



Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeyleri¹

Erkan KIRAL², Erol BALCI³

Özet

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranış düzeylerini, çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini, otantik liderlik ve boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Araştırmada betimsel ve ilişkisel tarama modelleri kullanılmıştır. Araştırma 270 öğretmen ile yürütülmüştür. Verilerinin toplanmasında bireysel bilgi formu ve Otantik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Veriler, betimsel ve kanıtlamasal istatistik teknikleri ile analiz edilmiştir. Okul yöneticileri en yüksek ilişkilerde şeffaflık, en düşük öz farkındalık sergilemektedir. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderliği yüksektir. Okul yöneticilerinin otantik liderlikleri öğretmenlerin medeni durumuna, branşına, okuldaki görev süresine ve çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir fark göstermemekte ancak cinsiyetine, yaşına ve eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Otantik liderlik boyutları arasında pozitif, orta ve yüksek, otantik liderlik ile boyutları arasında ise yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlara ilişkin mevcut otantik liderliğin korunması, kadın öğretmenlerin otantik liderlik algılarının düşük çıkmasının nedenlerinin belirlenmesi gibi çeşitli öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, öğretmen, liderlik, otantik

Authentic Leadership Levels of School Administrators¹

Abstract

The purpose of this research is to reveal the authentic leadership behavior levels of school administrators according to teachers' perceptions, whether they differ according to various variables, and the relationship between authentic leadership and its dimensions. Descriptive and relational survey models were used in the research. The research was conducted with 270 teachers. Individual information form and the Authentic Leadership Scale were used to collect data. Data were analyzed using descriptive and inferential statistical techniques. School administrators exhibit the highest transparency in relationships and the lowest self-awareness. According to the perceptions of the teachers, the authentic leadership of the school administrators is high. Authentic leadership of school administrators does not show a significant difference according to teachers' marital status, branch, tenure at school, and the type of school they work in, but shows significant differences according to gender, age, and educational status. There are positive, medium, and high correlations between authentic leadership dimensions, and highly significant relations between authentic leadership and dimensions. Various suggestions were presented regarding the results obtained, such as preserving the existing authentic leadership and determining the reasons for the low perception of authentic leadership by female teachers.

Key Words: Administrator, teacher, leadership, authentic

Makale Geçmişi
Makale Türü
Önerilen Atf

Geliş: 06. 12. 2021
Araştırma Makalesi

Kabul: 27. 12. 2021

Yayın: 30. 12. 2021

Kırал, E. & Balcı, E. (2021). Okul yöneticilerinin otantik liderlik düzeyleri. *Uluslararası Liderlikte Mükemmellik Arayışı Dergisi (ULMAD)*, 1 (1), 2-18.

¹ Bu çalışma, Doç. Dr. Erkan KIRAL'ın danışmanlığındaki Erol BALCI'nın tezsiz yüksek lisans dönem projesinden üretilmiştir.

² Sorumlu yazar, Doç. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, erkankiral74@gmail.com ORCID: orcid.org/0000-0002-1120-7619

³ Okul müdürü, erolbalci29@hotmail.com

Giriş

Toplumsal hayata geçiş ile birlikte insanlar ortak ihtiyaçlarını gidermek için örgütlenme yoluna gitmişlerdir. Bireylerin bir araya gelmesi ile oluşan örgütler, bireylerin belirledikleri ihtiyaçları gidermek için faaliyet gösteren yapılardır. Bu yapının faaliyetlerini verimli ve etkili yapması için örgüt çalışanlarını yönlendirecek ve onlara yol gösterecek yöneticilere ihtiyaç vardır. Özellikle son yıllarda örgütler yöneticiden ziyade örgütü ve çalışanları etkileyecek, örgütü bulunduğu yerden daha iyi yere getirecek liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Liderler ve onların sergiledikleri liderlik özellikleri ve davranışları geçmişten bugüne pek çok araştırmacının (Andersen, 2006; Fiedler, 1967; Stogdill, 1974 gibi) ilgi duyduğu konu alanları olmuştur. Lider ve liderlik, et ile tırnak gibi birbirini bütünleyen iki parçadır. Lider, kişiyi temsil ederken; liderlik, liderin etkileme gücünü göstermektedir. Kişinin lider olabilmesi için liderlik yapması gerekmektedir. Liderlik olgusu kişinin kendine ve diğerlerine karşı sergilediği etki gücünü ortaya koyarken sergilediği yeterliği ifade etmektedir. Liderin etrafındaki insanları etkilemek için bilgi, beceri, tutum gibi temel yeterliklere sahip olması gerekmektedir. Liderin sergilediği liderliğin gerek toplumlar gerekse örgütler için önemi oldukça büyüktür. Nitekim bir toplumun ya da bir örgütün refaha kavuşmasında ya da yok olmasında liderin, liderliği oldukça önemlidir. Alanyazın incelendiğinde liderlik ile ilgili farklı yaklaşımların ortaya çıktığı görülebilir. Genel olarak ortaya konan liderlik yaklaşımlarının liderinin sergilediği liderliğin doğasına (Barker, 2017; Miller, 2018) ve onun takipçilerinde bıraktığı etkiye (Norton, 2005; Yukl, 1999) odaklandığı söylenebilir.

Araştırmacılar liderin diğerlerinden farklı olduğu ortaya koymak için çeşitli yaklaşımlar (Achua ve Lussier, 2013; Allen, 2018 gibi) ortaya koymuşlardır. Kimi araştırmacılar (Lee, 2018; Stogdill, 1948 gibi) liderin özelliklerine odaklanmış, kimi araştırmacılar (Blake ve Mouton, 1964; Halpin ve Winer, 1957; Shen ve Li, 2021 gibi) liderin davranışlarına odaklanmış, kimi araştırmacılar (Fiedler, 1964; Hawkinson, 2016; Hersey ve Blanchard, 1969; Henkel ve Bourdeau, 2018 gibi) ise liderin içinde bulunduğu duruma odaklanmıştır. Her arayış yeni bir liderlik yaklaşımın ortaya çıkmasına vesile olmuştur. Esasında tüm araştırmacılar, liderin liderliğini farklı bakış açısı ile bilimsel yollarla kendi perspektiflerinden açıklamaya çalışmış ve liderlik yaklaşımlarının gelişmesine vesile olmuşlardır. Liderliğe ilişkin yaklaşımlar halen devam etmektedir. Nitekim içinde bulunan yüzyılda da araştırmacılar lideri modern liderlik yaklaşımları (Greenleaf, 1998; Kırıl, 2021a) ile açıklamaya çalışmaktadırlar. Tüm bu manzaraya bakıldığında liderlik olgusunun Adem ile Havva'dan bu yana var olduğu (Kırıl, 2021b) o günden bugüne kadar da epey yol aldığı ancak bu yolculuğunda henüz bitmediği ve bitmeyeceği yani kısaca süreklilik arz ettiği söylenebilir. Şayet insanoğlunun arayışı durmuş olsa idi alanyazında bu kadar liderlik yaklaşımının ortaya çıkması söz konusu olmazdı. Özüne bakıldığında liderlik araştırmacılarının her birinin liderliğin gelişimine bir anlamda liderlik yaptığı ve yapacağı söylenebilir.

İnsanoğlunun lider ve liderlik olgusunu bu kadar önemsemesi onun en iyiyi bulma yani mükemmele ulaşma aşkıdır (Kırıl, 2020; 2021a). İnsanın hep daha iyisini arama ve ona ulaşma aşkı onun, bu kadar çok liderlik yaklaşımını ortaya çıkarmasının belki de en önemli nedenlerinden biridir. Kimbilir onun bu arayışı daha ne tür liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına vesile olacaktır. Genel olarak bakıldığında yeni liderlik yaklaşımların ortaya çıkması kadar doğal bir durum yoktur. Çünkü değişen toplum ve çevre yeni lider ve onların liderlik yaklaşımlarını gerektirmektedir. Herşeyin değiştiği dünyada liderlik yaklaşımlarının değişmesi de normal bir durumdur. Nitekim post modern yaklaşım bunu zaten gerekli kılmaktadır. Herşeyin anlık olarak değiştiği dünyada bunun önüne geçmekte oldukça zordur. Yeni yeni şartlar, yeni özellikler, yeni davranışlar ya da yeni arayışlar kısaca yeni olan ne varsa yeni liderlik yaklaşımlarını (Carrington ve Kimber, 2020; Kırıl ve Başaran, 2018a; Kırıl, 2021c; Toytok ve Kapusuzoğlu, 2016 gibi) da gerekli kılmaktadır.

Belki de insanoğlunun elindeki ile yetinmemesi ve sürekli daha iyisini arama arzusu buna yol açmaktadır. İnsanoğlunun arzularının sınırsız olduğu ve bunun kendi sınırı ile ilgili olduğu düşünüldüğünde lider ve liderliğe ilişkin bu sürecin artarak devam edeceği söylenebilir. Çünkü insanoğlunun ortaya koydukları onun bugünkü yeterlikleri ile ortaya koyduğudur. Ama yarın ortaya ne koyacağını ve bunu da hangi liderlik yaklaşımı ile yöneteceğini kimse bilememektedir. Ancak geçmişe bakıp gelecek ile ilgili şu söylenebilir. İnsanoğlu daha gün yüzüne çıkmamış pek çok liderlik yaklaşımı ortaya koyma potansiyeline sahiptir. Burada önemli olan sürdürülebilir pozitif liderlik anlayışının hayata geçirilmesidir.

Özellikle son dönemde ortaya konan modern liderlik yaklaşımları da lider ve liderliğe ilişkin arayışın geldiği son noktadır. Modern liderlik yaklaşımları altında pek çok liderlik yaklaşımı (Avolio ve Gardner, 2005; Fry, 2003; Hargreaves ve Fink, 2006 gibi) ortaya konulmuştur. Pektabidir ki her biri insanoğlunun belirli bir ihtiyacına hizmet etmektedir. Herbiri liderliği farklı perspektifden bakmaktadır. Bu modern liderlik yaklaşımlarından biri de otantik liderliktir. Otantik liderlik ortaya konulduğu günden bu yana pek çok araştırmacının (Avolio ve Walumbwa, 2014; MacKinnon, 2021 gibi) ilgilendiği ve üzerinde sayısız çalışmaların (Başaran ve Kırал, 2020; Gardner, Karam, Alvesson ve Einola, 2021 gibi) yapıldığı potitif bir liderlik yaklaşımıdır.

Bu liderlik yaklaşımı da potitif psikolojinin etkisi ile bir ihtiyacı karşılamak ya da bir gereksinimi gidermek için ortaya çıkarılmıştır. Otantik liderliğe dünyada meydana gelen olumsuz değişimler karşısında örgütlerin ve çalışanların ihtiyaç ve taleplerine yönelik olumlu ve etik davranışlar sergilenmesi gerektiği için ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Öyleki değişen şartlar karşısında insanı odak noktası haline getirmiş olan örgütlerde insanın gereksinimlerini karşılaması ve pozitif sonuçların elde edilmesi açısından uygulanan otantik liderlik, liderlik yaklaşımları arasında oldukça önemli bir role sahiptir (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck ve Avolio, 2010). Son yıllarda büyük şirketlerde olan skandallar başta karizmatik liderlik olmak üzere mevcut liderlik yaklaşımlarının sorgulanmasına yol açmıştır. Özellikle yönetsel suistimaller ve yaşanan mali krizler insanları oldukça rahatsız etmiş, insanlar yönetici ve liderlerin davranışlarının etik ve ahlaki olup olmadığını sorgulamaya başlamışlardır. Çalışanlar ile liderleri arasında kurulmakta olan ilişkilerde etik ve ahlaki değerlerin önem arz ettiği, karizmanın ve cesaretin geride olduğu alçak gönüllülüğün öne çıktığı daha gerçekçi bir liderlik yaklaşımı olan otantik liderlik analayışı savunulmaya başlanmıştır. Kalıcı değerlerin ön planda olduğu liderin takipçilerine karşı dürüst, açık, şeffaf olduğu, etik ve ahlaki değerleri barındıran, liderin pozitif özelliklerinin, özgünlüğünün ön planda tutulduğu bir liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (George, 2003). Otantik lider, sınırların farkında olan, bunları geliştirmek için çaba sarf eden, nasıl hareket edeceğini, nerede duracağını ve kendini bilen, takipçilerinin güveni kazanmış bir kişi olarak ifade edilebilir. Nitekim değişim güvenle başlar, insanlar güvendiği kişiyi takip ederler. Otantik lider, inanç ve değerlerini temel düzeyde somutlaştırarak, görünür kılarak, insanların güvenini kazanmıştır. Otantik lider, kendine güvendiği gibi diğerlerinin ona güvenmesine yol açacak davranışlarda bulunarak liderliğini sergileyebilir. Goffee ve Jones'e göre otantik liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarına ve karşılaştıkları durumlara cevap vermek için davranışlarını değiştirirken aynı zamanda kim olduklarına sadık kalırlar. Otantik lider; takipçilerinde topluluk bilinci oluşturarak onları, onun parçası haline getirir; takipçilerine onlardan biri olduğunu hatırlatarak onların enerjilerini ve yeteneklerini kullanmaları için ilham verir; takipçilerinin katkılarının anlamlı ve önemli olduğunu hissettirecek söz ve eylemlerde bulunur; takipçilerinin heyecanını artırmak için kendi değerlerini, tutkularını ve vizyonu onlarla paylaşarak onları motive eder ve hedefe ulaşır (2009). Otantik liderler, nasıl düşündüklerini ve davrandıklarını bilen, takipçileri tarafından da kendilerinin ve takipçilerinin değerlerinin/ahlaki bakış açılarının, bilgilerinin ve güçlü yanlarının farkında olarak algılanan; eylemlerinin içeriğinin farkında olan, kendine güvenen, umutlu, iyimser, zorluklara karşı dayanıklı, yüksek ahlaki değerlere sahip kişilerdir (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004). Otantik lider, öz-farkındalık, kendini kabul etme ve özgün eylemler ve ilişkiler yoluyla özgünlüğe ulaşabilmelidir. Öyleki otantik liderler, eylemlerinin farkında olarak şeffaf karar verdikleri, güven oluşturdukları, takipçilerine umut

ve iyimserlik verdikleri, zorluklarla mücadeleden yılmadıkları, tutarlı hareket ettikleri için takipçi kazanarak liderliklerini sürdürebilirler.

Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumba'a (2005) göre otantik liderlik, takipçilerin otantik liderler ve onların değerleri ile özdeşleşmeye başladığı kişisel ve sosyal özdeşleşme sürecidir. Öz-farkındalık, öz-düzenleme, pozitif psikolojik durumlar ve pozitif bir ahlaki bakış açısı dahil olmak üzere otantikliğin çeşitli bileşenlerinin modellendiği, otantik liderlerin takipçilerini etkilediği ve geliştirdiği dinamik bir süreçtir. Luthans ve Avolio'a (2003) göre ise otantik liderlik, hem olumlu psikolojik kapasitelerden hem de oldukça gelişmiş bir örgütsel bağlamdan yararlanan, liderler ve takipçileri tarafından hem daha fazla öz farkındalık hem de kendi kendini düzenleyen olumlu davranışlarla sonuçlanan, olumlu benliği teşvik eden gelişme sürecidir. Bununla birlikte, otantik liderlik, takipçilerle otantik ilişkileri kapsayacak şekilde bir kişi olarak liderin otantikliğinin ötesine geçmektedir. Otantik lider takipçileri ile ilişkilerindeki süreçte liderliğini; şeffaflık, açıklık ve güven; değerli hedeflere yönelik rehberlik ve takipçi gelişimine vurgu yaparak ortaya koyabilir. Otantik liderler, aynı zamanda, diğerlerinde bu durumların gelişimini modellemek ve teşvik etmek için, güven, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi optimal benlik saygısı ve psikolojik iyi oluşa eşlik eden pozitif psikolojik durumlardan yararlanır. Ayrıca, söz ve davranışlarıyla yüksek ahlaki standartlar ve değerler aracılığıyla iletişim kurarken örnek olmak için olumlu bir ahlaki bakış açısı uygularlar (May, Chan, Hodges ve Avolio, 2003). Otantik liderliğin, insanların daha fazla öz farkındalık yoluyla işte anlam ve bağlantı bulmalarına yardımcı olacağı ve örgütlerde temel bir fark yaratabileceği; örgüt çalışanları arasında iyimserlik, güven ve umut oluşturarak ve bunu sürekli yenileyeceği; takipçiler arasında güven ve bağlılık oluşturan şeffaf ilişkileri ve karar vermeyi teşvik edeceği ve örgütte kapsayıcı bir yapı oluşturacağı söylenebilir. Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008) otantik liderliği; daha fazla öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki bir bakış, bilginin dengeli işlenmesi ve ilişkilerde şeffaflık, olumlu kişisel gelişimi teşvik etmek için hem olumlu psikolojik kapasiteleri hem de olumlu etik iklimi kullanan ve destekleyen bir lider davranışı modeli olarak tanımlamışlardır. O halde otantik liderin takipçileri ile ilişkilerinde; öz farkındalık, dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak ve ilişkilerde şeffaflık şeklinde ortaya konabilecek otantik liderlik bileşenlerini davranışlarında göstermesi beklenir. Bu bileşenler çeşitli araştırmacılar (Avolio ve Gardner, 2005; Başaran ve Kırал, 2020; Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumba, 2005; Kernis, 2003) tarafından incelenmiş olup, araştırma kapsamında kısaca şu şekilde açıklanabilir.

Öz-farkındalık, liderin dünyayı nasıl anlamlandırdığına ve bu anlam oluşturma sürecinde kendini nasıl gördüğüne, bunun onu nasıl etkilediğine dair bir anlam arayışıdır. Öz-farkındalık liderin benliğin çok yönlü doğasının yanı sıra güdülerinin, duygularının, arzularının ve kendisiyle ilgili bilişlerinin farkında olmasını ve bunlara güvenmesini kapsamaktadır. Öz-farkındalık, liderin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi ve başkalarına maruz kalarak benlik hakkında içgörü kazanması ve liderin diğer insanlar üzerindeki etkisinin farkında olmasıdır. İlişkisel şeffaflık, liderin sahte benlik yerine otantik yani gerçek benliğini takipçilerine sunmasını ifade eder. Liderin yakın ilişkilerinde açıklığa ve dürüstlüğe değer vermesini içermektedir. İlişkisel şeffaflık, liderin takipçileri ile yakınlık ve güvene dayalı bağlar oluşturmak için seçici kendini ifşa etme yoluyla sahte benliği yerine kendi gerçekliğini sunmasıdır. Pek tabidir ki bu durum onu takip edenlerde de aynı davranışının gösterilmesine yol açabilir. Bu tür davranışlar, uygunsuz duyguların görüntülenmesini en aza indirmeye çalışırken, kişinin gerçek düşünce ve duygularının açık bir şekilde paylaşılmasını ve ifade edilmesini içeren açıklamalar yoluyla güveni artırabilir. İlişkisel şeffaflık, içinde bulunan durumlara uygun bilgi ve duyguların net bir şekilde takipçilerle paylaşılmasıdır. Dengeli değerlendirme; otantik liderin bir karara varmadan önce ilgili tüm verileri nesnel olarak analiz ettiğini göstermektedir. Dengeli değerlendirme; motivasyonel önyargıların, düşük veya kırılğan yüksek benlik saygısına sahip liderin bilgiyi arama, bulma, seçme ve yorumlama süreçlerini nasıl etkilediğini göz önünde bulundurması ile daha iyi açıklanabilir. Otantik liderler, veriye dayalı çok yönlü düşünerek karar verirler. Dengeli değerlendirme konuyla ilgili verilerin objektif olarak analiz edilmesi ve bir karar

vermeden önce takipçilerin fikirlerini keşfetme eğilimini ifade eder. İçselleştirilmiş ahlak; içselleştirilmiş ve bütünlük bir öz-düzenlemeyi gerektirmektedir. Bu tür bir öz-düzenleme, grup, örgüt ve toplum tarafından sergilenen baskılara karşı liderin içsel ahlaki standartlar ve değerler tarafından yönlendirilmesini içermektedir. Böylece liderin içselleştirilmiş değerleriyle tutarlı olan kararlar ve davranışlar ortaya çıkmaktadır. Nitekim Liderin neye önem verdiğini gösteren önemli bir unsurdur. Değerler sosyalleşme süreçleri aracılığıyla öğrenilirken, gruplara ve daha büyük sosyal birimlere fayda sağlamaya hizmet ederken, bir kez içselleştirildiklerinde, benliğin ayrılmaz bileşenleri haline gelebilirler. Baskılar karşısında dirençli olmaya ödün verilmemesine yol açabilirler. Bu nedenle kişinin evrensel etik değerlerine sadık olması için öncelikle bu değerler hakkında içgörü ve bilgi sahibi olması gerekir. Nihayetinde içselleştirilmiş ahlak algısı, yüksek ahlaki standartlarla ve liderin değer kalıpları, seçimleri ve ihtiyaçları ile uyumlu davranmayı gerektiren önemli bir otantik liderlik bileşendir.

Genel olarak bakıldığında otantik liderlik; özgünlük ve liderlik kavramlarını içinde barındırmaktadır. Esasında kişinin içindeki var olanı ve o zamana kadar olan birikimini, etrafındaki insanlara yönlendirmesi ve onların üzerinde etki sürecini başlatmasıdır. Bunun için de kişinin öncelikle kendini bilmesi, başka biri olmaması gerekmektedir. Otantik lider, başkası olmayıp kendi olan, böyle olduğu için takipçilerinden kabul gören bir liderdir. Otantik liderlik, liderin başkasını taklit etmemesini kendine özgü davranış sergilemeleri gerektiğini öne süren bir yaklaşım olup, takipçiler ile olan ilişkilerinde liderin öz benliğinde bulunan davranışları yansıtmaları görüşünü desteklemektedir. Özellikle eğitim örgütlerinin özelinde okulların kişilerin kendilerini keşfetmelerinde öncü olduğu onları birey haline getirdiği düşünülürse, burada öz farkındalığı olan, dengeli değerlendirme yapabilen, ahlaki ve etik değerleri içselleştirmiş ve paydaşlarla olan ilişkilerinde şeffaf olabilen bir okul yöneticisinin otantik liderlik sergileyebileceği söylenebilir. Okul yönetisi otantik liderlik bileşenlerini sergileyerek paydaşlara esasında onlardan biri olduğunu ve aynı geminin mürattabatı olduğunu gösterebilir. Böylece onlarla bütünlük olarak eğitimin niteliği için yapılması gerekenleri onlarla birlikte daha iyi bir biçimde gerçekleştirebilir.

Son yıllarda gerek kültürel gerekse teknolojik gelişmeler ve değişimler, gerekse beklenmedik şekilde ortaya çıkan COVID 19 gibi pandemik sorunlar, okul ve okul paydaşlarının ihtiyaçlarını değiştirmiştir. Tabiki bu durumlar karşısında okul yöneticileri okullarının ve paydaşların ihtiyaçlarını sadece görev ve sorumluluklarını yerine getirerek karşılayamama durumu ile karşı karşıya kalmışlardır. Okul yöneticileri, okulun etkililiğini artırmak ve okul paydaşlarının değişen şartlar ve durumlar karşısında eğitim taleplerini en iyi şekilde karşılayabilmek için çaba sarf etmeli ve liderlik sergileyebilmelidir. Okul yöneticilerinin otantik liderlik anlayışını benimseyerek, kendileri gibi olmaları, ilişkilerde şeffaflık ve dürüstlük sağlamaları, etik değer ve ilkelere uyularak okulda güven ortamı teşkil etmeleri ve tüm paydaşlar için pozitif okul iklimi oluşturabilmelidir. Özellikle eğitiminin en önemli unsurlarından bir olan öğretmenlerin bunu görmesi onların okula olan bakışını olumlu yönde etkileyebilir.

Okul yöneticilerin otantik liderlikleri okulun iklimini olumlu yönde etkileyerek öğretmenlerin iş doyumunu ve iyi oluşunu (Kim, Do Kim ve Lee, 2019); bireysel ve örgütsel performansını (Wang, Sui, Luthans, Wang ve Wu, 2014), örgütsel vatandaşlığını (Joo ve Jo, 2017) örgütsel bağlılığını artırdığı (Roncesvalles ve Gaerlan, 2021) gibi, örgütsel tükenmesini (Wong Walsh, Basacco, Mendes Domingues ve Pye, 2020) azaltmak gibi kayda değer pozitif çıktılara yol açabilir. Bu nedenle okullarda gerek örgütsel gerekse bireysel pozitif çıktılarının artırılması ve gerekli önlemlerin alınması için okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranış düzeylerinin bilinmesi önemlidir. Ayrıca okul yöneticilerinin otantik liderlik davranış düzeylerinin bilinmesi karar vericilerin alacakları kararlarda onlara yol gösterebilir. Nitekim araştırmanın amacı; resmi okullarda çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin ortaya koydukları otantik liderlik davranış düzeylerini ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıda sorulara cevap aranmıştır.

- 1- Öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışları;
 - (a) ilişkilerde şeffaflık,
 - (b) içselleştirilmiş ahlak,
 - (c) dengeli değerlendirme,
 - (ç) öz farkındalık boyutlarında ve genelde ne düzeydedir?
- 2- Öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışları öğretmenlerin;
 - (a) cinsiyetine,
 - (b) medeni durumuna,
 - (c) branşına,
 - (ç) yaşına,
 - (d) okuldaki çalışma süresine,
 - (e) eğitim durumuna ve
 - (f) okul türüne göre değişmekte midir?
- 3- Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderliğin boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranış düzeyleri, çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği, otantik liderlik ve boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacı ile tasarlanan bu çalışmada betimsel tarama ve korelasyon modelleri kullanılmıştır (Gay, Mills ve Airasian, 2006). Betimsel tarama yöntemi ile büyük gruplar ile gerçekleştirilen çalışmalarda, grupta yer alan kişilerin olay ve olgular karşısındaki görüşlerinin, tutumlarının ve algılarının; korelasyonel modelde ise birden fazla bulunan değişkenler arasındaki değişim seviyesinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır (Borg ve Gall, 1989). Araştırmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları otantik liderlik davranış düzeyleri ve çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği betimsel tarama modeli ile, otantik liderlik ve boyutları arasındaki ilişki ise korelasyon modeli ile ortaya çıkarılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın hedef evreni, Aydın ili Kuşadası ilçesinde 2018-2019 eğitim ve öğretim yılında resmi okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. İkinci araştırmacı tarafından ziyaret edilen okullarda gönüllü olarak araştırmaya katılmak isteyen 278 öğretmene gerekli olan açıklamalar yapıldıktan sonra onlardan veri toplama aracını doldurmaları talep edilmiştir. Ancak sekiz katılımcının veri toplama aracı boş bırakma, uygun doldurmama gibi nedenlerle araştırmaya dâhil edilmemiş, araştırma uygun olan 270 veri toplama aracı ile yürütülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgileri şu şekildedir. Öğretmenlerin; 175'i (% 64.8) kadın, 95'i (% 35.2) erkek; 208'i (% 77) evli ve 62'si (% 23) bekâr; 168'si (% 62.2) sözel (İngilizce, Türkçe, Sosyal Bilgiler vb), 69'u (% 25.6) sayısal (Fizik, Matematik, Fen Bilimleri ve Bilişim Teknolojileri vb.) ve 33'ü (% 12.2) yetenek (Beden Eğitimi, Görsel Sanatlar, Müzik ve Teknoloji Tasarım vb) dersleri branşında; 37'si (% 13.7) 35 yaş ve altında, 81'i (% 30) 36-40 yaş aralığında, 98'i (% 36.3) 41-45 yaş aralığında ve 54'ü (% 20) 46 yaş ve üzerinde; 121'i (% 44.8) 5 yıl ve daha az, 75'i (% 27.8) 6-10 yıl arası ve 74'ü (% 27.4) 11 yıl ve üzeri bulunduğu okulda görev yapmakta; 10'u (% 3.7) ön lisans, 235'i (% 87) lisans ve 25'i (% 9.3) lisansüstü mezunu; 57'si (21.1) ilkökul, 74'ü (% 27.4) ortaokul ve 139'u (% 51.5) lisede görev yapmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada iki bölümden oluşan bir veri toplama aracı ile veriler toplanmıştır. Veri toplama aracının birinci bölümünde Kişisel Bilgiler Formu, ikinci bölümünde ise Otantik Liderlik Ölçeği bulunmaktadır. Söz konusu veri toplama araçları ile ilgili bilgi aşağıda verilmiştir.

Kişisel Bilgiler Formu: Kişisel bilgi formunda öğretmenlerin; cinsiyetini, yaşını, medeni durumunu, görev yapmış oldukları okuldaki çalışma sürelerini, branşlarını, eğitim durumlarını ve okul türünü öğrenmeye yönelik sorular yer almıştır.

Otantik Liderlik Ölçeği: Araştırmada öğretmenlerin, okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarını ölçmek amacı ile Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilen Türkçe'ye Kırıl (2018) tarafından uyarlanan Otantik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Otantik Liderlik Ölçeği, 5'li likert tipi ile derecelendirilmiş olup, dengeli değerlendirme, ilişkilerde şeffaflık, öz farkındalık ve içselleştirilmiş ahlak şeklinde dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan maddeler ve ölçek boyutları incelendiğinde; dengeli değerlendirme (Md.9: Bir sonuca varmadan önce farklı fikirleri dikkatlice dinler.) bilginin dengeli olarak işlenmesi ve konu ilgili elde edilen verilerin tarafsız analiz edilmesi; ilişkilerde şeffaflık (Md.2: Hata yaptığında hatasını kabul eder.) bireylerin durumlar karşısında duygu ve bilgilerini net bir şekilde paylaşmasını; öz farkındalık (Md.12: Belli hareketlerin diğerlerini nasıl etkilediğinin farkında olduğunu gösterir.) bireylerin zayıf ve güçlü yönlerini bilerek, dünyayı anlamlandırma biçiminin belirlenmesi; içselleştirilmiş ahlak (Md.4: Kendi temel değerlerine dayalı kararlar verir.) üst seviye ahlaki standartlar ile bireylerin ihtiyaçları, değer ölçüleri ve seçimleri ile uyumlu olarak davranışlar ortaya koymasına yönelik ifadeler yer almaktadır (Başaran, 2018). Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışması Kırıl (2018) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin geçerlik çalışması Açıklayıcı ve Doğrulayıcı faktör analizleri ile yapılmış, ölçeğin öğretmenler üzerinde kullanılabilir geçerlik ölçülerini taşıdığı tespit edilmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarının yeterli güvenilirlik düzeyinde olduğu saptanmıştır. Ölçek çeşitli araştırmalarda (Başaran, 2018; Kırıl, 2018; Kırıl ve Başaran, 2020 gibi) kullanılmıştır. Kırıl (2018) ölçeğin iç tutarlık katsayısının boyutlar bazında ve genel olarak .60 - .80 arasında, Başaran (2018) ise ölçeğin iç tutarlık katsayısının boyutlar bazında ve genel olarak .75 -.92 arasında olduğunu tespit etmiştir. Ölçek daha önce benzer örnekleme söz konusu çalışmalarda kullanıldığı için bu çalışma kapsamında tekrar geçerlik çalışması yapılmamış ancak ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarına bakılmıştır. Otantik liderlik ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları; dengeli değerlendirme boyutu için .89; ilişkilerde şeffaflık boyutu için .81; öz farkındalık boyutu için .88; içselleştirilmiş ahlak boyutu için .65 ve genel otantik liderlik için .92 şeklinde bulunmuştur. Tavşancıl'a göre bir ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının .80 - 1.00 değerleri arasında olması yüksek ölçüde güvenilir, .60 - .80 değerleri arasında olması ise oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (2019). Bu araştırma kapsamında elde edilen veriler, kullanılmış olan ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

Verilerin Analizi

Araştırma kapsamındaki ortaya çıkan demografik veriler, frekans ve yüzde ile; öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik düzeylerine ait veriler ise ortalama ve standart sapma ile belirlenmiştir. Ölçeğin değerlendirme aralıkları, 1.00 – 1.79 çok düşük; 1.80 – 2.59 düşük; 2.60 – 3.39 orta; 3.40 – 4.19 yüksek ve 4.20 – 5.00 çok yüksek şeklindedir. Elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediği merkezi eğilim ölçülerine, çarpıklık ve basıklık katsayılarının sırasıyla çarpıklığın ve basıklığın standart hatasına bölüdüğünde elde edilen değerlere göre incelenmiştir. Merkezi eğilim ölçülerinin birbirine yakın, çarpıklık ve basıklık çarpıklığın ve basıklığın standart hatasına bölüdüğünde elde edilen değerlerin ise -1.96 ile +1.96 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ancak eğitim durumu veri sayısının yeterli olmaması (n<30) nedeni ile normallik koşullarını bu değişken için sağlamamıştır (Can, 2020). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik düzeylerinin cinsiyet, yaş gibi bağımsız değişkenlere göre anlamlı farklılaşma gösterip göstermediği parametrik fark testleri (t-testi ve ANOVA) ile bulunmuş, ANOVA testinde ortaya çıkan farkın hangi gruplardan kaynaklandığı ise çoklu karşılaştırma test tekniklerinden biri olan LSD testi ile sınınanmıştır. Okul yöneticilerinin otantik liderlik düzeyinin,

eğitim durumu değişkenlerine göre ($n < 30$) farklılaşma gösterip, göstermediği ise parametrik olmayan fark testleri (Kruskal Wallis ve Mann-Whitney U) ile belirlenmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup, olmadığı Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ile sınanmıştır. Korelasyon katsayısı; düşük ($.00 - \bar{r}.29$), orta ($\bar{r}.30 - \bar{r}.69$) ve yüksek ($\bar{r}.70 - \bar{r}.1.00$) olarak değerlendirilmiştir (Kırıl ve Kaçar, 2016).

Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, araştırmanın amacına uygun olarak sıra ile aşağıda verilmiştir.

Öğretmenlerin Otantik Liderlik Algılarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışları; ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak, dengeli değerlendirme ve öz farkındalık boyutlarında ve genel olarak ortaya çıkarılmış ve araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıda verilmiştir.

Öğretmenlerin ilişkilerde şeffaflık algı düzeylerinin incelenmesi

Okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algı düzeyleri, ilişkilerde şeffaflık alt boyutunda puanlandırılarak, betimsel istatistikleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1

Öğretmenlerinin İlişkilerde Şeffaflık Algı Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

M. No	İfade	n	\bar{X}	Ss	Sıralama
1	Söylemek istediğini açıkça söyler.		3.98	1.02	1
3	Herkesi, düşüncesini söylemeye teşvik eder.	270	3.73	1.07	2
2	Hata yaptığında hatasını kabul eder.		3.54	1.10	3
İlişkilerde Şeffaflık Boyutu		270	3.75	.090	

Tablo 1’de görüldüğü gibi öğretmenlerin ilişkilerde şeffaflık alt boyutu maddeleri arasında görece en üst düzeyde, “Söylemek istediğini açıkça söyler.” ($\bar{X} = 3.98$) ve görece en düşük düzeyde, “Hata yaptığında hatasını kabul eder.” ($\bar{X} = 3.54$) ifadeleridir. Öğretmenlerin ilişkilerde şeffaflık boyutu puan ortalaması görece yüksek ($\bar{X} = 3.75$) düzeyde bulunmuştur.

Öğretmenlerin içselleştirilmiş ahlak algısı düzeylerinin incelenmesi

Okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algı düzeyleri, içselleştirilmiş ahlak alt boyutunda puanlandırılarak, betimsel istatistikleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

Öğretmenlerinin İçselleştirilmiş Ahlak Algısı Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

M. No	İfade	n	\bar{X}	Ss	Sıralama
5	Çalışanların da temel değerlerine dayalı hareket etmesini bekler.		3.64	1.04	1
4	Kendi temel değerlerine dayalı kararlar verir.	270	3.60	1.06	2
6	Etik davranışın yüksek standartlarına dayalı güç kararlar alır.		3.57	1.04	3
İçselleştirilmiş Ahlak Boyutu		270	3.61	.080	

Tablo 2’de görüldüğü gibi öğretmenlerin içselleştirilmiş ahlak alt boyutu maddeleri arasında görece en üst düzeyde, “Çalışanların da temel değerlerine dayalı hareket etmesini bekler.” ($\bar{X} = 3.64$) ve görece en düşük düzeyde, “Etik davranışın yüksek standartlarına dayalı güç kararlar alır.” ($\bar{X} = 3.57$) ifadeleridir. Öğretmenlerin içselleştirilmiş ahlak algısı boyutu puan ortalaması görece yüksek ($\bar{X} = 3.61$) düzeyde bulunmuştur.

Öğretmenlerin dengeli değerlendirme algı düzeylerinin incelenmesi

Okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algı düzeyleri, dengeli değerlendirme alt boyutunda puanlandırılarak betimsel istatistikleri Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3
Öğretmenlerinin Dengeli Değerlendirme Algı Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

M. No	İfade	n	\bar{X}	Ss	Sıralama
8	Karar vermeden önce ilgili verileri değerlendirir.	270	3.75	1.06	1
7	İnandıklarına aykırı da olsa, farklı görüşlerin de ifade edilmesini ister.		3.74	1.05	2
9	Bir sonuca varmadan önce farklı fikirleri dikkatlice dinler.		3.66	1.10	3
Dengeli Değerlendirme Boyutu		270	3.72	.097	

Tablo 3’de görüldüğü gibi öğretmenlerin dengeli değerlendirme alt boyutu maddeleri arasında görece en üst düzeyde, “*Karar vermeden önce ilgili verileri değerlendirir.*” ($\bar{X}= 3.75$) ve görece en düşük düzeyde, “*Bir sonuca varmadan önce farklı fikirleri dikkatlice dinler.*” ($\bar{X}= 3.66$) ifadeleridir. Öğretmenlerin dengeli değerlendirme boyutu puan ortalaması görece yüksek ($\bar{X}= 3.72$) düzeyde bulunmuştur.

Öğretmenlerin öz farkındalık algı düzeylerinin incelenmesi

Okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algı düzeyleri, öz farkındalık alt boyutunda puanlandırılarak, betimsel istatistikleri Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4
Öğretmenlerinin Öz Farkındalık Algı Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

M. No	İfade	n	\bar{X}	Ss	Sıralama
12	Belli hareketlerin diğerlerini nasıl etkilediğinin farkında olduğunu gösterir.	270	3.62	1.03	1
11	Önemli konulardaki duruşunu yeniden değerlendirilmesi gereken zamanı bilir.		3.57	1.04	2
10	Başkalarının, onun yeteneklerini nasıl gördüğünü tam olarak bilir.		3.48	.98	3
Öz Farkındalık Boyutu		270	3.55	.91	

Tablo 4’de görüldüğü gibi öğretmenlerin öz farkındalık alt boyutu maddeleri arasında görece en üst düzeyde, “*Belli hareketlerin diğerlerini nasıl etkilediğinin farkında olduğunu gösterir.*” ($\bar{X}= 3.62$) ve görece en düşük düzeyde, “*Başkalarının, onun yeteneklerini nasıl gördüğünü tam olarak bilir.*” ($\bar{X}= 3.48$) ifadeleridir. Öğretmenlerin öz farkındalık boyutu puan ortalaması görece yüksek ($\bar{X}= 3.55$) düzeyde bulunmuştur.

Öğretmenlerin otantik liderlik algı düzeylerinin boyutlara ilişkin incelenmesi

Okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışına ilişkin öğretmenlerin algı düzeylerinin betimsel istatistikleri Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5
Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Otantik Liderlik Davranışına İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeylerinin Betimsel İstatistikleri

Boyutlar	n	\bar{X}	Ss	Sıralama
İlişkilerde Şeffaflık	270	3.75	.90	1
Dengeli Değerlendirme		3.72	.97	2
İçselleştirilmiş Ahlak		3.61	.80	3
Öz Farkındalık		3.55	.91	4
Genel Otantik Liderlik		3.66	.77	

Tablo 5’de görüldüğü gibi otantik liderlik ölçeğinin boyutları arasında öğretmenler görece en yüksek ilişkilerde şeffaflık ($\bar{X}=3.75$), sonra sırası ile dengeli değerlendirme ($\bar{X}=3.72$), içselleştirilmiş ahlak ($\bar{X}=3.61$) ve son olarak da öz farkındalık ($\bar{X}=3.55$) algısına sahiptir. Genel otantik liderlik algı düzeyinin görece yüksek ($\bar{X}=3.66$) olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin Otantik Liderlik Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi

Okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algı düzeylerinin; cinsiyete, medeni duruma, bransa, yaşa, çalıştıkları okuldaki görev süresine, eğitim durumuna ve çalıştıkları okul türüne göre incelenmesi sonucu elde edilen bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi

Boyut/ Değişken	Cinsiyet		Medeni Durum		Branş		Yaş		Okuldaki Görev Süresi		Eğitim Durumu		Okul Türü	
	t	p	t	p	F	p	F	p	F	p	X ²	p	F	p
İlişkilerde Şeffaflık	1.44	.152	.033	.974	1.30	.294	3.41	.018*	1.00	.369	4.57	.102	.309	.734
İçselleştirilmiş Ahlak	1.90	.059	.091	.927	1.13	.325	3.06	.029*	.050	.951	10.1	.006*	2.21	.112
Dengeli Değerlendirme	1.65	.100	.021	.984	.346	.708	2.43	.066	.360	.698	9.28	.010*	.203	.816
Öz Farkındalık	1.97	.050*	.153	.879	.337	.714	3.35	.020*	1.30	.275	20.1	.000*	1.27	.281
Genel Otantik Liderlik	2.03	.043*	.025	.980	.791	.455	4.02	.008*	.528	.590	12.5	.002*	.496	.610

* p<.05

Tablo 6'da da görülebileceği gibi öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik düzeyleri boyutlar bazında ve genel olarak; medeni durum, branş, okuldaki görev süresine ve okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemekte ancak cinsiyet, yaş ve eğitim durumuna göre genel olarak ve bazı boyutlarda anlamlı farklılıklar göstermektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarına ilişkin; içselleştirilmiş ahlak, ilişkilerde şeffaflık ve dengeli değerlendirme boyutlarındaki algı düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermezken; öz farkındalık [$t_{(268)} = 1.966$, $p < .05$] boyutunda ve genel otantik liderlikte [$t_{(268)} = 2.029$, $p < .05$] anlamlı bir farklılık göstermektedir. Öz farkındalık boyutunda ve genel otantik liderlikte; erkeklerin puan ortalaması, kadınların puan ortalamasından daha yüksek bulunmuştur.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri, dengeli değerlendirme boyutu dışında, ilişkilerde şeffaflık [$F_{(3-266)} = 3.408$; $p < .05$]; içselleştirilmiş ahlak [$F_{(3-266)} = 3.059$; $p < .05$]; öz farkındalık [$F_{(3-266)} = 3.350$ $p < .05$] boyutlarında ve genel otantik liderlikte [$F_{(3-266)} = 4.015$; $p < .05$] yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ortaya çıkan farkın hangi yaş grupları arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre; ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak algısı, öz farkındalık boyutlarında ve genel otantik liderlikte 51 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin puanları, 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin puanlarından yüksek bulunmuştur.

Eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri, ilişkilerde şeffaflık dışında, dengeli değerlendirme [$\chi^2 = 9.281$; $p < .05$], içselleştirilmiş ahlak [$\chi^2 = 10.139$; $p < .05$], öz farkındalık [$\chi^2 = 20.082$; $p < .05$] boyutlarında ve genel otantik liderlikte [$\chi^2 = 12.508$; $p < .05$] anlamlı bir farklılık göstermiştir. Farklılığın hangi eğitim durumundan kaynaklandığını bulmak için de Mann-Whitney U testi yapılmış ve sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7

Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Otantik Liderlik Davranışına İlişkin Algı Düzeylerinin Karşılaştırılması

Boyut/Değişken	Eğitim Durumu	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
İçselleştirilmiş Ahlak Algısı	Lisans	235	135.30	31796.5	1808.5	.001
	Lisansüstü	25	85.34	2133.5		
Dengeli Değerlendirme	Lisans	235	134.57	31623.5	1981.5	.007
	Lisansüstü	25	92.26	2306.5		
Öz Farkındalık	Önlisans	10	27.55	275.5	29.5	.000
	Lisansüstü	25	14.18	354.5		
	Lisans	235	136.74	32133.5	1471.5	.000
	Lisansüstü	25	71.86	1796.5		
Genel Otantik Liderlik	Önlisans	10	25.25	252.5	52.5	.008
	Lisansüstü	25	15.10	377.5		
	Lisans	235	135.59	31862.5	1742.5	.001
	Lisansüstü	25	82.70	2067.5		

* p<.05

Tablo 7’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin eğitim durumuna göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri; içselleştirilmiş ahlak algısı [U= 1808.5; p<.05], dengeli değerlendirme [U= 1981.5; p<.05], Öz farkındalık [U= 1471.5; p<.05] boyutlarında ve genel otantik liderlikte [U= 1742.5; p<.05] lisans mezunu olanların sıraya sayı ortalaması, lisansüstü mezunların sıra ortalamasından yüksek bulunmuştur. Ayrıca öğretmenlerin eğitim durumuna göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri; öz farkındalık [U= 29.5; p<.05] boyutu ve otantik liderlikte [U= 52.5; p<.05] önlisans mezunu olanların sıraya sayı ortalaması, lisansüstü mezunların sıra ortalamasından yüksek bulunmuştur.

Öğretmenlerin Otantik Liderlik Algı Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışına ilişkin öğretmenlerin algı düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik Korelasyon testi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8

Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Otantik Liderlik Davranışına İlişkin Öğretmenlerin Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki

Boyutlar	İŞ	İA	DD	ÖF	GOL
İŞ	-				
İA	.484**	-			
DD	.773**	.486**	-		
ÖF	.737**	.494**	.808**	-	
GOL	.885**	.704**	.911**	.899**	-

İŞ: İlişkilerde Şeffaflık; İA: İçselleştirilmiş Ahlak; DD: Dengeli Değerlendirme; ÖF: Öz Farkındalık; GOL: Genel Otantik Liderlik; p <.01**

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerinin ilişkilerde şeffaflık algısının, içselleştirilmiş ahlak (r= .48; p<.01) algısı ile orta, öz farkındalık (r= .77; p<.01), dengeli değerlendirme (r= .74; p<.01) ve genel otantik liderlik (r= .89; p<.01) algısıyla pozitif yüksek düzeyde ilişkilerinin olduğu görülmektedir. Öğretmenlerinin içselleştirilmiş ahlak algısının, dengeli değerlendirme ve öz farkındalık (r= .49; p<.01) algıları ile orta, genel otantik liderlik (r= .70; p<.01) algısıyla pozitif yüksek düzeyde anlamlı ilişkilerinin olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin dengeli değerlendirme algısının, öz farkındalık (r= .81; p<.01) ve genel otantik liderlik (r= .91; p<.01) algısı ile pozitif yüksek düzeyde anlamlı ilişkilerinin olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin öz farkındalık algısının, genel otantik liderlik (r= .90; p<.01) algısıyla pozitif yüksek düzeyde anlamlı ilişkilerinin olduğu bulunmuştur.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Resmi okullarda eğitim vermekte olan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlikleri yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışı ilişkilerde şeffaflık boyutu maddeleri arasında en yüksek düzeyde “Söylemek istediğini açıkça söyler” en düşük düzeyde ise “Hata yaptığında hatasını kabul eder” ifadeleridir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışı ilişkilerde şeffaflık boyutunda yüksek düzeydedir. Bu araştırma sonuçlarına benzer şekilde sonuçları yüksek olan çalışmalar (Başaran, 2018; Kıral, 2018; Küpeli, 2018) bulunmaktadır. Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin ilişkilerinde şeffaf olduğu söylenebilir. Okul yöneticisinin ilişkilerde şeffaf olması okul ortamında olumlu bir iklim olduğunun insanların birbirine güvendiğinin önemli göstergesidir. Güvenin olduğu yerde insanlar kendilerini olduğu gibi gösterebilirler. Kimsenin kendisini eleştirmeyeceğini düşünerek doğal hareket edebilir. Böyle bir okulda insanlar okula gitmekten, birlikte çalışmaktan ve üretmekten mutluluk duyarlar. Okul paydaşlarının pozitif örgütsel davranışlarında (Yammarino, Dionne, Schriesheim, Dansereau, 2008; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, 2008) artma olur.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışı içselleştirilmiş ahlak boyutu maddeleri arasında en yüksek düzeyde “Çalışanların da temel değerlerine dayalı hareket etmeleri beklenir” en düşük düzeyde ise “Etik davranışın yüksek standartlarına dayalı güç kararlar alır” ifadeleridir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışı içselleştirilmiş ahlak boyutunda yüksek düzeydedir. Bu araştırma sonuçlarına benzer şekilde sonuçları olan çalışmalar (Başaran, 2018; Kıral, 2018; Ünal, 2015) bulunmaktadır. Elde edilen bulgulara göre okul yöneticisinin okulda temel evrensel değer ve ilkelere göre hareket ettiği ve bunu çalışanlarda da görmek istediği söylenebilir. Evrensel etik ilkelerin olduğu bir yerde kimse kendi hakkının yenmediğini ve yapılan tüm faaliyetlerde eğitimin daha iyi olması için olduğunu düşünebilirler. Öğretmenler etik evrensel değerleri içselleştirmiş bir okul yöneticisinin onları daha iyi noktaya taşıyacağını, tüm faaliyetlerin eğitimin daha iyi hale gelmesi olduğunu düşünerek yapılması gereken faaliyetlerde gönül gücünü de işin içine katabilir. Okula gitmekten ve yaptıkları işten doyum sağlayıp (Kim, Do Kim ve Lee; 2019), mutlu (Jensen ve Luthans, 2006) olurlar.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışı dengeli değerlendirme boyutu maddeleri arasında en yüksek düzeyde “Karar vermeden önce ilgili verileri değerlendirir” en düşük düzeyde ise “Bir sonuca varmadan önce farklı fikirleri dikkatlice dinler” ifadeleridir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışı dengeli değerlendirme boyutunda yüksek düzeydedir. Bu araştırma sonuçlarına benzer şekilde sonuçları olan çalışmalar (Başaran, 2018; Kıral, 2018; Küpeli, 2018; Özden, 2015) bulunmaktadır. Elde edilen bulgulara göre okul yöneticisinin karar alırken veriye dayalı hareket ettiği bununla da kalmayıp karara okulun diğer paydaşlarını da kattığı söylenebilir. Böyle bir okulda okulun tüm paydaşları alınan kararın doğruluğuna inandığı ve kendisi de kararın bir parçası olduğu için kararı uygulamakta sorun yaşamaz. Alınan kararın niteliğine olan inancı tamdır. Bunun içinde okulda alınan kararları en iyi şekilde uygulayabilmek için çaba sarf edebilir. Okul yöneticisini dürüst ve tarafsız olarak algılayan öğretmenler ona güven duyar (Kıral ve Başaran, 2018b; Wong ve Cummings, 2009) onun gösterdiği vizyon doğrultusunda hareket eder.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışı öz farkındalık boyutu maddeleri arasında en yüksek düzeyde “Belli hareketlerin diğerlerini nasıl etkilediğinin farkında olduğunu gösterir” en düşük düzeyde ise “Başkalarının, onun yeteneklerini nasıl gördüğünü tam olarak bilir” ifadeleridir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışı öz farkındalık boyutunda yüksek düzeydedir. Bu araştırma sonuçlarına benzer şekilde sonuçları olan çalışmalar (Başaran, 2018; Kıral, 2018; Küpeli, 2018; Ünal, 2015) bulunmaktadır. Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin eylemlerine ilişkin farkındalıklarının yüksek olduğu söylenebilir. Esasında okul yöneticisi kendinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadır ve bu durum öğretmen tarafından bilinmektedir. Genel olarak insanın güçlü ya da zayıf yönlerini bilmesi onun gelişime açık olduğunun önemli bir göstergesidir. Okul yöneticisinin

gelişme açık olduğu bununda öğretmenler tarafından bilindiği söylenebilir. Bu durum doğal olarak okulda karşılıklı öğrenmenin gelişmesine yardımcı olabilir. Çünkü gelişime açık olan bir okul yöneticisi öğretmenleri güçlendirmek (Çetin ve Kırал, 2018; Kırал, 2016; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck ve Avolio, 2010) için de elinden geleni yapacaktır.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin en fazla ilişkilerde şeffaflık, sonra sırasıyla dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak ve öz farkındalık davranışlarını sergilemişlerdir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları gerek boyutlar bazında gerekse genel olarak yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu araştırma sonuçlarına benzer şekilde sonuçları olan çalışmalar (Başaran, 2018; Demir, 2020; Kılıç, 2019; Kırал, 2018; Koçak, 2019; Küpeli, 2018) bulunmaktadır. Elde edilen bulgulara göre okul yöneticisinin okulda şeffaf davrandığı, kararları okul paydaşları ile birlikte aldığı, içi dışı bir olduğu; evrensel etik ilkelerden taviz vermediği, kendinin güçlü ya da zayıf yönünün farkında olduğu söylenebilir. Okulda sergilenen otantik liderlik davranışı çalışanların bağlılığını (Roncesvalles ve Gaerlan, 2021) ve iş doyumunu artırdığı (Kim, Do Kim ve Lee, 2019) gibi örgütsel tükenmesini (Wong, Walsh, Basacco, Mendes Domingues ve Pye, 2020) azaltarak okulda olumlu bir iklimin (Alzghoul, Elrehail, Emeagwali ve Alshboul, 2018; Hoy ve Henderson, 1983) oluşmasına yol açabilir. Olumlu iklimin olduğu bir okulda da tüm paydaşlar eğitimin daha iyi olması için sürekli çaba sarf edebilirler. Sadece sorumlu oldukları işlerin yanında sorumluluk almak için de çaba sarf eder hale gelebilirler.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik düzeyleri boyutlar bazında ve genel olarak; öğretmenlerin medeni durumuna (Akıncı, 2016; Başaran, 2018; Kırал, 2018; Koçak, 2019) branşına (Başaran, 2018; Özden, 2015), okuldaki görev süresine (Demir, 2020; Özden, 2015; Özerten, 2018) ve çalıştığı okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemiş (Demir, 2020) ancak cinsiyetine (Başaran, 2018; Kırал, 2018; Özden, 2015), yaşına (Akıncı, 2016; Başaran, 2018; Kırал, 2018) ve eğitim durumuna (Akıncı, 2016; Taşan, 2015) göre genel otantik liderlikte ve bazı boyutlarda anlamlı farklılıklar göstermiştir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarına ilişkin içselleştirilmiş ahlak, ilişkilerde şeffaflık ve dengeli değerlendirme boyutlarındaki algı düzeyleri, öğretmenlerin cinsiyet göre anlamlı bir farklılık göstermemiş ancak öz farkındalık boyutunda ve genel otantik liderlikte anlamlı bir farklılık göstermiştir. Öz farkındalık boyutunda ve genel otantik liderlikte; erkek öğretmenlerin puan ortalaması, kadın öğretmenlerin puan ortalamasından daha yüksek bulunmuştur. Okul yöneticilerin çoğunluğunu erkek okul yöneticileri oluşturduğu için genel olarak okul yöneticileri erkek öğretmenlerle daha fazla zaman geçirebilirler. Erkek öğretmenler de onları daha yakından gözlemlene şansı elde etmiş olabilir. Okul yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini daha fazla fark edebilirler. Öyleki kadın öğretmenlerin erkek okul yöneticisi ile olan ikili ilişkileri erkek öğretmenlere göre düşük düzeyde kaldığı için okul yöneticilerini yakından gözlemlene şansı düşük olabilir. Erkek öğretmenler ders saati dışında okulda daha fazla zaman harcadığı ve okul dışında da okul yöneticisi ile vakit geçirdiği için okul yöneticilerini daha fazla gözlemlene ve onlar hakkında daha yakından tanıma fırsatı elde etmiş olabilirler. Bu araştırmadan farklı olarak cinsiyete göre okul yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik davranışının değişmediği çalışmalar yanında (Demir, 2020; Koçak, 2019; Küpeli, 2018; Özerten, 2018) değiştiği çalışmalar da (Başaran, 2018; Kırал, 2018; Özden, 2015) mevcuttur. Başaran (2018) içselleştirilmiş ahlak dışındaki tüm boyutlarda ve genelde erkek öğretmenlerin algılarını kadınlardan yüksek bulmuştur.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri, dengeli değerlendirme boyutu dışında, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak, öz farkındalık boyutlarında ve genel otantik liderlikte yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. İlişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak algısı, öz farkındalık boyutlarında ve genel otantik liderlikte 51 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin puanları, 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin puanlarından yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerinin yaşının otantik liderliğe ilişkin algılarda değişikliğe neden olduğu söylenebilir. Nitekim yaşı yüksek olan öğretmenlere göre okul yöneticisi yüksek düzeyde otantik liderlik sergilemektedir. Okul yöneticisi tarafından karar alınma noktasında tecrübeli olan bu öğretmenlerin bilgisine başvurulmuş, içinde bulunan olumlu ya da olumsuz durumları onlara aktararak onların tecrübelerinden faydalanmış, onlarla daha fazla zaman geçirmiş olabilir. Benzer şekilde yaşa göre otantik liderlik davranışının değiştiği çalışmalar (Akıncı, 2016;

Başaran, 2018; Kırал, 2018) yanında otantik liderliğin değişmediği (Demir, 2020; Koçak, 2019; Özerten, 2018; Ünal, 2015) çalışmalarda bulunmaktadır.

Eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri, ilişkilerde şeffaflık dışında, dengeli değerlendirme içselleştirilmiş ahlak, öz farkındalık boyutlarında ve genel otantik liderlikte anlamlı bir farklılık göstermiştir. Öğretmenlerin eğitim durumuna göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri; içselleştirilmiş ahlak algısı, dengeli değerlendirme, öz farkındalık boyutlarında ve genel otantik liderlikte lisans mezunu olanların sıraya sayı ortalaması, lisansüstü mezunların sıra ortalamasından yüksek bulunmuştur. Ayrıca öğretmenlerin eğitim durumuna göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri; öz farkındalık boyutu ve otantik liderlikte önlisans mezunu olanların sıraya sayı ortalaması, lisansüstü mezunların sıra ortalamasından yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin eğitim durumlarının okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik algısını etkilediği söylenebilir. Burada eğitim durumu düşük olanlar okul yöneticisini sergilediği davranışlarının daha otantik olarak algılamış onların davranışlarını daha samimi bulmuş olabilir. Lisansüstü eğiti alanlar otantik liderlikle ilgili davranışların daha fazla farkında olup bunun tam anlamı ile sergilenmediğini düşünebilirler. Bu araştırma sonuçlarına benzer şekilde eğitim durumunun otantik liderlik algısını etkilediği araştırmalar (Akıncı, 2016; Taşan, 2015) yanında etkilemediği araştırmalar da (Başaran, 2018; Kırал, 2018; Koçak, 2019; Özerten, 2018) bulunmaktadır.

Öğretmenlerinin ilişkilerde şeffaflık algısının, içselleştirilmiş ahlak algısı ile orta; öz farkındalık dengeli değerlendirme ve genel otantik liderlik algısıyla pozitif yüksek düzeyde ilişkilerinin olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerinin içselleştirilmiş ahlak algısının, dengeli değerlendirme ve öz farkındalık algıları ile orta, genel otantik liderlik algısıyla pozitif yüksek düzeyde anlamlı ilişkilerinin olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin dengeli değerlendirme algısının, öz farkındalık ve genel otantik liderlik algısı ile pozitif yüksek düzeyde anlamlı ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin öz farkındalık algısının, genel otantik liderlik algısıyla pozitif yüksek düzeyde anlamlı ilişkilerinin olduğu bulunmuştur. Görüldüğü gibi otantik liderlik boyutları arasında pozitif, orta ve yüksek, otantik liderlik ile boyutları arasında ise yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu sonuçlarla destekleyen çalışmalar (Başaran, 2018; Demir, 2020; Kılıç, 2019; Kırал, 2018; Küpeli, 2018) bulunmaktadır.

Araştırma sonucu şu öneriler sunulabilir. Okul yöneticileri mevcut otantik liderliklerini sürdürmelidir. Ayrıca diğer boyutlara göre görece düşük çıkan öz farkındalık boyutu ile ilgili okul yöneticilerine bilgilendirici seminerler düzenlenebilir. Okul yöneticileri tarafından sergilenen otantik liderlik davranışı erkek öğretmenler tarafından daha fazla algılandığı için bu konuda okul yöneticileri kadın öğretmenlere karşı onlarında bu davranışları anlayacağı şekilde yeterliğini geliştirebilir. Kadın öğretmenlerin otantik liderlik davranışının görece düşük çıkmasına ilişkin kadın öğretmenlerle ve okul yöneticileri ile eş zamanlı görüşme yapılarak bunun nedenleri ortaya konabilir. Yaşı büyük öğretmenlerin okul yöneticilerinde algıladıkları otantik liderlik algısı genç öğretmenlere göre görece yüksek çıktığı için genç öğretmenlere karşı okul yöneticisi otantik liderlik davranışı sergilerken onların fark edebileceği şekilde davranabilmelidir. Öğretmenlerin eğitim seviyesi yükseldikçe okul yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışında düşme görüldüğü için okul yöneticileri lisansüstü ve lisans mezunu olan öğretmenlere otantik liderlik davranışı sergilerken daha samimi ve otantik liderliğe özgü davranışlar sergileyebilmeli ve onlara karşıda otantik liderlik sergilediği hissettirebilmelidir. Okul yöneticilerinin otantik liderliği kendilerine ve farklı paydaşlara sorulabilir. Araştırmada ele alınan bağımsız değişkenler ile otantik liderlikle ilişkisini ele alan farklı destekleyici çalışmalar yapılabilir. Eğitim örgütlerinde otantik liderliğe ilişkin meta analiz çalışması yapılması daha kapsayıcı bilgi üretilmesine katkı sağlayabilir.

Kaynakça

- Achua, C.F. & Lussier, R. N. (2013). Effective leadership. South-Western Cengage Learning, Mason.
- Akıncı, H. (2016). İlköğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile otantik liderlik özellikleri arasındaki ilişki [*Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Allen, W. E. (2018). Leadership theory: A different conceptual approach. *Journal of Leadership Education*, 17 (2), 149–161.
- Alzghoul, A., Elrehail, H., Emeagwali, O.L. & AlShboul, M. K. (2018). Knowledge management, workplace climate, creativity and performance: The role of authentic leadership. *Journal of Workplace Learning*, 30 (8), 592-612.
- Andersen, J. A. (2006). Leadership, personality and effectiveness. *Journal of Socio-Economics*, 35 (6), 1078-1091.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
- Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. (2014). Authentic leadership theory, research and practice: Steps taken and steps that remain. D. V. Day (Ed). In *Oxford handbook of organization and leadership* (pp. 331–356). Oxford University Press.
- Baker, R. A. (2017). The nature of leadership. In Hooper, A. (Ed.), *Leadership perspectives*. Routledge.
- Başaran, R. (2018). Ortaokullarda otantik liderlik ile işe bağlılık arasındaki ilişki [*Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*]. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- Başaran, R. & Kırал, E. (2020). The relationship between authentic leadership and work engagement. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 7 (2), 351-363.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf
- Borg, W. R. & Gall, M. D. (1989). *Educational research. An introduction*. White Plains, Longman.
- Can, A. (2020). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Pegem Akademi
- Carrington, S. & Kimber, M. (2020). Ethical leadership for inclusive schools. *Australian Educational Leader*, 42 (2), 10–14.
- Çetin, M. ve Kırал, B. (2018). Okul yöneticilerinin öğretmenleri güçlendirmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12 (26), 311-329
- Demir, H.(2020). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve otantik liderlik algıları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki [*Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*]. Fırat Üniversitesi.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149-190.
- Fiedler, F. F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14 (6), 693-727.
- 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, *Leadership Quarterly*, 16 (3), 343–372.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *Leadership Quarterly*, 32 (6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- Gay, L.R., Mills, G.E. ve Airasian, P. (2006). *Educational research competencies for analysis and applications*. Pearson Merrill Prenties Hall.
- George, B (2003). *Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value*. John Wiley & Sons.
- Goffee, R., & Jones, G. (2009). Authentic leadership: excite others to exceptional performance. *Leadership Excellence*, 26 (7), 17.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership*. Berrett-Koehler.
- Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 39–51). Bureau of Business Research.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership for sustainable change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hawkinson, E. (2016). Team teaching and situational leadership theory: Adapting and combining frameworks for Japanese English Education. *US-China Education Review*, 6 (3), 183- 189.
- Henkel, T. & Bourdeau, D. (2018). A Field study: An examination of managers' situational leadership styles. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 13 (2), 7–14.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1969). Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23 (5), 26-34.

- Hoy, W. K., & Henderson, J. E. (1983). Principal authenticity, school climate, and pupil-control orientation. *The Alberta Journal of Educational Research*, 29, 123–130
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 27, 646–666.
- Joo, B. K. & Jo, S J . (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (3), 463-481.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1–26.
- Kılıç, M. E. (2019). Okul yöneticilerinin otantik liderlikleri ile öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi [Yayınlanmamış doktora tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Kıral, E. ve Başaran, R. (2018a). Academic leadership. In T. Fidan (Ed), *Vocational identity and career construction in education* (pp. 238-257). IGI Global.
- Kıral, E. ve Başaran, R. (2018b). *Güven ölçeğinin Türkiye örnekleminde psikometrik özellikleri: Öğretmenlerde Bir Uygulama*, [Sözlü bildiri]. 9. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu, Antalya, Türkiye.
- Kıral, E. (2021a). Eğitimde mükemmel liderlik. İ. Aydın, İ. Öztürk, T. G. Demir, Ö. Erdemli ve B. Toptaş (Eds). *Prof. Dr. Ali Balcı 'ya armağan* içinde (ss. 413-426). Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Kıral, E. (2021b). Hizmetkar liderlik okul yöneticisinin anahtarı. E. Oğuz ve K. Yılmaz (Eds). *Prof. Dr. İlayet Aydın'a armağan* içinde (ss. 387-404). PegemAkademi.
- Kıral, E. (2021c). Servant Leadership Scale Development Study: An Application on Teachers. *Journal of Research in Education and Teaching*, 10 (3), 83-99.
- Kıral, E. (2020). Excellent leadership theory in education. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 4 (1), 1-30.
- Kıral, E. ve Kaçar, O. (2016). The relationship between teachers' school commitment and school culture. *International Education Studies*, 9 (12), 90-108.
- Kıral, B. (2016). *Öğretmenlerde kayıtsızlık ve güçlendirme*. Pegem A Yayıncılık
- Kıral, E. (2018). Otantik liderlik ölçeğinin Türkiye örnekleminde psikometrik özellikleri: Öğretmenlerde bir uygulama, [Sözlü bildiri]. II. International Education Research and Teacher Education Congress, Kuşadası, Türkiye.
- Kim, M., Do Kim, Y. & Lee , H.W. (2019). It is time to consider athletes' well-being and performance satisfaction: The roles of authentic leadership and psychological capital. *Sport Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.12.008>
- Koçak, O. (2019). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki [Yayınlanmamış doktora tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Küpeli, A. Ö. (2018). Okul yöneticilerinin koçluk yeterlilikleri ile otantik liderlik yatkınlıkları arasındaki ilişki [Yayınlanmamış doktora tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Lee, K. C. S. (2018). The great man and trait theory of leadership, In D. Adams (Ed), *Mastering Theories of Educational Leadership and Management*. University of Malaya press.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241-261). Barrett-Koehler.
- MacKinnon, C. A. (2021). *What defines you: A subordinate view of authentic leadership* (Unpublished thesis). Texas State University, San Marcos, Texas.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D. & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 247 - 260
- Miller P.W. (2018). The nature of school leadership. In *The Nature of school leadership. intercultural studies in education*. Palgrave Macmillan.
- Norton, M. S. (2005). *Executive leadership for effective administration*. Pearson/Allyn and Bacon.
- Özden, Ö. (2015). Okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Zirve Üniversitesi.
- Özerten N. K. (2018). Okul yöneticilerinin algılanan otantik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin mesleki motivasyonuna etkisi [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Roncesvalles, M.C.T & Gaerlan, A.A. (2021). The role of authentic leadership and teachers' organizational commitment on organizational citizenship behavior in higher education. *International Journal of Educational Leadership and Management*. 9 (2), 92-121, doi: 10.17583/ijelm.2021.7194
- Shen, C. T. & Li, X. (2021). Secondary school principals' leadership behavioral characteristics that inspire teachers' gratitude in Taiwan. *Journal of China-ASEAN Studies*, 1 (2), 40-47.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.

- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. Free Press
- Taşan, H. (2015). İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırılması (Batman ili örneği) [*Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*]. Zirve Üniversitesi.
- Tavşancıl, E. (2019). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Toytok, E. H. & Kapusuzoğlu, Ş. (2016). Influence of school managers ethical leadership behaviors on organizational culture teachers perceptions. *Eurasian Journal of Educational Research*, 66 (21), 373-388.
- Ünal, M. (2015). Ortaokul müdürlerinin otantik liderlik davranışları, öğretmenlerin sesi ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki (Gaziantep Şehitkâmil ilçesi örneği) [*Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*]. Zirve Üniversitesi.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A. & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19, 693-707.
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8 (1), 33-48.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.