

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE
İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI
(GAZİANTEP ŞEHİTKÂMİL İLÇESİ ÖRNEĞİ)

MEHMET ÇELİK

EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

GAZİANTEP
EYLÜL 2015

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE
İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI
(GAZİANTEP ŞEHİTKÂMİL İLÇESİ ÖRNEĞİ)

MEHMET ÇELİK

EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. TUBA TAŞDELEN

GAZİANTEP
EYLÜL 2015

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
GAZİANTEP

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı Yüksek Lisans öğrencisi Mehmet ÇELİK tarafından hazırlanan “Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışları” başlıklı Yüksek Lisans Tezi, 10/09/2015 tarihinde aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

İMZA

Prof. Dr. Fatih Töremen
Ana Bilim Dalı Başkanı



Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. Ahmet Cezmi Savaş



Yrd. Doç. Dr. Mehmet Emin Usta



Yrd. Doç. Dr. Tuba Taşdelen(Tez Danışmanı)



Doç. Dr. Abdullah DEMİR
Enstitü Müdürü



T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
GAZİANTEP

Bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, materyal ve sonuçların tam olarak kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim (Tarih: 10/09/2015).

Mehmet ÇELİK

ÖZET
ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE
İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI
(GAZİANTEP ŞEHİTKÂMİL İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Mehmet ÇELİK

Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, 71 sayfa, Eylül 2015

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Tuba TAŞDELEN

Bu çalışmanın amacı, öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarını tespit etmektir. Araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Gaziantep İli Şehitkamil İlçesi'nde bulunan ilkokullarda görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi tesadüfi küme örnekleme yöntemiyle ilçeden seçilen 350 öğretmenden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak Otantik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Beşli derecelemeğe göre düzenlenen ölçek 16 maddeden oluşmaktadır. Veriler; t testi, tek yönlü varyans analizi ve faktör analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda; ilkokul öğretmenlerinin algılarına göre, ilkokul müdürlerinin otantik liderlik davranışları gösterdikleri, öğretmenlerin bazı demografik özelliklerinin otantik liderlik algısı üzerinde farklılaştığı görülmüştür. Okullarımızda verilen eğitimin kalitesini arttırmak için ilkokul müdürlerinin, otantik liderlik davranışlarının geliştirilmeye çalışılması ve ayrıca, okul müdürlerinin otantik liderlik algılarının tespit edilmesi önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Otantik, Otantik Liderlik.

ABSTRACT
ACCORDING TO THE TEACHER PERCEPTIONS
AUTHENTIC LEADERSHIP BEHAVIORS OF PRIMARY
SCHOOL PRINCIPALS
(THE SAMPLE OF GAZIANTEP ŞEHİTKAMIL DISTRICT)

Mehmet ÇELİK

Zirve University, Graduate School of Social Science

Department of Educational Administration, Supervision, Planning and Economics

Master Thesis, 71 pages, September 2015

Supervisor: Asst. Prof. Tuba TAŞDELEN

The aim of this study is to identify the authentic leadership behaviors of primary school principals, according to the teacher perceptions. In the study is a general screening model has been employed. The participants in this study were formed by teachers working at primary schools of Şehitkamil district in Gaziantep city. The sample of the study was applied on 350 teachers selected from the district by using random cluster sampling. Authentic Leadership Scale has been used as the data collection instrument, the scale that has been arranged as the fivesome rating has been formed with 16 items. Data; t test, one-way analysis of variance and factor analysis were subjected to. The result of the research; According to the perceptions of primary school teachers, they show authentic leadership behaviors of primary school principals, teachers' were found to differ on perception of some demographic characteristics of authentic leadership. It has been suggested that, to increase the quality of the education provided in our schools, the principals of primary schools should work to develop authentic leadership behaviors and in addition, the identification of authentic leadership perceptions of school principals have been proposed.

Key Words: Leadership, Authentic, Authentic Leadership.

ÖNSÖZ

İnsanoğluna yapılan en iyi yatırım eğitimidir. Eğitimin verildiği okullar ise, toplumu temsil eden en gerçek kurumlardır. Bu kurumun en önemli ögesi olan insan için okulda alacağı eğitimin kalitesi oldukça önemlidir. Kalitenin belirleyici unsuru okuldaki verim ve akabinde en başta öğrencilerin başarısının yanında okulun başarısıdır.

Okul başarısı okulun bütün bileşenlerinin sorumluluğundadır. Okul yöneticilerine ve öğretmenlere, diğer bileşenlerden daha çok sorumluluk düşmektedir. Bu anlamda okul müdürleri ve öğretmenler eğitimin kalitesini arttırabilmek amacını pozitif liderlik yaklaşımlarıyla sağlamak durumundadırlar. Otantik liderlik yaklaşımı da işte bu anlamda oldukça önem arz eden yeni bir liderlik yaklaşımıdır.

Bu çalışma; müdürlerin, otantik liderlik davranışlarının farkında oluş düzeylerini arttıracığı, okul ikliminde otantik davranışlar sergileyerek, eğitim kalitesini olumlu yönde etkileyeceği düşüncesiyle ile yapılmıştır. Eğitim Yönetimi alanında bu konuda yapılan çalışmalar oldukça azdır. Çalışmanın otantik liderlik konusunda ileride yapılacak çalışmalara kaynak teşkil edeceği ümit edilmektedir.

“Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışları” adlı tez çalışmamın hazırlama sürecinde bana yol gösteren, değerli yardımlarını, önerilerini, zamanını ve anlayışını esirgemeyen, katkı ve desteği için tez danışmanım sayın Yrd. Doç. Dr. Tuba TAŞDELEN’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tezin uygulamasında şu anki varlığımı borçlu olduğum annem ve babama, tez süresince desteklerini esirgemeyen başta ağabeyim sayın Doç. Dr. Ahmet ÇELİK’e, yeğenim sevgili Sınıf Öğretmeni Nasip DEMİREL’e ve sevgili kardeşlerime, her daim yanımda olan destek dolu gözlere ve yüreklere teşekkürlerimi sunarım.

Mehmet ÇELİK
Uzman Sınıf Öğretmeni

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR	vii
TANIMLAR	viii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	3
1.2. Alt Problemler	3
1.3. Amaç	3
1.4. Önem	3
1.5. Sayıtlılar	5
1.6. Sınırlılıklar.....	5
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	6
2.1. Lider ve Liderlik.....	6
2.1.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	8
2.2. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar	10
2.2.1. Süper Liderlik Yaklaşımı.....	11
2.2.2. Kendi Kendine Liderlik Yaklaşımı.....	12
2.3. Otantik Liderlik	12
2.3.1. Otantiklik Kavramı.....	13
2.3.2. Otantik Liderlik Kavramı	14
2.3.3. Otantik Liderliğin Gelişimi	16
2.3.4. Otantik Liderliğin Bileşenleri	17
2.3.4.1. İlişkilerde Şeffaflık.....	18

2.3.4.2.	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı.....	19
2.3.4.3.	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme.....	20
2.3.4.4.	Öz Farkındalık.....	20
2.3.5.	Otantik Liderlerin Davranışları.....	21
2.4.	Eğitimde Otantik Liderlik.....	25
2.5.	İlgili Araştırmalar.....	29
2.5.1.	Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	29
2.5.2.	Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	34
3.	YÖNTEM.....	39
3.1.	Araştırmanın Modeli.....	39
3.2.	Evren ve Örneklem.....	39
3.3.	Veri Toplama Araçları.....	40
3.4.	Verilerin Toplanması.....	44
3.5.	Verilerin Analizi.....	45
4.	BULGULAR.....	46
4.1.	İlkokul Öğretmenlerinin Demografik Özelliklerinin İncelenmesi.....	46
4.2.	İlkokul Müdürlerinin Otantik Liderlik Düzeylerine Yönelik Bulgular.....	47
4.3.	Otantik Liderlik Puanlarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	48
5.	SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	52
5.1.	Sonuç ve Tartışma.....	52
5.2.	Öneriler.....	56
5.2.1.	Uygulayıcılara Öneriler.....	56
5.2.2.	Araştırmacılara Öneriler.....	58
EKLER.....	69	
Ek.1	Anket Formu.....	69
Ek.2	Otantik Liderlik Ölçeği Yazar İzin Yazısı.....	70
ÖZGEÇMİŞ.....	71	

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 Liderlik Kavramı	8
Tablo 2.2 Yönetici-Lider Farklılıkları	9
Tablo 3.1 Otantik Liderlik Ölçeğine ait Faktör Analizi ve Güvenirlik Katsayıları(Cronbach Alpha)	42
Tablo 3.3 Ölçek Ortalamalarına Ait Algı Düzeyi	45
Tablo 4.1 İlkokul Öğretmenlerinin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı.....	46
Tablo 4.2 Otantik Liderlik Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Ortalama, Standart Sapma, Standart Hataları.....	47
Tablo 4.3 Otantik Liderlik Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Cinsiyete göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-testi Sonuçları	48
Tablo 4 .4 Otantik Liderlik Ölçeği Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri Tablosu	49
Tablo 4. 5 Otantik Liderlik Ölçeği Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (one way ANOVA) Sonuçları.....	49
Tablo 4.6 Otantik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Medeni Hale Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-Testi Sonuçları.....	50
Tablo 4.7 Otantik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-Testi Sonuçları.....	51

KISALTMALAR

akt.	: aktaran
ALQ	: Authentic Leadership Questionare (Otantik Liderlik Anketi)
ANCOVA	: Analysis of covariance (Kovaryans Analizi)
ANOVA	: Analysis of variance (Varyans Analizi)
LGD	: Liderlik Gelişim Düzeyi
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
Sd.	: Serbestlik Derecesi
SS.	: Standart Sapma
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: ve benzeri
ve diğ.	: ve diğerleri

TANIMLAR

Liderlik: Bireysel veya grupsal amaçlar belirleyerek, bu amaçların gerçekleşmesi yönünde birisinin diğerlerini gönüllülük esasına göre etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Bakan, 2009).

Otantik: İngilizce'deki “authentic” kelimesinden gelmekte olup, anlam olarak “orijinal, doğru, gerçek, hakiki, samimi, içten” anlamlarını içermektedir. Liderlikle ilgili anlamına bakıldığında da otantik kelimesinin, “doğru, içten, samimi ve gerçek” gibi karşılıklarla tanımlandığı görülmektedir (Turhan, 2007).

Otantik Liderlik: Pozitif yönlü olup, liderlik yeteneğini ve iyi derecede gelişmiş olan örgütsel durumu birleştiren bir olumlu liderlik sürecidir (Luthans ve Avolio, 2003).

1. GİRİŞ

İnsan, örgütlerdeki en önemli kaynaktır. Örgütte kendisi dışındaki araçları harekete geçiren, örgütte sürekliliği devam ettiren ve işlerin yapılmasında rol oynayan bilginin kaynağında yine insan vardır. Örgütlerin yaşama devamlılığını sağlamak yine insan kaynağından verim alabilmekle mümkündür (Kalağan, 2009).

Liderlik, birçok araştırmacı tarafından incelenmiş olup, hala da kurumların başarılarında önemli bir faktör olarak açıklanmaya çalışılan bir konudur. Liderlerin küreselleşen günümüz dünyasında politik, sosyal ve teknolojik gelişmelerden aldıkları olumsuzluklar örgütler üzerinde baskılar oluşturmakta ve liderlerin işlerini zorlaştırmaktadır. Tartışmalar liderin nasıl daha etkin ve verimli olacağı konusunda olmakla beraber bu konuda henüz mutabık olunamamıştır. Bu yüzden yeni teoriler üzerinde çalışılmaktadır (Tabak, Sığı, Arlı ve Coşar, 2010).

Caza, Bagozzi, Woolley, Levy ve Caza'ya (2010) göre liderin etkinliği ve bunun sonuçları, çağın getirmiş olduğu hızlı değişimler nedeniyle tarihte hiç görülmemiş şekilde tartışılmıştır. Bunun yanı sıra ihtiyaçların değişmesi, bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik ilginin yüksek olması, lider ve izleyen ilişkisine farklı bir yaklaşımı mecburi hale getirmiştir.

Eğitimin yirmi birinci yüzyıldaki önemi ve işlevselliği; toplumların kalkınma çabaları, ülkelerin daha güçlü, daha zengin ve refah seviyesi yüksek bir duruma gelme hedefleri ile kendini göstermiştir. Bu hedeflere ulaşmak amacıyla yapılan çalışmalar her geçen gün çoğalmıştır. Eğitimin önemi; eğitimin uzun soluklu bir süreç oluşu ve ülkelerin sosyal ve ekonomik kalkınmalarında insan gücünü oluşturabilmedeki rolü nedeniyle daha da artmıştır (Gedikoğlu, 2005).

Bireyi tanımak için; kişinin değer yargılarını, fikirlerini ve ona yön veren öğelerin farkındalığından fazlasını bilmek gerekir. Kişinin kendini bilmesi demek duygularının farkında olması demektir. Kişinin kendi duygularının farkında olması olarak ifade edilen duygusal farkındalık, duygusal zekanın temel öğelerinden birisidir ve bu da etkin liderlerin belirleyici bir özelliğidir (Luthans ve Avolio, 2003).

Bu duygusal farkındalık, otantik liderlerin kendilerinin ve başkalarının duygularını önemseme ve dikkate almaları açısından önemlidir. İnsanların iş

hayatlarında artan karmaşıklık ve toplumların liderler üzerinde oluşturduğu baskılar günümüz dünyasında yeni liderlik yaklaşımları arayışlarına neden olmuştur. Bu arayışlar otantik liderlik kavramını ortaya çıkarmış ve bu arayışların sonucunda otantik liderlik kavramı tartışılmaya başlanan yeni bir kavram olmuştur (Tabak ve diğ., 2010).

May, Chan, Hodges ve Avolio (2003), otantik liderlik teriminin seçilme nedenini, liderliğe dair bütün pozitif yaklaşımlara odaklanmak ve aynı zamanda ondaki asıl düşünceye hedeflenmek olarak gösterirler. Günümüz şartlarında örgüt ihtiyaçlarını rahat bir şekilde karşılayabilecek aynı zamanda pozitif ve kendi gibi olmasını sağlayan etik davranış biçiminin benimsendiği, temel olarak olumlu örgütsel davranışlar üzerine oturtulmuş bir otantik liderlik yaklaşımına ihtiyaç duyulmuştur (Wang, Sui, Luthans ve Wong, 2014). Günümüzde örgütlerin insan kaynaklarına verdiği önemin artması ile birlikte örgütlerden olumlu sonuçlar alınması amacı güdüldüğü için otantik liderlik önemli bir liderlik yaklaşımı olmuştur (Walumbwa ve Avolio, 2008).

Okul yöneticisi okulun amaçlarını gerçekleştiren, okulun yapısını iyileştiren, okul ikliminin pozitif olmasını sağlayan ve bunu devam ettiren ilk kişidir. Okul yöneticisi bireysel ve kurumsal anlamda okulu dengede tutabilmeli, bir kurum mühendisi kadar bir sosyal mühendis de olabilmelidir. Ayrıca okul yöneticilerinin etkili olabilmeleri için onların görevlerini yaparlarken yönetimsel ve kuramsal anlamda sahip oldukları bilgi ve becerileri oldukça önemlidir. Bu insanlarla iyi bir iletişimde olmalarının gereğidir (Töremen ve Kolay, 2003).

Bu gereksinimlerden dolayı otantik liderlere olan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Avolio'ya (2004) göre otantik lider, kendi fikirlerinin ve davranışlarının diğer kişilerce ne şekilde algılandığının farkında olan liderdir. Ayrıca özgüveni olan, içinde bulunduğu ortamı tanıyan, umut sahibi, iyimser, problemlerin üstesinden çabuk gelebilen ahlaklı kişidir. Otantikliğin hedefi, insanları yönetmekten ziyade, daha çok insanlar arası ilişkileri önemseme ve bu ilişkileri yönetmeye yöneliktir. Bu yüzden ki otantik liderler, insanlara hizmet etme, dürüst olma, sosyal anlamda çıkarıcılık, örgütsel değerlere saygılı ve özellikle de orijinal olma gibi özellikleri kendilerinde barındıran liderlerdir (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

1.1. Problem

Araştırmanın problemini, “öğretmen algılarına göre, Gaziantep İli, Şehitkamil İlçesi’nde bulunan ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları nelerdir?” sorusu oluşturmaktadır.

1.2. Alt Problemler

Araştırmanın alt problemlerini şöyle sıralayabiliriz:

Öğretmen algılarına göre;

1. İlkokul müdürlerinin otantik liderlik genel ve otantik liderlik alt boyutları davranışlarının düzeyi nedir?
2. İlkokul müdürlerinin otantik liderlik genel ve otantik liderlik alt boyutları davranışlarının düzeyi öğretmenlerin demografik değişkenlerine (cinsiyet, yaş, medeni hal ve mesleki kıdeme) göre farklılık göstermekte midir?

1.3. Amaç

Araştırmanın amacı; Gaziantep İli, Şehitkamil İlçesi’nde bulunan ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre ilkokul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarını belirlemeye çalışmaktır. Ayrıca bu çalışma ile ilkokul müdürlerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının belirli demografik değişkenlerle ilişkisi, bu değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

1.4. Önem

Eğitim kurumları, girdi ve çıktısı insan olan dinamik bir yapı teşkil eden kurumlardır. Her kurumda olduğu gibi eğitim kurumları da hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin davranışları, yaşam şekilleri, kültürleri, inançları, değer yargıları ve kişisel özellikleri vb. birçok faktörden etkilenirler (Güzeller ve Kalağan, 2008).

Okullar bir toplumun varlığını devam ettirebilmesinde ve geliştirebilmesinde ihtiyaç duyulan örgütlerdir. Okullar bireylerin yetiştirildiği ve toplum varlığının

sürdürebilmesi, geliştirilebilmesi görevini üstlenmiş olmaları açısından toplumlar için önemli kurumlardır. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, kültürel farklılıklar öğretmenlerin ve öğrencilerin beklentilerini şekillendirmekte ve bu anlamda okul müdürlerinin sorumlulukları artmakta ve davranışları da önem kazanmaktadır (Taymaz, 2009).

Bursalıoğlu'na (2010) göre, gerçek liderlik örgütteki sorunları cesaretle karşılamak ve onları örgütün faydasına yöneltmektir. Okullarda ise okul yönetiminin liderliği, öncelikle sorunları gerçekçi görebilme ve sorunları çözebilecek kabiliyetlere sahip olma davranışlarını gerekli kılar. Okul lideri emir ve yasalardaki boşluklardan istifade eder, inisiyatif alır, yararlanır ve liderlik görevini gerektirecek davranışlarda bulunur. Bununla birlikte okul yönetiminin liderliği sadece okula değil de okulun üyelerine de kapsayan bir okul liderliği olmalıdır.

Hoy ve Miskel'e (2010) göre ise, okuldaki en önemli ve en etkili kişi okul müdürüdür. Okul müdürünün liderliği okuldaki öğrenme ortamını, izleyenler arasındaki iletişim kalitesini ve öğretmenlerin moral durumlarına etki eden bir liderliktir. Okul müdürünün sergilediği liderlik yaklaşımı bir okulun yeniliğe açık olmasını sağlıyorsa, çevre ile iyi ilişkiler kurulabiliyorsa, öğretimde mükemmellik yakalanmışsa, okulun öğrencileri yeteneklerini sergileyebiliyorlarsa, okul müdürü ve öğretmenler yüksek düzeyde güven sahibi iseler bu okulda okul müdürünün liderliğinden kaynaklı başarı vardır demektir.

Okul müdürlerinin liderlik davranışları izleyenlerini tanıyabilmelerini gerektirir. Ayrıca okul yöneticilerinin etkili olabilmeleri için onların görevlerini yaparlarken yönetsel ve kuramsal anlamda sahip oldukları bilgi ve becerileri oldukça önemlidir. Bu insanlarla iyi bir iletişimde olmalarının gereğidir (Töremen ve Kolay, 2003).

Bir okul müdürü okulun psikolojisini belirleyen kişidir. Otantik liderlik özellikleri sergileyen bir okul müdürü okulun psikolojisine olumlu katkılar sunacaktır. Okul müdürlerinin kendi otantik liderlik davranışlarının farkında oluşları okullardaki iklimin pozitif olmasını sağlayacağı gibi, öğrencilerin eğitim seviyelerinin yükseltilmesinde, öğretimin iyileştirilmesinde, öğretmenlerin mesleklerine olan tutkularının artmasında etkili olacak ve lidere de daha verimli bir çalışma alanı sağlayacaktır (Gardner ve diğ., 2005).

Bu araştırmayla ilkokullarda görev yapan ilkokul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ve bu davranışlarının analiz sonuçları ortaya konulmuş olacaktır. Bu araştırmadan elde edilen bulguların, ilkokul müdürlerine otantik liderlik davranışları sergileyebilmelerinde katkı sağlayacağı hedeflenmektedir. Bu anlamda bu araştırma eğitim alanında kuramsal olarak literatüre katkı sağlaması açısından önem arz etmektedir.

1.5. Sayıtlar

Araştırmada; ğretmen algılarına göre, ilkokullarda görev yapan ilkokul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ve bu davranışların analiz sonuçları üzerinde durulmuştur. Araştırma çerçevesinde anketin öğretmenler tarafından doğru ve yansız olarak cevaplandırıldığı ve ayrıca veri toplama araçlarının ilgili değişkenleri ölçmeye yeterli olduğu varsayılmıştır.

1.6. Sınırlılıklar

Araştırma, 2014 - 2015 eğitim ve ğretim yılında Gaziantep İli, şehitkamil İlçesi sınırları içerisindeki ilkokul devlet okullarıyla ve bu okullarda çalışan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır. Elde edilecek veriler araştırma için kullanılan veri toplama aracı anket tekniği ile sınırlıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmada kavramsal çerçeve içerisinde; lider ve liderlik kavramları ile liderlikte yeni yaklaşımlar, otantiklik, otantik liderlik kavramı, otantik liderlik bileşenleri ve otantik liderlerin davranışları ile ilgili ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir. Bunun yanı sıra eğitimde otantik liderlik üzerinde durulmuştur. Ayrıca yurt içinde ve yurt dışında yapılan ilgili çalışmalar incelenmiştir.

2.1. Lider ve Liderlik

Örgütler son derece dinamiktir ve insan örgütün en önemli ögesidir. Örgüt ve insan değişkendir. İnsan karmaşık bir yapıya sahipken, örgüt ileriye dönük bir yapıdadır. Bu yüzden liderlik, örgütler için önemi artan bir kavramdır (Arıkan, 2001).

Platon (Yunan filozofu ve matematikçi, MÖ 427-347), “Devlet” adlı eserinde, insani değerlerin oluşumunun ideal bir model ile olması gerektiğini belirtir. Bu anlamda doğruluk kavramını, adalet ve ahlakın temeli olarak irdelemiştir. Platon’a göre, insan ne kadar bilirse o ölçüde doğrudur, yanlış ve kötülük; bilginin eksikliğinden kaynaklanır, toplum ancak bu sayede doğru yönetilebilir. Toplumu oluşturan insanlar hayatta kalabilmek için birbirlerine ihtiyaç duyarlar ve iş birliği yaparlar. Yöneticiler toplumun en üst kademesinde bulunurlar (Platon, 1995).

Fârâbî, (filozof ve bilim adamı, 870-951), “El-Medinetü’l Fâzıla (faziletli toplum)” adlı eserinde; faziletli bir şehrin liderini hiç kimseden emir almayan kişi, “Reis-i Evvel” olarak tarif eder. Fârâbî’ye göre lider; vücudu mükemmel ve sağlıklı, anlayışı güçlü, hafızası sağlam, zeki ve uyanık, ikna kabiliyeti yüksek, eğitim ve öğretimi seven, nefsi arzularına hakim, cesaretli, doğruyu seven ve yalandan nefret eden, cömert, adaletli, iradeli ve azimli kişidir. İnsanlar bir araya gelme, maddî ve mânevi mükemmelliğe ulaşabilme ihtiyacı hissederler. Bu anlamda liderin; insanların ruhuna hitap eden, refahını sağlayan, mutluluğu elde edebilmeleri için onlara örnek olan davranışlar sergilemesi gerekir. Ayrıca liderin “istişare yetisi”, başka bir ifadeyle “en yararlıyı en güzeli bulmak için diğerleriyle işbirliği”

yapabilmesi için entelektüel bir kapasiteye sahip olması da gerekmektedir (Bayraklı, 2000).

Weber (Alman filozof, sosyolog ve ekonomi politik uzmanı, 1864 -1920) kuralcı, geleneksel ve karizmatik olmak üzere üç farklı liderlikten bahsetmektedir. Antik Yunan felsefesi ve Weber doğaüstü güçlerle donatılmış insanlardaki bütün özellikleri karizmatik liderlikle tanımlamaktadır. Diğer bir deyişle karizmatik liderler doğuştan liderdir ve liderlikleri doğal olarak kabul edilir (Weber, 1968).

Lider ve liderlik kavramları günümüze kadar birçok bilim adamı ve araştırmacı tarafından çok çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Lider, grup üyelerinin hissettiği, fakat ortaya çıkmamış olan ortak duygu ve düşünceleri kabul edilebilir bir amaç etrafında harekete geçirebilecek kişi olarak tanımlanır (Aykan, 2002). Başka bir deyişle bir grubu ortak amaç ya da amaçlar doğrultusunda harekete geçirmede kilit rol oynayan kişidir. Lider; bir ülkeyi, bir kurumu, bir grubu kontrol eder ya da yönlendirir. Liderlik, liderin sahip olduğu pozisyonudur. Liderlik, İngilizce'deki "to lead" sözcüğünden gelmektedir ve anlam olarak da "onların önünde giderek insanları bir yere götürmek, onlara yol göstermek" anlamındadır (Longman, 2015).

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne (2015) göre ise; lider sözcüğünün latince kökenli olduğu ve "önder, şef" anlamlarına geldiği, liderlik sözcüğünün ise "liderin görevi, önderlik" şeklinde tanımlandığı yer almaktadır. İnsanları örgütsel hedeflere ulaşmaları için; onların gayretlerini harekete geçiren, ortak hedeflerine varmalarına yardımcı olan, tecrübelerini paylaşan, uyguladığı liderlik türünden memnuniyeti sağlayan ve bunu belli bir zamanda ve şartlarda yapan kişi lider, bu sürece etki etmek ve insanları harekete geçirme de liderliktir (Werner, 1993).

Tabak, Yalçinkaya ve Erkuş (2007) liderliği; belirli bir amaç ve hedefe yönelik olarak, bir grup ya da ekip oluşturmak, ona bir ruh kazandırmak, onu harekete geçirmek, yönetmek ve başarıya ulaştırabilmek olarak tanımlamışlardır. Bakan'a (2009) göre ise liderlik, bireysel veya grupsal amaçlar belirleyerek, bu amaçların gerçekleşmesi yönünde birisinin diğerlerini gönüllülük esasına göre etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.

Tablo 2.1 Liderlik Kavramı

Bireysel özellikler	Liderlik davranışları
Etkileşim modeli	Rol ilişkileri
Görev ve amaçlar	Örgütsel kültürün etkisi
İzleyenlerin algıları	İzleyenler üzerindeki etki

Kaynak: (Buluç, 2009)

Yukarıdaki Tablo 2.1’de liderlik kavramı, bir etkileme sürecine vurgu yapılarak; etkileşim modeli, görev ve amaçların paylaşımı ve gücün kullanımı olarak ifade edilmiştir. Ayrıca liderlik kavramının; liderin bireysel özellikleri, izleyenlerin algıları ve izleyenler üzerindeki etkileri, liderlik yapılan örgütsel yapı ve örgütsel kültürün etkisi ve rol ilişkileri ile ilişkili bir süreç olduğu belirtilmiştir (Buluç, 2009). Bunun yanı sıra Northouse (2001) liderlik kavramını; bir süreç, bir etkileme süreci, bir grup içinde ortaya çıkan ve amaçlara ulaşmayı içeren olmak üzere dört temel açıdan tanımlar. Eren (2001) liderliği, “bir grup insanın belirli amaçlar etrafında bir araya getirilmesi ve bu amaçları gerçekleştirmek için onların harekete geçirilmesine yönelik bilgi ve beceriler toplamı” olarak ifade etmiştir.

Davis (1988) ise liderliği, insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda harekete geçirebilme kabiliyeti olarak tanımlamıştır. Liderlik kavramı, araştırmalarda çok farklı biçimlerde tanımlanmakla beraber, liderliğin etkinliği konusu; üzerinde en fazla durulan ve araştırma yapılan alandır (Yukl, 1994).

Liderlik bir süreç olarak görüldüğünde etkinliğinin de önemi kendisini çok açık ortaya koyacaktır. Kurumlarında başarıyı arzulayan lider yöneticiler gayretlerini izleyenlerini güdüleme, onlara rol model olma, kuruma vizyon belirleme, izleyenleri güçlü kılma, kurumun çevresinden gereken bilgileri toplama, izleyenleriyle paylaşma ve kurumla bütünleştirme, süre gelen durumu sorgulama, yaratıcılığa imkan sağlama ve risk alma yönünde harcamalıdır (Dess ve Picken, 2000).

2.1.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Kotter’e (2001) göre yöneticilik; kurallar, yönetmelikler ve yetkilerden oluşmuş bir çerçevede çalıştırma ve sonuç alma ile ilgilidir. Liderlik ise; hedefleri ve

yapılacak işleri belirlemeye dönük bir vizyona sahip olma, yenilik ve değişim yapmayı esas alır. Yönetici denetime güvenerek izleyenlerine korku verir, onları tehdit eder. Lider ise, ortamında kişilere sevgi ve güvene dayalı güdüleme yapar.

Aşağıda Tablo 2.2’de Birdal ve Nilgün’e (1992); Coşar’a (2011); Ören’e (2006); Hart ve Waisman’a (2005) göre yönetici ile lider arasında üzerinde en çok durulan farklar görülmektedir.

Tablo 2.2 Yönetici-Lider Farklılıkları

Yönetici	Lider
Sistem ve yapılara odaklıdır.	İnsanlar üzerine odaklıdır.
Denetleme yapar.	Güdüleme yapar.
Konuşma metnini okur.	Konuşma metnini yazar.
Bürokratik otoritesi vardır.	Moral otoritesi vardır.
Tekrar eder.	Farklılık oluşturur.
Yönetir.	Yönlendirir.
Karmaşadan kaçır.	Durağanlıktan kaçır.
Hak ve yetki kullanır.	Güç ve yeteneğe bakar.
Bugüne odaklıdır.	Geleceğe odaklıdır.
Planlıdır.	Vizyon sahibidir.
Mevcut yapıyı korur.	Değişime ilgi duyar.
Ne zaman ve nasıl diye soru sorar.	Niçin ve ne tarzında sorar.
Kar/zarar gözetir.	Gözü ufuklardadır.
Mevcut durumu kabullenir.	Mevcut durumu sorgular.
İşleri doğru yapandır.	Doğru işleri yapandır.
İdare eder.	Yenilik yapar.
Politika ve kurallara göre çalışır.	Paylaşımçı değerlere önem verir.
Kısa vadede bakarlar.	Uzun vadede bakarlar.
Pozisyonunu kullanır.	Kişiselliğini kullanır.
Başarıyı sistemle bulur.	Başarıyı insanlarla bulur.
Bir örgütün yüksek kademesinde bulunurlar.	Bir örgütün her kısmında bulunurlar.
Denetime güven duyarlar.	İnsanlara güven duyarlar.
Arkadan iten kişidir.	Önde giden kişidir.
Astlarına mesafelidir.	Duygusal bağ oluşturur.
Dikkatlidir, kesin olmayandan korkar.	Değişiklik yapar ve risk alır.
Politikalar oluşturarak çalışır.	Prensipiler oluşturarak çalışır.
Düzenleme yapar.	İlham verir.

Kaynak: (Birdal ve Nilgün, 1992; Coşar, 2011; Ören, 2006; Hart ve Waisman, 2005)

Yukarıdaki Tablo 2.2.'ye göre; yönetici yönetendir, tarafsızlığını astlarına mesafeli duruşuyla sağlamaya çalışır, işleri doğru yapan kişidir. Oysa lider yönlendirendir, izleyenleriyle iletişimde duygusal bağ kuran ve doğru işleri yapan kişidir. Yönetici örgütteki karmaşıklıktan kaçır, fakat lider durağanlıktan kaçır. Yönetici günü yaşır, bugüne odaklı ve planlı iken, lider geleceğe odaklı olup vizyon sahibidir. Yönetici izleyenlerine karşı hak ve yetkileri kullanmayı tercih eder, politika ve kurallara göre çalışır, lider ise izleyenlerinin sahip olduğu güç ve yeteneğe bakar, paylaşımcı değerlere önem verir. Yönetici bir örgütün yüksek kademesinde bulunur ve denetime güven duyar, başarıyı sistemle yakalamaya çalışır. Lider ise, bir örgütteki her kademedede görev yapır, insanlara güven duyar ve başarıyı ortamındaki insanlarla bulmaya çalışır (Birdal ve Nilgün, 1992; Coşar, 2011; Ören, 2006; Hart ve Waisman, 2005).

Yönetici mevcut durumu korumaya çalışırken lider hep değişimden yana bir tutum sergileyerek mevcut durumu sorgular. Yönetici karmaşadan kaçmayı tercih eder, planlı davranır lider ise güven oluşturma, çalıştırabilmeyi odaklama ve çalışmalarda değişimle başa çıkmayı esas alır ve vizyon sahibidir. Yönetici pozisyonunu kullanarak yönetir, hep dikkatlidir ve kesin olmayan durumlardan kaçır lider ise kişiselliğini kullanarak yönlendirir, değişiklikleri sever ve risk alır (Kotter, 2001).

2.2. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Liderlikte yeni yaklaşımları; karizmatik, kültürel, kuantum, uyum sağlayıcı, dönüşümcü, vizyoner, etik, hizmetçi, etkileşimci, ruhsal liderlik, kendi kendine liderlik, karmaşık sistemlerde liderlik ve otantik liderlik olarak sıralamak mümkündür (Gündüz, Basri, Beşoluk ve Önder, 2011).

Tabak ve diğ.'ne (2007) göre, liderlerin yeni yaklaşımlarla birtakım pozitif kazanımları ön plana çıkar. Bu kazanımlar; karizma sahibi olabilme, kültürel değişim ve dönüşümcülük sağlayabilme, bir vizyona sahip olabilme, kuantum fiziği ile aynı etki ve özellikleri liderliklerinde sergileyebilme ve böylece başarılı bir lider olabilme şeklinde ifade edilmiştir.

Çalışmanın bu kısmında süper liderlik ve kendi kendine liderlik yaklaşımları ele alınacaktır. Her iki liderlik yaklaşımında da lider kim olduğunu bilmek için kendi yeteneklerini geliştirmek ister. Süper liderlik ve kendi kendine liderlik yaklaşımları kendine güven temeline dayanan yaklaşımlardır.

2.2.1. Süper Liderlik Yaklaşımı

Çelik'e (1991) göre, 1990'lı yılların başında ortaya çıkan süper liderlik yaklaşımının yeni liderlik yaklaşımları içinde ayrı bir yeri vardır. Eski ve yeni liderlik yaklaşımlarında lider izleyenlerini etkileyen kişi iken, süper liderlik buna karşı çıkmış ve her kişiyi kendi kendisinin lideri yapmıştır.

Manz ve Sims (1991), süper liderlik yaklaşımını, her insanda mevcut olan kendi kendine liderlik etme enerjisinin ortaya çıkarılması olarak tanımlamışlardır. Lider, izleyenlerinin kendi kaderlerini kendilerinin yönlendirmesi hakkını onlara verir ve böylece izleyenlerinin katkılarını maksimum düzeye çıkarabilmelerini sağlar. Burada liderler izleyenlerinin kendilerini serbest hissetmeleri ve kendilerinin lideri olabilmeleri ve örgüte daha çok katkı sunmaları anlamında “süper” olabilirler. Süper liderliğin odağında izleyenin kendisi vardır. Bu aşamada lider ile izleyenlerinin eşit bir güç paylaşımı söz konusudur (Akçakaya, 2010).

Süper liderlikte izleyenler kendilerinin lideridirler. Lider izleyenlerinin faaliyetlere katılmalarını teşvik etmeli, sorumluluk duygusunu kazandırabilmeye çalışmalıdır. Bu izleyenlerin lider davranışlar sergileyebilmeleri için gereklidir. Süper liderler, izleyenlerine ilham kaynağı olurlar. İzleyenlerinin değerlerini, tercihlerini ve gereksinimlerini farklılaştıran, onların potansiyellerine tam ulaşmalarına yönelik umutları olan liderlerdir (Çelik, 1999).

Süper liderlik yaklaşımının üç temel varsayımı vardır. Birincisi, herkes belli bir düzeyde kendi kendine liderlik davranışı gösterebilir; ikincisi, süper liderlik öğrenilebilir ve doğuştan gelen bir liderlik yaklaşımı olarak sınırlandırılmaz; üçüncüsü ise, çalışma hayatında hem lideri hem de izleyenleri ilgilendirir (Manz ve Sims, 1991).

Süper liderler, izleyenleri ile olumlu ilişkiler kuran ve izleyenlerinin rol ve görevlerini ayrıntılarıyla tanımlamış ve örgütlenmeyi sağlamış liderlerdir. Süper

liderlerin izleyenlerine kendi kendilerinin lideri olabilmelerine yönelik en önemli iki rolü vardır. Bu roller; grup oluşturma ve kendi kendine liderlik kültürü oluşturmaktır (Çelik, 1999).

2.2.2. Kendi Kendine Liderlik Yaklaşımı

Kendi kendine liderlik konusu örgütsel davranış literatüründe son otuz yıl içerisinde belirgin bir şekilde önemi artan bir konu olmuş ve araştırmacılar tarafından da her geçen gün ilgilenilen bir liderlik yaklaşımı haline gelmiştir (Stewart, Courtright ve Manz, 2011).

Manz (1986), kendi kendine liderlik kavramını, bir takım bilişsel ve davranışsal izlemlerin uygulanması yoluyla bireyin kişisel ve kurumsal başarıya ulaşması için kendini güdülemesi, davranışlarını kontrol etmesi ve kendini etkilemesi süreci şeklinde tanımlamıştır.

Kendini etkileme, kendi kendini yönetme kavramlarını kapsayan ve kendini düzenleme kuramının içinde yer alan daha geniş kapsamlı bir anlama sahiptir. Kişilerin yaşantılarında oluşturdukları farklılıkların nedeni kişilerin kazanmış oldukları yeni alışkanlıklardır. Bu yeni alışkanlıklar kişilerin hayatlarının bazı dönemlerinde kendini gösterir (Manz, 1992).

Kendi kendine liderlik kişilerde davranış değişikliğine neden olur. Günümüz araştırmacıları bu durumu üç farklı strateji ile açıklamışlardır. Birincisi, davranış odaklı stratejiler olup birey kendine hedef belirler, kendini ödüllendirir, kendini gözlemler ve ipuçlarından faydalanır. İkincisi, doğal ödül stratejileridir. Bireyin doğal ödüllere göre düşünceyi odaklaması söz konusudur. Üçüncüsü ise, yapıcı model stratejileridir. Bireyin hayalinde başarı vardır, kendiyle konuşur, düşüncelerini ve varsayımlarını değerlendirir (Tabak, Sığrı ve Türköz, 2009).

2.3. Otantik Liderlik

İnsanların iş hayatlarındaki artan karmaşıklık ve toplumların liderler üzerinde oluşturduğu baskılar günümüz dünyasında yeni liderlik yaklaşımları arayışlarına neden olmuştur. Bu arayışlar otantik liderlik kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu

ihtiyaçlara istinaden otantik liderlik kavramı tartışılmaya başlanan yeni bir kavram olmuştur (Tabak ve diğ., 2010).

2.3.1. Otantiklik Kavramı

Otantiklik kavramını; Yunan Mitolojisi, “Kendin ol.”; Confiçyus (Çin’in en ünlü filozof ve politik teorisyeni, MÖ 551-479), “Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur.”; Sokrates (Eski Yunan filozofu, MÖ 470-399), “Görünmek istediğin gibi ol.”; Mevlana Celaleddin Rumi (Anadolulu filozof ve şair, 1207-1273), “Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol.”; William Shakespeare (İngiliz oyun yazarı ve şair, 1564-1616), “Düşündüğün gibi söyle ve ruhtan söyle.”; Benjamin Franklin (Amerikan yazarı, mucit, 1706-1790), “Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol.” şeklinde ifade etmişlerdir (Memiş ve diğ., 2009).

Platon, yöneticilerin erdeme bilgelik ile ulaştığını ifade eder. Mutlu olmanın yolu erdemli olmaktan geçer. Erdem iyiliği, iyilik ise insanın ve toplumların amacı olan mutluluğun gerçekleşmesini sağlar (Platon, 1995). Fârâbî, insanın diğer insanlarla birlikte yaşama ihtiyacı dair bir düzen kurması gerekliliğinden bahseder. Bu düzenin kurulmasında da sahip olunması gereken vasıflar da İnsan-ı Kâmil’e işaret eder (Bayraklı, 2000). Weber, “Sorumluluk Ahlakı” , ifadesini günümüzde çok yaygın ve kaçınılmaz olan “işbölümü” ile açıklar. Lideri sorumluluk ahlakına zorlayan ise liderin kendisinden başkası değildir (Gerth ve diğ., 1993).

Otantiklik kavramının kökenine bakıldığında bu kavramın bütün kaynaklarının bireyin kendini bilmesi, bütün faaliyetlerinde buna göre davranması olduğu görülmektedir (Caza ve diğ., 2010). Otantiklik kavramı, bireyin kendi tecrübelerine bağlı olarak duygu, düşünce, gereksinim, arzu ve önceliklerini kabul etmesi diğer bir deyimle kısacası kendini bilmesine dayanan bir süreç olarak tanımlanır. Bu süreç bireyin kendi iç yapısıyla bir uyumu gerektirdiği gibi gerçek duygularını da açıkça ortaya koymayı gerektirecek davranışları içerir (Avolio ve Gardner, 2005).

Otantiklik, öz farkındalık ve kesin olan algıların geliştiği bir süreç olmakla beraber; davranışları, değerleri, inançları, duyguları ve düşünceleri uyumlu kılarak

bir iç disiplin oluşturur (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004). Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005) otantiklik kavramını kapsamlı bir psikolojik yapıyı göz önünde bulundurarak tanımlama yoluna gitmişlerdir. Bu yapı pozitif ve gelişmiş bir örgütsel iklimi birleştiren bir süreci içerir.

Harter'a (2002) göre ise, otantiklik kavramı "bireyin tecrübeleri, duygu, düşünce, gereksinim veya inançları ile bağlantılı bir şekilde kendini tanıması ve bilmesi" olarak tanımlanmıştır. Kernis (2003), bireyin kendine saygısını göz önünde bulundurarak otantiklik kavramını dört boyutta ele almıştır. Bu boyutları "öz farkındalık, tarafsızlık, eylem ve ilişkisel oryantasyon" olarak açıklamıştır. Gerçek otantik yapı ilişkilerde kendini gösterir. Birey, tercihlerden ve bireylerden ne elde edileceğinden çok daha önemlidir. Olumsuz tutum ve davranışların her durum ve ortamda söylenmesi, başkalarından beklenen fazlasıyla beğenilme arzusu ve başkalarına karşı olan aşırı savunmacı bakış biçimi ya da yaklaşım otantik yapıyla çelişen duyumsal durumlardır (Kernis, 2003).

2.3.2. Otantik Liderlik Kavramı

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson'a (2008) göre topluma zarar veren, olumsuz etkiler oluşturan ve geniş çapta vuku bulan olaylar, skandallar ve yönetim gücünün kötüye kullanımı, hem devlet kurumlarında hem de özel kuruluşlarda insanlar arasındaki ilişkilerde güvenilir olana yönelmeyi doğurmuştur. Bu yönelme, güvenilir liderin kim olduğu ve nasıl olması gerektiği sorusunu ortaya çıkarmıştır. Bu anlamda kendine özgü olan ve örgütteki etkileyebilen liderler öne çıkmaktadır. Tüm bu arayışların sonucu olarak otantik liderlik ortaya çıkmıştır.

Otantik liderlik kavramı, olumlu bir liderlik tarzı olup liderlik yeteneğini ve iyi derecede gelişmiş olan örgütsel durumu birleştiren bir liderlik sürecidir (Luthans ve Avolio, 2003). Otantik liderlik teriminin seçilme nedeni, liderliğe dair bütün pozitif yaklaşımlara odaklanmak ve aynı zamanda ondaki asıl düşünceye hedeflenmektir (May ve diğ., 2003).

Otantik liderler, örgütü ve toplumu ilgilendiren sorunları çözebilen liderlerdir. Başarıyı elde etme ve sürdürebilme yetenekleri vardır. Bu otantik liderlik

özelliklerinin etkisi ve kamuya ilişkin problemlerin çözümündeki ustalıkları otantik liderliğe olan ilgiyi artıran sebeplerdendir (George, 2003).

Otantik liderlik yaklaşımının doğuştan ahlaklılık ve gelişime odaklılık olmak üzere iki önemli unsuru vardır. Bunun yanı sıra bazı araştırmacılar da otantik liderliği başarmanın ileri düzeyde ahlaki gelişimle olabileceğini ileri sürmüşlerdir (Walumbwa ve diğ., 2008). Goffe ve Jones'a (2005) göre ise otantik liderlik, liderin söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olmasını gerektiren bir liderlik biçimidir. Bunu sağlayamayan liderler izleyicileri tarafından otantik bir lider olarak kabul görmeyeceklerdir.

Yüksek etik standartların önemli olduğu otantik liderlikte, şeffaflık ve pozitiflik odak noktasını oluşturan öğelerdir. Bunun haricinde otantik liderlik, izleyenlerinde öz algılama yani kendini kavrama uyarımını yapması beklenen bir liderlik biçimidir (Klenke, 2007).

Luthans ve Avolio (2003) ise otantik liderlikte; pozitif bir ilişki gelişiminin sağlanabilmesi için lider ile izleyenler arasında öz bilinç ve öz disiplinin oluşması gerektiğini söylemişlerdir. Bunun sonucu olarak da otantik liderliği, pozitif yönlü bir kişisel gelişim süreci olarak ifade etmişlerdir. Bu anlamda; lider ile izleyenler arasındaki ilişki şeffaf olmayı gerektirir, lider şeffaf bir liderlik yapar, kendini bilme ile karşımıza çıkar ve bununla gelişen ve devam eden bir süreç oluşur (Eriksen, 2009).

Otantik liderlik yaklaşımı, sürecin vazgeçilmez bir ögesi olan liderle izleyenler arasında kurulan bir ilişkiyi gerekli kılar. Bu süreçte izleyenlerin liderin otantik liderliğini onaylamaları gerekir. Bu yüzden izleyenlerin liderin izleyeni olduklarını ortaya koymaları gerekir. Ayrıca otantik liderlik iyimserlik, umut, esneklik ve güven olmak üzere pozitif psikolojik yetenekleri içeren bir liderlik yaklaşımıdır (Shamir ve Eilam, 2005).

Luthans ve Avolio'a (2003) göre otantik liderlik; pozitif liderlik özelliklerini ve gelişmiş bir örgüt kavramını birleştiren bir süreç olarak ifade edilmiştir. Otantik liderlik, bireyin kendi farkındalığını pozitif yönde etkiler. Bu anlamda otantik liderler; güven, umut, iyimserlik ve esneklik özelliklerini geliştirebilmede ve kendilerini geleceğe hazırlayabilmede çaba gösterirler (Ilies ve diğ., 2005).

2.3.3. Otantik Liderliğin Gelişimi

Otantik liderliğin tarihsel gelişimine bakıldığında öncelikle hümanist anlayışın psikologlarından Rogers (1959-1963) ve Maslow'un (1968-1971) yapmış oldukları çalışmalar, ardından da felsefe ve psikoloji bilimlerinde Erickson (1995) ve Harter (2002) tarafından yapılmış olan çalışmalar ve değerlendirmeler önemlidir. Bundan dolayı denilebilir ki, insan merkezci anlayış olan hümanistik psikolojinin düşünce yapısının otantik liderliğin gelişimine etkisi olmuş ve bu yapı otantik liderliğe temel teşkil etmiştir (Avolio ve Gardner, 2005).

Otantik liderliğin temelini teşkil eden otantiklik kavramının ilk olarak eski Yunan psikolojisinde, modern anlamda ise son seksen yıl içerisinde ortaya çıktığı kabul edilir. Otantik liderliğin gelişimi önceleri otantikliğin yapısı gereği psikoloji ve felsefeye, son yıllardaki araştırmalarda ise sosyolojiye dayandırılmıştır (Harter, 2002). Chan, Hannah ve Gardner (2005) otantik liderliğin, sosyolojide ve eğitimde 1990'lı yıllarda ortaya çıktığını ve literatürde son dönemlerde tartışılmaya başlandığını ifade etmişlerdir. Ayrıca kavramsal açıdan pozitif bir liderlik yaklaşımı olduğunu belirtmişlerdir.

Kernis'in (2003) otantiklik kavramı ile ilgili yaptığı çalışma, Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005) ile Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa'nın (2005) çalışmalarına yol göstermiş ve çalışmalarını etkilemiştir. Avolio ve Gardner (2005), Luthans ve Avolio (2003) ve May ve diğ. (2003) yaptıkları çalışmalarda otantik liderliğin olumlu bir ahlaki bakışı, değerleri ve davranışları içerdiği konusu üzerinde durmuşlardır.

Shamir ve Eilam (2005) otantik liderliğin gelişimi sürecine yaşam hikayesi yaklaşımı ile katkıda bulunmuşlardır. Liderin yaşam hikâyesi; kendini tanıma, benliğin netlik derecesi, kişi rol birleşimi ile deneyimleri evrelerinden oluşur. İzleyenleri lideri otantik olarak değerlendirirken, liderin yaşam hikayesi bu konuda ipuçları sağlar (Avolio ve Gardner, 2005).

Otantik liderlik yapısını ölçmek amacıyla yapılan diğer çalışmalarda; Avolio, Gardner ve Walumbwa (2005) 16 soruluk bir otantik liderlik ölçeği geliştirmişlerdir. Ölçeğin sonuçlarına bakıldığında faktör yapısı tutarlı çıkmış ve boyutlar; "ilişkisel şeffaflık (beş madde), içselleştirilmiş ahlaki perspektif (dört madde), dengeli işleme

(üç madde) ve öz farkındalık (dört madde)” olarak belirlenmiştir. Öz farkındalık kavramı otantik liderlik gelişimine katkısı olmuş bir kavram olup bireyin iç gözlemi ve kavrayışı ile ilgilidir. Bu kavramla öz farkındalık kazanmış bireylerde iç gözlemlerine dayanarak yaşamı anlamlandırma çabaları söz konusu olmuştur (Gardner ve diğ., 2005).

Walumbwa ve diğ. (2008) otantik liderliği “öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içsel kural, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve pozitif ahlaki perspektif” boyutlarıyla ele almışlardır. Yapıyı işler hale getirme amaçlı yapılan çalışmalarda içsel kural ve pozitif ahlaki perspektif boyutlarının örtüştüğü görülmüştür. Bunun sonucu olarak her iki boyut içselleştirilmiş ahlak anlayışı adı altında tek bir boyut haline getirilmiştir. Daha sonra ise, on altı maddeli bir ölçek hazırlanmıştır. Bu ölçeğin boyutları ise “ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık” boyutları olarak belirlenmiştir.

2.3.4. Otantik Liderliğin Bileşenleri

Gardner ve diğ. (2005), otantik liderlerin kendilerini öz farkındalık, kendini kabul ettirme, otantik eylem ve otantik ilişki ile izleyenlerine ulaşabilecekleri bir ilişki tarzı geliştirerek otantik sürecin parçası olmayı başarmaları gerektiğini belirtirler. Bu süreç; şeffaflığa, açıklığa ve güvene dayalı, anlamlı hedeflere ulaşmada rehberlik edici ve izleyenlerin gelişimine odaklı bir süreçtir.

Otantik liderliğin bileşenlerini belirlemek üzere yapılmış olan çalışmaların sonucunda ilgili araştırmacılar ve akademisyenler otantik liderliğin dört temel bileşenini; “öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, öz-düzenleme (içselleştirilmiş ahlak anlayışı) ve ilişkisel şeffaflık” olarak belirlemişlerdir. (Ardichvili ve Manderscheid, 2008; Endrissat, 2007; Norman, 2010; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, 2010; Gardner, 2009; Chang ve Diddams, 2009).

Bu bileşenlerin yer aldığı Walumbwa ve diğ. (2008) otantik liderlik ölçeği Tabak ve diğ. (2010) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. O halde otantik liderlik bileşenleri; “ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli

değerlendirme ve öz farkındalık” olmak üzere 4 grupta incelenebilir (Tabak ve diğ., 2010).

2.3.4.1.İlişkilerde Şeffaflık

İlişkilerde şeffaflık, otantik benlik kavramıyla tanımlanabilir. Otantik benlik bireyin davranışlarını olduğu gibi sergilediği benliktir. İlişkilerde şeffaflık, bilgi paylaşımının dürüstçe yapılması, abartılı duygu gösterilerinden kaçınarak gerçek duygu ve düşüncelerin paylaşılması ve güvenin sağlanması olarak ifade edilebilir (Walumbwa ve diğ., 2008).

İlişkilerde şeffaflık; “kişinin kendisini açıkça ve doğru bir şekilde ifade edebilme kabiliyetlerinin hepsidir.” Otantik liderler, yapıcı yaklaşımı tercih eden, olabildiğince açık, kişilerle iletişim halinde olan, fikirlerini ve görüşlerini izleyenleriyle paylaşan liderlerdir. Olumsuzluklardan uzak durur ve kendilerini pozitif yönde geliştirirler. Lider pozitif yönlü bir yaklaşımda olunca, izleyenlerine de gelişme yönünde motivasyon verir ve izleyenler de gelişme konusunda çaba sarf ederler. Otantik liderler kolaylaştırıcı yönleriyle izleyenlerini motive ederek ya da güdüleyerek onlara otantik bir kimlik oluşturmaya çalışırlar (Ilies ve diğ., 2005).

Otantik liderler otantik liderlik davranışları sergileyebilen liderlerdir. Gardner ve diğ. (2005) otantik davranışı, bireyin kendi gerçekliğinin ötesinde, duygularına, güdülerine, ilgilerine dayalı olarak özgürce hissettiği gibi davranmasıdır şeklinde ifade etmişlerdir. Bütün insanlarda olduğu gibi otantik liderler de hata yapabilirler ama onların diğerlerinden farkı; onların hata yaptıklarında sorumluluğu almaları ve zayıf yönlerini kabul etmeleridir (Toor ve Ofori, 2008).

İlişkilerinde şeffaf olabilen lider ile izleyenleri arasında karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı bir ilişki kurulması kaçınılmaz olur. Aynı zamanda bireyin izleyenlerine karşı gerçekçi yaklaşımı, güven ve samimiyet ortamının oluşumunu sağlar. Bunun sonucu olarak da izleyenler takım çalışması yapma ve işbirlikçi davranmaya daha istekli olurlar. O halde ilişkilerde şeffaf olma, liderin izleyenlerine karşı olabildiğince açık olması, gerçekçi yaklaşımı, ilişkilerinde sevgi ve güven anlamına gelir (Gardner ve diğ., 2005).

2.3.4.2. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

Otantik liderler, izleyenlerine karşı ilişkilerinde duygularını, güdülerini ve değer yargılarını şeffaflaştıran örnek liderler olarak kendi değerleri, istekleri ve eylemleri arasında uyumlu bir süreç yaşarlar (Avolio ve Gardner, 2005). İçselleştirilmiş ahlak anlayışında, bireyin benimsediği ve kendisiyle bütünleştirdiği bir öz düzenleme söz konusudur. Lider ahlak anlayışını kendi ahlaki değerlerini ve standartlarını göz önünde bulundurarak yönlendirir. Lider bu aşamada kendi değerlerinin dışına çıkmaz veya toplumun baskıları onu etkilemez (Walumbwa ve diğ., 2008).

Stajkovic ve Luthans'a (1998) göre, otantik liderler kararlarında kendi değer yargılarını göz önünde tutarken, izleyenlerinin de kendi değer yargılarının arkasında durmalarını ister. Bu anlamda öz düzenlemenin aşamalarından bahsetmek gerekir. Öz düzenleme üç aşamalı bir süreç olarak açıklanabilir. Bu süreçlerin ilki, iç standartları düzenleme olup var olan ya da belirlenmiş iç standartlardır. İkinci süreç, sonuçları kıyaslamadır ve var olan ya da olabilecek sonuçlar söz konusudur. Üçüncü süreç ise, planlamadır. Bu süreç sonuçlardaki farklılıkları giderme amaçlıdır.

İkilemlere düşüldüğünde durumlara farklı açılardan bakan otantik liderler, yüksek düzeydeki ahlaki kapasiteleri sayesinde objektif yargılama yaparlar ve izleyenlerinin farklı gereksinimlerine karşılık verirler. Otantik liderler ahlaki kapasiteleri ile zor durumlara, baskılara karşı yılmazlar ve doğruları savunmaya devam ederler. Ahlaki kapasite liderlerin kendilerinin ahlaki değerlerini farklılaştırmaya neden olabilecek olumsuzluklara karşı direnç göstermeleridir (May ve diğ., 2003).

Otantik liderler kurumlarında ahlaki boyutta olumsuzluklarla sağlıklı bir şekilde baş edebilen ve zor kararlar verebilen liderlerdir. İçselleştirilmiş değerler ve amaçlar otantik liderlerin kararlarında tutarlı olmalarını sağlar. Bu aynı zamanda liderlerin öz farkındalıklarını da geliştirir. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı otantik liderlerin kendilerini ahlaki olarak yüksek düzeyde kişiler olarak görmelerini sağlar. Bununla birlikte lider tarafından bu ahlaki düzey geliştirilmeli, sunulmalı ve izleyenler tarafından da algılanmalıdır (Gardner ve diğ., 2005).

2.3.4.3. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme

Otantik liderler, durumlar karşısında olabildiğince objektif yaklaşım sergileyen, egolarını yok denecek derecede ortaya koyan ve kendilerine saygıları yüksek olan liderlerdir. Olumlu ve olumsuz davranışlarını, duygularını, eksik ve yeterli olan yanlarını, performanslarının nasıl olduğunu bilen ve bu durumları açıkça ortaya koyan liderlerdir. Bu anlamda sürekli kendilerini geliştirme yönünde bir çaba içerisindeyirler (Gardner ve diğ., 2005).

Bilgiyi dengeli değerlendirme, bir karar vermeden önce bilginin objektif biçimde tüm ilgili verilerinin analizinin yapılmasıdır (Walumbwa ve diğ., 2008). Bu anlamda liderin dürüstlüğü ve karakterli yaklaşımı hem liderin kendi yararına olacak hem de izleyenleriyle olan iletişimini olumlu etkileyecektir. Dürüstlüğü fazla olan liderler daha tarafsız değerlendirme yapabilen liderlerdir. Otantik liderler bilgiyi değerlendirirken eldeki verileri hatasız yorumlamada daha beceriklidirler. Becerilerini değerlendirmeleri ve öğrenmedeki kabiliyetleri daha iyidir (Ilies ve diğ., 2005).

Otantik liderler bilgiyi dengeli değerlendirirken; yaklaşımlarını ön yargılardan uzak ve bilgiyi olduğu şekilde sunmaya yönelik yaparlar. İnandıkları fikir ve görüşlere karşıt olan görüşlere saygılıdır. Ayrıca otantik liderler, izleyenlerine rahat bir ortam hazırlarlar ve böylece izleyenler bilgiye ve başka kaynaklara kolayca ulaşarak kendilerini geliştirirler. Yani izleyenlerin öğrenmelerine uygun bir örgütsel iklim oluşumunu sağlarlar. Liderin tercihleri izleyenlerinin lideri algılamaları ve lidere olan güvenleri açısından önemlidir. Liderin dürüstlüğü, izleyenlerini ikna etmesi, liderin otantikliğini belirler (Gardner ve diğ., 2005).

2.3.4.4. Öz Farkındalık

Öz farkındalık, bireyin kendi duygu, düşünce ve isteklerini gerçekçi bir şekilde değerlendirmesi ve kendi karakteristik özelliklerinin güçlü ve zayıf taraflarını bilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Kernis, 2003). Ilies ve diğ.'ne (2005) göre ise, öz farkındalığı olan birey kendinin farkındadır, kendini bilir, özgüven sahibidir. Öz

farkındalık, bireyin kişisel özelliklerini, değer yargılarını, hislerini ve dürtülerini bilmesidir.

Öz farkındalık, bireyin gücünü, amacını, esas değerlerini, inanç ve isteklerini anlama süreci ile ilgili olarak yaşadığı gelişime dönük bir süreçtir. Aynı zamanda bu sürece bireyin tecrübeleri ve kabiliyetleri de dahil edilebilir ki bu bireydeki bilgi birikiminin farkındalığı ile ilgilidir (Avolio ve Gardner, 2005).

Öz farkındalık, bireyin hayatı nasıl anlamlandırdığı ve bu süreçte bireyin kendisini nasıl değerlendirdiğine yönelik bir kavramdır. Ayrıca bireyin kendi kabiliyetlerini ve zayıf taraflarını diğer insanlarla kıyaslayarak kendini anlamaya çalışıp, diğerleri üzerinde ne kadar etkisi olabileceğini fark edebilmesidir (Walumbwa ve diğ., 2008).

Gardner ve diğ. (2005) öz farkındalığın öğelerini değerler, kimlik, duygular ve amaçlar olarak ifade etmişlerdir. Değerlerin, olaylar karşısında liderin tutumunu belirlemede rol oynayan kurallar, inançlar ve düşünceler olduğunu ve kimliğin ise, bireyi diğerlerine göre farklı kılan ve kişinin niteliklerini ve karakter özelliklerini içerdiğini söylemişlerdir. Kişi kendi doğasındaki zıtlıkların farkındadır. Bireyin değer yargıları, kim olduğu, hisleri, hedefleri, amaçları, bilgi birikimi, kabiliyetleri, anlama ve kavrama yeteneği bireyin öz farkındalığında kendini gösterir. Otantik liderler geleceğe dönük kendisini ve izleyenlerini izleyenlerinden dönüt alarak ve doğrularını şekillendirerek geliştirmeye çabalarlar. Bu anlamda izleyenlerine rehberlik ederek ve onları güdüleyerek amaçlara yöneltirler.

Otantik liderler duygularının ve düşüncelerinin uyumunun önemseyen liderlerdir. Öz farkındalığın gelişkin olması lidere, anlık duygularını kontrole alabilmeyi ve aynı zamanda kendilerinin ve izleyenlerinin hislerini anlayabilmeyi sağlar (Gardner ve Avolio, 1998). Görüldüğü üzere öz farkındalık, liderin izleyenleriyle iletişim becerisini geliştiren etkileşimi arttıran ve bu anlamda liderin izleyenlerinden aldığı dönütleri önemli kılan bir boyuttur.

2.3.5. Otantik Liderlerin Davranışları

Otantik liderler oluşturdukları örgüt iklimiyle bütün örgüt üyelerinin gereksinimlerini gerçekleştirmeye yönelik kararlı bir tutum sergilerler. Otantik

liderler güven ve şeffaflık oluşturarak kurumlarında örgüte bağlı olma, iş doyumu, sorumluluk almaya istekli olma gibi pozitif sonuçlar elde edecek davranışlar sergileyen ve önemli çalışmalar yapan liderlerdir (Hassan ve Ahmed, 2011). Otantik liderler; geleceğe dönük olarak umutları olan, iyimser bakabilen, esnek davranabilen, ahlaka ve etiğe önem veren, özgüven sahibi ve kendisiyle beraber izleyenlerinin de gelişimini önemseyen ve buna öncelik veren liderlerdir (Ilies ve diğ., 2005).

Avolio ve diğ. (2005) otantik liderlerin davranışlarını; otantik liderler dürüsttürler ve saygı görürler, kim olduklarını bilirler, olumlu ruh hali geliştirmeye çabalarlar, neye inandıklarını bilirler, değerleri etiklikleri ve tutumları şeffaftır, tutarlı ve iyimserdirler, kendilerine ve izleyenlerine güven duyarlar ve esnektirler şeklinde ifade etmişlerdir. Otantik liderler örgüt kültürünün sağlam ve yerleşik olduğu kurumlarda kendilerinin kabullenilme durumunu iyi bilirler. Aynı zamanda farklılıkları gerçekleştirirken faydalanacağı değerleri, örgüt ortamı ile kendinin farklılık ve kültürü konusundaki uyumu sağlamayı bilen davranışlara sahip liderlerdir (Goffe ve Jones, 2005).

Otantik liderlerde bulunması gereken kişilik ve yönetsel özelliklere yönelik davranışlar; bireysel farkındalık, dengeli davranış, şeffaflık ve ahlaklı davranış şeklinde belirlenmiştir. Bireysel farkındalık, bireyin kendi kişisel özelliklerini, değer yargılarını, onu harekete geçirecek öğeleri, duygularını tanıması ve bunlara bilinçli yaklaşımı ve güven duymasıdır. Otantik liderler, dengeli davranışlar sergileyerek bir konu hakkında karar vermeden önce bilgileri ayrıntılarıyla inceleyen liderlerdir (Luthans ve Avolio, 2003; May ve diğ., 2003; Avolio ve Gardner, 2005; akt. Akgündüz, 2012).

Kernis (2003), çalışmalarında dengeli davranışta bulunmayı otantik olmanın asıl unsuru olarak görmüştür. Bununla birlikte liderin izleyenleriyle olan iletişiminin doğruluğunu, izleyenlerine açık oluşunu ve bunun sonucu olarak da gelen başarıyı ve değeri otantik liderin şeffaflık özelliğine bağlamıştır. İzleyenlerinin dayanıklılık seviyelerini arttırmaya gayret eden otantik liderler, örgüt iklimine sağlayacakları rehberlik desteğiyle ve geliştirdikleri izlemlerle güven ortamı oluştururlar. Bu anlamda otantik liderlerin rol model görevleriyle beraber hedeflerin gerçekleştirilmesinde ve değerlerin içselleştirilmesinde ortaya koydukları dayanıklılık düzeyi önem arz etmektedir.

Luthans ve Avolio (2003), otantik liderliğin ve aynı zamanda liderin gelişiminin doğuştan gelen ahlaki özelliklerle olabileceğini belirtmişlerdir. Otantik liderler, nasıl davranacaklarını ve nasıl karar vereceklerini kendi inanç ve değer yargılarına göre belirlerler. Dış unsurlardan etkilenmezler ve kararlarına kendi ahlaki ölçüleri yol gösterir. İzleyenlerini sırf mutlu etmek, onlardan çıkar sağlamak ya da ceza almamak vb. nedenlerden dolayı istemedikleri davranışları sergilemezler. Otantik liderin davranışları tamamen kendisinin değer yargıları, inançları ve tercihleri doğrultusunda kendini gösterir (Akgündüz, 2012).

Otantik liderler kendilerini tanıyan ve zayıf ve güçlü taraflarını bilen liderlerdir. Otantik liderler izleyenleriyle olan yakın ilişkilerinde duygularını ve düşüncelerini paylaşırken yüksek derecede dürüst, açık ve istekli davranışlar sergilerler (Gardner ve diğ., 2005). Kişilerin yaşadıkları kritik olaylar, onların gelişimlerini ve büyümelerini sağlamakta ve onların güçlü liderler olmalarına yardımcı olmaktadır (Luthans ve Avolio, 2003). Çocukken hastalanan babasının sigortasız çalıştırılmasından kaynaklı sorunları yaşayan Starbucks'un kurucusu Schultz kendi işyerinde haftada en az yirmi saat çalışan hiçbir elemanını sigortasız çalıştırmamıştır. Bu durum Schultz'un liderlik stilinde belirleyici olmuştur (Northouse, 2001).

Walumbwa, Luthans, Avey ve Oke'ye (2011) göre otantik liderler, şeffaflığı her daim ön planda tutarak her ortamda grup içinde veya grup dışında edinmiş oldukları bilgilerini analiz etmede ve de değerlendirme aşamasında gruptakilerle paylaşma yolunu tercih ederler. Böylelikle liderler sinerjiyi tüm grubu güçlendirmek ve geliştirmek için kullanırlar.

İnsanlar arası ilişkilerde güven duygusu ilişkinin sağlıklı olması açısından önem arz eder ve ilişkiler güven duyulursa lider de sinerji oluşturabileceği bir yönetim anlayışı sergileyebilecektir. İyi niyet göz ardı edilmeden devam edilebilen etkileşimlerde güven duygusu gelecekle ilgili herhangi bir beklentiye gerektirmez. Otantik liderler kendilerini tanıyan ve zayıf ve güçlü taraflarını bilen liderlerdir. Otantik liderler izleyenleriyle olan yakın ilişkilerinde duygularını ve düşüncelerini paylaşırken yüksek derecede dürüst, açık ve istekli davranışlar sergilerler (Gardner ve diğ., 2005).

Otantik liderler ile güven arasındaki birbirini pekiştirici ilişki vardır. Otantik liderler, izleyenleriyle ilişkilerinde ve onlara karşı her konuda sergiledikleri davranışlarında uyumlu, istikrarlı ve güçlü özellikler ortaya koyarlar. Hedeflerinin ne olduğunu ve neyi başaracaklarını iyi bilirler. Kişileri seçerken kişilerin güven duyabilecekleri kişiler olmasına özen gösterirler (Kıdır ve Paşaoğlu, 2014).

Gardner ve diğ. (2005), ilişkilerdeki şeffaflığın gelişimini liderler ile izleyenleri arasındaki güvenin oluşmasına bağlamışlardır. Buna göre izleyenlerinin liderlerine dönük güvenin oluşması, usullere göre davranılması ve tamamen objektif bir yaklaşımla sağlanabilecek durumlardır. Ahlaki konuları birçok açıdan ele alan otantik liderler farklı stratejiler geliştirerek bu konuları güçlendirme yoluna giderler ve kendilerini ahlaki anlamda yükseltmiş olurlar. Otantik liderler ahlaki anlamda karşılaşılan sorunları mantıksal ahlaki değer ve etik kurallarla, amaca yönelik temellendiren, analiz edebilen liderlerdir (Hannah, Lester ve Vogelgesang, 2005).

Otantik liderler her daim olumlu yönleriyle kurumlarında güven ve şeffaf bir ortam geliştirme ve bunu sürdürme çabası içerisinde olurlar. Böylece izleyenlerinin kuruma bağlılıkları, iş doyumları ve sorumluluk almaya istekli oluşları vb. pozitif davranışları da geliştirmiş olurlar (Hassan ve Forbis, 2011).

Kernis'e (2003) göre, otantik liderler izleyenleriyle olan iletişimlerinde doğruluk ve şeffaflığa önem verirler, izleyenlerine karşı açık oluşları ve bunun sonucu olarak da gelen başarı otantik liderlerin şeffaflık özelliğinden kaynaklanmaktadır. Otantik liderler örgüt ortamında, çalışanlarıyla yürekten iletişim kurarlar ve çalışanlarına ilham veren liderler olarak ve içlerindeki tutkunun enerjisinden güç alarak doğru olanı çalışanlarına gösterirler. Çalışanlarıyla kurdukları iletişim karşılıklı güven boyutuyla da desteklendiğinde çalışanların kuruma ilişkin çalışmalarda ve etkinliklerde gayretli olma ve olumlu bakış açısına sahip olmaları sonucu kaçınılmaz olur (Kerfoot, 2006).

Gardner ve diğ.'ne (2005) göre, otantik liderler, öz farkındalıkları hep bir gelişim içinde olan, içsel değerlere ve amaçlara yönelik davranışlarında tutarlı liderlerdir. Otantik liderler, öz saygıları yüksek, egoları düşük seviyede olan liderlerdir. Bu yüzden objektiftirler. Pozitif ve negatif yanlarının, olumlu ve olumsuz duygularının, yetilerinin ve eksik taraflarının bilincindedirler. Bu anlamda kendilerini geliştirme yönünde sürekli bir çaba içerisindeyler. Otantik liderler,

izleyenlerini pozitif yönde etkileyerek onların kurumsal amaçları gerçekleştirebilmelerinde iyimserlik durumlarını önemserler ve amaçlara ulaşmada, bilinçli hareket etmelerinde etkendirler. Olumlu yaklaşımları iyimserliği artırır, problemlerin çözümünde etkilidirler ve bu etkileriyle izleyenlerini olumlu yönde güdülerler. Bu da izleyenler arasında ortak düşünme, heyecan, arzu vb. ortak bilincin oluşmasına neden olur (Keser, 2013).

Shamir ve Eliaş (2005) otantik liderlerin dört ana karakteristik özelliğe sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bu özelliklerin birincisi; otantik liderlerin, liderliklerinin sahte olmadığı, gerçek ve doğru davranışlar sergiledikleridir. İkincisi; otantik liderlerin liderlik davranışlarında saygınlık, statü ve diğer bireysel ödüllerin çok önemli ve motive edici olmadığıdır. Otantik liderler gerçeğe ve doğruya olan inançlarıyla motive olan, değer odaklı, amaç veya görevlere sahip liderlerdir. Üçüncüsü; otantik liderlerin orijinal oldukları, kopya olmadıkları ve bireysel görüş açlarına göre liderlik yaptıklarıdır. Dördüncüsü ise; otantik liderler, kendi değer yargılarına ve inançlarına göre oluşturdukları davranışları sergileyerek liderlik yaparlar. Söyledikleri ile inançları arasında tutarlık gösteren liderlerdir.

2.4. Eğitimde Otantik Liderlik

Okullar bir toplumun varlığını devam ettirebilmesinde ve geliştirebilmesinde ihtiyaç duyulan örgütlerdir. Bütün kurumlar nasıl ki var olan sorunlara çözüm yolları arıyorsa okullarda da durum aynıdır. Globalleşen dünya ile birlikte teknolojik gelişmeler, kültür çeşitliliğinin artması okul iklimini; başta okul müdürlerini, öğretmenlerini ve okulun diğer çalışanlarını yeni bir takım sorumluluklar anlamında etkilemektedir (Taymaz, 2009).

İzleyenlerinin gereksinimlerini karşılayabilmede, mutlu olmalarını sağlamada, okulun verimini artırabilmede okul liderinin rolü önemlidir. Son dönemlerde yapılan araştırmalar göstermektedir ki okulda öğretmenlerin performansının yükseltilmesinde; okul müdürünün sergilediği davranışlar ile öğretmenlerin ve diğer izleyenlerin iş doyumu, ahlaki yaklaşımları, okuldaki olumlu psikoloji, kurumsal sağlık ve kurumsal bağlılığın etkisi vardır (Buluç, 2009).

Gardner ve diğ.'ne (2005) göre, otantik liderler, otantik olmayan liderlere göre öz değerlerinin daha fazla farkında olan liderlerdir. Otantik liderler ahlaki olarak yüksek seviyede olması gereken bireylerdir ve gelişimlerini de buna yönelik yapmaları ve bu konuda izleyenleri üzerinde algı oluşturmalıdır. Otantik liderler, otantik olmayan liderlere göre yüksek seviyede dürüsttürler ve güven duyulan liderlerdir. Adildirler ve sorumluluk sahibidirler. Ayrıca otantik liderler, otantik olmayanlara göre duygusal zekâları daha yüksek seviyede olan liderlerdir.

Duygusal zekaları yüksek otantik liderler ile izleyenleri arasındaki iletişim daha sağlıklı olacak ve bunun sonucu olarak örgüt iklimi de bundan olumlu etkilenecektir. Otantik liderler izleyenleriyle olan iletişimlerinde doğruluk ve şeffaflığa önem verirler, izleyenlerine karşı açık oluşları ve bunun sonucu olarak da gelen başarı otantik liderlerin şeffaflık özelliğinden kaynaklanmaktadır (Kernis, 2003).

Gardner ve diğ.'ne (2005) göre, geleceğe hedefli olan otantik liderler, kendisinin ve izleyenlerinin gelişimi için gayret gösterirler. İzleyenlerinden aldığı dönütleri değerlendirir, doğrularını bulur ve olan durumun daha da ilerisi için çaba gösterirler. Güdüleme yönü yüksek olan otantik liderler, izleyenlerini güdüleyerek onlara amaçlara varabilmeleri konusunda rehber olurlar.

Okul müdürleri izleyenlerinin sesine kulak vererek ve onların isteklerini değerlendirerek onları kurumun amaçları doğrultusunda motive edebilmeli ve onlara yol gösterebilmelidirler. Öz saygısı yüksek olan okul müdürleri egolarını düşük düzeyde tutabildiklerinde okullarında verecekleri çabaların sonucunu hep olumlu tarafta görebileceklerdir. Objektif yaklaşımları kendilerini ve izleyenlerini hep geliştirecektir (Keser, 2013).

Otantik liderler ile izleyenleri ile arasındaki iletişim olumlu olması bilincin artmasını sağlar ve iletişimi otantikliğe götürür. İzleyenleri otantik davranışlara yöneltir. Bunun yanı sıra aile, eğitim seviyesi vb. etmenler de otantik liderler ile izleyenleri arasındaki otantik iletişim sürecini etkiler. Otantik liderler, örgütlerinde oluşturdukları otantik değer ve sergiledikleri otantik davranışlar ile izleyenlerine model olan liderlerdir. Bu durum izleyenlerinin kendilerini kişisel anlamda geliştirmelerini ve keşfetmelerini sağlar. Aynı zamanda izleyenlerinin liderlerini algı düzeyi kendilerinin algı düzeyi ile alakalıdır (Gardner ve diğ., 2005).

Fiedler'e (1981) göre lider ile izleyenleri arasındaki iletişim izleyenlerin liderlerine duydukları güven ile alakalı olup liderin izleyenleri üzerindeki etkisi izleyenlerini her durumda yönlendirebilme gücü ile ortaya çıkar. İzleyenler, kurum liderinin vermiş olduğu güven sayesinde kurumun hedeflerine ulaşmasında başarılı olurlar ve gerçek anlamda mutlu olurlar. Bununla birlikte süreklilik arz eden bir performans gösterirler. İzleyenlerin sahip oldukları moral motivasyonu örgüt iklimine de şüphesiz pozitif yansır ve örgütü başarılı kılar. Bu da ancak kurumlarına bir bağlılık hisseden izleyenlerin, zengin ve sürdürülebilir bir performans sergilemeleri mümkün olur.

Gardner ve diğ.'ne (2005) göre, otantik liderlerin umutları hep vardır. Karşılaştıkları güçlüklerle başa çıkmada düşünce ve harekete geçme süreçlerinde gerçekçi davranırlar ve umutlarını hiç kaybetmezler. Bu anlamda otantik okul müdürleri problemlerin üstesinden gelebilmek adına izleyenlerine karşı iletişim becerisi yüksek düzeyde olması gereken liderlerdir. Otantik lider ile otantik izleyen arasındaki karşılıklı uyum ve bu uyuma paralel olarak ortaya çıkan güven, yardımlaşma, samimi ve hedefte bir olma gibi olumlu davranışlar örgüt iklimini pozitif yönde etkiler. Otantik liderin davranışları, liderin inandıklarıyla, hisleriyle, kişiliği ile çelişmemelidir.

Okul müdürü; okulun en etkili ve en önemli kişisidir. Okul müdürleri izleyenlerine verdikleri mesajlarda onların algı düzeylerini de hesaba katarak davranışlar geliştirebilmelidirler. Okul müdürleri güvenin karşılıklı olduğu bir örgüt ortamı oluşturabildiklerinde izleyenler ile lider arasındaki uyumlu davranışlar kendini gösterir. Öğretmenlerinin herhangi bir probleminde, sunacakları çözümlerde güven olgusunu ön planda tutmayı bilmelidirler. Öğretmenini iyi anlayabilen ona güven duygusunu iyi yansıtabilmiş müdürler sorunların çözümünde de daha doğru ve olumlu sonuçlar elde ederler (Keser, 2013).

İzleyenlerine huzurlu olabilecekleri bir ortam sunma çabası içinde olan otantik liderler iletişime oldukça önem verirler. Birçok zorluklarla karşılaşan örgütler izleyenlerinin yaşayabileceği birçok (stres, işe gitmek istememe, tükenmişlik vb.) problemlere karşı otantik liderler bu problemleri yok etmeye odaklanma zorunluluğu yaşarlar (Avey, 2007). İzleyenleriyle iletişimlerinde uyumlu olan otantik liderler izleyenlerinin örgüte olan bağlılık ve güvenlerini önemseyen liderlerdir.

İzleyenlerinin lidere olan olumlu görüşleri örgüt iklimine esenlik verir ve liderin verdiği kararlarda lidere destek olma durumunu ortaya çıkarır (Gardner ve diğ., 2005).

Okul müdürleri, öğretmenlerin daha etkili ve verimli olabilmeleri için onların sesine kulak veren ve öğretmenlerinin okulla özdeşleşmelerini sağlayabilen müdürler olabilmelidirler. Okul müdürleri, açık kapı politikasını benimsediklerinde okul iklimine pozitif anlamda daha da katkı sunabilirler. Bu nedenle okul müdürleri öğretmenlerin düşüncelerine karşı olumsuz geri beslemede bulunmamalıdır (Ünal, 2015).

Objektif davranışlar sergileyen otantik liderler, izleyenlerinde gerçekçi umutlar beslenmesine neden olan liderlerdir. Bu nedenle, önemli durumlarda ya da zor problemleri çözmeye izleyenlerine güven duyabilecekleri yollar sunarlar ve dönütleri hep daha sağlıklı olur. İzleyenlerinin hem bilgi hem de kaynaklara ulaşabilmelerinde onlara yardımcı olan otantik liderler, izleyenlerinin kendilerinin gelişim ve öğrenmelerini sağlayıcı bir örgüt iklimi oluşturma çabasında olurlar. Otantik liderler öz yeterlilik düzeylerinin gelişimi için izleyenlerinin fikirlerine başvururlar ve bunun sonucu olarak izleyenlerine yeni imkanlar sunma, ortak duyarlılıkta hareket etme, aktif öğrenme sürecinin oluşması durumlarını sağlamış olurlar. İzleyenleriyle fikir alış verişinde bulunan, onların fikirlerine değer veren okul müdürleri öz yeterlilik düzeylerinin gelişimi ile birlikte örgüt ortamının öğrenme ve başarı performansını da olumlu etkiler (Gardner ve diğ., 2005).

Öğretmenler ve diğer çalışanlar okul müdürlerine güven duymak isterler ki bu istekleri otantik okul müdürlerine karşı güvenin geliştirilebilmesi anlamında daha fazladır. Bunu ilişkilerinde rahatlıkla ve açıkça belli ederek yaparlar. Okul müdürleri öğretmenlerinin ve diğer çalışanlarının kurslar, seminerler ve toplantılar vb. etkinliklerle gelişimlerini, öğrenmelerini arzu eden müdürlerdir. Onların gelişimlerine ve kurumdaki psikolojiye olumlu katkıda bulunurlar. Okul müdürleri problemlerin üstesinden gelebilmek adına öğretmenleriyle iletişimlerini iyi ve gelişkin olan liderler olabilmelidirler. Okullardaki ortamın huzuru ve izleyenlerinin mutluluğu birbirini tamamlayan durumlardır. Öğretmenler ve diğer çalışanlar okul müdürlerine güven duymak isterler ki bu istekleri otantik okul müdürlerine karşı

güvenin geliştirilebilmesi anlamında daha fazladır. Bunu ilişkilerinde rahatlıkla ve açıkça belli ederek yaparlar (Keser, 2013).

Rol model olması itibariyle otantik liderler izleyenlerinin iç uyum sağlamalarına, örgüte bağlılıklarını arttırmalarına ve bunun sonucu olarak da mutlu olmalarına ve esenlik duymalarına vesile olurlar. Bu demektir ki, izleyenlerin örgüt içerisinde kendilerini mutlu ve esenlikte hissetmeleri ancak otantik bir örgüt iklimiyle mümkündür. Hedeflere odaklanma, yardımlaşma, iş bölümü vb. konularda izleyenlerini güdüleyen ve örgütlerinde mutluluğu amaçlayan otantik liderler bunu izleyenlerine gerçek anlamda yaşatmak isterler (Gardner ve diğ., 2005).

Okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları öğretmenlerin hem sesini hem de örgütsel özdeşleşmelerini arttırmaktadır. Bu anlamda; öğretmenler, eğitim ve öğretim hizmetleri hakkındaki farklı düşüncelerini, geleceğe ilişkin okulla ilgili fikirlerini rahatça okul yönetimi ile paylaşabilmelidirler. Otantik okul müdürleri öğretmenlerle olan iletişimi güçlü olan daha onların kararlara katılımlarını arttıran, rehberlik eden, öğretmenlerin ilgi ve ihtiyaçlarına önem veren, karşılıklı ilişkiler geliştirebilen müdürlerdir. Otantik okul müdürleri, öğretmenlerinin olumlu ruh haline sahip olmalarını, enerjilerini, donanımlarını, birikimlerini ve üretkenliklerini okulun ilerlemesi için kullanmaları sağlayabilen liderlerdir (Ünal, 2015).

2.5. İlgili Araştırmalar

Otantik liderlik ile ilgili hem yurt içinde hem de yurt dışında yapılan araştırmalar bu bölümde ele alınacaktır. Araştırmaların ele alınması kronolojik sıraya göre yazarı, yılı, konusu, yöntemi, analizi ve sonucu şeklindedir.

2.5.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Otantik liderlik ile ilgili olarak yapılmış ilk çalışma, Turhan (2007) tarafından yapılmış olan çalışmadır. Otantik liderliği etik liderliğin bir boyutu olarak ele almıştır. Araştırmada etik davranışlar sergileyen liderler bireylerin onlara olan güvenlerini arttıracak ve böylece bireyler üzerinde sağlanan bu güven lidere güç kazandıracaktır ki bu da otantik liderlik olarak tanımlanmıştır. Yani otantik liderlik etik liderliğin güven boyutunu oluşturmaktadır.

Kesken ve Ayyıldız (2008) tarafından yapılan çalışma, çalışan bireylerin liderlerinden beklentilerine ve günümüzde yaşanan değişimlere paralel olarak değişen liderlik anlayışlarına rehber olmak amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmada, otantik liderlik pozitif liderlik boyutunda ele alınmış olup otantik liderlik özellikleri ve otantik liderlik unsurları üzerine çalışılmıştır. Araştırmada otantik liderlik davranışlarına olan gereksinimin nedeni, otantik liderlik davranışlarını iyi sergileyebilen liderlerin izleyenleri üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Saygı ve güvenin otantik liderlik ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Ünnü ve Ayyıldız (2009) tarafından yapılan çalışmada “otantiklik kavramı, otantikliğe duyulan gereksinim ve otantik liderlik özellikleri” açıklanmıştır. Yapılmış olan bu iki çalışma da teorik olarak yapılmış olup Ege Akademik Bakış dergisinde makale olarak yayımlanmıştır. Araştırmada ayrıca pazar yönlü politik pazarlama ile otantik liderliğin ilişkisi irdelenmiş, otantik liderliğin politik pazarlama üzerindeki önemi ele alınmıştır.

Memiş ve diğ. (2009) tarafından yapılan çalışmada ise, Türkiye’de çalışanların görüşlerine göre otantik liderliğin çalışanlar üzerindeki etkisini anlamaya yönelik mülakat ve odak grup çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada derinlemesine görüşme yöntemi uygulanarak Walumbwa ve diğ. (2008) tarafından ortaya atılan boyutların geçerlilikleri test edilmiş ve bu boyutların Türkiye’de toplumsal ve sosyal değerlere uygun yönleri ile “kişi odaklı” ve “bütünleştirici” iki yaklaşım ortaya konulmuştur.

Tabak ve diğ. (2010) yaptıkları çalışmada; “katılımcıların otantik liderlik algısını ölçmek üzere otantik liderlik ölçeği uyarlama çalışması” yapmışlardır. Uyarlama çalışması için Walumbwa ve diğ.’nce (2008) geliştirilmiş ölçekten faydalanılmıştır. Bu ölçek, 16 maddeli bir ölçeğin Türkçeye uyarlanmasıdır ve dört boyuttan oluşmaktadır. Geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılarak ölçek güvenirliğini $\alpha=0,930$ tespit etmiş ve dört faktörlü bir yapıda olduğunu doğrulamışlardır. Bu araştırmada için kullanılan ölçek de Tabak ve diğ. (2010) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan ALQ (otantik liderlik ölçeği)’dir.

Gündoğdu (2010) yaptığı araştırmasında, “otantik liderliğin işe ilişkin duygusal iyilik algısı üzerindeki katkısını” araştırmıştır. Araştırmaya değişik mesleklerden 190 kişi katılmıştır. Bulgulara ulaşmak için doğrusal regresyon ve şartlı

değişkenin etkisini ölçmek için hiyerarşik regresyon kullanılmıştır. Bulgulara göre otantik davranışlar çalışanların “işe ilişkin duygusal iyilik algıları” üzerinde pozitif bir katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, yöneticiye olan güvenin otantik liderlik ve çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik algısı arasındaki ilişki üzerinde şartlı değişken rolü oynamadığı tespit edilmiştir.

Yaşbay (2011) çalışmasını; “otantik liderlik algısının akademisyenlerin örgütsel bağlılığına olan etkilerini ortaya koymak” amacıyla yapmıştır. Çalışmada; lider ve liderlik kavramları, otantik liderlik ile diğer pozitif liderlik türleri ve otantik liderliğin takipçileri üzerindeki etkileri, örgütsel bağlılık ve önemi, örgütsel bağlılık kuramları, örgütsel bağlılığa etki eden etmenler, örgütsel bağlılığın sonuçları, örgütsel bağlılık ve otantik liderlik arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Çalışma; “Hakkari Üniversitesi’nde” gerçekleştirilmiştir. Akademisyenlerin algısının göre, yöneticilerin otantik davranışlar sergiledikleri yönünde olduğu görülmüştür.

Coşar (2011) tarafından yapılan çalışmada amaç; “çalışanların otantik liderlik algılarının örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ile ilişkisini” bulmaktır. Çalışmada, bir şirkette değişik bölümlerde görevli 371 kişiye anket uygulanarak veriler elde edilmiştir. Çalışmada; istatistiki analizler yapılarak, çalışmanın sonucunda; cinsiyet ve statü, otantik liderlik algısını etkileyen değişkenler olarak tespit edilmiştir. Bütün değişkenler arasında anlamlı fark bulunmuş, otantik liderlik algısı; hem örgütsel güveni hem de örgütsel bağlılığı olumlu yönde, örgütsel sinizmi ise olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca “otantik liderlik davranışlarının örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizmi yordamıştır” sonucuna ulaşılmıştır.

Akgündüz (2012) tarafından yapılan çalışma; “iş turizmine yönelik faaliyet gösteren şehir otellerinde ve tatil turizmi için çalışan resort otellerde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi” ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Ayrıca çalışanların demografik değişkenlere göre otantik liderlik algılarının farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırma; İzmir İli, Çeşme İlçesi’ndeki konaklama işletmelerinde yapılmıştır. “Yapılandırılmış anket tekniği” ile çalışılmıştır. Ölçeğe ilişkin (açıklayıcı ve doğrulayıcı) faktör analizleri yapılmıştır. Faktör analizleri sonuçları birbirini desteklemiş ve ölçek “ahlaklı davranış, şeffaflık,

bireysel farkındalık ve dengeli davranış” boyutlarından 16 maddeden oluşmuştur. Tanımlayıcı istatistikler, ANOVA ve ANCOVA testleri ile bulgular elde edilmiştir. Bulgulara göre, iş görenlerin algısının, yöneticilerinin otantik liderlik davranışları sergiledikleri yönünde olduğu görülmüştür.

Çağ, Öcal ve Gümüştekin (2012) tarafından yapılan çalışmada; otantik liderliğin örgütsel sinizm ile ilişkisine dair “otantik liderlik alt boyutlarının örgütsel sinizme etkisi” incelenmiştir. Örgüt iklimine olumlu katkı sağlayan ve örgütü geliştiren otantik liderliğin “öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık” boyutlarının örgütsel sinizm üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bu anlamda yapılan araştırmada örneklemden elde edilen bulgulara göre en çok da “öz farkındalık” boyutunun güçlü bir olumsuz etkisi bulunmuştur. Ayrıca “içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık” boyutlarının paydaşlar ve lider arasındaki etkileşimlere de olumsuz bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu araştırmada “bilginin dengeli değerlendirilmesi” boyutu ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Savur (2013) tarafından yapılan çalışmanın amacı; “otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi ve otantikliğin, izleyenlerin davranışlarına, motivasyon ve algılarına olan etkisini” incelemektir. Ayrıca çalışmanın son bölümünde ilişki amprik olarak çalışılmıştır. Çalışma kamuda çalışan 321 kişiye anket uygulanması ile yapılmıştır. Yapılan çeşitli analizler sonucu yöneticilerin otantik liderlik davranışları ile çalışanların psikolojik sermayelerine ilişkin algıları arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Keser (2013) tarafından yapılan çalışmada “ilköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özellikleri” karşılaştırılmıştır. Çalışma; İstanbul İli, Avrupa yakasında bulunan ilköğretim okullarındaki yöneticilere anket tekniği ile yapılmıştır. İstatistiki test ve analizler sonucunda bulgulara bakıldığında okul yöneticilerinin psikolojik sermaye ile otantik liderlik düzeylerinin ortalamalarının yüksek olduğu görülmüştür. Psikolojik sermaye ile otantik liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve psikolojik sermaye özelliklerinin otantik liderliği yordadığı sonuçları bulunmuştur.

Dinçer (2013) tarafından yapılmış olan çalışmada, “izleyenlerin otantik liderlik algısının, izleyenlerin liderleri tarafından değerlendirilen yaratıcılıkları

üzerindeki etkisi” incelenmiştir. Ayrıca, bu etkide izleyenlerin kendileri tarafından değerlendirilen psikolojik sermayelerinin aracılık etkisi görgül olarak çalışılmıştır. Ankara İli Çankaya İlçesi’ndeki liselerde görev yapan 75 müdür/müdür yardımcısı ile 347 öğretmen olmak üzere 422 kişiye anket tekniği uygulanmıştır. Araştırmada, öncelikle geleneksel liderlik yaklaşımları (özellikler, davranışsal ve durumsallık), daha sonra otantik liderliğin dışındaki güncel/pozitif (olumlu) liderlik yaklaşımları incelenmiştir. Sonraki bölümde, pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış ve otantiklik kavramı incelenmiş, otantik liderlik ile bileşenleri açıklanmıştır. Daha sonra, psikolojik sermaye ve bileşenleri ile yaratıcılık kavramı incelenmiştir. Araştırmada hiyerarşik doğrusal modelleme kullanılmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda; otantik liderliğin yaratıcılığı ve otantik liderliğin grup içindeki bireylerin psikolojik sermayelerini yordadığı görülmüştür.

Ünal (2015) tarafından yapılan çalışmada ise, “ortaokul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin sesi ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkisini” bulmaya yönelik olmuştur. Bu çalışmada otantik liderlik davranışlarının örgütsel özdeşleşme aracılığı ile öğretmenin sesine etkisi incelenmiştir. Otantik liderlik davranışlarına sahip bir müdürün okulundaki öğretmenlerin katılımcı, fikir üreten, problem çözen ve fikirlerini rahat ifade eden aktif öğretmenler olmasını sağlayacağına vurgu yapılmıştır. Müdürlerin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin sesini ve örgütsel özdeşleşmelerini arttırdığı sonucuna ulaşılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

Bu çalışmalarda liderlik, otantiklik kavramları, otantik liderlik ile ilgili kavramlar, otantik liderliğin gelişimi ve otantik liderlik özellikleri ve bileşenleri incelenmiştir. Çalışmaların önemli bir bölümü teorik olarak yapılmıştır ve bu da çalışmaların önemini arttırmıştır. İzleyenlerin liderlerinin otantik liderlik davranışlarına pozitif bakış açısıyla bakmaları otantik liderliğin o denli var olması anlamına gelmektedir. Otantik liderlik ile ilgili çalışmalar Türkiye’de eğitim alanında çok fazla olmamakla birlikte artan bir ilgi bulmakta ve üzerinde çalışılan bir liderlik yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Kernis'in (2003) "otantiklik ve otantikliğin bileşenleri" üzerine yaptığı çalışma, literatürde otantiklik üzerine yapılmış olan en etkili ve en detaylı çalışmadır. Bu çalışmada; otantik sonuçlar kazanmak için kişisel saygınlığın en uygun düzeyinin gerekliliği üzerine kurulu bir model geliştirmiştir. Bu modelde otantiklik; bireyin günlük girişimlerdeki "öz benlik" olarak ifade edilmiştir. Otantikliğin bileşenlerini; "farkındalık, önyargısız değerlendirme, davranış ve ilişkisellik" olarak belirlemiştir. Çalışmada bireyin yaşam tarzını ve iletişimde olduğu kişileri bireyin otantikliğini belirleyen unsurlar olarak açıklamıştır. Geliştirdiği modele göre, otantikliğin en uygun düzeyde özgüveni sağladığı ve böylece bireyin içten gelen, doğru, dengeli, gerçek ve uyumlu olabildiğini açıklamıştır.

Eigel ve Kuhert (2005) tarafından yapılmış olan çalışmada; "Yapısal Gelişim Teorisi'nden" yola çıkılarak yirmi bir yönetici üzerinde çalışılmıştır. Bu çalışmada amaç, verimlilik seviyesi yüksek liderlerin ölçülebilir ortak özellikleri olup olmadığını tespit etmektir. LGD (Liderlik Gelişimi Düzeyi); Eigel ve Kuhert LGD üzerine bir taslak oluşturarak liderlerin otantik liderlik düzeyine gelme süreçlerini LGD' leri ile ilişkilendirmişlerdir. Yüksek LGD' ne sahip liderlerin otantik liderlik özelliklerine sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Shamir ve Eilam (2005) tarafından "otantik lider, otantik liderlik ve otantik liderliğin gelişimi" ile ilgili çalışmalar yapmışlardır. Otantik liderliğe yaşam hikayesi yaklaşımı ile katkıda bulunmuşlardır. Bu yaklaşıma göre, liderin yaşam hikâyesi; kendini tanıma, benliğin netlik derecesi, kişi rol birleşimi ile deneyimleri evrelerinden oluşur. Otantik liderlikte izleyicilerin lideri nasıl algıladığı veya liderin nasıl algılamak istediği belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada otantik izleyicilik kavramını tanımlamışlardır. Otantik izleyiciliği, izleyenlerin lideri gerçek sebeplerden dolayı takip etmeleri şeklinde tanımlamışlardır. Ayrıca izleyenler liderin doğruluğunu lidere kanıtlarlar ve liderin davranışlarının söyledikleri ve inançlarıyla tutarlılığına bakarlar şeklinde açıklamışlardır.

Dasborough ve Ashkanasy (2005) tarafından yapılan çalışma, "izleyenlerin liderlik kavramına duygusal bakış açılarını" incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla üç değişik kurumda yirmi dört çalışandan oluşan gruplarla yaptıkları nitel

çalışmada izleyenlerin liderlik etkisine verdikleri duygusal tepkiler ölçülmüş ve otantik liderlik davranışlarına sahip liderlerin izleyenlerini de olumlu davranışlar sergilemeleri yönünde etkilediklerini saptamışlardır. Bu anlamda; özetle, izleyenlerinde olumsuz davranışlar meydana getiren liderlerin otantiklik özelliği olmayan liderler oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Avolio ve diğ. (2005) tarafından “otantik liderlik yapısını” ölçmek amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada; 16 soruluk bir otantik liderlik ölçeği geliştirmişlerdir. Ölçeğin sonuçlarına bakıldığında faktör yapısı tutarlı çıkmış ve boyutlar; “ilişkisel şeffaflık (beş madde), içselleştirilmiş ahlaki perspektif (dört madde), dengeli işleme (üç madde) ve öz farkındalık (dört madde)” olarak belirlenmiştir.

Gardner ve diğ. (2005) tarafından “otantik liderlik” yapılan bu çalışmada; literatürdeki yaklaşımlardan yararlanarak şimdiki ve gelecekteki liderlik ihtiyaçlarını karşılamak için, otantik lider ve izleyenlerinin arasındaki ilişkiyi sürdürülebilir performans açısından incelemişlerdir. Elde edilen bulgulara göre; lider ve izleyenlerin kişisel geçmişleri ve tetikleyici olaylar, öz farkındalık ve öz düzenleme gelişimsel süreçlerine etki etmektedir. Öz farkındalığın öğelerini değerler, kimlik, duygular ve amaçlar olarak ifade etmişlerdir. Değerlerin, olaylar karşısında liderin tutumunu belirlemede rol oynayan kurallar, inançlar ve düşünceler olduğunu ve kimliğin ise bireyi diğerlerine göre farklı kılan ve kişinin niteliklerini ve karakter özelliklerini içerdiğini söylemişlerdir. Test edilebilir önermeler tartışılmış ve yeni çalışmalar için öneriler getirilmiştir. Birey odaklı otantik lider ve takipçi modelini önermişlerdir.

Endrissat ve diğ. (2007) katılımcıların “liderliği” nasıl tanımladıklarına dair bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada otantiklik kavramı ana başlık olarak kendini göstermiştir. Çalışmada otantiklik ve otantik liderlik ilişkisi de ele alınmıştır. Ayrıca otantikliğin önündeki engeller ile otantik liderlik kavramının nasıl güçlendirilebileceği üzerine çalışılmıştır.

Walumbwa ve diğ. (2008) “otantik liderlik ölçeği geliştirme” amaçlı Amerika Birleşik Devletleri, Çin ve Kenya’dan beş değişik örneklem üzerinde çalışmışlardır. Otantik liderliği; “ öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içsel kural, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve pozitif ahlaki perspektif” boyutlarıyla ele

almışlardır. Yapıyı işler hale getirme amaçlı yapılan çalışmalarda, içsel kural ve pozitif ahlaki perspektif boyutlarının örtüştüğü görülmüştür. Bunun sonucu olarak her iki boyut içselleştirilmiş ahlak anlayışı adı altında tek bir boyut haline getirilmiştir. Bu çalışma ile otantik liderlik kavramının kültürler arasında ne kadar genellenebileceği görülmüştür.

Wong ve Cummings (2009) tarafından yapılan “Sağlık Personelinin Güven ve İş Sonuçlara Otantik Liderlik Davranışlarının Etkisi” adlı çalışma; otantik liderliğin lider ve izleyenleri arasında güven oluşturmak için etkili yönetimin merkezi olarak kabul edilebilmesi amacıyla yapılmıştır. Otantik liderlik ile çalışanın sesi arasındaki ilişkinin de incelendiği çalışmada; dürüstlük, bütünlük ve yüksek etnik standartların olumlu rol modeli üzerindeki sözel vurgusu üzerinde durulmuştur. Çalışmada, otantik liderlik bileşenlerinden “ilişkisel şeffaflık, dengeli davranış ve etik davranış” bileşenleri ile çalışanın sesi arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koymuşlardır.

Booms (2009) tarafından yapılan “Transaksiyonel, dönüşümcü ve otantik liderler üzerine ampirik bir çalışma: Lidere duyulan güvenin örgütsel kimlik üzerindeki aracı rolü” adlı çalışma, otantik, transaksiyonel ve dönüşümcü liderlere çalışanların algılarının lidere duyulan güven ve örgütsel kimliklerini gerçekleştirmelerine ilişkin liderlik davranışlarının tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmayla “otantik liderlik” yaklaşımı lidere duyulan güven ile yüksek düzeyde, pozitif yönde ve örgütsel kimlik ile orta düzeyde olup pozitif yönde ilişkisi bulunmuştur. Araştırma için 232 veri kullanılmıştır. Veriler, “Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni” uygulayan şirket çalışanlarından toplanmış ve Türkiye’den şirket çalışanlarına uygulanmıştır. Yöneticilerin daha çok otantik liderliğe uygun davranışlar sergiledikleri görülmüştür.

Walumbwa ve diğ. (2010) “izleyenlerin davranışlarını psikolojik ve otantik liderlik” bağlamında incelemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma, 387 kişi ve onların birinci denetçilerinin katıldığı bir çalışmadır. Otantik liderlik boyutlarının izleyenleri üzerindeki etkilerinin incelendiği bu çalışmada; bulguları yüksek çıkan liderlerin daha fazla otantik özelliklere sahip olabildiklerini tespit etmişlerdir. Çalışanlar kendilerini bu liderlerle daha fazla özdeşleştirmişlerdir. Kendilerini güçlü hissetmiş, iş rolleriyle uğraşmış ve kurumsal vatandaşlık

davranışları göstermişlerdir. Bu çalışma ile otantik liderliğin işleyişi ve güçlendirilmesinin çapraz düzey etkisini çalışarak kanıtlamışlardır.

Caza ve diğ. (2010) tarafından “Psikolojik Sermaye ve Otantik Liderlik” adlı çalışmada; psikolojik sermayenin dört boyutu ve otantik liderliğin dört boyutu arasında yeterli düzeyde, geçerliği yüksek ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Bu boyutların cinsiyete göre anlamlılık düzeyleri incelendiğinde aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı ve anlamlılık düzeylerinin her boyut için eşit çıktığı görülmüştür. Bu sonuç, kadın ve erkeklerin, otantik davranışları algılamalarında anlamlı bir fark bulunmadığını göstermiştir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, psikolojik sermaye ve otantik liderlik ölçeklerinin kadınlar ve erkekler için geçerli ve güvenilir olduğunu ispatlamışlardır.

Walker ve Walker (2011) tarafından “Proje Liderliği” konulu bir çalışma yapılmıştır. 21. yüzyılın değişen ihtiyaçlarını karşılamak için proje liderliğinin incelenmesini gerektiği belirtilmiştir. Avustralya’da pilot çalışmada; başarılı proje liderliği için gerekli özellikleri içine alan araştırmanın ilk sonuçları sunulmuştur. Bu çalışmadaki tespitler otantik liderlik ile yakından ilgilidir. CMM (yetenek olgunluk modeli) izlenmiştir. Otantik liderliğin gelişimi için proje liderliği önerilmektedir. Ayrıca proje yöneticileri ve liderleri için CMM yararlılığının test edilmesi önerilmektedir.

Walumbwa, Luthans, Avey ve Oke (2011) tarafından yapılan “Otantik Lider Gruplar: Kollektif Psikolojik Sermaye ve Güvenin Aracılık Rolü” adlı çalışmada büyük bir finansal kurumdan 146 grupta çalışarak, otantik lider grupların, kolektif psikolojik sermaye ve güven içinde oynayabileceği rol incelenmiştir. Bulgulara göre; kolektif psikolojik sermaye ve güven ilişkisi ile performans ve vatandaşlık davranışı arasında arabuluculuk etkisi bulunmuştur. Buna göre; otantik liderler, şeffaflığı her daim ön planda tutarak her ortamda grup içinde veya grup dışında edinmiş oldukları bilgilerini analiz etmede ve de değerlendirme aşamasında gruptakilerle paylaşma yolunu tercih ederler. Böylelikle liderler sinerjiyi tüm grubu güçlendirmek ve geliştirmek için kullanırlar.

Hsiung (2012) tarafından yapılan çalışma, “otantik liderliğin çalışanın sesi davranışını nasıl etkilediğini” incelemek bu anlamda psikolojik süreci belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu çalışma Tayvan’da bulunan büyük bir emlak firmasında

alışan 70 satış elemanı ile yapılmıştır. Satış elemanlarından elde edilen verilerin analizi sonucunda otantik liderliğin çalışanın sesini olumlu bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışma, çalışanın psikolojik açıdan olumlu ruh hali lider-ıye değişimi kalitesinin otantik liderle çalışanın sesi davranışına aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.



3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme yer almaktadır. Ayrıca araştırmada kullanılan değişkenler (kavramlar), veri toplama araçlarının nasıl uygulandığı ve verilerin analizinin nasıl gerçekleştirildiği açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın amacı; ilköğretim müdürlerinin otantik liderlik davranışlarının öğretmen algılarına göre tespit edilmesidir. Bu araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Bu amaçla araştırma için geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Çalışılan gruba ait özellikleri tespit etmek maksadıyla verileri toplamada kullanılan model tarama modelidir (Büyüköztürk, Akgün, Çakmak, Demirel ve Karadeniz, 2008). Araştırma, Gaziantep İli, Şehitkamil İlçesi'ne bağlı ilköğretilerde görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır. Bu öğretmenler sınıf öğretmenleri olup, ilköğretim müdürlerinin otantik liderlik davranışlarının ortaya çıkarılmasına yönelik çalışmaya ve değerlendirmeye alınmışlardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Gaziantep İli, Şehitkamil İlçesi merkezinde bulunan ilköğretilerde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmada; öğretmenlerin müdürlerinin otantik liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla tesadüfi küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tesadüfi küme örnekleme yönteminde evren; öncelikle küme adı verilen gruplara ayrılır ve her küme bir örnekleme birimi olarak kabul edilir. Daha sonra tesadüfi olarak seçilen kümelerin bir araya getirilmesiyle örneklem oluşturulmuş olur (Çömlekçi, 2001).

İlçe merkezinde görev yapan toplam ilköğretim öğretmeni sayısı 2210'dur. Araştırmanın örneklemini ise, evreni temsil edecek nitelikte tesadüfi küme olarak seçilen öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada n örneklem büyüklüğünü hesaplamada araştırmanın örnekleme alınacak minimum öğretmen sayısı aşağıdaki formülle belirlenmiştir (Büyüköztürk ve diğ., 2008).

$$n = \frac{N \times t^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + t^2 \times p \times q}$$

Araştırmada; n: Örneklem alınacak kişi sayısı, N: Hedef kitledeki kişi sayısı, p: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı, q: İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı, t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer, d: Olayın görüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örneklem hatasıdır. N= 2210; p= 0,5; q= 0,5; t= 1,96 (anlamlılık düzeyi = %95); d=%5 alınırsa örneklem için;

$$n = \frac{2210 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (2210 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} = 327$$

Evreni temsil edecek minimum örneklem sayısı 327 olarak bulunmuştur. Gaziantep İli, Şehitkamil ilçe merkezinde 13 devlet ilkokulunda görev yapan öğretmenlerden gelen ve değerlendirmeye alınan 350 anket formunun %95 güven aralığı için yeterli olduğu ve bu verilerle %95 güven aralığında araştırmaya ilişkin çıkarımlar yapılabileceği söylenebilir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Tabak ve diğ.'den (2010) ölçeğin kullanılmasına ilişkin yazılı izin alınarak bu çalışmada; okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik Otantik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek maddeleri içerisinde ters kodlanmış madde bulunmamaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeğin daha önceki çalışmalarda geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir.

Bu ölçek, Walumbwa ve diğ. (2008) tarafından geliştirilmiş on altı maddeli ve dört boyuttan oluşan bir ölçektir. Bu boyutlar; “ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık” alt boyutlarıdır.

Araştırmının ölçeği ile ilgili olarak öncelikle; Gaziantep İli, Şehitkamil İlçesi'ndeki devlet ilkokullarında görev yapan öğretmenlere bir pilot çalışması

uygulanmıştır. Pilot çalışmasında; 2014 yılı haziran ayında Gaziantep İli, Şehitkamil İlçesi'ndeki 5 devlet ilkokulunda görev yapan 145 ilkokul öğretmenine gönüllülük esasına göre anket uygulanmıştır. Anket verilerinin faktör analizi sonucu; Bartlett normal dağılım test sonucu anlamlı ($p < 0,001$) çıkmış olup güvenirliliği $\alpha = 0,911$ bulunmuştur. Ölçeğin güvenirliliğinin yüksek derecede olduğu görülmüş ve ölçek maddelerinin tek faktörde olduğu sonucu elde edilmiştir. Bunun üzerine 2.pilot çalışmasının yapılması gerektiği düşünülmüştür. Ölçek maddelerinin ifade şekilleri üzerinde bazı değişiklikler yapılarak (örneğin her maddenin başına “okul müdürüm” ifadesinin eklenmesi vb.) ve örneklem sayısı 4 devlet ilkokulundaki 75 ilkokul öğretmeninden oluşturularak 2015 mart ayında ikinci kez anket uygulaması yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucu; Bartlett normal dağılım test sonucu anlamlı ($p < 0,001$) çıkmış olup, ölçeğin güvenirliliği $\alpha = 0,917$ olarak yüksek derecede ve bu kez ölçek maddelerinin iki faktörlü çözümü elde edilmiştir. Bunun üzerine okul sayısına 4 okul daha eklenerek, örneklem sayısı 150 ilkokul öğretmenine tamamlanmıştır. Faktör analizi sonucu; Bartlett normal dağılım test sonucu anlamlı ($p < 0,001$) çıkmış olup, ölçeğin güvenirliliği $\alpha = 0,921$ olarak yüksek derecede bulunmuştur. Ölçekten bir madde binişik olduğundan çıkarılmış ve ölçek maddelerinin yine iki faktörlü çözümü elde edilmiştir.

Aşağıda Otantik Liderlik Ölçeği'ne ilişkin faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, aynı niteliği veya aynı yapıyı ölçen değişkenlerin bir araya getirilerek ölçümün az sayıda faktör ile açıklanması amacıyla yapılır. Faktör analizi ile; ortak faktör adı verilen yeni değişkenler (kavramlar) ortaya çıkarılır veya maddelerin faktör yük değerleri kullanılarak değişkenlerin işlevsel ifadeleri elde edilir (Büyüköztürk ve diğ., 2008). Bu araştırmada, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem uygunluk değerinin, değişkenlere ait verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen Bartlett normal dağılım test sonucunun ve ölçeklerin güvenirliliklerinin belirlenebilmesi amacıyla ölçeklere ilişkin faktör analizleri yapılmıştır.

Analiz sonucu oluşan faktörler, faktör yükleri, açıklanan varyanslar, her bir faktör için hesaplanan güvenirlilik katsayıları (Cronbach Alpha değerleri) Tablo 3.1' de görülmektedir.

Tablo 3.1 Otantik Liderlik Ölçeğine ait Faktör Analizi ve Güvenirlilik Katsayıları(Cronbach Alpha)

Faktör Adı	Sorular	Faktör Yüğü	% Açıklanan Varyans	Güvenirlilik Katsayısı
İlişkilerde Şeffaflık, Bilgiyi Dengeli Değerlendirme, Öz Farkındalık	2.Okul müdürüm hata yaptığında hatasını kabul eder.	0,812	38,6	0,929
	6.Okul müdürümün inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.	0,797		
	3.Okul müdürüm okuldaki herkese düşündüklerini söylemesini teşvik eder.	0,791		
	12.Okul müdürüm sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler	0,780		
	13.Okul müdürüm başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme(dönüt) arayışı içinde olur.	0,750		
	11.Okul müdürüm karar vermeden önce bilgiyi enine boyuna inceler.	0,741		
	15.Okul müdürüm önemli konulara yönelik tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	0,717		
	5.Okul müdürümün açığa vurduğu duygularıyla hissettikleri tam olarak aynıdır.	0,713		
	1.Okul müdürüm ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	0,687		
	4.Okul müdürüm insanlara acı gerçekleri söyler.	0,499		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	9.Okul müdürüm ahlaki olarak yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.	0,769	19,9	0,761
	7.Okul müdürüm kararlarını değer yargılarına göre verir.	0,727		
	8.Okul müdürüm insanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.	0,688		
	10.Okul müdürüm okulda derinden inandığı şeylere ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.	0,575		
	16.Okul müdürüm özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	0,528		
GENEL		58,6	0,930	

Ölçeğin analizinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)= 0,922 ve örneklem uygunluk değeri $KMO > 0,5$ bulunmuştur. Değişkenlerine ait verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen Bartlett normal dağılım test sonucu anlamlı ($p < 0,001$) çıkmış olup güvenilirliği $\alpha = 0,930$ olarak hesaplanmış olduğundan ölçeğin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Değişkenlere ilişkin verilerin faktör analizine sokulması ve varimaks döndürülmesi sonucunda iki faktör çözümü elde edilmiştir. Oluşan faktörler, toplam varyansın % 58,6' sını açıklamaktadır.

Ölçeğin bütünüünün güvenilirliği $\alpha = 0,930$ bulunmuş $0,80 < \alpha < 1,00$ aralığında gerçekleşmiştir. Bu veri otantik liderlik ölçeğinin bu araştırmada yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda, bir madde ölçek kapsamından çıkarılmış, dört boyuttan oluşan otantik liderlik ölçeğine ait maddeler “ilişkilerde şeffaflık/bilgiyi dengeli değerlendirme/öz farkındalık” ve “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” olmak üzere iki faktör altında toplanmıştır. “İlişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık” faktörünün hesaplanan güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,929$; “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” faktörünün ise $\alpha = 0,761$ olarak bulunmuştur.

Tabak ve diğ. (2010) ölçeğin bütünüünün güvenilirliğini $\alpha = 0,930$ olarak tespit etmiş ve dört faktörlü bir yapıda olduğunu doğrulamışlardır. Alt boyutlarının güvenilirlikleri; “ilişkilerde şeffaflık” boyutu için Cronbach Alpha katsayısı $\alpha = 0,860$; “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutu için Cronbach Alpha katsayısı $\alpha = 0,830$; “bilgiyi dengeli değerlendirme” boyutu için Cronbach Alpha katsayısı $\alpha = 0,850$; ve “öz farkındalık” boyutu için Cronbach Alpha katsayısı $\alpha = 0,900$ olarak bulunmuştur (Tabak ve diğ., 2010). Araştırmada kullanılan anket; tek sayfadan oluşmuş olup, ankette açıklamalar, demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorular ve Otantik Liderlik Ölçeği yer almaktadır. Öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular (8 adet), okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik sorular (16 adet) olmak üzere toplam 2 bölüm ve 24 sorudan oluşmaktadır. Bu veriler ışığında ölçeğin hem alt boyutlarının hem de tüm ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre ölçeğin okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarını ölçmede kullanılabileceği söylenebilir. Otantik liderlik

ölçeğinin yapılan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutları ve boyutları ölçen soru maddeleri Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2 İlkokul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışlarının Alt Boyutlarını Ölçen Soru Maddeleri

Alt Boyutlar	Soru Maddeleri
İlişkilerde Şeffaflık/ Bilgiyi Dengeli Değerlendirme/ Öz farkındalık	1,2,3,4,5,6,11,12,13,15
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	7,8,9,10,16

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere, ilkokul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarını ölçmede kullanılan ölçeğin boyutlarını ölçen toplam 15 soru maddesi bulunmaktadır.

3.4. Verilerin Toplanması

Yapılacak bir araştırma için verilerin toplanmasında üç çeşit veri toplama yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntemler; yüz yüze, telefonla ve posta yoluyla görüşme yöntemleridir. Bu yöntemlerin hem avantaj hem de dezavantajları detaylı bir şekilde incelenmiş ve her yöntemin avantaj ve dezavantajları vardır sonucuna ulaşılmıştır (İnce ve Gül, 2005).

Bu araştırmada verilere ulaşmada, öğretmenlere nicel araştırma yöntemlerinden tesadüfi küme örnekleme yöntemiyle anket uygulanmıştır. Anketler araştırmacı tarafından Gaziantep İli, Şehitkamil İlçesi’ndeki 13 devlet ilkokulunda görev yapan 375 öğretmene gönüllülük esasına göre uygulanmıştır.

Anlaşılmayan anket sorularına ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Anketlerin tam ve doğru şekilde doldurulması yönünde çaba gösterilmiştir. Veriler yine araştırmacı tarafından toplanmıştır. Formların 357 adedi geri alınabilmiştir. Formların geri dönüş oranı % 95’tir. Yanlış ve eksik doldurmalarından kaynaklı 7 form değerlendirmeye alınmamıştır. 350 form değerlendirilmiş ve analizler buna göre yapılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizi ve hipotezlerin testi SPSS 21.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılarak yapılmıştır. Veriler SPSS 21.0 programına yüklendikten sonra öncelikli olarak hatalı girişler belirlenmiştir. Okullarda otantik liderlik ölçeğini oluşturan maddelerde ters puanlamayı gerektiren madde bulunmadığından sırasıyla veriler için boşluk doldurma ve uç değer temizliği yapılmıştır.

Faktör analizi yapılmış ve ölçeğin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. İstatistiksel testlerin yorumlanmasını kolaylaştırmak için testlere ilişkin tablolarda ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Öğretmen algılarına göre, ilkokul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için, t-testi, tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) testi ve farklılığa neden olan grubun belirlenmesinde ise Scheffé testi kullanılmıştır. Bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Puan genişliği $5-1=4$ ve dört aralık için hesaplanan aralık katsayıları $4/5=0,80$ 'dir. O halde aralıklar şöyledir:

Tablo 3.3 Ölçek Ortalamalarına Ait Algı Düzeyi

Aralık	Algı Düzeyi
1,00 – 1,80	Hiçbir zaman
1,81 – 2,60	Çok seyrek
2,61 – 3,40	Ara sıra
3,41 – 4,20	Sık sık
4,21 – 5,00	Her zaman

Ölçeklere ilişkin ortalamaların düzeyi Tablo 3.4'e göre yorumlanacaktır. Öğretmenlerin algı düzeylerinin belirlenmesinde kullanılacaktır.

4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya katılan ilkokullarda görev yapan öğretmenlerden ölçek yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Öncelikle öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin bulguların sayısal ve yüzdesel olarak sonuçları verilmektedir. Araştırma bulgularına göre açıklamalar ve yorumlar yapılmıştır.

4.1. İlkokul Öğretmenlerinin Demografik Özelliklerinin İncelenmesi

Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerine ait demografik bilgiler frekans ve yüzdelik olarak Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1 İlkokul Öğretmenlerinin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler	Kategoriler	N	%
Cinsiyet	Kadın	186	53,1
	Erkek	164	46,9
Yaş	30 yaş ve altı	118	33,7
	31 - 40 yaş	158	45,1
	41 yaş ve üstü	74	21,1
Medeni Hal	Evli	261	74,4
	Bekar	89	25,6
Mesleki Kıdem	10 yıl ve altı	197	56,3
	11 yıl ve üstü	153	43,7
Toplam		350	100

Tablo 4.1’e göre araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin % 53,1’i kadın, % 46,9’u erkektir. Öğretmenlerin yaş dağılımlarına bakıldığında; 30 ve yaş altı öğretmenler % 33,7; 31-40 yaş arası % 45,1 ve 41 yaş üstü öğretmenlerin % 21,1 olduğu görülmektedir. Medeni duruma göre katılımcıların dağılımlarına

bakıldığında; % 74,4'ü evli ve % 25,6'sı ise bekar öğretmenlerdir. Mesleki kıdem olarak dağılımlarına bakıldığında; 10 yıl ve altı öğretmenlerin % 56,3 ile en yoğun olduğu, 11 yıl ve üstü öğretmenlerin % 43,7 olduğu görülmektedir.

4.2. İlkokul Müdürlerinin Otantik Liderlik Düzeylerine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin, okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına verdikleri cevapların aritmetik ortalama ve standart sapmaları, öğretmenlerin likert ölçeğindeki cevaplardan hangilerini daha çok kullandıklarına göre belirlenmiştir.

Tablo 4.2'de öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları otantik liderlik davranışlarına ait ortalama, standart sapma ve standart hatalar görülmektedir.

Tablo 4.2 Otantik Liderlik Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Ortalama, Standart Sapma, Standart Hataları

	$\bar{X}$	S.S.	Std. Hata
İlişkilerde Şeffaflık, Bilgiyi Dengeli Değerlendirme, Öz Farkındalık	3,55	0,841	0,044
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	3,33	0,789	0,042
Otantik Liderlik Genel	3,47	0,763	0,040

Tablo 4.2'de araştırmanın birinci alt problemi olan "İlkokul müdürlerinin otantik liderlik genel ve otantik liderlik alt boyutları davranışlarının düzeyi nedir?" sorusunun yanıtı görülmektedir. İlkokul müdürlerinin otantik liderlik davranışları genel puan ortalaması 3,47'dir. Buna göre Tablo 3.3'e göre "sık sık" seviyesinde olduğu görülmektedir. Bu durumda araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin algılarına göre ilkokul müdürlerinin genel olarak otantik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir. Otantik liderliğin alt boyut puanlarına göre en yüksek puan 3,55 ile "ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık" boyutuna ait olup "sık sık" aralığına denk gelmektedir. En düşük puan ise 3,33 ile "içselleştirilmiş ahlak anlayışı" boyutuna ait olup "ara sıra" aralığında bulunmaktadır.

4.3. Otantik Liderlik Puanlarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular

Tablo 4.3'te otantik liderlik ölçeği alt boyut puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi sonuçları gösterilmektedir. Tablo 4.3'te otantik liderlik ölçeği alt boyut puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 4.3 Otantik Liderlik Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Cinsiyete göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin t-testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.S.	Sd	t	p
İlişkilerde Şeffaflık, Bilgiyi Dengeli Değerlendirme, Öz Farkındalık	Erkek	164	3,60	0,860	348	0,964	0,336
	Kadın	186	3,51	0,823			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Erkek	164	3,37	0,825	348	0,823	0,411
	Kadın	186	3,29	0,756			
Otantik Liderlik Genel	Erkek	164	3,51	0,797	348	0,923	0,326
	Kadın	186	3,43	0,731			

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Araştırmaya katılan öğretmenlerin müdürlerinde gözlemledikleri otantik liderlik davranışları; “ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve otantik liderlik genel” puan ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan t-testi sonucunda anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p>0,05).

Buna göre; kadın ve erkek öğretmenlerin ilkökul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarını algılamalarında farklılık olmadığı söylenebilir.

Tablo 4.4'te otantik liderlik ölçeği puanlarının yaş değişkeni gruplarına göre öğretmenlerin müdürlerin otantik davranışları algılamalarının sonuçlarının frekans, ve standart sapma değerleri gösterilmektedir.

Tablo 4 .4 Otantik Liderlik Ölçeği Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Frekans, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri Tablosu

Gruplar	N	$\bar{X}$	S.S
1.30 yaş ve altı	118	3,41	0,756
2.31-40 yaş	158	3,50	0,770
3.41 yaş ve üstü	74	3,48	0,765
Toplam	350	3,47	0,763

Tablo 4.4'te otantik liderlik ölçeği puanlarının yaş değişkeni gruplarına göre öğretmenlerin müdürlerin otantik davranışları algılamalarının sonuçlarına bakıldığında; en yüksek ortalamanın 3,50 ile 31 ve 40 yaş arası olan 158 öğretmene, en düşük ortalamanın ise 3,41 ile 30 yaş ve altında olan 118 öğretmene ait olduğu görülmektedir. 41 yaş ve üstü öğretmenlerin ise, müdürlerinin otantik liderlik davranışlarını 3,48 seviyesinde algıladıkları tespit edilmiştir.

Tablo 4.5'te otantik liderlik ölçeği puanlarının yaş değişkeni gruplarına göre öğretmenlerin müdürlerin otantik davranışları algılamalarının tek yönlü varyans analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 4. 5 Otantik Liderlik Ölçeği Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (one way ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplar arası	0,518	2	0,259	0,443	0,643	—
Gruplar içi	202,	347	0,585			
Toplam	203,	349				

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tablo 4.4 ve Tablo 4.5'te görüldüğü üzere otantik liderlik davranışları genel puanlarının yaş gruplarına göre tek yönlü varyans ve Post-Hoc Scheffe analizinde grup 3-grup 1 ve grup 3-grup 2 ile aralarında anlamlı bir fark görülmemektedir. ($F_{(2-347)}=0,443$ $P>0,05$). Genç öğretmenlerle tecrübeli öğretmenler arasında, müdürlerin otantik davranışlarını algılamalarında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 4.6’da otantik liderlik ölçeği alt boyut puanlarının medeni hal değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 4.6 Otantik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Medeni Hale Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin t-Testi Sonuçları

	Medeni Hal	N	$\bar{X}$	S.S	Sd	t	p
İlişkilerde Şeffaflık, Bilgiyi Dengeli Değerlendirme, Öz Farkındalık	Evli	261	3,61	0,856	348	2,20	0,028*
	Bekar	89	3,38	0,775			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Evli	261	3,37	0,817	348	1,95	0,050*
	Bekar	89	3,19	0,687			
Otantik Liderlik Genel	Evli	261	3,52	0,778	348	2,27	0,023*
	Bekar	89	3,31	0,698			

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Araştırmaya katılan öğretmenlerin müdürlerinde gözlemledikleri otantik liderlik davranışları; “ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve otantik liderlik genel” puan ortalamalarının medeni hal değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan t-testi sonucunda anlamlı bir fark tespit edilmiştir (p<0,05). Otantik liderlik genel puanı ortalamalarına bakıldığında evli öğretmenlerin 3,52; bekar öğretmenlerin ise 3,31 seviyesinde olduğu görülmektedir. Buna göre evli öğretmenlerin, okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarını algı düzeyinin bekar öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu sonuca ulaşılmasının nedenleri arasında evli öğretmenlerin daha sorumluluk sahibi insanlar olmaları gösterilebilir.

Tablo 4.7’de otantik liderlik ölçeği alt boyut puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin t-testi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 4.7 .Otantik Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	S.S	Sd	t	p
İlişkilerde Şeffaflık, Bilgiyi Dengeli Değerlendirme, Öz Farkındalık	10 yıl ve altı	197	3,46	0,847	348	-2,24	0,026*
	11 yıl ve üstü	153	3,66	0,821			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	10 yıl ve altı	197	3,27	0,778	348	-1,534	0,126
	11 yıl ve üstü	153	3,40	0,800			
Otantik Liderlik Genel	10 yıl ve altı	197	3,39	0,773	348	-2,39	0,033*
	11 yıl ve üstü	153	3,57	0,741			

*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Araştırmaya katılan öğretmenlerin müdürlerinde gözlemledikleri otantik liderlik davranışları; “ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve otantik liderlik genel” puan ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan t-testi sonucunda; “ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık ve otantik liderlik genel” puan ortalamalarında anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ancak “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” grup ortalamalarında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0,05$). Bu bulgulara göre; tecrübenin algıda farklılığa neden unsurlardan biri olabileceği ve bunun yanı sıra mesleki kıdemi 11 yıl ve üstü olan öğretmenlerin tecrübeleriyle daha rahat hareket edebildikleri, düşüncelerini okul müdürü ile çekinmeden paylaştıkları ve samimi bir şekilde iletişim kurabildikleri söylenebilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi olan; “İlkokul müdürlerinin otantik liderlik genel ve otantik liderlik alt boyutları davranışlarının düzeyi öğretmenlerin demografik değişkenlerine (cinsiyet, yaş, medeni hal ve mesleki kıdeme) göre farklılık göstermekte midir?” sorusunun cevabı; araştırmaya katılan öğretmenlerin, ilkokul müdürlerinin otantik liderlik davranışları algısı; mesleki kıdem değişkeninin “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” grup ortalamalarına, cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Ancak, mesleki kıdem değişkeninin “otantik liderlik genel, ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık” grup ortalamalarına ve medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular benzer çalışmalarla karşılaştırılarak tartışılmış, değişkenler ile ilgili değerlendirmeler yapılmış ve araştırma sonuçlarından hareketle çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca araştırma sonuçlarının ilgili alana olan katkıları tartışılmış ve ileride yapılacak olan araştırmalar için de öneriler sunulmuştur.

5.1. Sonuç ve Tartışma

1. Araştırma sonuçlarına göre, ilkokul müdürlerinin otantik liderlik algıları ortalaması 3,47 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç öğretmenlerin otantik liderlik algılarının ortalamasının üzerinde ve “sık sık” seviyesinde olduğunu göstermektedir. Bu durumda araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin algılarına göre, ilkokul müdürlerinin genel olarak otantik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir. Otantik liderlik alt boyutlarının ortalamalarına bakıldığında, “ilişkilerde şeffaflık, bilginin dengeli değerlendirilmesi, öz farkındalık” boyutunda ortalamasının 3,55; “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutunda ise ortalamasının 3,33 düzeyinde olduğu görülmektedir. Otantik liderliğin alt boyut puanlarına göre en yüksek puan 3,55 ile “ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi tarafsız değerlendirme, öz farkındalık” boyutuna ait olup “sık sık” aralığına denk gelmektedir. En düşük puan ise 3,33 ile “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” boyutuna ait olup “ara sıra” aralığında bulunmaktadır.

Yaşbay (2011) tarafından yapılan çalışmada; otantik liderlik alt boyutlarının ortalamalarına bakıldığında; “öz farkındalık” 3,70; “önyargısız değerlendirme” 4,04; “ilişkisel şeffaflık” 3,82 ve “etik” 3,76 olarak bulunmuştur. Keser’in (2013) yaptığı çalışmada; “öz farkındalık” 4,12; “önyargısız değerlendirme” 4,36; “ilişkisel şeffaflık” 4,24; “etik” 4,01 ve otantik liderlik alt boyutunun genel puanı 4,17 ile yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Ünal’ın (2015) yaptığı çalışmada; “öz farkındalık” 3,25; “bilgiyi tarafsız değerlendirme” 3,37; “ilişkilerde şeffaflık” 3,54; “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” 3,59 ve otantik liderlik alt boyutunun genel puan ortalaması 3,45 ile “katılıyorum” düzeyinde bulunmuştur. Bu araştırmaların sonucunda, okul müdürlerinin genel olarak otantik liderlik davranışları gösterdikleri

söylenebilir sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçların araştırmamızda ortaya çıkan 3,47 otantik liderlik genel puan ortalamasıyla benzerlik gösterdiği belirtilebilir. Booms'un (2009) yaptığı çalışmada; yöneticilerin daha çok otantik liderliğe uygun davranışlar sergiledikleri görülmüştür. Dasborough ve Ashkanasy (2005) yaptıkları çalışmada; izleyenlerinde olumlu davranışlar meydana getiren liderlerin, izleyenleri tarafından otantiklik özelliği olan liderler olarak görüldükleri sonucuna ulaşmışlardır.

Ilies ve diğ. (2005) tarafından yapılan çalışmada; otantik liderliğin çalışanlar üzerinde olumlu etkisinin olduğu, yöneticilerin otantiklik özellikleri sergiledikleri görülmüştür. Stoten (2013) tarafından yapılan çalışmada; kolej müdürlerinin otantik tarzda davranışlar sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu müdürlerin öncelikle açık, kurumsal hayatta pragmatik bir yaklaşım benimseme eğiliminde oldukları görülmüştür. Walumbwa ve diğ. (2010) yaptıkları çalışmada; otantik liderlik boyutlarının izleyenleri üzerindeki etkilerini inceleyerek; bulguları yüksek çıkan liderlerin daha fazla otantik özelliklere sahip olabildiklerini tespit etmişlerdir. Endrissat ve diğ. (2007) tarafından yapılan çalışmada katılımcıların "liderliği" nasıl tanımladıkları incelenmiş ve elde edilen bulgularda; liderlerin otantikliği, otantik liderlik anlayışları ana başlık olarak ortaya çıkmıştır. Eigel ve Kuhnert (2005), "Liderlik Gelişim Düzeyleri (LGD)" üzerine bir taslak oluşturarak liderlerin otantik liderlik düzeyine gelme süreçlerini LGD'leri ile ilişkilendirmişlerdir. Yüksek LGD'ye sahip liderlerin otantik liderlik özelliklerine sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Sonuçlara bakıldığında; bu sonuçların araştırmamızda tespit edilen; araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin algılarına göre ilkokul müdürlerinin genel olarak otantik liderlik davranışları sergiledikleri söylenebilir sonucuyla paralellik gösterdiği söylenebilir. Bu sonucun, okul müdürlerinin olumlu tavır ve üslubundan, insan ilişkilerine önem veren, açık ve pragmatik yönetici davranışlarından kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca bu sonucun kültürle ve yasalarla ilişkisi değerlendirildiğinde; okul müdürlerinin, mevzuatın gerektirdiği kurallara ve ilkelere göre, formal davranışların aksine şeffaf ve yüz yüze ilişkilerden oluşan davranışları sergiledikleri ifade edilebilir. Öğretmenler; müdürlerinin anlayışlı, dengeli, tarafsız ve kendilerini tanıyan davranışlar sergilediklerini, öğretmenlere uzak durmadıklarını, öğretmenlerin fikirlerine açık ve sorunlarına ilgi gösteren kişiler olduklarını düşünmektedirler. Öğretmenlerin bu algısında; ahlaki değerlere ve

iletişimi geliştirici etkinliklere önem verilmesinin, müdür ve öğretmenlerin moral düzeyinin olumlu olmasının ayrıca okul yönetiminin öğretmenlerle ve diğer çalışanlarla ilişkilerinde samimi, objektif, şeffaf, dürüst ve anlayışlı olmasının sonucu ortaya çıkan pozitif okul ikliminin etkisi olduğu söylenebilir.

2. Araştırma sonucunda; ilkokul öğretmenlerinin, müdürlerinde gözlemledikleri otantik liderlik davranışlarına yönelik algısı; “ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve otantik liderlik genel” puan ortalamalarında, cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermemiştir. Ünal (2015) yaptığı araştırmada otantik liderliğin hiçbir boyutunda cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç araştırmamızda ortaya çıkan; ilkokul öğretmenlerinin, müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına yönelik algısı; cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre farklılık göstermemiştir sonucu ile örtüşmektedir.

Caza ve diğ. (2010) yaptıkları çalışmada; otantik liderliğin dört boyutu arasında yeterli düzeyde geçerliliği yüksek ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Bu boyutların cinsiyete göre anlamlılık düzeyleri incelendiğinde aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı ve anlamlılık düzeylerinin her boyut için eşit çıktığı görülmüştür. Bu sonuç araştırmamızın; araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin, ilkokul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarının algılanmasında cinsiyet değişkenine göre bir fark olmadığı sonucuyla örtüşmektedir.

Bu sonuçlara göre, ilkokul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarını algılamada kadın ve erkek öğretmenler arasında bir farklılık bulunamamıştır. Yaş gruplarına göre ise, genç ve yaşlı öğretmenler arasında da bir fark görülmemiştir. Bu sonuç, öğretmenlerin okuldaki statüleri aynı olduğundan cinsiyete ve yaşa göre öğretmenlerin görevleri ve sorumlulukları arasında bir fark olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

3. İlkokul öğretmenlerinin, müdürlerinde gözlemledikleri otantik liderlik davranışları algısına bakıldığında; medeni durum ve mesleki kıdem değişkenlerine göre “ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık ve otantik liderlik genel” puan ortalamalarında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Ancak mesleki kıdem değişkeninin “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” grup ortalamalarında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Ünal (2015), otantik liderliğin hiçbir boyutunda medeni durum ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç araştırmamızda ortaya çıkan; ilkökul öğretmenlerinin, müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına yönelik algısı; mesleki kıdem değişkeninin “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” grup ortalamalarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır sonucu ile paralellik göstermektedir.

Bu sonuçlara göre araştırmamızda; evli öğretmenlerin, okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarını algı düzeylerinin bekar öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu sonuca ulaşılmasının nedenleri arasında evli öğretmenlerin daha sorumluluk sahibi insanlar olmaları gösterilebilir. Evli öğretmenlerin sorumlulukları gereği okul müdürleri ile daha iyi bir iletişim kurma ve iletişimi sürdürme yönünde davranışlar sergiledikleri söylenebilir. Weber’in üzerinde durduğu Gerth ve diğ.’nin (1993) de açıkladığı sorumluluk ahlakı ifadesinin, evli öğretmenlerin algısında görülebildiği ve bu bağlamda evli öğretmenlerin işbölümü yapma, yardımlaşma davranışları düzeyinin bekar öğretmenlere göre yüksek olduğu da söylenebilir. Ayrıca bu araştırmamızda, tecrübenin algıda farklılığa neden unsurlardan biri olabildiği ve bunun yanı sıra mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin tecrübeleriyle daha rahat hareket edebildikleri, fikirlerini okul müdürüyle çekinmeden paylaştıkları ve samimi iletişim kurabildikleri söylenebilir. Bu anlamda okulların eğitim kalitelerinin arttırılmasında tecrübeli öğretmenlerin okulun iklimine, okulun bir arka bahçesi olarak sunacakları katkının da göz ardı edilmemesi gerektiği ifade edilebilir.

Ancak, Ünal’ın (2015) bulduğu sonuç, araştırmamızın; medeni durum ve mesleki kıdem değişkenlerine göre farklılık göstermiştir sonucu ile çelişmektedir. Araştırma bulguları arasındaki farklılıkların nedeninin, Ünal’ın araştırmasını ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre yapmış olmasından, diğer bir deyişle farklı bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiş olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca grupların demografik özelliklerinin farklı oluşturulmasından ve örneklemelerin özelliklerinin farklı olmasının da bulgulardaki farklılığa neden olabileceği düşünülebilir. Bu bağlamda araştırma sonuçlarının farklı olması, farklı örneklemeler üzerinde farklı yöntem ve farklı değişkenlerle yeni araştırmaların yapılması gerektiğini de göstermektedir.

5.2. Öneriler

Yirmi birinci yüzyılın küresel, dinamik ve hızlı değişen yapısı okulların farklı ve başarıya uyum sağlayacak özellikler barındırmalarını gerekli kılmaktadır. Bu anlamda araştırma ile ilgili olarak uygulayıcılara ve araştırmacılara öneriler getirilmiştir.

5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin ilkokul müdürlerini otantik lider olarak gördükleri söylenebilir. Okullarda eğitim kalitesinin yükseltilmesi ve bu anlamda okul müdürlerinin otantik davranışlarının arttırılması amacıyla bazı önerilerde bulunulmuştur.

1. Araştırmanın sonucuna göre, ilkokul öğretmenleri müdürlerini “sık sık” düzeyinde otantik liderlik davranışları sergileyen müdürler olarak görmektedirler. İlkokul müdürleri öğretmenlerle iletişimi geliştirebilir ve bu anlamda otantik davranışların okul ortamına verdiği pozitif katkıya ilişkin görüşlerini uygulamaya geçirebilirler.

2. İlkokul müdürlerinin otantik liderlik davranış düzeyleri arttıkça eğitim eğitimin kalitesi de artacak ve topluma faydalı bireyler kazandırılacaktır. İlkokul müdürleri davranışlarında manevi değerleri bir rol model olarak benimseyebilir ve uygulayabilirler. Özellikle ilkokullarda müdürlerin sergileyecekleri otantik liderlik davranışları, öğretmenlerin eğitim faaliyetlerini severek ve isteyerek sürdürmelerine önemli katkı sağlayacaktır.

3. Hangi durumda hangi liderlik yaklaşımı uygulanırsa uygulansın, lider kendinden sonra gelecek kişileri yüksek performanslı insanlar olarak yetiştirmek ve onlara bu imkanı sağlamak sorumluluğundadır. Okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik uzmanlık programları güncellenerek, uygulama aşamaları ciddi ve sağlıklı yürütülebilir.

4. İlkokul müdürleri, otantik olabilmeleri yönünde davranışlar sergileyerek öğretmenleri ile arasında yatay bir hiyerarşi geliştirebilmelidirler. Okul denetimleri

için otantik davranışı ve yatay hiyerarşiyi içeren yeni denetim modelleri oluşturulabilir ve denetimler yeni otantik modellere göre yapılabilir.

5. İlkokul müdürlerinin alanında uzman olmaları gerekmektedir. Bu anlamda ilkokul müdürleri “Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi” alanında lisansüstü eğitime yönlendirilebilirler.

6. İlkokul müdürlerinin görevlendirilmeleri belirli yeterliklere ve objektif ölçütlere göre mesleğinde kıdemli öğretmenlerden seçilebilir.

7. Okullarında otantik liderlik davranışları sergileyen, iç disiplini yüksek ilkokul müdürlerinin okullarda istikrarlı bir yapıyı sağlama açısından uzun yıllar görev yapmaları sağlanabilir.

8. Okul müdürleri ve öğretmenler otantik liderlik yaklaşımı konusunda farkındalık oluşturunca, iletişimi ve rehberlik hizmetini daha da arttırıcı eğitim programları ile desteklenebilir.

9. Okul yönetimleri okulun başarısı için okulun tecrübeli öğretmenlerinden donanım, birikim ve manevi doyum anlamında yararlanabilirler. Bu bağlamda okul içerisinde ve dışında bir takım bilimsel ve sosyal etkinlikler düzenleyebilirler.

Günümüz eğitim kurumlarının eğitimin kalitesini arttırabilmesinde ve okullarda başarıyı yakalayabilmesinde okul müdürlerinin otantik liderlikleri her geçen gün önem kazanmaktadır. Otantik liderlik davranışları sergileyebilen, iç disiplini ve özsaygısı yüksek olan okul müdürleri öğretmenlerin daha etkili ve verimli olabilmelerini sağlayacaktır. Okul müdürlerinin öğretmenleriyle ve diğer çalışanlarıyla karşılıklı sevgi ve güvene dayalı, sorumluluk ahlakı içeren, dürüst, samimi, doğru, şeffaf, iyiliği önemseyen, erdemli ve adaletli ilişkiler geliştirebilmesi, ayrıca öğretmenlerin fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini sesli olarak dile getirebilmesi öğretmenlerin daha fazla bilgi üretebilmelerine neden olacaktır. Otantik liderlik davranışları sergileyen okul müdürleri, öz farkındalıkları sayesinde öğretmenleriyle iletişim becerisini geliştirebilen, etkileşimi arttırabilen ve bu anlamda öğretmenlerinden aldığı dönütleri önemli görebilen liderlerdir. Okul müdürleri; öğretmenlerin farklı değer yargılarına karşı ön yargısız davranabilmeli, farklı düşüncelerine karşı olumlu dönütler verebilmeli, öğretmenler arasında iletişimi, paylaşımı, dayanışmayı ve eşgüdümü sağlayabilmelidirler. Okul müdürleri ile öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında yüksek düzeyde bir iletişimin

gerçekleşmesi başarılı, verimli ve mutlu bir okulu ortaya çıkaracaktır. Bu anlamda başta okul müdürleri olmak üzere okul yönetimlerinin otantik liderlik davranışları sergileyebilmesi tüm okulun başarısının ve bununla birlikte eğitimin kalitesinin artması açısından oldukça önemlidir.

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

Okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına yönelik bu araştırma detaylarıyla ele alındığında okulların örgütsel hedeflerine ulaşmalarında, eğitimin kalitesinin artmasında ve nitelikli insan gücünün oluşumunda hem okul müdürleri hem de öğretmenler açısından oldukça önemli bir konu olup, kaynak teşkil etmesi ümidiyle de araştırmacılara bazı öneriler getirilmiştir.

1. Literatürde eğitimde otantik liderlikle ilgili çok sayıda çalışmaya rastlanılmaması sebebiyle, bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Bu anlamda ileride farklı değişkenler eklenerek çalışmanın genişletilmesi düşünülebilir.

2. Otantik liderliğin diğer liderlik türleriyle ilişkisini araştıran ve ayrıca farklı örneklemeler üzerinde farklı yöntem ve farklı değişkenlerle daha kapsamlı nitel ve karma çalışmalar yapılabilir.

3. Devlet okullarının ortaokul ve lise kademelerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin ayrıca üniversite ve özel okul yönetici ve çalışanlarının otantik liderlik algılarını incelemek amacıyla araştırmalar yapılabilir.

4. Okul ya da diğer kurumların denetlenmesine yönelik otantik liderlik yaklaşımlarını içeren bir denetim modelinin oluşturulması amacıyla araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda yeni liderlik anlayışı*. İstanbul: Adalet.
- Akgündüz, Y. (2012). *Konaklama işletmelerinde otantik liderlik yeterlilik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi* (Doktora Tezi). (www.Ulusal Tez Merkezi) Tez No: 333324. Dokuz Eylül Üniversitesi: İzmir.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Avolio, B. J. ve 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. ve 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, 801–823.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L. ve Walumbwa, F. O. (2005). Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development. *Monographs in Leadership and Management*, 3, 21-29.
- Aykan, E. (2002). *Girişimcilik ve girişimcilerin liderlik davranışları* (Yüksek Lisans Tezi). (Ulusal Tez Merkezi) Tez No: 122003. Erciyes Üniversitesi: Kayseri.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *Tisk Akademi Dergisi*, 4(7),139-173.
- Bayraklı, B. (2000). *Farabi'de devlet felsefesi*. İstanbul: Düşün.
- Birdal, İ. ve Nilgün, A. (1992). *Yönetim teorileri*. İstanbul: Sistem.

- Booms, Ç. (2009). *An empirical study on transactional, transformational and authentic leaders: Exploring the mediating role of trust in leader on organizational identification* (Doktora Tezi). (www.Ulusal Tez Merkezi) Tez No: 239185. Yeditepe Üniversitesi: İstanbul.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Educational Administration: Theory and Practice*, 15(57), 5-34.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranışlar*. Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Kahveci, Ö. ve Demirel, F. (2004). Güdülenme ve Öğrenme Stratejileri Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2), 210–239.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Çakmak, E. K., Demirel ve F. Karadeniz, Ş. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Chan, A., Hannah, S. T. ve Gardner, W. L. (2005). Veritable Authentic Leadership: Emergence, Functioning, and Impacts. *Monographs in Leadership and Management*, 3, 3–41.
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L. ve Caza, B. B. (2010). Psychological Capital and Authentic Leadership. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 53-70.
- Coşar, S. (2011). *Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). (www.Ulusal Tez Merkezi) Tez No: 348797. Kara Harp Okulu: Ankara.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem.
- Çetin, F. ve H.N. Basım. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 79-94.

- Çömlekçi, N. (2001). *Bilimsel araştırma yöntemi ve istatistiksel anlamlılık sunamaları*. Ankara: Bilim Teknik.
- Dasborough M. T. ve Ashkanasy S, N. M. (2005). Follower Emotional Reactions to Authentic and Inauthentic Leadership Influence. *Monographs in Leadership and Management*, 3, 281–300.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı* (çev: Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Akar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın), İstanbul: Yön Ajans.
- Dess, G.G. ve Picken, J.C. (2000). Changing Roles: Leadership In The 21st Century. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18-33.
- Dinçer, H. (2013). *Otantik liderlik, psikolojik sermaye ve yaratıcılık: Çok düzeyli analiz. Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları* (Yüksek Lisans Tezi). (www.Ulusal Tez Merkezi) Tez No: 358648. Kara Harp Okulu: Ankara.
- Eigel, K. M. ve Kuhnert, W. (2005). Authentic Development: Leadership Development Level and Executive Effectiveness. *Monographs in Leadership and Management*, 3, 357–385.
- Endrissat, N., Müller, W. R. ve Kaudele-Baum, S. (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal*, 25(3), 207–220.
- Eraslan, L. (2004). Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-22.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Eriksen, M. (2009). Authentic Leadership Practical Reflexivity, Self-Awareness, and Self-Authorship. *Journal of Management Education*, 33(6), 747-771.
- Fiedler, Fred E. (1981). Leadership Effectiveness. *Sage Publications*, 24(5), 619-632.

- Fraenkel, J. R. ve Wallen, N. E. (2006). *How to Design and Evaluate Research in Education (6th ed.)*, Boston: MA: McGraw-Hill.
- Gardner, W. L. ve Avolio, B. J. (1998). The Charismatic Relationship: a Dramaturgical Perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32–58.
- Gardner, W.L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. ve Walumbwa, F. (2005). Can You See The Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Gedikoğlu, T. (2005). Avrupa Birliği Sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 66-80.
- Gerth, H., Mills, H. ve Wrights, C. (1993). *Max Weber Sosyoloji Yazıları* (çev: Taha Parla), İstanbul: Hürriyet Vakfı.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goffe, R., Jones, G.(2005). Managing Authenticity: The Paradox of Great Leadership. *Harvard Business Review*, 87-94.
- Gündüz, H. B., Beşoluk, Ş. ve Önder, İ. (2011). Karmaşık Sistemlerde Liderlik Bakışıyla DNA Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 520-537.
- Güzeller, C.O. ve Kalağan, G., (2008). Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçeye Uyarlaması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi. *Antalya 16. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 87-94.
- Gündoğdu, Z. (2010). *The moderating effect of trust on the relationship between authentic leadership and job related affective well-being* (Yüksek Lisans Tezi). (www.Ulusal Tez Merkezi) Tez No: 273776. Marmara Üniversitesi: İstanbul.

- Hall, J., Johnson, S., WysockI, A., Kepner, K. (2002). Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates. *UF University of Florida, IFAS Extension*, 1-3.
- Hannah, S. T., Lester, P. B., Vogelgesang, G. R. (2005). Moral Leadership: Explicating The Moral Component of Authentic Leadership. *Monographs in Leadership and Management*, 3, 43–81.
- Hart, L. B. ve Waisman, C.S. (2005). The Sorts of Leadership: Training and Development. *LIX*, 3, 20-22.
- Harter, S. (2002). Authenticity. Snyder, C.R.ve Lopez, S. (Ed.). *Handbook of Positive Psychology* (382-394). UK: Oxford University Press.
- Hassan, A. ve Forbis, A. (2011). Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 80, 750-756.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi* (çev: Selahattin Turan), Nobel: Ankara.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. ve Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader–Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). (www.Ulusal Tez Merkezi) Tez No: 250571. Akdeniz Üniversitesi: Antalya.
- Kelenke, K. (2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 68-97.

- Kerfoot, K. (2006). Authentic leadership. *Dermatology Nursing*, 18(6), 594-596.
- Kernis, Michael H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Keser, S. (2013). *İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması* (Yüksek Lisans Tezi). (www.Ulusal Tez Merkezi) Tez No: 327545. Yıldız Teknik Üniversitesi: İstanbul.
- Kesken J. ve Ayyıldız N.A. (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler, Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 729-754.
- Kotter, J. (2001). What Leaders Really Do?, *Harvard Business Review*, 79(11), 85-96.
- Longman, (2015). Longman Dictionary of Contemporary English. *Longman- Metro Büyük Sözlük (İngilizce- Türkçe)*, İstanbul: Metro.
- Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership Development. *Positive Organizational Scholarship*, 241-258.
- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward An Expanded Theory of Selfinfluence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
- Manz, C. C. (1992). Mastering Self-leadership: Empowering Yourself For Personal Excellence. *Prentice-Hall*, 20, 48-61.
- Manz, C.C. ve Sims, H. P. (1991). Superleadership : Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D. ve Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.

- Memiş, Ç. A., Aydın, G. K., Kabasakal, H. ve Saraçer, B. E. (2009). Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması. *Eskişehir 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*, 294-302.
- Northouse, P.G. (2001). *Leadership: Theory and Practice* (2nd Ed.). California: Sage Publications Inc.
- Öcal, H., Gümüştekin G. E. ve Çağ, A. (2012). *Yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi üzerine bir araştırma*. 20.Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İzmir.
- Ölçer, F. (2008). Dönüşümcü Liderlik. Özyılmaz, A. ve Ölçer, F. (Ed.). *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları* (127-181). Ankara: Seçkin.
- Ören, S. A. (2006). *Günümüzün liderlik profili; transformasyonel (dönüştürücü) liderlik Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). (www.Ulusal Tez Merkezi) Tez No: 205457. Akdeniz Üniversitesi: Antalya.
- Platon, (1995). *Devlet* (çev: Behice Boran ve Mehmet Karasan,), İstanbul: Remzi.
- Savur, N. (2013). *Otantik liderlik ile çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). (www.Ulusal Tez Merkezi) Tez No: 347353. Afyon Kocatepe Üniversitesi: Afyon.
- Shamir, B. ve Eilam, G. (2005). What’s your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.
- Smith, R. C., Vogelgesang, G., ve Avey, J. (2009). Authentic leadership and positive psychological: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Sage Publications*, 15(3), 227-240.
- Stajković, A. D. ve Luthans, F. (1998). Self Efficacy and Work-Related Performans: A Meta Analysis. *Psycnological Bulletin*, 124(2), 240-261.

- Stewart, G.L., Courtright, S. H. ve Manz, Charles C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management* 37(1), 185-22.
- Tabak, A., Yalçinkaya, H. ve Erkuş, A. (2007). Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış. Kaymakçı, O. (Ed.). *21nci yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den yansımalar* (349-357). İstanbul: Türkmen.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve takipçileri*. Ankara: Asil.
- Tabak, A., Sıgır, Ü. ve Türköz, T. (2009). Öz Liderlik (Kendi Kendine Liderlik) Ölçeği Türkçe Formunun Uyarlama Çalışması. *Eskişehir 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*, 303-309.
- Tabak, A., Sıgır, Ü. Arlı, Ö. ve Coşar, S. (2010). Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarlama Çalışması. *Adana 18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*, 699-706.
- Taymaz, H. (2009). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Toor, S.R. ve Ofori, G. (2008). Leadership for Future Construction Industry: Agenda For Authentic Leadership. *International Journal of Project Management*, 26, 620-630.
- Töremen, F. ve Kolay Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 31(160), 1-22.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi* (Doktora Tezi). (www.Ulusal Tez Merkezi) Tez No: 204758. Fırat Üniversitesi: Elazığ.
- Türk Dil Kurumu, (2015). *Büyük Türkçe sözlük*. Ankara: TDK.
- Ünal, M. (2015). *Ortaokul müdürlerinin otantik liderlik davranışları, öğretmenlerin sesi ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi: Gaziantep.

- Ünnü, N. ve Ayyıldız, A. (2009). Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi. *Ege Akademik Bakış*, 9(4), 1243-1273.
- Walker, B. L. & Walker, D.(2011). Authentic Leadership for 21st Century Project Delivery. *International Journal of Project Management*, 29, 383–395.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., ve Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Management Department Faculty Publications*, 2(1), 89-124.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., ve Avolio, B. J. (2010). Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901–914.
- Walumbwa, F., Luthans, F. , Avey, J. ve Oke, A. (2011). Authentically Leading Groups: The Media-ting Role of Collective Psychological Capital and Trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4-24.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., ve Wu, Y. H. (2014). Impact of Authentic Leadership on Performance: Role of Followers' Positive Psychological Capital and Relational Processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 5-21.
- Weber, M. (1968). Max Weber on Charisma and Institutional Building. Eisenstadt S. N. (Ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim* (çev: Vedat Üner), İstanbul: Rota.
- Wong, C. A. ve Cummings, G. G. (2009). The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work Outcomes of Healthcare Staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23.
- Woolley, L. A. C., ve Levy, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(4), 438-448.

Yaşbay, H. (2011). *Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). (www.Ulusal Tez Merkezi) Tez No: 298134. Dokuz Eylül Üniversitesi: İzmir.

Yukl, G. (1994). *Effective Managerial Leadership*. Prenticehall, Nj. ve Cribbin, J.J.(Ed.) *Leadership in Organizations (3rd ed.)*. USA: Ama, Inc.



EKLER

Ek.1 Anket Formu

Değerli katılımcılar; her bir anket maddesine katılma düzeyinizi, 1 ile 5 arasında uygun olan sayıyı işaretleyerek değerlendiriniz. Anketin üzerine isim yazmanıza gerek yoktur ve verdiğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Bu yüzden lütfen soruları hiç kimseden çekinmeden ve samimiyetle cevaplandırınız. Teşekkür ederim.

Uzm. Öğr. Mehmet Çelik

BÖLÜM 1:

Yaşınız:.....Cinsiyetiniz:() Bay () Bayan

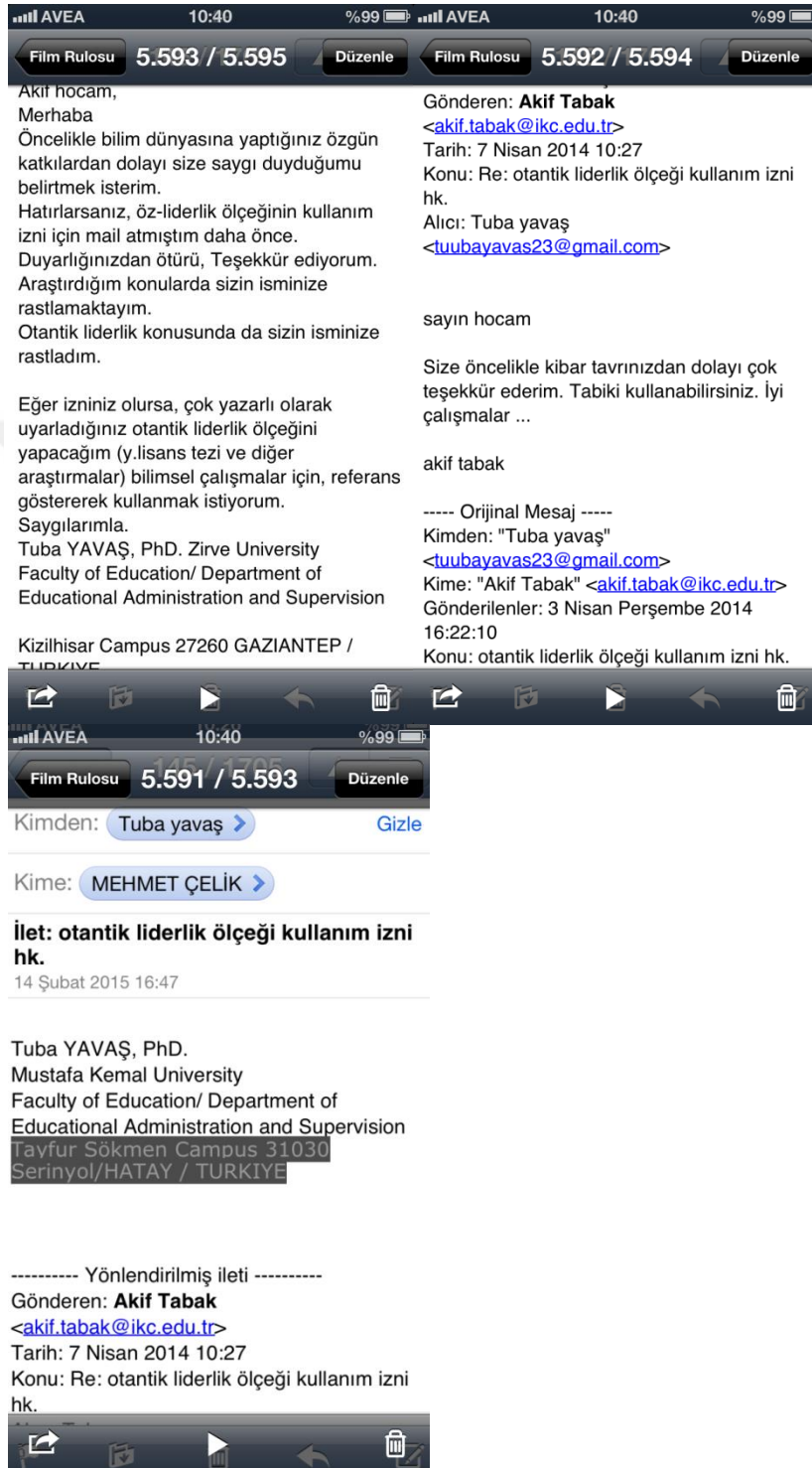
Medeni Haliniz: () Evli () Bekar Mesleki Kıdeminiz:.....Yıl

BÖLÜM 2:OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Lütfen her ifadenin okul müdürünüze ne ölçüde uyduğunu işaretleyiniz.

SIRA NO	Okul Müdürüm	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
1	Okul müdürüm ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	1	2	3	4	5
2	Okul müdürüm hata yaptığında hatasını kabul eder.	1	2	3	4	5
3	Okul müdürüm okuldaki herkese düşündüklerini söylemesini teşvik eder.	1	2	3	4	5
4	Okul müdürüm insanlara acı gerçekleri söyler.	1	2	3	4	5
5	Okul müdürümün açığa vurduğu duygularıyla hissettikleri tam olarak aynıdır.	1	2	3	4	5
6	Okul müdürümün inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.	1	2	3	4	5
7	Okul müdürüm kararlarını değer yargılarına göre verir.	1	2	3	4	5
8	Okul müdürüm insanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.	1	2	3	4	5
9	Okul müdürüm ahlaki olarak yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.	1	2	3	4	5
10	Okul müdürüm okulda derinden inandığı şeylere ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.	1	2	3	4	5
11	Okul müdürüm karar vermeden önce bilgiyi enine boyuna inceler.	1	2	3	4	5
12	Okul müdürüm sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.	1	2	3	4	5
13	Okul müdürüm başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme(dönüt) arayışı içinde olur.	1	2	3	4	5
14	Okul müdürüm yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	1	2	3	4	5
15	Okul müdürüm önemli konulara yönelik tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	1	2	3	4	5
16	Okul müdürüm özel/şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	1	2	3	4	5

Ek.2 Otantik Liderlik Ölçeği Yazar İzin Yazısı



ÖZGEÇMİŞ

1. **Adı Soyadı** : Mehmet ÇELİK
2. **Ünvanı** : Uzman Öğretmen
3. **Öğrenim Durumu** : Tezli Yüksek Lisans
4. **Diller** : Almanca, İngilizce

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	İnşaat Fakültesi. Jeodezi ve Fotogrametri Mühendisliği	Yıldız Teknik Üniversitesi	1990-1994
Tezli Yüksek Lisans	Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi	Zirve Üniversitesi- Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	2013-2015

1993 Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten München (Bavyera Tarım, Orman ve Gıda Bakanlığı, Münih). In Direction für Landliche Entwicklung Regensburg (Kırsal Gelişim Dairesi, Regensburg). Staj. Köy Yenileme ve Arazi Toplulaştırması Projesi. Regensburg, Almanya.

1995-1996 Technische Universität Darmstadt, Vermessungswesen (Ölçme). Darmstadt, Almanya.

1996-2008 Milli Eğitim Bakanlığı. Sınıf Öğretmenliği, Gaziantep.

2008-2013 Dışişleri Bakanlığı, Stuttgart Başkonsolosluğu. Eğitim Ataşeliği. Türkçe ve Türk Kültürü Dersleri Öğretmenliği. Ulm, Almanya.

2013-2015 Milli Eğitim Bakanlığı. Uzman Sınıf Öğretmenliği. Gaziantep.