün güçlendirici liderlik davranışlarının, öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerinin yordayıcıları olduğu genel sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada ulaşılan bu sonuçlar çerçevesinde gerek araştırmacılara gerekse uygulamaya dönük öneriler sunmak mümkündür. Uygulamaya yönelik olarak; Okul yöneticilerinin yenilikçi performans için koçluk ve çalışanların becerilerini geliştirmeye yönelik seminer, konferans, hizmet içi eğitim almaları etkili olabilir. Eğitim ve gelişim olanakları sağlama konusunda okul yöneticileri, beceri geliştirmek ve lisansüstü eğitim almak isteyen öğretmenleri bu konuda teşvik ederek, ders saatleri konusunda gereken kolaylığı sağlamada daha etkin davranabilir. Ayrıca ğretmenler yeni etkinlik ve projelere teşvik edilebilirler. Okul yöneticilerinin, ğretmen beklentilerini ve beklentilerin karşılanmasına ilişkin sorunları belirleyebilmek için öğretmenlerle görüşmeler yapması da etkili bir yol olabilir. Bu görüşmelerden elde edilen sonuçlara göre ilgili düzenlemeleri yaparak öğretmenlerin moral ve motivasyonlarının arttırılması sağlanabilir.

Araştırmacılara yönelik olarak; ilgili araştırmanın, okul yöneticileri ile de gerçekleştirilmesi farklı bulgulara ulaşılabilmesi açısından etkili olabilir. Bununla beraber öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye ilişkin algılarını olumsuzlaştıran durumların tespit edilebilmesi için nitel çalışmalar yapılabilir. Başka bir nitel çalışma ile okul yöneticilerinin psikolojik sözleşmeye ve güçlendirmeye yönelik davranışlar sergilemesini güçleştiren durumlar ve nedenleri ortaya çıkarılabilir. Ayrıca psikolojik sözleşmeye ilişkin algıların karşılıklı olarak ele alındığı ve bu algılar üzerinde etkili olabileceği düşünülen farklı liderlik davranışlarının rolü incelenebilir.

Kaynakça

- Akgündüz, Y., Kale, A. ve Pazarbaşı, G. (2014). Futbol turizmine hizmet eden otel çalışanlarının psikolojik güçlendirme algularının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 1-15.
- Aras, G. (2013). *Personel güçlendirme yönetiminde güçlendirici liderlik davranışları uygulaması: Kemer bölgesi beş yıldızlı otel işletmeleri örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Argon, T. (2014). Eğitim kurumlarında insan kaynaklarının desteklenmesi: Yönetici desteğine yönelik öğretmen görüşleri. *International Journal of Human Science*, 11(2), 691-729.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Dorsey Press: Homewood, IL.
- Atkinson, C. (2007). Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, 29(3), 227-246.
- Baker, T. (2009). Towards a new employment relationship model: Aligning the changing needs of individual and organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 197-223.
- Balcı, A. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Jersey: John & Wiley Sons, Inc.
- Block, P. (1986). *Empowered manager: Positive political skills at work*. London: Jossey Bass Publishers.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bowen, D. E. ve Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-9.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, N. (2002). Değişim sürecinde eğitim yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 155-156. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/155-156/can.htm adresinden erişildi.
- Cerit, Y. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 88-98.
- Clutterbuck, D. (2005). Communication and the psychological contract. *Journal of Communication Management*, 9(4), 359-364.
- Coleman, H. J. (1996). Why employee empowerment is not just a fad. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(4), 29-36.
- Coyle-Shapiro, J. A. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927-946.
- Coyle-Shapiro, J. A. ve Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.
- Çankaya, İ. (1996). Takas kuramının okul yönetimince uygulanması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(4), 539-546.
- Çelik, H. E. ve Yılmaz, V. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Eren, E. (2007). Psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi. *Yönetim*, 18(57), 12-25.
- Çildir, T. K. (2008). *Ankara ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin takas kuramının algılanmasına ilişkin algıları* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- De Vos, A., Buyens, D. ve Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 537-559.

- Demirkasımoğlu, N. (2012a). Eğitim örgütlerinde çalışma ilişkilerini anlamada analitik bir araç olarak psikolojik sözleşme kavramı. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 1(1), 76-90.
- Demirkasımoğlu, N. (2012b). *Kamu ve özel ilköğretim okulu sınıf öğretmenlerinin psikolojik sözleşme algıları ve iş çevresine uyum düzeyleri ile ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dijke, M. V., Cremer, D. D., Mayer, D. M. ve Quaakebeke, N. M. (2012). When does procedural fairness promote organizational citizenship behavior? Integrating empowering leadership types in relational justice models. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 117, 235-248.
- Dikili, A. ve Bayraktaroğlu, S. (2013). Psikolojik sözleşme ile iştatmini ilişkisine yönelik bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(2), 205-227.
- Doğan, S. (2003). *Personel güçlendirme (Empowerment)*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirme ve psikolojik sözleşmenin etkisine ilişkin bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 47-80.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325-333.
- Gebert, D., Boerner, S. ve Kearney, E. (2006). Cross functionality and innovation in new product development teams: A dilemmatic structure and its consequences for the management of diversity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 431-458
- Gemalmaz, N. (2014). *İlkokul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dilin öğretmenlerin psikolojik sözleşme ve lider-üye etkileşimine algıları üzerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Gerber, M., Grote, G., Geiser, C. ve Raeder, S. (2012). Managing psychological contracts in the era of the "new" career. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 195-221.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Griffin, R. W. ve Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior managing people and organizations* (11. bs.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Guest, D. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53, 541-555.
- Guest, D. (2006). How an evolving-psychological contract is changing workforce flexibility. R. Gandossy, E. Tucker ve N. Verma (Ed.), *Workforce wake-up call: Your workforce is changing, are you?* içinde (s. 87-94). USA: John Wiley & Sons.
- Günbayı, İ., Dağlı, E. ve Kalkan, F. (2013). İlköğretim okulu müdürlerinin destekleyici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Educational Administration: Theory and Practice*, 19(4), 575-602.
- Güneş, K. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerileri ile ilgili algı ve beklentileri (İstanbul ili Avrupa Yakası örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüş, A. (2013). *İlkokul yöneticilerinde güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerde örgütsel bağlılık ilişkisi: Psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü (Ankara ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.

- Güzelce, A. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmenlerin, yöneticilerin karar alma süreçlerine ilişkin algıları ve beklentileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hassan, S., Glenn, J., Mahsud, R., Yukl, G. ve Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133-146.
- Herriot, P., Manning, W. E. G. ve Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162.
- Huffington, C., Cole, C. ve Brunning, H. (1997). *A manual of organizational development: The psychology of change*. London: Karnac Books.
- Hui, C., Lee, C. ve Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311-321.
- Karacıoğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.
- Kingshott, R. P. J. (2006). The impact of psychological contracts upon trust and commitment within supplier-buyer relationships: A social exchange view. *Industrial Marketing Management*, 35, 724-739.
- Koçak, S. (2016). *Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J. ve Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- Kotter, J. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15(9), 91-99.
- Köhler, T., Janben, C., Plath, S. C., Reese, J. P., Lay, J., Steinhausen, S., ... Pfaff, H. (2010). Communication, social capital and workplace health management as determinants of the innovative climate in German banks. *International Journal of Public Health*, 55(6), 561-570.
- Kun, Q., Hai-yan, S. ve Lin-li, L. (2007). *The effect of empowerment on employees' organizational commitment: Psychological contract as mediator*. International Conference on Management Science & Engineering, China.
- Lapointe, E., Vandenberghe, C. ve Boudrias, J. S. (2013). Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 528-538.
- Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H. ve Solley, C. (1962). *Men, management and mental health*. Cambridge, M.A: Harvard University Press.
- Lincoln, N. D., Travers, C., Ackers, P. ve Wilkinson, A. (2002). The meaning of empowerment: The interdisciplinary etymology of a new management concept. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 271-290.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Mihçioğlu, C. (1983). Türkiye'de yönetime katılma. http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/38/1/cemal_mihcioglu.pdf adresinden erişildi.
- Millward, L. J. ve Herriot, P. (2000). Psychological contracts in the UK. D. M. Rousseau ve R. Schalk (Ed.), *Psychological contracts in employment: Cross national perspectives* içinde (s. 231-248). New York: Sage Publication.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi: Kuram, uygulama, teknik*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Özdemir, M. ve Demircioğlu, E. (2014). Distributed leadership and contract relations: Evidence from Turkish high schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(6), 918-938.
- Özdemir, M. ve Demircioğlu, E. (2015). The relationship between counterproductive work behaviours and psychological contracts in public high schools. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 45(1), 41-60.
- Özgen, H. ve Türk, M. (1997). Hizmet sektöründe başarının anahtarı: Personel güçlendirme. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 75-86.
- Özler, D. E. ve Ünver, E. (2012). Psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 325-351.
- Öztürk, İ. H. (2011). Öğretmen özerkliği konusu üzerine kuramsal bir inceleme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(35), 82-99.
- Parlar, H. (2012). Özel okullarda, özel okul sahiplerinin ve üst düzey yöneticilerinin güçlendirilmiş bir iş çevresi yaratmaya ne kadar istekli ve hazır olduklarının tespitine ilişkin bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 127-146.
- Paul, R. J., Niehoff, B. R. ve Turnley, W. H. (2000). Empowerment, expectations, and the psychological contract—managing the dilemmas and gaining the advantages. *Journal of Socio-Economics*, 29, 471-485.
- Pont, B., Nusche, D. ve Hopkins, D. (2012). *Improving school leadership. Volume 2: Case studies on systems leadership*. Paris: OECD.
- Raub, S. ve Robert, C. (2012). Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry: Evidence from a multinational sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136-148.
- Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rodrigues, C. A. (1994). Employee participation and empowerment programs. *Empowerment in Organizations*, 2(2), 29-40.
- Rong, W. (2009). Management of college and university teachers based on psychological contract. <http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/200909/2009jyhy04a49.pdf> adresinden erişildi.
- Rothstein, L. R. (1995). The empowerment effort that came undone. *Harvard Business Review*, 73(1). <https://hbr.org/1995/01/the-empowerment-effort-that-came-undone#> adresinden erişildi.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organisations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. London: Sage Publications.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, N. J.: Printice-Hall.
- Somech, A. (2005). Teachers' personal and team empowerment and their relations to organizational outcomes: Contradictory or compatible constructs? *Educational Administration Quarterly*, 41(2), 237-266.
- Şama, E. ve Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 313-342.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.
- Tekin, Y. ve Köksal, C. D. (2012). Otel işletmelerinde personeli güçlendirme uygulamaları: Antalya'da beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 25(7), 4241-4267.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An 'interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.

- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W. ve Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfilment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E. ve Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21, 530-542.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Yılmaz, A. (2012). *Psikolojik sözleşme ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). Özel dersane öğretmenlerinin psikolojik sözleşmeleri. *EJEDUS Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2012). Psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 19-48.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). Personel güçlendirme. *G.Ü. İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 1, 131-142.
- Yürür, S. ve Demir, K. (2011). Örgütsel adalet ve psikolojik güçlendirme: Karşılıklı etkileri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 311-335.