

The Views of Teachers on Authentic Leadership Behaviors of School Principals¹

Melda Şimşek Kuloğlu² Didem Koşar³

To cite this article:

Şimşek Kuloğlu, M. ve Koşar, D. (2022). Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları. *e- Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9, 862-885. doi: 10.30900/kafkasegt.1095314

Research article

Received: 29.03.2022

Accepted: 12.12.2022


Abstract

The aim of this study was to reveal out the views of teachers working in public primary schools in Erzurum regarding the authentic leadership behaviors of school principals. For this purpose, the views of teachers related to the importance of authentic leadership in the management process, the authentic leadership characteristics of school principals and the improvement of these characteristics were examined. The study was carried out with 20 teachers selected with maximum diversity and easily accessible situation sampling within the central districts of Erzurum province in the 2020-2021 academic years. The study was conducted via phenomenology, one of the qualitative research designs. The data were collected using a semi-structured interview form developed by the researchers. Descriptive and content analysis were used in the analysis of the research data and the results were supported by direct quotations from the participants. According to the result of this study, the characteristics that teachers attribute to the authentic leader emphasize all dimensions of authentic leadership, including internalized moral understanding, transparency in relationships, balanced and impartial evaluation of information, and self-awareness. An authentic leader contributes positively to teachers' psychological well-being and academic development. Personality traits and external pressures are the primary obstacles to school principals' being authentic leaders.

Keywords: authenticity, authentic leadership, school principal, teacher

¹ This article is a part the master thesis completed by the first author under the supervision of the second author.

²  meldasimsek61@gmail.com, MEB, Erzurum, Turkey

³  Corresponding author, Associate Prof. Dr., didemkosar@hacettepe.edu.tr, Hacettepe University, Educational Sciences Department, Ankara, Türkiye

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları¹

Melda Şimşek Kuloğlu² Didem Koşar³

Atf:

Şimşek Kuloğlu, M. ve Koşar, D. (2022). Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları. *e- Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9, 862-885. doi: 10.30900/kafkasegt.1095314

Araştırma Makalesi

Geliş Tarihi: 29.03.2022

Kabul Tarihi: 12.12.2022


Öz

Bu araştırmanın amacı, Erzurum'daki resmi ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda otantik liderliğin yönetim sürecindeki önemine, okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerine ve bu özelliklerin geliştirilmesine ilişkin öğretmen görüşleri incelenmiştir. Araştırma, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Erzurum ili merkez ilçeleri içerisinde maksimum çeşitlilik ile seçilen 20 öğretmenle gerçekleştirilmiştir. Araştırma, nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseni ile kurgulanmıştır. Araştırma verileri, araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde içerik analizi kullanılmış ve sonuçlar doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin otantik lidere atfettiği özelliklerin otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı, ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ve öz farkındalık olmak üzere tüm boyutlarına vurgu yaptığı ortaya konmuştur. Otantik lider ile görev yapmanın öğretmenlerin özellikle psikolojik iyi oluşlarına ve akademik gelişimlerine olumlu yönde katkı sağlayacağı belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: otantiklik, otantik liderlik, okul yöneticisi, öğretmen.

¹ Bu makale birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında tamamladığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

²  meldasimsek61@gmail.com, MEB, Erzurum, Türkiye

³  Sorumlu Yazar, Doç. Dr., didemkosar@hacettepe.edu.tr, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara, Türkiye

Giriş

Okul yönetiminin güçlü temellere dayanması okul müdürlerinin yöneticilik yeterlikleri ile yakından ilişkilidir. Okul müdürleri değişime ve yeniliklere uyum sağlamak amacı ile gerekli yönetsel anlayışa, bilgiye ve beceriye sahip olmalıdırlar. Eğitim öğretim faaliyetlerinde verimliliği artırabilmek için değişimi başarılı bir şekilde yönetmeleri ve olası sorunları öngörmeleri gereklidir. Okul müdürlerinin geleneksel bir anlayışla karşılaşılan sorunları çözüme ve değişimi yönetme çalışması süreci zorlaştırmaktadır (Gökçe, 2004).

Geleneksel yönetim anlayışı ile yönetilen okullarda yapı ve kurallara odaklanılması insan faktörünün göz ardı edilmesine sebep olabilmektedir. Çağdaş yönetim anlayışına sahip okul yönetimleri ise bireyi dikkate alarak onun beklenti, ihtiyaç ve değerlerine önem vermektedir. Yenilikleri, farklılıkları, bireysel özgürlüğü ve bireyin duyuşsal yönünü destekleyen çağdaş yönetim anlayışında ‘yönetici ve müdür’ kavramları yerini ‘lider’ kavramına bırakmaktadır (Aslanargun, 2007). Lideri ve yöneticiyi birbirinden ayıran temel farklardan biri güç ve otorite kaynaklarının farklı olmasıdır. Liderin gücünü takipçileri ile etkileşiminin kalitesi ve yoğunluğu belirlerken yöneticinin gücünü konumu ve statüsü belirlemektedir. Lider değişime ve yeniliklere odaklanırken yönetici istikrarı sürdürmeye çalışır. Yönetici kurallar çerçevesinde hareket ederken lider kuralları yeniden tasarlamaya ve takipçilerini geliştirmeye odaklanmaktadır. Lider çalışanını ve onun görüş, öneri, ihtiyaç, inanç ve değerlerini odak noktasına alırken yönetici sistemi ve yapıları merkeze almaktadır. Yönetici kısa vadeli hedeflere sahipken lider uzun vadeli hedeflere sahiptir. Lider doğru işleri yapmaya özen gösterirken yönetici işleri doğru yapmaya çalışır. Yönetici durumları kabullenirken lider durumlara başkaldırır. Ancak ne kadar farklılıklar söz konusu olsa da karmaşık yapıların yönetilmesinde her iki kavramın da birbirini tamamlayıcı ve bütünleyici bir işleve sahip olduğu söylenebilir (Güçlü, 2019).

Örgütlerin varlıklarını koruyabilmeleri için yaşanan değişimlere uyum sağlamaları ve değişim sürecini kendi lehlerine olacak şekilde içselleştirmeleri gereklidir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Örgütlerin tüm bu süreçleri etkin ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri örgüt liderinin sorumluluğundadır. Lider, çalışanları motive etmede, örgütsel hedefler doğrultusunda birleştirmede, çalışanların kendilerini örgüte adamalarında ve örgütün işleyiş sürecinde gelişimini sağlamada etkisini kullanır. Liderin örgüt çalışanlarını etkileyebilme kapasitesi örgütün değişimi yönetme ve değişime uyum sağlama düzeyini belirlemektedir (Koşar, 2019).

Örgütler günümüzde karmaşık bir yapıya sahiptir ve içinde buldukları toplumsal ve kültürel değerlerden ve değişimlerden etkilenmektedirler. Sadece örgütlerin sahip olduğu yapılar değil aynı zamanda yönetici özellikleri, çalışanların sayısı gibi değişkenler de yönetilme biçimlerini etkilemektedir. Bu nedenle her örgüt yapısı için geçerli tek tip liderlik anlayışından bahsetmek mümkün değildir. Yaşanan teknolojik gelişmeler, yenilikler karmaşık örgüt yapılarının oluşmasına sebep olmuş ve bu karmaşık yapılar da farklı liderlik yaklaşımlarını doğurmuştur (Özsalmanlı, 2005). Bu liderlik yaklaşımlarının çoğu etik liderliğe önemli derecede vurgu yapmaktadır. Etik liderlik yaklaşımlarının odağında; doğruluk, özgecilik, alçakgönüllülük, empati, hak ve adalet, güçlendirme ve kişisel gelişim gibi belirli değerler vardır. Bu etik liderlik yaklaşımlarından biri de otantik liderliktir. Otantik liderliğin temeli pozitif psikoloji ve psikolojideki öz düzenleme kuramlarına dayanmaktadır (Yukl, 2018).

Otantik

Otantik kavramının tarihçesi Antik Yunan felsefesine kadar uzanmaktadır. Otantik kavramı ‘kendi gibi olmak’ veya ‘olduğu gibi görünmek’ anlamlarına gelmektedir. Otantiklik, bireyin gerçek benliği ile uyumlu bir şekilde hareket etmesi olarak ifade edilmektedir. Birey, kendini ifade ederken düşünce ve hisleriyle tutarlıdır (Harter, 2002). Otantik kavramı Türkçe’de ‘hakikat’, ‘gerçek olan’ ve ‘özgün’ kelimelerine karşılık gelmektedir. Otantiklik, kişinin geçmişteki özellikleri ve değerlerini koruması (Koçak, 2019), bireyin kendi ilkelerine, yükümlülüklerine ve değerlerine sadık olması olarak tanımlanmaktadır (Erickson, 1994). Otantik kişi değerlerine, kişilik özelliklerine, yaptığı seçimlere ve duygularına bağlıdır (Korkmaz, 2017). Kişinin davranışlarını, duygu, düşünce, inanç ve değerlerini kendi kişisel deneyimlere uygun şekilde şekillendirmesidir (Avolio ve Gardner, 2005). Otantiklik felsefi ve psikolojik açılarından da tanımlanmıştır. Otantiklik felsefi olarak bireysel erdemler ve etik

seçimler açısından; psikolojik olarak ise bireysel özellikler ve kimlikler açısından ifade edilmektedir (Novicevic, Harvey, Buckley, Brown ve Evans, 2006). Otantik kavramına ilişkin tarihsel süreç içerisinde yapılan tüm tanımlamalar dikkate alındığında otantik kavramının “gerçeklik, dürüstlük, güven, sahte olmayan, kişisel deneyim” gibi kavramlarla birlikte kullanıldığı ve önemli düzeyde kişilerin düşünce, inanç ve davranışları arasındaki tutarlılığın altını çizdiği görülmektedir. Otantiklik ne düşünülüyor ve neye inanılıyorsa buna uygun hareket etmeyi kapsamaktadır (Koşar, 2020).

Otantik Liderlik Tanımı

Otantik bir lider; öz farkındalığının yüksek oluşu, şeffaflığı, iyimserliği, dürüstlüğü ve özgecil davranış sergilemesi ile farklılık yaratmaktadır. Otantik lider, değerleri ve inançları ile hareket etmekte liderliği saygı, statü ve güç elde etme aracı olarak görmemektedir (Yukl, 2018). Otantik liderin ilişki temelinde şeffaflık, açıklık, güven, takipçilerin gelişimini önemseme ve rehberlik etme anlayışı bulunmaktadır (Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005). Otantik lider, kim olduğunu bilerek ve bu öz bilgiden güç alarak liderlik yapmaktadır. Özgünlüğü bireyde sadakat, güven, işbirliği, sorumluluk ve bağlılık duygularını inşa etmektedir. Liderlik ettiği ortamlarda olumlu yönde değişimin öncüsü durumundadır (Hollis, 2018). Luthans ve Avolio (2003), örgütlerde otantik liderliği pozitif kişisel gelişim süreci olarak tanımlamaktadır. Otantik lider; kendinden emin, umutlu, iyimser, esnek, dürüst, ahlaklı ve gelecek odaklı olmanın yanı sıra örgüt üyelerinin liderlik özelliklerinin gelişimine öncelik vermektedir. Otantik lider pozitif duruşu ile örgüt üyelerinin liderlik rollerinin gelişimine katkı sağlamaktadır. Otantik lider, örgüt üyelerini zorlayarak ikna etme çabasında değil aksine çalışanlarına kendi değerleri, inançları, tutum ve davranışları ile rol model olma gayreti içerisinde. Özünde otantik liderler kendi değerlerine bağlılık gösteren, dürüst, tutarlı özü ve sözü bir duruşa sahiptirler. Çalıştıkları kurumları tüm paydaşların ihtiyaçlarını karşılayarak kalıcı yapmakta, aynı zamanda iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe bağlılık gibi olumlu çıktılara dönüşen güvenilir çalışma ortamları sunmaktadırlar (Hassan ve Forbis, 2011). Otantik liderler sahtelikten uzak, doğru, samimi, gerçek tavır, tutum, davranış ve sözlerinin başarıyı kolayca yakalamalarında, böylelikle örgütsel ve toplumsal sorunların kolaylıkla çözüme kavuşmasında önemli rol oynamaktadırlar (Kaplan, 2017). Otantiklik, liderin iç dünyasını doğru bir şekilde yansıtmadır; sahte bir oyun değildir. Ancak liderler, hangi kişilik özelliklerini kime ve ne zaman ortaya çıkarmaları gerektiğini bilerek karşılaştıkları durumların ve yönettikleri insanların taleplerine uyum sağlayabilmekte, ancak süreçte kimliklerini kaybetmemektedirler. Otantik liderler nereye gittiklerine odaklanmakta, ancak nereden geldiklerini de göz ardı etmemektedirler (Goffee ve Jones, 2005). Otantik bir lider izleyenler ve ortaklarla otantik ilişkileri kapsayan bir kişi olarak liderin otantikliğinin ötesine uzanabilir; bu ilişkiler de şu şekilde karakterize edilebilmektedir; a) şeffaflık, açıklık ve güven, b) önemli amaçlara rehberlik ve c) izleyen gelişimine vurgu (Gardner vd., 2005).

Otantik Liderlik Boyutları

Kernis (2003) öz farkındalık, tarafsızlık, davranış ve ilişkisel yönelim olmak üzere otantik liderliği dört boyutta ele almaktadır. Öz farkındalık boyutunda; birey kendi duygularının, arzularının ve bilişsel düzeyinin farkında olarak kendine güvenmekte güçlü ve zayıf yönlerinin bilinciyle hareket etmektedir. Öz farkındalığı yüksek olan liderlerin kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmaları, kendi davranışlarının başkaları üzerindeki etkilerini görebilmeleri ve etkileşim süreçlerini objektif olarak değerlendirme imkânına sahip olmaları, yönetim süreçlerinin daha iyi düzeye çıkarılması açısından oldukça önemlidir (Koşar, 2020). Tarafsızlık boyutunda birey olaylara önyargısız bir tutum sergilemekte görmezden gelme, abartma, çarpıtma ve dıştan gelen değerlendirmeleri reddetme gibi davranışlardan uzak durmaktadır Bu boyutta lider başkalarının değer, düşünce, inanç ve olumsuz fikirlerinden etkilenmek ve kişiye göre fikir üretmek yerine tarafsız bir şekilde süreçleri değerlendirmekte, tüm verileri olduğu gibi incelemekte ve tüm boyutları detaylı bir şekilde göz önünde bulundurmaktadır (Kernis, 2003). Başka bir deyişle, bu boyut özel bilgileri, içsel deneyimleri ve dışa dayalı değerlendirme bilgilerini reddetmemeyi, çarpıtmamayı, abartmamayı veya görmezden gelmemeyi içermektedir (Koşar, 2020). Davranış boyutunda, birey gerçek benliği ile uyumlu bir şekilde hareket etmekte kendi değerlerine ve inançlarına odaklanmakta, başkalarını memnun etme içgüdüyle hareket etmemektedir. Otantiklik, kişinin gerçek benliği için bir zorlamaya değil, temel duyguların, güdülerin ve eğilimlerin özgür ve doğal ifadesine yansımadır (Kernis, 2003). İlişkisel

yönelim boyutunda, birey sahte davranışlardan uzak durarak açıklığı ve doğruluğu önemsemektedir. Goldman ve Kernis'e (2002) göre, ilişkilerde otantiklik kişilerin birbirlerine kendilerini iyi ifade etme sürecidir; karşılıklı içtenliğin gelişmesini ve güveni kapsamaktadır. Böylelikle bu kişiler birbirlerinin iyi ve kötü olan gerçek yönlerini görebilme imkânına sahip olurlar.

Otantik Liderlik Özellikleri

Yukl'a (2018) göre, otantik lider tutarlılığı ile ön plana çıkmaktadır; pozitif değerleri, öz farkındalığı ve izleyenleri ile arasındaki güven ilişkisi de dikkat çekmektedir. Otantik lider; dürüst, adil, özgün, nazik, iyimser ve güven verme gibi kişilik özelliklerine sahiptir. Benlik algısı ve öz kimlikleri güçlü, net ve tutarlıdır. Değerlerinin, inançlarının, duygularının ve yeteneklerinin farkındadır. Shamir ve Eilam (2005) ise, otantik liderlik özelliklerini şu şekilde tanımlamıştır; Otantik lider, beklentileri karşılamak adına tutum sergilemekten ve taklitten uzak durur; lider olma bilinciyle hareket etmez ve statü, onur veya kişisel çıkarları için faaliyette bulunmaz; değerlerinin ve inançlarının doğruluğunu kendi tecrübesiyle içselleştirir; özgün kişilik özellikleri ile ön plana çıkar; değerleri, inançları ve davranışları tutarlıdır.

Craig, George ve Snook'a (2015) göre otantik lider, bireyleri ortak bir amaç etrafında toplayarak onları ortak değerler çerçevesinde birleştirme ve bireylerin motive olması ve ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için önderlik etme yetkisi tanımaktadır. Bu bağlamda otantik liderlerin, tüm paydaşlar ile sürekli iletişim halinde olarak onları sürece dâhil etme sorumluluğunu taşıdıkları ifade edilebilir.

Okullarda otantik bir liderin göstergesi olarak etik iklim dayalı çalışan ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin doğru, sağlam ve dürüst ilkelerle güvene dayalı bir okul ikliminin yaratılması, ilişkilerde şeffaflık, alınacak kararlarda işbirliği, okulun amaçlarına ulaşmaya olan inanç sayılabilmektedir. Okul müdürlerinin iletişimlerinde samimi, açık, net ve şeffaf davranması, çalışanlarını karara katması, güvene dayalı bir okul iklimi yaratması, hesap verebilir olması, eylem, söylem ve davranışlarındaki tutarlılık, kendine ve başkalarına dürüst şekilde davranış sergilemesi kısaca otantik liderlik özellikleri göstermesi okulun paydaşlarının performanslarını artırmada okulun işleyişine olumlu katkıda bulunmakta, öğretmenlerin bağlılığını ve okul sağlığını olumlu etkilemektedir. Okul yöneticisi otantik liderlik davranışları sergileyerek okulun paydaşlarını olumlu biçimde etkileyebilir. Bu bağlamda okulu yönetmekle görevli müdürün okulu hedeflerine ulaştırmak için yöneticilik yanında otantik liderlik davranışları da sergilemesi beklenmektedir (Başaran, 2018, akt. Koşar, 2020).

Değişim ve dönüşümün örgütlere olan etkisi yeni liderlik yaklaşımlarının doğmasına sebep olmuştur. Pozitif liderlik yaklaşımlarından otantik liderlik; doğallık, gerçeklik, şeffaflık, dürüstlük gibi içselleştirilmiş ahlaki değerleri merkeze alarak toplumda değer yaratma çabasıdır. Otantik liderlik özelliklerini taşıyan bir okul yöneticisinin, eğitim ve öğretimin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesine katkı sağladığı düşünülmektedir. Bu nedenle otantik liderliğe ilişkin algının belirlenmesi, otantik liderliğin örgütlerdeki varlığının önemine dikkat çekilmesi ve öğretmenlerin deneyimleri ve bakış açıları dikkate alınarak otantik liderlik özelliklerinin ortaya konması önem taşımaktadır. Buradan hareketle öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik davranışlarına ilişkin görüşlerinin incelenmesi bu araştırmanın problemi meydana getirmektedir. Araştırmanın problemine dayalı olarak geliştirilen alt problemler ise şu şekildedir;

1. Öğretmenlerin otantik kavramına ve otantik liderliğin anlamına ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin otantik lider özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Öğretmenlerin otantik liderlik özellikleri taşıyan bir yönetici ile çalışmanın avantaj ve dezavantajlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Öğretmenlerin otantik lider olma önündeki engellere ilişkin görüşleri nelerdir?
5. Öğretmenlerin otantik lider olmaya ilişkin önerileri nelerdir?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin ortaya konmasını amaçlayan bu araştırma nitel veri toplama ve çözümleme teknikleri kullanılarak yürütülmüştür ve olgubilim desenindedir. Olgubilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgubilim çalışmalarında amaç; bireyin bir olguya ilişkin yaşantılarını, algılarını ve olguya yüklediği anlamları ortaya çıkartmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu doğrultuda bu araştırmada derinlemesine incelenen olgu öğretmenlerin otantik lidere yükledikleri anlam, otantik liderlik özellikleri taşıyan okul yöneticileri ile çalışma deneyimleri ve yaşantılarıdır. Araştırmada veri toplama aracı olarak görüşme kullanılmıştır.

Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2020-2021 öğretim yılında Erzurum’da görev yapmakta olan 20 resmi ilköğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde maksimum örneklem yöntemi kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme amaç, örneklem oluştururken araştırma probleminin taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum düzeyde tutmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin belirlenmesinde gönüllülük esasının yanı sıra cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, branşı, mesleki kıdemi, okulundaki hizmet yılı gibi değişkenler çeşitlilik kaynağı olarak alınmıştır.

Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin 12’si kadın 8’i erkektir. Yaş aralıkları 29 ile 54 arasında değişmektedir. 19’u lisans, 1’i doktora mezunudur. 19’u sınıf öğretmeni iken 1’i İngilizce öğretmenidir. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri 7 ile 34 yıl arasında değişirken okullarındaki hizmet yılları 1 ay ile 24 yıl arasında değişmektedir. Yapılan görüşmelerin en kısası 17 dakika iken en fazlası 1 saat 20 dakika sürmüştür.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu için ilgili alanyazın ayrıntılı olarak taranmıştır. İlgili alanyazın taranırken öncelikle otantik kavramının anlamına ilişkin çalışmalar; ardından otantik liderliğin anlamı, tarihsel gelişimi, otantik liderlik özellikleri, otantik bir liderin okullarda etkisine ilişkin araştırmalar incelenmiştir. Ayrıca tarama esnasında otantik liderliğin boyutları bağlamında çalışmalar incelenmiş ve görüşme formunda oluşturulan sorular bu kapsam çerçevesinde oluşturulmaya çalışılmıştır. Daha sonra okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerini ortaya koymak amacıyla çeşitli maddeler belirlenerek iki eğitim yönetimi uzmanı görüşüne başvurulmuştur. Uzmanların geri bildirimleri dikkate alınarak görüşme formu yeniden düzenlenmiş ve ana soruların dışında gerektiğinde kullanılmak üzere sonda tipi sorular da kullanılarak araştırmanın amacına uygun ve anlaşılır olacak şekilde görüşme formuna son hâli verilmiştir. Araştırmanın alt amaçlarına görüşme soruları Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1.

Alt Amaçlar Doğrultusunda Görüşme Soruları

Alt Amaçlar	Görüşme Soruları
Amaç 1: Öğretmenlerin otantik kavramına ve otantik liderliğin anlamına ilişkin görüşleri nelerdir?	Otantik kavramının gerçeklik, dürüstlük, güven, sahte olmayan gibi anlamlar taşıdığı göz önünde bulundurulduğunda bunu liderliğe uyarlısak otantik lider nasıl özellikler taşıyabilir? Sizce okul yöneticisi öğretmenlerle nasıl bir iletişime sahip olmalıdır? Sizce okul yöneticisi okulun yönetim sürecinde nasıl davranışlar sergilemelidir?
Amaç 2: Öğretmenlerin otantik lider özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?	Sizce okul yöneticisi olayları ve durumları değerlendirirken nasıl bir tutum sergilemelidir? Sizce okul yöneticisinin öz farkındalığının yüksek oluşu nasıl bir anlam ifade etmektedir?

Tablo 1 Devam ediyor

Amaç 3: Öğretmenlerin otantik liderlik özellikleri taşıyan bir yönetici ile çalışmanın avantaj ve dezavantajlarına ilişkin görüşleri nelerdir?	Otantik liderlik özellikleri sergileyen bir yönetici ile görev yapmanın katkılarına ilişkin düşünceleriniz nelerdir? Bu konudaki deneyimlerinizi nasıl anlamlandırıyorsunuz?
Amaç 4: Öğretmenlerin otantik lider olma önündeki engellere ilişkin görüşleri nelerdir?	Bir yöneticinin çalışanlarına karşı şeffaf olması, düşünceleri ve davranışlarının uyumlu olması, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olarak hareket etmesi, etik ve adil davranmasına engel olan faktörler size göre neler olabilir?
Amaç 5: Öğretmenlerin otantik lider olmaya ilişkin önerileri nelerdir?	Bir okul yöneticisi otantik liderlik özellikleri taşıyabilmek için nelere dikkat etmelidir?

Veri Toplama Süreci

Çalışma grubunun belirlenmesi ve gerekli yasal izinlerin alınmasının ardından öğretmenler ile iletişime geçilerek araştırmanın amacı ve yöntemi ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmiştir ve gönüllü katılım gösteren öğretmenlerden uygun bir zaman dilimi için randevu talep edilmiştir. Belirlenen randevu saatinde görüşmeyi kabul eden öğretmenlerin görev yaptıkları okullara gidilerek öğretmenlerle birebir ve yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Covid-19 küresel salgını nedeni ile yüz yüze görüşme imkânının bulunmadığı durumlarda çalışmaya katılan bazı gönüllü öğretmenler ile ZOOM üzerinden görüşme yapılmıştır. Bir görüşme yaklaşık 30 ile 40 dakika aralığında sürmüştür. Çalışmada kurum ve şahıs isimlerinin belirtilmeyeceği, verilerin bilimsel amaçla kullanılacağı ve yapılan görüşmelerin sadece araştırmacı tarafından dinleneceği belirtilerek katılımcılardan alınan onay ile ses kayıt cihazı aracılığıyla görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Kayıt altına alınan her bir görüşmeden elde edilen veriler araştırmacı tarafından dinlenerek Word dosyası şeklinde bilgisayar ortamında yazılmıştır.

Verilerin Çözülmesi

Verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi birbirine benzeyen verilerin belirli kavramlar, kategoriler ve kodlar çerçevesinde bir araya getirilmesi ve anlaşılabilir biçimde düzenlenerek yorumlamaya yardımcı olmasını sağlayan bir yöntemdir. Nitel araştırma verileri, verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi ile bulguların tanımlanması olmak üzere dört aşamada analiz edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu yöntemle herhangi bir konu üzerine farklı kaynaklardaki mesajları analiz edebilmek için materyallerin düzenlenerek uygun kategoriler, işaretler ya da sınıflamalarla araştırmacıların inceledikleri konuyla ilgili karşılaştırmalar yapılabilir (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz, ve Demirel, 2014). Öğretmenler ile yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin ayrıntılı bir şekilde analiz edilebilmesi için görüşme kayıtlarının deşifreleri yapılmıştır. Elde edilen bu veriler araştırmanın amacı çerçevesinde kodlanmış, bu kodlar sınıflandırılarak araştırma bulgularını ortaya çıkaracak ve en iyi şekilde açıklayacak şekilde kategoriler belirlenmiştir. Öğretmenlerin gizliliğini korumak amacı ile K1'den K20'ye kadar kodlar kullanılmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Bilimsel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlilik sonuçların inandırıcılığı açısından en önemli iki ölçüt olarak kabul edilmektedir. Nitel araştırmalarda geçerlik; araştırmacının olguyu olduğu biçimiyle ve olabildiğince tarafsız bir şekilde gözlemlemesi anlamına gelmektedir. Toplanan verilerin ayrıntılı bir şekilde rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklamaları nitel araştırmada geçerliğin önemli ölçütlerindedir. İç geçerlik araştırmacının verileri toplama, verileri analiz etme ve verileri yorumlama sürecinde tutarlı olması ve bu tutarlılığı nasıl sağladığını açıklaması ile ilgilidir. Dış geçerlik ise araştırma sonuçlarının benzer ortamlara genellenebilmesi için araştırmacının araştırmanın tüm aşamalarını ayrıntılı bir şekilde betimlemesi ile ilgilidir. Araştırmanın iç güvenirliliği araştırmanın tutarlılığıyla ilgiliyken dış güvenirliliği araştırmanın nesnel ve yansız olması ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu araştırmada katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler uzun tutularak ve derinlemesine sorular sorularak katılımcılarla uzun süreli etkileşim kurulmaya ve derinlemesine veri toplanmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda katılımcılardan katılımcı teyidi alınmıştır, böylelikle iç geçerlik sağlanmaya çalışılmıştır. Bu araştırmada ise yöntem bölümünde, çalışma grubu, veri toplama

aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesi süreçlerindeki işlemler detaylandırılarak ayrıntılı raporlaştırma yoluna gidilmiştir. Bulgular bölümünde temalara ilişkin katılımcı görüşleri doğrudan alıntılarla sunularak ayrıntılı betimleme yapılmaya ve böylece dış geçerlik sağlanmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın iç güvenilirliği, araştırma sonuçlarının veriler ile tutarlılığına ilişkin tutarlılık incelemesi ile dış güvenilirliği ise araştırma sürecinin ayrıntılı bir şekilde açıklanması, varsayım ve önyargıdan uzak bir tutumla sürecin işlenmesi ve görüşme kayıtlarının başkaları tarafından incelemeye uygun şekilde saklanması ile sağlanmaya çalışılmıştır.

Etik Kurul İzni

Bu araştırma için Hacettepe Üniversitesi Senatosu Etik Komisyonu'nun 26 Ocak 2021 tarih ve E-35853172-300-00001430336 nolu kararı ile gerekli izin alınmıştır

Bulgular

Otantik Lider Özelliklerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin otantik lider özelliklerine ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan soru “*Otantik lider nasıl özellikler taşıyabilir?*” şeklindedir. Öğretmenlerin otantik lider özelliklerine ilişkin görüşleri kategori, kod, katılımcı kod ve sayısı şeklinde aşağıda Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2.

Otantik Lider Özellikleri

Kategori	Kod	Katılımcı	n
Kişilik Özellikleri	Dürüst	K2, K3, K5, K8, K9, K10, K12, K13, K14, K15, K19	11
	Güvenilir	K8, K9, K10, K12, K15, K18	6
	Eşit Davranan	K5, K8, K9, K12, K17, K20	6
	Adil	K2, K8, K12, K15, K20	5
	Saygılı	K3, K10, K13	3
	Gerçekçi	K4, K8, K10	3
	Tarafsız	K1, K14	2
	Empati Yapan	K1, K14	2
	Sevgi Dolu	K3, K13	2
	Cesur	K7, K16	2
İletişim Özellikleri	Öz Farkındalığı Yüksek	K7, K16	2
	Samimi	K3, K6, K14, K15	4
	Açık	K2, K20	2
Mesleki Özellikler	Sağlıklı İletişim Kuran	K5, K20	2
	Destek Veren	K5, K14, K15, K18	4
	Teşvik Eden	K10, K15	2
	Birleştirici	K9, K15	2
	Baskıcı Olmayan	K5, K20	2
	Vizyon Misyon Sahibi	K7, K16	2
	Geliştiren	K4, K11	2

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenlerin otantik lider özelliklerini kişilik özellikleri, iletişim özellikleri ve mesleki özellikler kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir.

Kişilik özellikleri kategorisinde dürüst ($n = 11$), güvenilir ($n = 6$), eşit davranan ($n = 6$), adil ($n = 5$), saygılı ($n = 3$), gerçekçi ($n = 3$), tarafsız ($n = 2$), empati yapan ($n = 2$), sevgi dolu ($n = 2$), cesur ($n = 2$), öz farkındalığı yüksek ($n = 2$); iletişim özellikleri kategorisinde samimi ($n = 4$), açık ($n = 2$), sağlıklı iletişim kuran ($n = 2$); mesleki özellikler kategorisinde destek veren ($n = 4$), teşvik eden ($n = 2$), birleştirici ($n = 2$), baskıcı olmayan ($n = 2$), vizyon-misyon sahibi ($n = 2$), geliştiren ($n = 2$) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Otantik lider özelliklerine ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir; Örneğin K1 bir otantik liderin kişilik özellikleri bağlamında tarafsızlığına vurgu yaparak öğretmenler ile empati

kurmasının önemine şu sözleri ile dikkat çekmiştir; “(...) *Objektif olma noktasında elinden geldiğince () yani A kişisine yaptığı, uyguladığı şeyleri B kişisine de uygulamaya gayret eden nitelikte olmalı. Yine aynı şekilde, kendini sadece bir koltuğa ait, belli bir makama ait, mevkiye ait görmeyip de objektifliğini, tarafsızlığını öğretmeninin seviyesine de inecek şekilde, onun duygularına da paylaşacak, anlayacak şekilde, empati yapabilecek şekilde, duyarlılığa ve hassasiyete sahip olması gerekir diye düşünüyorum.*” K13 de yine otantik liderin özellikleri arasında olumlu özelliklere vurgu yaparak sözlerini şöyle belirtmiştir; “*Sevecen, dürüst, yardımsever, ileri görüşlü, saygılı, sevgi dolu bir lider olarak düşünüyorum.*” K18 mesleki özellikler kategorinde yer alan destek koduna vurgu yapmış bir otantik liderin çalışanlarına mesleki anlamda destek olmasına değinmiş ve düşüncelerini şu şekilde dile getirmiştir; “*Otantik lider bizim gözümüzde hani her zaman öğretmenin arkasında duran, onu destekleyen güven duyacağınız kişiler olmalı.*” Otantik liderin çalışanları ile açık bir iletişime sahip olmasının çalışanlarının kendisinin yanına rahatça gelerek duygu ve düşüncelerini paylaşmasının önemini K20’nin şu sözleri ortaya koymuştur; “*Otantik lider bence baskıcı olmamalı. (...) Ne bileyim olumlu ve olumsuz yönlerimizi açık yüreklilikle anlatabilmeli. (...) Aynı mesafede davranmalı, eşit davranmalı. Adalet çok önemli, adalet her yerde her şeyde adalet.*”

Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan soru “*Sizce okul yöneticisi öğretmenlerle nasıl bir iletişime sahip olmalıdır?*” şeklindedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri kategori, kod, katılımcı kod ve sayısı şeklinde aşağıda Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3.

Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri

Kategori	Kod	Katılımcı	n
İlişkilerde Şeffaflık	Açık ve Net	K1, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K14, K16, K17, K19, K20	16
	Samimi	K3, K6, K13, K15, K18, K19	6
	Baskıcı Üsluptan Uzak	K1, K6, K9, K17, K19	5
	Empati Kurmalı	K1, K5, K16, K20	4
	Açık ve Net Olmaya Teşvik Etmeli	K1, K3, K6, K18	4
	Kırıcı Üsluptan Uzak	K2, K3, K14, K16	4
	Seviyeli	K11, K14, K15, K17	4
	Eşit	K8, K10, K11, K12	4
	Pozitif	K2, K4, K6	3
	Yapıcı	K9, K14	2
	Üslubu Düzgün	K6, K7	2
	Ayrıştırıcı Söylemlerden Uzak	K5, K8	2

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerini ilişkilerde şeffaflık kategorisinde değerlendirdikleri görülmektedir.

İlişkilerde şeffaflık kategorisinde açık ve net olmalı ($n = 16$), samimi olmalı ($n = 6$), baskıcı üsluptan uzak olmalı ($n = 5$), empati kurmalı ($n = 4$), açık ve net olmaya teşvik etmeli ($n = 4$), kırıcı üsluptan uzak olmalı ($n = 4$), seviyeli olmalı ($n = 4$), eşit olmalı ($n = 4$), pozitif olmalı ($n = 3$), yapıcı olmalı ($n = 2$), üslubu düzgün olmalı ($n = 2$), ayrıştırıcı söylemlerden uzak olmalı ($n = 2$) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir: K6’ya göre açık ve şeffaf bir iletişim kurmak öğretmenlerin motivasyonunu artırmaktadır. Aksi durumda sürekli eleştirel bir iletişimin kullanılması öğretmenlerin morallerini bozarak çalışma isteklerini yok edebilmektedir. K6 bu çerçevede görüşünü şu sözlerle dile getirmiştir; “*(...) Tabii ki çok samimi bir iletişim isterim. Kendisinden güven verici bir iletişim kurmasını isterim. Müdürlük statüsünü, liderlik statüsünü kullanıp bu üslupla konuşması açıkçası rahatsız edici bir durum oluyor ya da sürekli eleştirel, sürekli negatif bir üslup kullanması da öğretmenin şevkini kırıyor. Yani sürekli negatifiklerin gözüktüğü zaman ki biz insanız hata yapıyoruz, bizler sosyal bir ortamayız yani*

eğitimciyiz ve illâki yanlışlarımız oluyor tabii ki bizler de insanız fakat sürekli negatifliklerin dile getirmesi inanın meslekten çok soğutuyor yani insanın çalışma şevkini kırabiliyor.” K13 de K6’nın okul müdürünün açık ve samimi iletişim kurma görüşüne katılarak şöyle demiştir; “Bence çok sıcak, samimi bir iletişime sahip olmalı. Yani öğretmene gerektiğinde yardımcı olmalı, ona liderlik yapmalı, öğretmeli hani öğretmenin takıldığı konularda yardımcı olmalı, dürüst olmalı, öğretmeninin yanında olmalı, öğretmenin görüşü-düşüncesi ne olursa olsun öğretmene karşı olan görevini tam olarak yerine getirebilmeli, getirmeli.” K14 de iletişimin ne çok samimi ne de çok mesafeli olmasının önemine değinmiştir, “Bence okul yöneticisi orta yolu bulmalıdır diye düşünüyorum. Hani onlarla ne bir arkadaş gibi gerektiği zaman arkadaş gibi olmalı ama o dengeyi bence kurmalı.”

Okul Yöneticilerinin Yönetim Sürecinde Sergilemesi Gereken Davranışlara İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin okulun yönetim sürecinde sergilemesi gereken davranışlara ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan soru “*Sizce okul yöneticisi okulun yönetim sürecinde nasıl davranışlar sergilemelidir?*” şeklindedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim sürecinde sergilemesi gereken davranışlara ilişkin görüşleri tema, kategori, kod, katılımcı kod ve sayısı şeklinde aşağıda Tablo 4’te verilmiştir;

Tablo 4.

Yönetim Sürecinde Sergilenmesi Gereken Davranışlar

Tema	Kategori	Kod	Katılımcı	n
Etik Kurallar		Adil	K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K13, K18, K19, K20	11
		Eşit	K3, K4, K5, K6, K8, K10, K11, K15, K16, K17	10
		Destekleyici	K10, K13, K14, K18, K19, K20	6
		Dürüst	K3, K5, K11, K13, K15, K18	6
		Saygılı	K6, K11, K12, K13, K16	5
		Güvenilir	K2, K12, K18, K19	4
		Sevecen	K8, K13, K15, K18	4
		Seviyeli	K6, K8, K15, K16	4
		Bilgili	K3, K5, K12, K15	4
		Tarafsız	K2, K3, K10	3
		Örnek	K5, K6, K20	3
		Üslup	K3, K5, K6	3
		Sağlıklı İletişim	K1, K8, K9	3
		Açık ve Net	K3, K16	2
		Yeniliklere Açık	K2, K10	2
		Liyakat Sahibi	K2, K5	2
		Samimi	K8, K15	2
		Tutarlı	K1, K12	2
		Empatik	K14, K16	2
		Otoriter	K3, K6	2
		Tecrübeli	K14, K19	2
		İş Odaklı	K2, K11	2
		Çözüm Odaklı	K9, K14	2
İçselleştirilmiş Ahlak		Tutarlı	K1, K2, K4, K8, K9, K12, K13, K15, K16, K17, K20	11
		Değer ve İnançlara Hoşgörü	K1, K3, K5, K6, K7, K8, K9, K11, K16, K19	10
		Ortak Değerler Sistemi	K1, K3, K4, K10, K14, K17	6
		Ahlaki Değerlere Göre Hareket	K10, K11, K13, K15, K20	5
		Yönetime Katma	K1, K2, K4	3
		İnanç ve Değerlere Göre Davranmaya Teşvik	K7, K13	2

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin okulun yönetim sürecinde sergilemesi gereken davranışları içselleştirilmiş ahlak kategorisinde ve etik kurallar ile inanç ve davranış tutarlılığı alt kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir.

Etik kurallar alt kategorisinde adil olmalı ($n = 11$), eşit davranmalı ($n = 10$), destekleyici olmalı ($n = 6$), dürüst olmalı ($n = 6$), saygılı olmalı ($n = 5$), güvenilir olmalı ($n = 4$), sevecen olmalı ($n = 4$), seviyeli olmalı ($n = 4$), bilgili olmalı ($n = 4$), tarafsız olmalı ($n = 3$), örnek olmalı ($n = 3$), üslubu düzgün olmalı ($n = 3$), sağlıklı iletişim kurmalı ($n = 3$), açık ve net olmalı ($n = 2$), yeniliklere açık olmalı ($n = 2$), liyakat sahibi olmalı ($n = 2$), samimi olmalı ($n = 2$), tutarlı olmalı ($n = 2$), empati yapmalı ($n = 2$), otoriter olmalı ($n = 2$), tecrübeli olmalı ($n = 2$), iş odaklı olmalı ($n = 2$), çözüm odaklı olmalı ($n = 2$); inanç ve davranış tutarlılığı alt kategorisinde söylemleri ile davranışları tutarlı olmalı ($n = 11$), değer ve inançlara hoşgörülü yaklaşmalı ($n = 10$), ortak değerler sistemi oluşturmalı ($n = 6$), ahlaki değerlere göre hareket etmeli ($n = 5$), yönetime katmalı ($n = 3$), herkesi inanç ve değerlerine göre davranmaya teşvik etmeli ($n = 2$) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Okul yöneticilerinin okulun yönetim sürecinde sergilemesi gereken davranışlara ilişkin bazı katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir;

K5 iyi bir okul müdürünün genel kültürünün iyi olması, tarafsızlığa önem vermesi, liderlik özelliğinin gereği olarak kitleleri peşinden sürüklemesi gerektiğini ifade etmiştir; *“İyi bir müdürün çok kitap okuyan, genel kültürü kuvvetli, insanlar arasında ayırım yapmayan, gerektiği zaman yüreğe dokunabilen, hem birlikte hem de biraz önde olabilmeyi başarabilen, az çok liderlik özellikleri olan, yönlendirebilen, insanları peşinden sürükleyebilen özellikleri olmalı. Ondan sonra ses tonu, konuşması, diksiyonu güzel olmalı yani bunlar etkili. Siz eğitim kurumundasınız ama çok güzel bir Türkçe konuşmıyorsunuz o zaman olmaz yani.”* şeklinde de görüşünü belirtmiştir. Bir diğer katılımcı olan K6 ise yöneticinin herkese eşit davranmasını, adil bir tutum sergilemesini etik kuralların başında değerlendirerek görüşünü şöyle belirtmiştir; *“(…) En başta etik kurallarının başına adaleti koyarım. Görev paylaşımıysa görev paylaşımı eşit dağıtılmalı. Eğer takdir edilmeyse çalışan insanlar da takdir edilmeli, çalışmayanlar teşvik edilmeli. Ben yönetici olsam kesinlikle adaleti en başta etik kuralların arasına koyardım.”* K9 da yöneticinin sergilemesi gereken davranışların en başında kendi inanç ve değerlerinden ödün vermeyerek davranması gerektiğini ifade etmiştir. Aynı zamanda çalışanlarına adil yaklaşımın önemine dikkat çemiş ve düşünceleri şöyle belirtmiştir; *“İnançlarına ve değerlerine sadık kalması gerekiyor özellikle. Statü gereği, koltuk gereği fikirlerinden taviz vermemesi gerektiğini düşünüyorum...(…) Bu yüzden inanç ve karakterine uygun davranırsa bu kadar insanı bir arada tutmasının daha kolay olacağını düşünüyorum ama gruplaştırırsa insanları kişiden kişiye farklı davranış sergilerse problemlerin artacağını düşünüyorum”.*

Okul Yöneticilerinin Durum Değerlendirme Tutumlarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin okulun yönetim sürecinde durum değerlendirme tutumlarına ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan soru *“Sizce okul yöneticisi olayları ve durumları değerlendirirken nasıl bir tutum sergilemelidir?”* şeklindedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin durum değerlendirme tutumlarına ilişkin görüşleri tema, kategori, kod, katılımcı kod ve sayısı şeklinde aşağıda Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5 incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin okulun yönetim sürecinde durum değerlendirme tutumlarını bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme temasında olaya ve duruma ilişkin tutum ile hata kabul etme ve geri bildirim talep etme alt kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir.

Tablo 5.
Yöneticilerin Durum Değerlendirme Tutumları

Tema	Kategori	Kod	Katılımcı	n
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	Olaya ve Duruma İlişkin Tutum	Adil	K2, K3, K4, K5, K6, K7, K10, K11, K13, K14, K15, K16, K17, K18, K19, K20	16
		Tarafsız	K1, K2, K4, K6, K7, K8, K9, K10, K13, K14, K15, K16, K19	13
	Farklı Görüşlere Açık	Eşit	K7, K13, K16, K17	4
		Destekleyici	K2, K6, K17, K20	4
		Empati Kurmalı	K14, K16	2
		Çözüm Odaklı	K1, K9	2
		İyi Bir Dinleyici	K8, K14	2
	Hata Kabul Etme ve Geri Bildirim Talep Etme	Hatalarını Kabullemeli	K1, K2, K3, K4, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K17, K18, K19, K20	19
		Geri bildirim Talep Etmeli	K1, K3, K4, K6, K10, K11, K13, K14, K15, K16, K18, K19, K20	13
		Kendini Tanımalı	K2, K3, K5	3

Olay ve duruma ilişkin tutum alt kategorisinde adil ($n = 16$), tarafsız ($n = 13$), farklı görüşlere açık ($n = 7$), eşit ($n = 4$), destekleyici ($n = 4$), empati kurmalı ($n = 2$), çözüm odaklı ($n = 2$), iyi bir dinleyici ($n = 2$); hata kabul etme ve geri bildirim talep etme alt kategorisinde hatalarını kabullenmeli ($n = 19$), geri bildirim talep etmeli ($n = 13$), kendini tanımalı ($n = 3$) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Okul yöneticilerinin okulun yönetim sürecinde durum değerlendirme tutumlarına ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir; örneğin K2 okul yöneticisinin destekleyici tutumuna ilişkin olarak “*Yani bir olay karşısında da bir okul müdürü önce öğretmeninin bir kere arkasında duracak, ona sahip çıkacak.*” demiştir. Okul yöneticisinin ortaya çıkan durumlarda tarafsız bir tutum sergilemesinin, adil davranmasının önemine K7 şu şekilde değinmiştir; “*Olayları kesinlikle adaletli, eşit düşünceye sahip, adaletli bir tutum sergilemeli. Ne kadar bir tarafa yanlı bir sempati de beslese sonuçta iş ortamı farklı, herkese hakkını vermeli, herkese hak ettiğini vermeli, gerektiğinde müdahalede bulunmalı.*” Yöneticinin hem iyi bir dinleyici hem de empatik olmasına dikkat çeken K12’nin düşünceleri de şöyledir; “*Ya mutlaka kişiyi dinlemeli, öncelikle en önemlisi olaylar karşısında mutlaka her iki tarafı da önce bir kere öğretmenlerini çok iyi tanıması gerekiyor. İkincisi de bu olaylar karşısında önyargılı değil de iki tarafı da dinleyerek karar vermesi gerekiyor diye düşünüyorum yani mutlaka dinlemesi gerekiyor.*”

Okul Yöneticilerinin Öz Farkındalıklarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin öz farkındalıklarına ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan soru “*Sizce okul yöneticisinin öz farkındalığının yüksek oluşu nasıl bir anlam ifade etmektedir?*” şeklindedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin öz farkındalıklarına ilişkin görüşleri tema, kategori, kod, katılımcı kod ve sayısı şeklinde aşağıda Tablo 6’da verilmiştir; Tablo 6.

Yöneticilerin Öz Farkındalıkları				
Kategori	Kod	Katılımcı	n	
Öz Farkındalık	Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Farkında	K1, K2, K3, K4, K6, K9, K10, K11, K12, K15, K16, K17, K18, K19, K20	15	
	Kendini Tanımalı	K1, K2, K3, K4, K5, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K16, K20	14	
	Eleştiriye Açık	K3, K5, K6, K7, K10, K14, K17, K20	8	

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin kendilerine ilişkin farkındalıklarını öz farkındalık kategorisinde değerlendirdikleri görülmektedir.

Öz farkındalık kategorisinde güçlü ve zayıf yönlerinin farkında ($n = 15$), kendini tanımalı ($n = 14$), eleştiriye açık ($n = 8$) ortaya çıkan kodlardır. Okul yöneticilerinin öz farkındalıklarına ilişkin bazı katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir. Bir okul yöneticisinin öz farkındalığı için kendisini tanıması gerekliliğine inanan K5 düşüncelerini şu şekilde söylemiştir; “Öz farkındalık; kendi kendisini ne kadar tanıyor? Tabii ki yalnızca okul yöneticisinin değil bir kere her insanın kendisini ne kadar tanırsa kendi özelliklerini ne kadar tanırsa ona göre analiz eder, sentez, değerlendirme yapar. Farkında olursanız ne olur? Farkında olursanız eğer kendinizin olumlu ya da olumsuz özelliklerini bilerseniz bununla yüzleşebilirsiniz. Bilmediğiniz şeyle yüzleşemezsiniz, yüzleşerseniz bu sefer gelişme sağlamaya başlarsınız. O olumsuz taraflarınız ortadan kalkmaya başlar zamanla.” Gücünün farkında olarak kendini tanımasına ilişkin K5’i destekleyen bir görüş de K7’den “Neler yapabileceğinin, gücünün aslında belirlenen sınırın ötesinde olduğunun farkında olması.” şeklinde gelmiştir. K11’de görüşünü “Çok güzel yani eğer kendilerinin eksilerini, artılarını biliyorsa bu çok da faydalı olur. Hepimiz için benim için de öyle. Ben de artılarımı eksilerimi biliyorsam farkındalık güzel bir şey. Tamamlar en azından veya iyi yönünü daha çok geliştirip insanlara faydasına kullanabilir, kötü yönü de daha çok bak bunda hata yapıyorum deyip yanlışını düzeltebilir.” şeklinde söylemiştir.

Otantik Lider ile Görev Yapmanın Katkılarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin otantik liderlik özellikleri sergileyen okul yöneticileri ile görev yapmanın katkılarına ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan soru “*Otantik liderlik özellikleri sergileyen bir yönetici ile görev yapmanın katkılarına ilişkin düşünceleriniz nelerdir? Bu konudaki deneyimlerinizi nasıl anlamlandırıyorsunuz?*” şeklindedir. Öğretmenlerin otantik lider ile görev yapmanın katkılarına ilişkin görüşleri kategori, kod, katılımcı kod ve sayısı şeklinde aşağıda Tablo 7’de verilmiştir;

Tablo 7.

Otantik Liderle Çalışmanın Katkıları

Kategori	Kod	Katılımcı	n
Psikolojik İyi Oluş	Mutlu	K1, K3, K5, K6, K8, K10, K11, K16, K17, K18, K20	11
	Huzurlu	K1, K3, K8, K14, K16, K17, K18	8
	Güven	K1, K10, K12, K15, K16, K19	6
	Rahatlık	K1, K5, K15	3
	Pozitif	K1, K6,	2
	Enerjik	K1, K7	2
	Umutlu	K10	1
Akademik Gelişim	Çalışmaya Teşvik	K3, K4, K6, K7, K8, K11, K15, K18, K19	9
	Başarı	K2, K3, K5, K6, K9, K17, K18	7
	Mesleğini Sevme	K11, K12, K16, K17	4
	Verim	K9, K11, K13, K18	4
	Kişisel Gelişim	K3, K9, K15, K19	4
Okul Yaşam Kalitesi	İş Tatmini	K1, K8, K19	3
	Sağlıklı İletişim	K1, K9	2
	Takım Çalışması	K5	1
Okul Yaşam Kalitesi	Disiplin	K3	1
	Aidiyet	K6	1

Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin otantik liderlik özellikleri sergileyen okul yöneticileri ile görev yapmanın katkılarını psikolojik iyi oluş, akademik gelişim ve okul yaşam kalitesi kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir.

Psikolojik iyi oluş kategorisinde mutlu ($n = 11$), huzurlu ($n = 8$), güvende ($n = 6$), rahat ($n = 3$), pozitif ($n = 2$), enerjik ($n = 2$), umutlu ($n = 1$); akademik gelişim kategorisinde çalışmaya teşvik ($n = 9$), başarı ($n = 7$), mesleğini sevme ($n = 4$), verim ($n = 4$), kişisel gelişim ($n = 4$), iş tatmini ($n = 3$); okul yaşam kalitesi kategorisinde sağlıklı iletişim ($n = 2$), takım çalışması ($n = 1$), disiplin ($n = 1$), aidiyet ($n = 1$) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Otantik liderlik özellikleri sergileyen okul yöneticileri ile görev yapmanın katkılarına ilişkin bazı katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir. Otantik bir lider ile görev yapmanın okulda disiplini de beraberinde getirdiğini böylelikle çalışanların da huzurlu olduklarını ve böylelikle başarının da geldiğini; böylesi bir ortamda da çalışanların olaylara daha pozitif baktıklarını rahat bir ortamda çalıştıklarını belirten K3 düşüncelerini şöyle söylemiştir: “Bir kere görev yaptığın yerde huzur bulursun, huzurlu olursun. Huzurlu bir şekilde görev yapınca da başarılı olursun otomatikman ve daha iyi öğrenciler yetiştirirsin. Otantik liderlik özelliklerinde mesela adalet duygusu var diyelim yöneticimizde. O zaman okulda bir sorun oluşmaz, bir karmaşa oluşmaz, huzurlu ve düzenli bir ortamda çalışmış olursun. Huzur, düzen ve tabii ki bu disiplini de getirir. Huzur, düzen ve disiplin ardından başarıyı getirir ve yine az önce dediğimiz gibi sonuç olarak huzurlu bir yerde çalışmış ve başarılı olmuş olursun. () Pozitif olan insanlar zaten bir şeyden korkusu olmadığı için her şeye pozitif baktığı için net oluyor, şeffaf oluyor, rahat oluyor. Bu durumda da öğretmenler de zaten rahat oluyor hem birbirlerine karşı hem öğrencisine karşı. Çünkü stres ortamı yok ortada yani okulda stres ortamı yok. Her şey net, şeffaf, rahat dolayısı ile çok rahat, çok huzurlu çok güzel bir okul ortamı oluyor. Bu otantik liderliğin çok önemli bir özelliği gerçekten.” Otantik bir liderin tutarlı davranışlarının çalışanların mesleki gelişimlerine katkı sağlayacağını, verimin artmasına sebep olacağını düşünen K9 düşüncelerini şu şekilde belirtmiştir; “Hocam otantik bir liderle çalışmak isterim. O vasıfları taşıyan, o değerlere sadık kalan bir idareciyle çalışmak hem benim için hem okuttuğum çocuklar, veliler olsun ya da çalışma arkadaşlarım için büyük bir şans olur bence. (...) Tabii hem kendimi geliştirmek açısından da söylüyorum ondan öğreneceğim çok şey olduğunu düşünüyorum. (...) Ama otantik bir lider gerçekten tüm okula gerekli inançlı ve inanç değerlerine bağlı, kişisel değerlerine bağlı, davranışlarında ikileme düşmeyen gerçekten gerekli. Çünkü bu insanlar sayesinde başarı artacağını düşünüyorum, verimlilik artacağını düşünüyorum, çalışma ortamında insanların iletişiminin artacağını düşünüyorum. Güzel bir ortam olacağını düşünüyorum.” K9’a benzer düşüncelerini K16 şöyle ifade etmiştir; “Eğer otantik lider ile çalışırsam bu şekilde huzurlu, mutlu bir ortamda çalışırım ve bunu ben iş olarak bile görmem. Gayet işimi severek yaparım. Hani o sendromlar olmaz. Onun dışında bir güven ortamı olur okulda. Eşitsizlik olmaz, ayrımcılık olmaz yönetici eğer bu şekilde olursa bir ayrımcılık yapmaz. Herkese eşit bir şekilde davranır. Bir ayrımcılık olmazsa öğretmen daha mutlu olur.”

Otantik Lider Olmaya Engel Olan Faktörlere İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik lider olmalarına engel olan faktörlere ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan soru “Bir yöneticinin çalışanlarına karşı şeffaf olması, düşünceleri ve davranışlarının uyumlu olması, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olarak hareket etmesi, etik ve adil davranmasına engel olan faktörler size göre neler olabilir?” şeklindedir. Öğretmenlerin otantik lider olmaya engel faktörlere ilişkin görüşleri kategori, kod, katılımcı kod ve sayısı şeklinde aşağıda Tablo 8’de verilmiştir;

Tablo 8.

Otantik Lider Olma Engelleri

Kategori	Kod	Katılımcı	n
Kişilik Özelliklerinden Kaynaklanan	Karakter Özellikleri	K2, K6, K11, K13, K15	5
	Şeffaf Olmaması	K3, K9, K11, K15,	4
	Ayrımcılık Yapması	K3, K9, K13, K20	4
	İnanç ve Değerleri	K1, K13, K19	3
	Liyakat Sahibi Olmaması	K6, K9, K15	3
	Zayıflıklarının Olması	K7, K10, K15	3
	Önyargıları	K1, K20	2
	Koltuk Sevdası	K2, K17	2
	Egolu Olması	K2, K8	2
	Adil Olmaması	K3, K11,	2
	Eşit Davranmaması	K8, K9,	2
	Kibirli Olması	K11, K20	2
	Öz Farkındalığının Olmaması	K15, K16	2
	Özgüven Eksikliği	K10, K18	2

Tablo 8 Devam ediyor

Diğer Engeller	Dış Baskılar ile Mücadele	K4, K11, K12	3
	Eğitim Paydaşlarının Uyumsuz Olması	K4, K14	2
	Geçmiş Yaşantıları	K1	1
	Tecrübeli Olmaması	K6	1
	Siyasi İlişkileri-Tercihleri	K19	1
	Kişisel İlişkileri	K19	1

Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik lider olmalarına engel olan faktörleri kişilik özelliğinden kaynaklanan ve diğer engeller kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir.

Kişilik özelliğinden kaynaklanan engeller kategorisinde karakter özellikleri ($n = 5$), şeffaf olmaması ($n = 4$), ayrımcılık yapması ($n = 4$), inanç ve değerleri ($n = 3$), liyakat sahibi olmaması ($n = 3$), zayıflıklarının olması ($n = 3$), önyargıları ($n = 2$), koltuk sevdası ($n = 2$), egolu olması ($n = 2$), adil olmaması ($n = 2$), eşit davranmaması ($n = 2$), kibirli olması ($n = 2$), öz farkındalığının olmaması ($n = 2$), özgüven eksikliği ($n = 2$); diğer engeller kategorisinde dış baskılar ile mücadelesi ($n = 3$), eğitim paydaşlarının uyumsuz olması ($n = 2$), geçmiş yaşantıları ($n = 1$), tecrübeli olmaması ($n = 1$), siyasi ilişkileri-tercihleri ($n = 1$), kişisel ilişkileri ($n = 1$) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır.

Okul yöneticilerinin otantik lider olmalarına engel olan faktörlere ilişkin bazı katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir; Eğitim paydaşları arasındaki uyumsuzluk ile dış müdahalelere vurgu yapan K4 düşüncelerini şöyle açıklamıştır: *“Birincisi bu meslekte profesyonellikten biraz daha uzak olmamızı söyleyebilirim, bu birinci etken. İkincisi meslek grubu olarak dışarıdan bizi etkileyen, dışarıdan müdahil olan grupların çok fazla olmasını gösteriyor. () Bunun önündeki en büyük engel tepedeki idarecilerin ve dış faktörlerin okul içindeki olaylara çok fazla müdahil olmasıdır. Hatta buna etki eden ve kendi içimizdeki personellerin buna aykırı şekilde davranması, mesela okul idarecisi diyor ki her şeyi eşit şekilde paylaşacağız ama kendisi buna karşı çıkıyor, dilinde var ama uygulamada olmadığı için bu sefer öğretmen ne yapıyor okul idarecisinin elini ayağını bağıyor. Bir etkinlik yapılacak okula faydası olan ve bu sefer okul idarecisi altındaki personelden bunun desteğini görmediği zaman ne yapıyor? Kendi şevki kırılıyor. Bu sefer öğretmenlerle olan ilişkisini farklı bir boyuta taşımak zorunda kalıyorlar yani bunun en büyük faktörleri yine bizim eğitim camiamızın içinden kaynaklanıyor diye düşünüyorum.”* Siyasi baskıların engel oluşturduğunu vurgulayan K12 ise şöyle demiştir; *“En önemlisi siyasi baskılar. Bizim için en büyük baskı siyasi baskılar. Ciddi söylüyorum belki ben çok yakın tarihte de böyle bir şey yaşadım. (...) Bunlar hoş olmayan şeyler yani ister istemez müdür de belki çok daha güzel vereceği tepkilerde bir yerde bir şeyleri susmak zorunda kalıyor ya da tepkisini fazla veremiyor diyelim. Tepki vermek derken yapması gerekenlerde belki eksik kalıyordur öyle diyelim. Onun için de günümüzde lütfen siyasi ellerin okullardan çekilmesi gerekiyor.”* Otantik lider olmada en büyük engelin kişinin kendi karakterinden kaynaklandığı belirten K15 *“Kişinin kendi yapısıdır, karakteridir. Eğer liyakat sahibi değilsek, karakter yönünden zayıflıklarımız varsa maalesef olumsuz bir liderizdir. Yani şeffaf değilizdir. Düşünce davranışlarımız personelle uyum göstermeyebilir. Kendi güçlü ya da zayıf yanlarını görmeyip işte karşısındakini sadece eleştirip dediğimiz gibi sen dilini kullanarak etik kurallara, adil davranmaya herhangi bir şekilde olumlu yaklaşmayacaktır. Bu da çalıştığı ortamlarda olumsuzluklara, huzursuzluklara ve başarısızlıklara neden olur”* diyerek düşüncelerini dile getirmiştir.

Ötantik Lider Olabilmek İçin Sahip Olunması Gereken Özelliklere İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik lider olabilmeleri için sahip olmaları gereken özelliklere ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan soru *“Bir okul yöneticisi otantik liderlik özellikleri taşıyabilmek için nelere dikkat etmelidir?”* şeklindedir. Öğretmenlerin otantik lider olmak için gereken özelliklere ilişkin görüşleri kategori, kod, katılımcı kodları ve sayısı şeklinde aşağıda Tablo 9’da verilmiştir;

Tablo 9.
Otantik Lider Olmak için Gerekli Özellikler

Kategori	Kod	Katılımcı	n	
Kişilik Özellikleri	Adaletli Olmalı	K3, K5, K10, K12, K13, K15, K17, K19, K20	9	
	Dürüst Olmalı	K2, K4, K5, K10, K11, K12, K13, K15	8	
	Güvenilir Olmalı	K1, K2, K11, K15, K16	5	
	Empati Yapmalı	K1, K6, K16, K20	4	
	Ahlaki Değerlere Sahip Olmalı	K2, K10, K11, K15	4	
	Tarafsız Olmalı	K1, K5, K10	3	
	Saygılı Olmalı	K3, K9, K15,	3	
	Değer Vermeli	K11, K17, K20	3	
	Eşit Davranmalı	K5, K11, K17	3	
	Açık Fikirli Olmalı	K1, K11	2	
	Özfarkındalığı Yüksek Olmalı	K4, K7	2	
	Cesur Olmalı	K7, K16	2	
	İkiyüzlü Olmamalı	K5, K17	2	
	Bencilikten Uzak Olmalı	K8, K20	2	
	Vicdanlı Olmalı	K18, K19	2	
	Kibirden Uzak Olmalı	K15, K20	2	
	Şeffaf Olmalı	K5, K10, K16	3	
	İletişim Özellikleri	Samimi Olmalı	K1, K5	2
		Kibar Olmalı	K3, K15,	2
		İletişimde Pozitif Olmalı	K9, K20	2
Mesleki Özellikler	Bilgili-Kültürlü Olmalı	K3, K10, K19	3	
	İşini Takip Etmeli	K12, K17	2	
	Kişisel Çıkarlardan Uzak Olmalı	K10, K13	2	
	İşini Sevmeli	K12, K17	2	

Tablo 9 incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik lider olabilmeleri için sahip olmaları gereken özellikleri kişilik özellikleri, iletişim özellikleri ve mesleki özellikler kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir.

Kişilik özellikleri kategorisinde adaletli olmalı ($n = 9$), dürüst olmalı ($n = 8$), güvenilir olmalı ($n = 5$), empati yapmalı ($n = 4$), ahlaki değerlere sahip olmalı ($n = 4$), tarafsız olmalı ($n = 3$), saygılı olmalı ($n = 3$), değer vermeli ($n = 3$), eşit davranmalı ($n = 3$), açık fikirli olmalı ($n = 2$), öz farkındalığı yüksek olmalı ($n = 2$), cesur olmalı ($n = 2$), ikiyüzlü olmamalı ($n = 2$), bencilikten uzak olmalı ($n = 2$), vicdanlı olmalı ($n = 2$), kibirden uzak olmalı ($n = 2$); iletişim özellikleri kategorisinde şeffaf olmalı ($n = 3$), samimi olmalı ($n = 2$), kibar olmalı ($n = 2$), iletişimde pozitif olmalı ($n = 2$); mesleki özellikler kategorisinde bilgili-kültürlü olmalı ($n = 3$), işini takip etmeli ($n = 2$), kişisel çıkarlardan uzak olmalı ($n = 2$), işini sevmeli ($n = 2$) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Okul yöneticilerinin otantik lider olabilmeleri için sahip olmaları gereken özelliklere ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şöyledir: “Bir kere samimi olmalı yani tabii ki düşündüğü her şeyi söylemek zorunda değil ama yani o samimiyetini ve elinden geleceğini, elinden gelen her şeyi yaptığını, yapabileceğini karşısındaki öğretmenine onu hissettirmesi gerekiyor. Yine objektif ve tarafsız olabildiğince bu ilkelere uyması gerekiyor. Otantik bir lider empati yapabilmesi gerekiyor yani evet kolay bir özellik değil empati yapabilmek ama yani yapabildiğimiz ölçüde yapmak gerekiyor diye düşünüyorum. Samimi, açık fikirli, özverili, tarafsız ya da objektif olabilen, empati yapabilen şu anlık bunlar geldi aklıma” K1 Otantik lider olmak için öncelikle kişinin eylem, söylem ve düşünce birliği ve tutarlı davranışı olması gerektiğini belirten K4 düşüncelerini şöyle söylemiştir; “(...) Yeter ki buradaki en büyük özellik yöneticinin kesinlikle altındaki çalışanlara dürüst davranması, söyledikleriyle yaptıklarının tutarlı olması gerekir. Öğretmenler eğer yöneticilerinde herhangi bir şekilde tutarsızlık görürse sonraki davranışları hem kendisi için hem de okul yönetimi için sorun çıkaracak şekilde olacaktır.” K7 de görüşünü şöyle söylemiştir: “Kararlı olması gerekiyor. Sözünün arkasında durması gerekiyor, ne yaptığını biliyor olması gerekiyor, görmesi gerekiyor. O doğrultuda da inanıyorum ki başarılı bir otantik lider olacaktır. Yani cesur olması lazım.” K20 de “Adil olmalı, anlayışlı olmalı, iletişimi çok dikkat etmeli, önem vermeli, bencil olmamalı, kendini üstün görmemeli.

Bir zaman ya geçmiş zamanda, kendinin de öğretmen olduğunu empati kurmasını bilmeli. Bunlara çok dikkat etmeli, özellikle adalet ve anlayış çok önemli ben bunları diyorum.” diyerek adil olma, empati kurabilme, anlayışlı olmaya vurgu yapmıştır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Öğretmenlerin otantik liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, bu özellikleri kişilik, iletişim ve mesleki özellikler olmak üzere üç kategoride değerlendirdikleri görülmektedir. Kişilik özelliklerinin başında ‘dürüst olma, güvenilir olma, eşit davranma ve adil olma’; iletişim özelliklerinin başında ‘samimi olma’ ve mesleki özelliklerinin başında ise ‘destek verme’ kullanılmıştır. Yukl’a (2018) göre otantik liderler; dürüstlük, nezaket, adalet, hesap verebilirlik ve iyimserlik gibi pozitif temel ahlaki değerlere sahiptir. Shamir ve Eilam’a (2005) göre otantik liderler oldukları gibi davranırlar, inanç ve değerleri ile tutarlı hareket ederler, taklitten uzak davranışlar sergilerler, başkalarını etkileme endişesi ile hareket etmezler. Yine araştırmanın bu bulgusuna benzer şekilde Okçu ve Anık’ın (2017) ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerini aldıkları araştırma sonucunda öğretmenlerin yöneticilerin otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık” şeklindeki boyutlarında sergiledikleri davranışlara ilişkin algılarının *katılıyorum* düzeyinde olduğu ifade edilmiştir. Bu bulgulara göre, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarını iyi düzeyde sergiledikleri belirtilmiştir. Öğretmenlerin otantik lidere atfettiği özelliklerin otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı, ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ve öz farkındalık olmak üzere tüm boyutlarına vurgu yaptığı söylenebilir. Öğretmenlerin özü sözü bir, davranış, eylem ve söylemlerinde tutarlı, dürüst, güvenilir, çalışanlarına eşit ve adil bir yaklaşım sergileyen, çalışanlarının mesleki gelişimlerine çeşitli şekillerde destek olan yöneticilerin otantik liderlik özelliği taşıdığı görüşünde oldukları belirtilebilir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, bu becerileri ilişkilerde şeffaflık kategorisinde değerlendirdikleri görülmektedir. İlişkilerde şeffaflık kategorisine ilişkin en fazla ‘açık ve net olmalı, samimi olmalı ve baskıcı üsluptan uzak olmalı’ görüşlerine yer verilmiştir. Yukl’a (2018) göre otantik liderlerin sahip olduğu yüksek ahlaki değerler onları takipçileri için doğru ve adil olanı yapmaya, karşılıklı güven inşa etmeye, açık ve dürüst bir iletişim geliştirmeye, ortak amaçlara yönlendirmeye ve takipçilerinin gelişimine önem vermeye motive eder. Akyürek (2020) çalışmasında otantik liderlerin ilişki sürecinde açık, net ve şeffaf olduğunu, örgüt içerisinde açık bir politika izlediğini ifade etmiştir. Kılıç ve Yavuz (2021) yaptıkları araştırma ile okul yöneticisinin etik davranışlar sergilemesinin, ilişkilerde açık olmasının, öz farkındalığa sahip olmasının, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirmesinin, empati becerilerine sahip olmasının yöneticiye duyulan güveni olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin beklentilerinin özellikle açık ve net olma yönünde yoğunlaştığı söylenebilir. Öğretmenlerin kendileri ile doğru bilgi alışverişi yapan, verilmek istenen mesajları net şekilde dile getiren, baskıyı kullanmak yerine arkadaşça davranan, karşındakinin de içinde bulunduğu psikolojik durumu anlayarak empati kurabilen bir diğer deyişle insancıl özelliklerin ağır bastığı özelliklere sahip yöneticilerle görev yapmayı tercih ettikleri ifade edilebilir. Öğretmenlerin iletişim becerilerine ilişkin belirttikleri özelliklerin otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutuna önemli derecede vurgu yaptığı söylenebilir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergilemesi gereken davranışlara ilişkin görüşleri incelendiğinde, bu davranışları içselleştirilmiş ahlak kategorisinde ve etik kurallar ile inanç ve davranış tutarlılığı alt kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Etik kurallar alt kategorisine ilişkin en fazla ‘adil olmalı, eşit davranmalı, destekleyici olmalı ve dürüst olmalı’; inanç ve davranış tutarlılığı alt kategorisine ilişkin ise en fazla ‘söylemleri ile davranışları tutarlı olmalı ve değer ve inançlara hoşgörülü yaklaşmalı’ görüşleri vardır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergilemeleri gereken davranışlara ilişkin belirttikleri özelliklerin otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutuna vurgu yaptığı söylenebilir. Yukl’a (2018) göre otantik liderlerin benlik bilinci ve öz kimlikleri güçlü, net, istikrarlı ve tutarlıdır. Akyürek (2020) otantik liderin en önemli özelliğinin güvenilirlik olduğunu ve otantik liderin etik ve ahlaki değerlerinden taviz vermeden etik kuralları uyguladığını ifade etmiştir. Sayılı ve Baytok (2014) otantik liderliğin bu boyutunun diğer boyutları etkileyen ve belirleyen bir niteliğe sahip olduğunu ve bunun nedeninin otantik liderliğin fikirlerden,

değerlerden, seçimlerden ve inançlardan meydana gelmekte olduğunu ve değer odaklı ve ahlaki düşünceyi esas alan bir yaklaşım olduğunu ifade etmiştir (akt. Hırlak ve Taşlıyan, 2018). Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergilemesi gereken davranışlara ilişkin beklentilerinin temel etik değerleri öncüllediği söylenebilir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin durum değerlendirme tutumlarına ilişkin görüşleri incelendiğinde, bu tutumları bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme kategorisinde ve olaya ve duruma ilişkin tutum ile hata kabul etme ve geri bildirim talep etme alt kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Olay ve duruma ilişkin tutum alt kategorisinde en fazla ‘adil olmalı, tarafsız olmalı ve farklı bakış açılarını dikkate almalı’ kavramları; hata kabul etme ve geri bildirim talep etme alt kategorisinde ise en fazla ‘hatalarını kabullenmeli ve geri bildirim talep etmeli’ kavramları kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları incelendiğinde; öğretmenlerin okul yöneticilerinin olayları ve durumları değerlendirirken sergilemesi gereken davranışlara ilişkin belirttikleri özelliklerin otantik liderliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutuna vurgu yaptığı söylenebilir. Yukl’a (2018) göre otantik liderler kendilerini geliştirme ve doğrulama isteği taşıdıkları için daha az savunmacıdır ve geri bildirimler ile hatalarından bir şeyler öğrenerek kendilerini geliştirmeye açıktır. Liderler otantik lider olabilmek için temel değerlerinin, inançlarının ve benliklerinin farkında olarak bunları geliştirmeli ve takipçileri ile aralarında güven inşa edebilmek için değerleri ile tutarlı davranmaları gerekmektedir (Koşar, 2020). Öğretmenlerin okul yöneticilerinin durum değerlendirme tutumlarına ilişkin beklentilerinin adil ve tarafsız olmaları ve özellikle hata kabullenmeye açık olmaları yönünde olduğu söylenebilir. Böylelikle öğretmenler okullarında yaşanan herhangi bir kaos durumunda ve belirsizlik durumlarında dahi yöneticilerinin en doğru ve tarafsız şekilde karar verme beklentisinde oldukları ifade edilebilir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin öz farkındalıklarına ilişkin görüşleri incelendiğinde, öz farkındalık kategorisinde değerlendirmede buldukları görülmektedir. Öz farkındalık kategorisine ilişkin en fazla ‘güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmalı, kendini tanımalı ve sorgulanmaya açık olmalı’ kavramları kullanılmıştır. Yukl’a (2018) göre otantik liderler değerlerinin, inançlarının, duygularının, öz kimliklerinin ve yeteneklerinin farkındadır ve kendilerini kabullenme düzeyleri yüksektir. Karadağ ve Öztekin Bayır’ın (2018) yapmış oldukları araştırma sonucunda da bu araştırmanın sonucuna benzer şekilde otantik liderliğin belirlenmesinde öz farkındalık faktörünün önemli olduğu ortaya konmuştur. Söderlund ve Wennerholm’da (2021) yaptıkları çalışmada öz farkındalığı otantik liderliğin gelişiminin ilk basamağı olarak belirlemişlerdir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin öz farkındalık düzeylerinin yüksek olmasını bekledikleri bir diğer ifade ile okul yöneticilerinin öncelikle kendilerini en iyi şekilde tanımlarının, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmalarının, yeterliklerini, kapasitelerini bilmelerinin, eleştiriye açık olmalarının önemli olduğuna vurgu yaptıkları söylenebilir. Öğretmenler öz farkındalığı yüksek yöneticilerle çalışmanın kendilerinin de potansiyellerini en iyi şekilde kullanmalarına olanak sağlayacağı görüşüne sahip olabilirler.

Öğretmenlerin otantik lider ile görev yapmanın katkılarına ilişkin görüşleri incelendiğinde, bu katkılarını psikolojik iyi oluş, akademik gelişim ve okul yaşam kalitesi kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Psikolojik iyi oluş kategorisine ilişkin en fazla ‘mutlu hissetme, huzurlu hissetme ve güvende hissetme’ kavramları; akademik gelişim kategorisine ilişkin en fazla ‘çalışmaya teşvik etme ve başarıyı artırma’ kavramları ve okul yaşam kalitesi kategorisine ilişkin ise en fazla ‘sağlıklı iletişim ortamı sağlama’ kavramı kullanılmıştır. Öğretmenlerin otantik ile görev yapmanın bireye ve örgüte önemli derecede olumlu katkı sağlayacağına vurgu yaptığı söylenebilir. Akyürek (2020), otantik lider ile çalışmanın çalışanları işbirliği içerisinde ortak bir hedefte birleştirmesine, çalışanların liderlerine ve örgütlerine bağlılıklarının artmasına ve çalışmalarını etkin kılmasına, çalışanların iş doyumlarını ve güven duygularını arttırmasına ve tükenmişliklerini azaltmasına katkı sağlayabileceğini ifade etmiştir. Kılıç ve Yavuz (2021) yaptıkları çalışmada okul yöneticisinin otantik liderlik davranışları sergilemesi durumunda öğretmenlerin değişime karşı direncinin azaldığı, bireysel olarak gelişimin olduğu, değişime inancın arttığı, sorumluluk bilinci olduğu, yaratıcılıklarının geliştiği, yeni fikirlere açık olmalarını ve yeni hedefler belirlemelerini sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Taşlıyan ve Hırlak’ın (2017) yapmış oldukları araştırma sonucunda da otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi ve çalışan performansı arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki bulunduğu; otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve işten ayrılma niyeti

arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Şu halde otantik lider ile birlikte görev yapmanın örgütten ayrılma ve performans düşüklüğünü engellediği söylenebilir. Kılınc ve Akdemir (2019) yaptıkları araştırmada bu bulguya benzer şekilde otantik liderlik ile işyeri mutluluğu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, çalışanların otantik liderlik algısı yükseldikçe işyeri mutluluğunun da olumlu etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda otantik bir liderin görev yaptığı ve bu liderin çalışanlarına sağladığı çalışma ortamının çalışanların performanslarını olumlu şekilde etkilediği sonucuna varılabilir. Öğretmenlerin otantik liderler ile görev yapmalarının özellikle psikolojik iyi oluşlarına katkı sağlayacağı ve akademik gelişimlerine destek olacağından örgütün etkililiği ve verimliliğini önemli derecede etkileyeceği söylenebilir.

Öğretmenlerin otantik lider olmaya engel olan faktörlere ilişkin görüşleri incelendiğinde, bu engelleri kişilik özelliklerinin oluşturduğu engeller ve diğer engeller kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Kişilik özelliklerinin oluşturduğu engeller kategorisinde en fazla ‘karakter özellikleri, şeffaf olmaması ve ayrımcılık yapması’ kavramları; diğer engeller kategorisinde ise en fazla ‘dış baskılar ile mücadele edememesi ve eğitim paydaşlarının uyumsuz olması’ kavramları kullanılmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik lider olmalarının önündeki engelleri pek çok yönden değerlendirdikleri söylenebilir. Bu engellerin önemli derecede okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinden kaynaklandığı ve ayrıca diğer engellerin başında dış baskıların ön plana çıktığı söylenebilir.

Öğretmenlerin otantik lider olabilmek için sahip olunması gereken liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, bu özellikleri kişilik özellikleri, iletişim özellikleri ve mesleki özellikler kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Kişilik özellikleri kategorisinde en fazla ‘adaletli olmalı, dürüst olmalı ve güvenilir olmalı’ kavramları; iletişim özellikleri kategorisinde en fazla ‘şeffaf olmalı’ kavramı ve mesleki özellikler kategorisinde ise en fazla ‘bilgili-kültürlü olmalı’ kavramı kullanılmıştır. Öğretmenlerin otantik lider olabilmek için önerdiği özelliklerin otantik liderliğin tüm boyutlarına vurgu yaptığı söylenebilir.

Aşağıda araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar ışığında şu öneriler getirilmiştir:

Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışı sergilemeleri öğretmenlerin özellikle psikolojik iyi oluşlarını olumlu yönde etkilediği ve onları çalışmaya teşvik ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda eğitim kurumlarında otantik liderliğe ilişkin algının ve farkındalık düzeyinin artırılmasına yönelik hizmet içi eğitim, kurs, seminer, sertifika programları düzenlenebilir.

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin otantik lider olmalarının önündeki engellerin başında kişilik özelliklerinin oluşturduğu engeller gelmektedir. Bu nedenle eğitim kurumlarına yönetici seçim sürecinde sınav ve tecrübe odaklı bir politika izlenmesinin yanı sıra yöneticilik yeterliklerinin kişilik özellikleri açısından da değerlendirilebileceği süreç odaklı bir politika geliştirilebilir. Öğretmenler okul yöneticilerinin otantik lider olmalarının önündeki diğer engellerin başında dış baskılar ile mücadele edememelerinin geldiğini vurgulamaktadırlar. Okul yöneticilerinin görevlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmeleri için üzerlerinde oluşan baskıların ortadan kaldırılmasına yönelik önlemler alınabilir.

Otantik liderlik davranışı sergileyen okul yöneticileri ve öğretmenler takdir edilerek ödüllendirilebilir.

Bu çalışma, Erzurum’da öğretmenler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma farklı devlet ve özel eğitim kurumlarında, farklı düzeydeki eğitim kurumlarında, farklı il ve ilçelerde ve devlet ile vakıf üniversitelerinde tekrarlanabilir. Bu çalışma, okul yöneticileri ve diğer üst düzey yöneticiler ile yapılabilir.

Otantik liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde; yurt dışında yapılan araştırmaların teorik temelli olduğu ve otantik kavramına, otantik liderliğin boyutlarına ve öncüllerine odaklandığı görülmektedir. Yurt içinde yapılan araştırmaların ise daha çok otantik liderliğin motivasyon, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık gibi kavramlarla ilişkisini ortaya koymaya odaklandığı görülmektedir. Bu nedenle otantik liderlik ile ilgili otantik kavramına, otantik liderliğin boyutlarına ve öncüllerine yönelik farklı araştırma yöntemleri ile çalışmalar yapılabilir.

Lisans Bilgileri

e-Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi'nde yayınlanan eserler Creative Commons Atıf-Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

Copyrights

The works published in e-Kafkas Journal of Educational Research are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Etik Beyannamesi

Bu alışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etięi Yönergesi” kapsamında belirtilen kurallara uyulduğunu ve “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etięine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbirini gerekleştirmediğimizi beyan ederiz. Aynı zamanda yazarlar arasında çıkar çatışmasının olmadığını, tüm yazarların çalışmaya katkı sağladığını ve her türlü etik ihlalinde sorumluluğun makale yazarlarına ait olduğunu bildiririz.

Kaynakça

- Akyürek, M. İ. (2020). Otantik liderlik: Bir alanyazın taraması. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(3), 99-109.
- Aslanargun, E. (2007). Modern eğitim anlayışına yönelik eleştiriler ve post modern eğitim yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50, 195-212.
- Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Craig, N., George, B. ve Snook, S. (2015). *The discover your true north field book: A personal guide to finding your authentic leadership* (2nd Edition). New Jersey: Wiley & Sons.
- Erickson, R. J. (1994). Our society, our selves: Becoming authentic in an inauthentic world. *Advanced Development*, 6, 27-39.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. ve Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 343-372.
- Goffee, R. ve Jones, G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83(12), <https://hbr.org/2005/12/managing-authenticity-the-paradox-of-great-leadership> adresinden erişilmiştir.
- Goldman, B. M. ve Kernis, M. H. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(6), 18-20.
- Gökçe, F. (2004). Okulda değişimin yönetimi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, XVII(2), 211-226.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-254.
- Güçlü, N. (2019). Liderliğe genel bir bakış. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik: Teori, araştırma ve uygulama* içinde (ss. 1-14). Ankara: Pegem Akademi.
- Harter, S. (2002). Authenticity. *Handbook of positive psychology*. (Edt. C. R. Snyder ve S. J. Lopez.). New York: Oxford University Press, pp. 382-394.
- Hassan, A. ve Forbis, A. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 5(8), 1036-1042.
- Hırlak, B. ve Taşlıyan, M. (2018). Otantik liderliğin demografik özellikler açısından incelenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 1081-1110.
- Hollis, N. T. (2018). *Blueprint for engagement: Authentic leadership*. New York: Routledge.
- Kaplan, E. Ö. (2017). *Y kuşağının otantik ve bütünleştirici liderlik algılarının ortaya konulmasına yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi.
- Karadağ, E. ve Öztekin-Bayır, O. (2018). The effect of authentic leadership on school culture: A structural equation model. *IJELM*, 6(1), 40-75.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1),1-26.
- Kılıç, M. Y. ve Yavuz, M. (2021). Otantik liderliğin, yöneticiye güven ve okulların değişime açıklık düzeyleri bakımından değerlendirilmesi. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 50(2), 1033-1068.
- Kılınç, U ve Akdemir, M. (2019) Otel işletmelerinde otantik liderlik algısı ve işyeri mutluluğu: Ankara ilinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 793-811.
- Koçak, O. (2019). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi.
- Korkmaz, O. (2017). Otantik liderlik ve örgütsel güven. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 58, 437-454.
- Koşar, D. (2019). Liderlerin etkileme taktikleri. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik: Teori, araştırma ve uygulama* içinde (ss. 203-224). Ankara: Pegem Akademi.

- Koşar, D. (2020). Otantik liderlik. K. Yılmaz (Ed.), *Liderlik: Kuram-Araştırma-Uygulama* içinde (ss.507-523). Ankara: Pegem Akademi.
- Luthans, F. ve Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. *Positive Organizational Scholarship* (Edt: K. Cameron, J. Dutton ve R. Quinn). San Francisco: Berrett-Koehler. pp. 241-261.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A. ve Evans, R. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
- Okçu, V. ve Anık, S. (2017), Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve mobbing yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction*, 5(2), 63-85.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.
- Shamir, B. ve Eilam, G. (2005). What is your story? A life stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Söderlund, A ve Wennerholm, J (2021). *The complexity of authentic leadership An interdisciplinary study with mixed methods about the relationship between gender and authentic leadership*. Uppsala Universitet. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1578576/FULLTEXT01.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Taşlıyan, M. ve Hırlak, B. (2016), Otantik liderlik, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Hemşireler üzerinde bir araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 56, 92-115.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik*. (Çev. Ş. Çetin, R. Baltacı). Ankara: Nobel.

Extended Summary

Introduction

Technological developments and innovations have led to the formation of complex organizational structures and these changes emerged out new leadership approaches (Özsalmanlı, 2005). Most of these leadership approaches emphasize ethical leadership. One of these ethical leadership approaches is authentic leadership. The concept of authentic means to be like one or to appear as one is. Authenticity is expressed as acting in harmony with the individual's true self. The individual is consistent with his/her thoughts and feelings while expressing him/her (Harter, 2002). An authentic leader acts with his values and beliefs and does not see leadership as means of gaining respect, status and power (Yukl, 2018). Kernis (2003) considers authentic leadership in four dimensions: self-awareness, objectivity, behavior and relational orientation. According to Craig, George and Snook (2015); authentic leader, by gathering individuals around a common goal and uniting them within the framework of common values; empowers individuals to be motivated and lead them to do their best. In this regard, it can be stated that authentic leaders have the responsibility of constantly communicating with all stakeholders and including them in the process. It is thought that a school administrator with authentic leadership characteristics contributes to the effective implementation of education and training. For this reason, it is important to determine the perception of authentic leadership, to draw attention to the importance of the existence of authentic leadership in organizations, and to reveal authentic leadership characteristics by taking into account the experiences and perspectives of teachers. From this point of view, examining the teachers' views on the authentic behavior of school administrators creates the problem of this research. The sub-problems developed based on the research problem are as follows: What are the teachers' views on a) the concept of authentic and the meaning of authentic leadership?, b) authentic leader characteristics?, c) the advantages and disadvantages of working with a manager with any authentic leadership characteristics?, d) the barriers to being an authentic leader?, e) What are the teachers' suggestions for being an authentic leader?

Method

This research was conducted using qualitative method and was in the phenomenological design. The phenomenon examined in depth in the research is the meaning that teachers attribute to the authentic leader, their experiences and experiences of working with school administrators who have authentic leadership characteristics. In addition, interviews were used as a data collection tool. The study group of the research consisted of 20 official primary school teachers working in Erzurum in 2020-2021 academic years. Maximum sampling method was used to determine the study group. Semi-structured interview form developed by the researchers was used as a data collection tool in the study. Detailed information about the purpose and method of the research was given, and an appointment was requested from the teachers for an appropriate time period. Content analysis was used in the analysis of the data.

Findings

It is seen that teachers evaluate authentic leader traits in the categories of personality traits, communication traits and professional traits. It is seen that teachers evaluate the behaviors that school administrators should exhibit in the management process of the school in the category of internalized morality and in the sub-categories of ethical rules and consistency of belief and behavior. It is seen that teachers evaluate school administrators' attitudes towards assessment of the situation in the school's management process in the category of balanced and impartial evaluation of information, in the sub-categories of attitude towards the event and situation, accepting mistakes and requesting feedback. It is seen that teachers evaluate school administrators' self-awareness in the category of self-awareness. It is seen that teachers evaluate the contribution of working with school administrators who exhibit authentic leadership characteristics in the categories of psychological well-being, academic development and school life quality. It is seen that teachers evaluate the factors that prevent school administrators from being authentic leaders in the categories of obstacles created by personality traits

and other obstacles. It is seen that teachers evaluate the characteristics that school administrators should have in order to be an authentic leader in the categories of personality traits, communication characteristics, and professional characteristics.

Recommendations

It has been concluded that school administrators' exhibiting authentic leadership behavior positively affects teachers' psychological well-being and encourages them to work. In this regard, in-service training, courses, seminars and certificate programs can be organized to increase the perception and awareness of authentic leadership in educational institutions. One of the obstacles to school administrators being authentic leaders is the obstacles created by personality traits. For this reason, a process-oriented policy can be developed for educational institutions in which managerial competencies can be evaluated in terms of personality traits, as well as following an exam and experience-oriented policy in the manager selection process. School administrators and teachers who exhibit authentic leadership behavior can be appreciated and rewarded. This study was carried out with teachers in Erzurum. The research can be repeated in different public and private educational institutions, educational institutions at different levels, in different provinces and districts, and in state and foundation universities. When the researches on authentic leadership are examined; it is seen that the studies conducted abroad are theoretically based and focus on the concept of authentic, the dimensions and antecedents of authentic leadership. It is seen that the studies conducted in the country mostly focus on revealing the relationship of authentic leadership with concepts such as motivation, job satisfaction and organizational commitment. For this reason, studies can be conducted with different research methods on the concept of authentic, the dimensions and antecedents of authentic leadership.