



The Evaluation of Authentic Leadership in terms of Trust in Manager and Schools' Levels of Openness to Change *

Mehmet Yaşar KILIÇ^{a*} (ORCID ID - 0000-0002-8675-5126)

Mustafa YAVUZ^b (ORCID ID - 0000-0001-5697-5120)

^aKıbrıs İlim Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Girne/KKTC

^bNecmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Konya/Türkiye



Article Info

DOI: 10.14812/cufej.863251

Article history:

Received 18.01.21

Revised 03.10.21

Accepted 14.10.21

Keywords:

Authentic Leadership,
Trust,
Trust the Manager,
Change,
Openness to Change,
Schools.

Abstract

The purpose of this research is to determine the effect of authentic leadership on trust in managers and schools' levels of openness to change. In the research, the convergent parallel method, one of the mixed design methods, was used. Correlational survey model was used in the quantitative part of the research. The qualitative part of the research was carried out in accordance with the case study. The participants of the quantitative part of the research are 668 teachers and the participants of the qualitative part are 18 teachers from 6 primary schools, 6 middle schools and 6 high schools. In the research, it was concluded that the authentic leadership behaviors displayed by school managers affected the trust in manager and the schools' openness to change positively and significantly, and the trust in manager affected the openness to change positively and significantly. In addition, ethical behaviors, being open in relationships, self-awareness, balanced processing and empathy skills ensure trust in the manager. It has been concluded that if the school manager exhibits authentic leadership behaviors, teachers' resistance to change decreases, and individual development, belief in change, sense of responsibility develop, their creativity develops, thus they are open to new ideas and they set new goals. Finally, it has been concluded that the trust in the manager helps teachers to show such behaviors as supporting the change, cooperating for change, complying with the determined vision and the rules and procedures created for change. In accordance with these results, suggestions such as giving seminars and in-service training explaining the effect of authentic leadership behaviors on change and trust have been presented to school managers.

Otantik Liderliğin, Yöneticiye Güven ve Okulların Değişime Açıklık Düzeyleri Bakımından Değerlendirilmesi

Makale Bilgisi

DOI: 10.14812/cufej.863251

Makale Geçmişi:

Geliş 18.01.21

Düzelme 03.10.21

Kabul 14.10.21

Anahtar Kelimeler:

Otantik Liderlik,
Güven,
Yöneticiye Güven,

Öz

Bu araştırmanın amacı, otantik liderliğin yöneticiye güven ve okulların değişime açıklık düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmada karma desen yöntemlerinden yakınsayan paralel yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın nicel kısmında ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın nitel kısmı ise durum çalışmasına uygun olarak yürütülmüştür. Araştırmanın nicel kısmının katılımcılarını 668 öğretmen ve nitel kısmının katılımcılarını ise 6 ilkokul, 6 ortaokul ve 6 lise türünden toplam 18 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının yöneticiye güveni ve okulların değişime açıklığını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği ve yöneticiye güvenin değişime açıklığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca etik davranışlar, ilişkilerinde açık olmak, öz farkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme ve empati becerisi yöneticiye güven

*Bu makale Mehmet Yaşar Kılıç'ın Mustafa Yavuz danışmanlığında yürüttüğü "otantik liderliğin, yöneticiye güven ve okulların değişime açıklık düzeyleri bakımından değerlendirilmesi" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

* Author: myasarkilic@csu.edu.tr

Değişim,
Değişime Açıklık,
Okullar.

duyulmasını sağlamaktadır. Okul yöneticisinin otantik liderlik davranışları sergilemesi durumunda öğretmenlerin değişime karşı direncinin azaldığı, bireysel olarak gelişim, değişime inanç, sorumluluk bilinci olduğu, yaratıcılıklarının geliştiği, yeni fikirlere açık olmalarını ve yeni hedefler belirlemelerini sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak yöneticiye duyulan güvenin öğretmenler üzerinde, değişimi destekleme, değişim için işbirliği yapma, belirlenen vizyona ve değişim için oluşturulan kural ve prosedürlere uyma davranışlarını sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda okul yöneticilerine otantik liderlik davranışlarının değişim ve güven üzerinde etkisini anlatan seminerler ve hizmet içi eğitimler verilmesi gibi öneriler sunulmuştur.

Introduction

The long-term success of many organizations depends on the quality of the organization, speed of adapting to the environment, and the manager's leadership qualities. Organizations have begun to focus on leadership procedures rather than focusing on products and results to increase their speed and quality further (Avolio, Bass & Zhu, 2004). In other words, it is focused on the views that non-financial factors such as leadership are much more important in terms of creating an advantage in the competitive environment, rather than monetary factors (Youssef, 2004). It is emphasized that it is necessary to determine and implement appropriate leadership to create an effective organization.

It is seen that employees need a leader who will guide them more than ever in times when the future cannot be predicted due to the continuous increase in competition, different changes are experienced and new values are rising (Çelik & Eryılmaz, 2006; Jensen & Luthans, 2006). Naturally, such changes require many organizational leaders to develop and change themselves to meet the demands that are demanded of them (Avolio et al., 2004). Emerging new technological developments have made organizations more complex. As a result, the pressure for change in organizations has increased. In order to solve this problem, new leadership approaches have been sought. In organizational researches, the answer to the question of how a leader can be more efficient and effective for the organization has gained more importance. One of the concepts discussed in this context is the concept of authentic leadership (Gümüş, Bellibaş, Esen & Gümüş, 2018). Examining the literature, besides the different leadership models for organizations, it is also seen that there are many researchers arguing that authentic leadership is necessary to gain the trust of the employees and reach the organizational goals (Avolio & Wernsing, 2008; Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). From this point of view, in the present study, the concepts of authentic leadership, trust in the manager, and openness to change are examined.

Authentic Leadership

Authentic leadership in its origin is the individual's self-knowledge, and exhibiting his/her attitudes and behaviors as he/she wishes without being exposed to any influence or forcing oneself (Caza, Bagozzi, Woolley, Levy & Barker Caza, 2010). With his/her conscious value judgments and ethical values, the authentic leader carries out guidance activities for his/her subordinates and looks out for the interests of the institution he/she works within the framework of his/her moral values (Michie & Gooty, 2005). In other words, authentic leaders are focused and self-confident individuals who are aware of how their thoughts and behaviors are understood by their followers, know the strengths and weaknesses of themselves and their followers, know their moral perspectives, know the environment in which they work and are, can overcome problems, have optimistic and ethical values (Avolio & Gardner, 2005; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Walumbwa et al. (2008) built the authentic leadership theory on innate morality and emphasized development. Ilies, Morgeson, and Nahrgang (2005) stated that the leader should improve himself and the employees, and the leader should know himself. Walumbwa et al. (2008) examined authentic leadership under four components. These components are "self-awareness", "balanced processing", "internalized moral perspective" and "relational transparency". The "self-awareness" component includes the feelings, motives, desires, beliefs, strengths and weaknesses of the individual and their trust in these characteristics (Kernis, 2003). The balanced processing component is called the unbiased evaluation of all the data the leader has before making a decision (Walumbwa et al., 2008; Mortier, Vlerick & Clays, 2016). The concept of

internalized moral perspective is related to high moral standards in order to make the best decision about a moral issue when they are indecisive (Avolio & Gardner 2005; May, Chan, Hodges & Avolio, 2003). “Relational transparency” includes appropriate information sharing, willingness to give and receive feedback, being open about the reason behind motives and decisions, and harmony between words and actions (Avolio & Wernsing, 2008).

Trust in Manager

Trust is a psychological state based on positive expectations in the behavior or intentions of the people, but it requires considering the vulnerability in the relationship (Lewicki & Bunker, 1996). It expresses the intangible contract among individuals and determines the mutual responsibilities between employees and the organization in the work environment (Şişman & Gemlik, 2009). When interpersonal trust relationships in organizations are examined, the issue of trust in managers is generally mentioned. The main factor in establishing organizational trust in an institution is the trust of employees in their managers. The concept of trust in the manager is directly related to the thoughts of the organization’s employees that the managers will be honest with them and stand behind them, and to their perceptions of the support given to them by the manager. In addition, the fact that the manager behaves fairly and adheres to ethical principles also plays a role in increasing the trust of the employees in the manager (Mishra & Morrissey, 2000). The feeling of trust is seen as a very important concept in educational institutions as in other organizations. A manager that is trusted and respected by teachers, students, and parents can encourage employees, teachers, and other school stakeholders to work more effectively in the organization (Brewster & Railsback, 2003). It is known that schools are the environments where individual relations are most intense. Ensuring the establishment of a trust environment in educational institutions increases the quality of the relationship among managers, teachers, and parents in the short term, and pave the way for socially beneficial changes in the long term and can change the life of the society (Artuksi, 2009). As a result, teachers and managers at school should care about and value each other and show these elements in their behaviors. Managers should be exemplary individuals for this type of behavior to be exhibited more (Yılmaz, 2006).

Openness to Change

Openness to change is defined as the tendency and willingness of individuals or organizations to change. Openness to change is defined as a personality trait (Özdemir, 2000). Openness to change in business life is shown among the rules of being successful and pioneering, along with taking risks and self-confidence (Hammer & Champy, 1994). In addition to this, being open to change has become the first condition in order to keep up with the current developments and compete with other organizations. One of the potential variables that affect the success of change, especially in schools, is that teachers are open to change (Borko, 2004; Demirtaş, 2012; Ha, Lee, Chan & Sum, 2004; Lee, 2000; Moroz & Waugh, 2000). Teachers' belief in change and their motivation for change will ensure that change takes place successfully (Daly, 2010).

The effective realization and change of the education and training environment in the school depends on the knowledge and ability of the administrators (Sweeney, 1992; cited by Çelikten, 2000). For school administrators to exhibit these behaviors, they must be open to change. Within this period, the skills expected from the school administrator are to initiate, direct and evaluate the change process, and to coordinate between different units (Wallace, 2004). In a school that is in the process of change, the administrators should consider all the variables one by one, determine how much each variable affects the organization, and finally realize the change as planned, gradually and by establishing a smooth communication network (Inandi, 2000). Providing a healthy communication environment within the school will help school administrators to make a healthy change (Harris, 2006).

The Relationship between Authentic Leadership and Trust in Managers

It is emphasized that the trust created between the leader and his/her subordinates and the benefits of this trust are important in the fields of management and organizational behavior. It is stated that trust plays a leading role in the leader's effective leadership behavior. In addition, it is argued that the

leader can gain the trust of his/her followers with his consistent behaviors (Kovač & Jesenko, 2010). When the literature is examined, it is seen that many studies have been carried out to determine the relationship between authentic leadership and trust (Luthans & Avolio, 2003; Hughes, 2005; Norman, 2006). In the study conducted by Öncüoğlu (2013), it was concluded that authentic leadership predicts variables such as trust in the manager, job engagement, task performance, and organizational citizenship. In addition, Yangın (2017) states that there is a significant relationship between authentic leadership and organizational trust and they affect each other positively. Özkara (2017), on the other hand, states that the authentic leadership behaviors exhibited by top managers positively and significantly affect their cognitive and emotional trust in their managers. In another study, Kılıç (2015) states that the higher the employees' perceptions of authentic leadership towards their managers, the higher their perceptions of organizational trust will be. In addition, when other studies are examined, it is stated that actions such as relational transparency, authentic behavior, balanced evaluation, and self-awareness are the basic components of authentic leadership and these components are one of the important determinants of trust in the manager (Walumbwa et al., 2008; Luthans & Avolio, 2003; Hughes, 2005; Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011; Norman, 2006).

The Relationship Between Authentic Leadership and Openness to Change

If change is desired in organizations, administrators must establish strong relationships with teachers, who will be most affected by this change and will implement this change, increase their motivation. In addition, it is necessary to ensure the participation of teachers in the decisions in order to realize the change (Atak, 2011). Therefore, considering the relational transparency dimension of authentic leadership, it can be said that authentic leadership affects individual and organizational change. The ethical behavior of managers is seen as an important factor in supporting organizational change and reducing resistance to change (Coch & French 1948; Lewin 1947). In this context, it can be stated that the managers' having an internalized moral understanding is a factor that positively affects teachers' openness to change. In addition, when many studies are examined in the context of change, it is seen that high-quality relations between employees and managers (Parish, Cadwallader, & Busch, 2008) and effective leadership practices (Michaelis, Stegmaier, & Sonntag, 2010; Parish et al., 2008; Herold, Fedor, Caldwell, & Liu, 2008) seems to have a positive effect on change.

The Relationship Between Trust in Manager and Openness to Change

The feeling of trust in the organization is very important for the realization of the changes that can be called reform in education. The atmosphere of trust in the school is seen as an important factor in the school's readiness for reforming efforts (Brewster & Railsback, 2003). It is also stated that there is a positive relationship between trust in the manager and openness to organizational change (Ertürk, 2008). Similarly, it can be said that organizational trust has significant effects on resistance to change (Apaydın, 2017). It is stated that the decrease in trust in organizations will create a tendency towards resistance to change (Heuvel & Schalk, 2009). In addition, it is stated that there are significant differences between employees who trust the manager and are resistant to change. It is stated that the resistance of employees, who trust the manager, to change decreases (Van Dam, Oreg & Schyns, 2008). There are also different studies stating that there are positive relationships between organizational trust and employees' positive attitudes towards change (Devos, Buelens & Bouckenoghe, 2007; Eby, Adams, Russell & Gaby, 2000).

This research will guide the managers about openness to change and how effective authentic leadership is on openness to change in schools. In addition, it is expected that the study will be a guiding study in the context of what kind of effects the authentic leadership behaviors exhibited by the administrator have on teachers' trust in the manager.

The thoughts and behaviors of teachers have an important function in order to create an environment of trust in schools and to ensure desired changes. In this context, the research sample was formed from participants who are teachers, and teachers' ideas on this subject were tried to be revealed. It is also thought that this study will guide school administrators in terms of building trust and

increasing change in their schools, taking into account the opinions of teachers. When the literature is examined, it is seen that this study is original research examining the effect of authentic leadership on trust in the manager and openness to change, and there is no previous research in this context. Therefore, it is thought that the results obtained from the research will shed light on and contribute to other studies to be conducted in this field in the future.

Purpose of the Research

The purpose of this research is to determine the effect of authentic leadership on trust in administrators and schools' openness to change. The model created for this purpose was tested. In the created model, it is assumed that the authentic leadership behavior of the managers positively affects the trust of the teachers in the manager and their openness to change, and the trust of the teachers in the manager positively affects the schools' openness to change. In addition, the study was supported by the qualitative research method.

In this study, answers to the following research questions were sought;

- 1- At what level and in what direction does the authentic leadership behavior of the managers affect the trust of the teachers in the manager?
- 2- At what level and in what direction does the authentic leadership behavior of the managers affect the schools' openness to change?
- 3- At what level and in what direction does the teachers' trust in the manager affect the openness of the schools to change?
- 4- What do teachers think about the effect of authentic leadership behaviors exhibited by their managers on trust in the manager?
- 5- What do the teachers think about the effect of the authentic leadership behaviors exhibited by their managers on their openness to change?
- 6- What do the teachers think about the effect of their trust in the school manager on their openness to change?

Method

Research Model

In the research, a "mixed method" research model, which is defined as quantitative and qualitative data collection techniques (Maxwell & Loomis, 2003) and analysis and the interpretation of the results obtained, was used by using quantitative and qualitative research method approaches (Johnson & Onwuegbuzie, 2004; Creswell, 2014). The main purpose of choosing a mixed method is to eliminate the deficiencies that arise due to the use of quantitative or qualitative research methods alone and to analyze the research more deeply and as a whole (Creswell, 2014). In the research, the convergent parallel design from the mixed design methods was used. In the convergent parallel design, qualitative and quantitative data collected together are analyzed separately and it is checked whether the findings support each other (Creswell, 2014; Fraenkel, Wallen, & Hyun, 2012).

A correlational survey model was used in the quantitative part of the study. The correlational survey models aim to determine whether there is a change between two or more variables and/or the degree of change (Karasar, 2013; Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2010).

The qualitative part of the research was carried out by the case study, one of the qualitative research methods. In the case study, various variables and factors related to a situation are studied intensively. It is possible to determine how these variables and factors affect the situation and how they are affected by the situation, and it is possible to evaluate the situation (Büyüköztürk et al., 2010; Glesne, 2012; Yıldırım & Şimşek, 2011).

Participants

The universe of the quantitative research consists of teachers working in primary, middle, and high schools affiliated to the Ministry of National Education in the central district of Sivas province in the 2017-2018 academic year. For the quantitative dimension of the research, since reaching approximately 5208 teachers working in Sivas city center would create difficulties in terms of time and cost, the teachers were selected by simple random sampling method. In the simple random sampling method, each sampling unit is given an equal and independent probability of being selected, and the units are sampled completely randomly (Büyüköztürk et al., 2010).

Özdamar's method (2003, p.116-118) was used to determine the sample size to be evaluated from the total population. According to the specified formula, the sample size was calculated as at least 538 participants at the 95% confidence interval. In this context, data were collected from 668 teachers working in Sivas city center. 54.6 of the research participants are married; 45.4% of them are single. In terms of total teaching experience, 9.4% of the participants have teaching experience between 1-5 years, while 32.2% of them have 6-15 years; 48.1% are 16-25 years; 10.3% have 26 years or more teaching experience. 73.2% of the participants have a bachelor's degree and 26.8% a master's degree. Finally, 28.6% of the participants are in primary school; 33.1% of them are teachers working at middle school and 38.3% of them are high school teachers.

To collect data in the qualitative dimension of the research, maximum variation sampling, one of the purpose sampling methods, was used. The maximum variation sampling method is to describe the common or different aspects of individuals in different situations related to the characteristics investigated in a broader framework without the aim of generalization (Büyüköztürk et al., 2010; Yıldırım & Şimşek, 2011). It is concluded that data saturation is reached when the data collected in qualitative research falls into repetition (Creswell, 2014). In this context, the collected data were examined by an expert person in the field of educational sciences and researcher and it was concluded that the data were saturated. In this case, the data collection process was terminated. The study group in the qualitative dimension of the research consists of a total of 18 participants, 6 of whom are in primary school, 6 in middle school and 6 in high school, working in the Ministry of National Education.

Data Collection Tools

Authentic Leadership Scale: It was developed by Walumbwa et al. (2008) and the scale was adapted into Turkish by Tabak, Polat, Coşar, and Türköz (2012). The scale consists of 16 items, is a 5-point Likert type and has 4 dimensions. These dimensions are "relational transparency", internalized moral perspective, "balanced processing" and "self-awareness". Cronbach's Alpha reliability values of the scale were relational transparency, 0.86; the internalized moral perspective, 0.83; balanced processing, 0.85; self-awareness is 0.90. The reliability value for the whole scale was calculated as 0.93. Within the scope of this study, it was concluded that the Cronbach's Alpha reliability values of the scale were .76 in the factor of relational transparency, .62 in the factor of internalized moral perspective, .72 in the factor of balanced processing, and .62 in the factor of self-awareness. In addition, Cronbach's Alpha reliability coefficient for the whole scale was calculated as .84. In the study conducted by Çetin and Tanoba (2020), it was concluded that the Cronbach's Alpha reliability coefficient of the authentic leadership scale was .60 in the factor of relational transparency, .67 in the factor of internalized moral perspective, .71 in the factor of balanced processing, .68 in the factor of self-awareness, and .80 in the general authentic leadership. The fit values obtained as a result of confirmatory factor analysis are as follows; χ^2/sd : 2,746; GFI: .953; CFI: .933; AGFI: .935; NFI: .900; RMSEA: .051 and SRMR: .0392. When these results are examined, it is seen that the fit values show good fit and acceptable fit (Bayram, 2013; Kline, 2016).

"Trust in Manager" Scale: The scale developed by McAllister (1995) consists of 11 questions. 5 questions measure affective trust between individuals, and 6 questions measure cognitive trust. The adaptation of the scale to Turkish was carried out by Arı (2003) to measure trust in the manager. The Cronbach's Alpha reliability coefficient for the "Affective Confidence" factor was 0.87, and the Cronbach's Alpha reliability coefficient for the "cognitive confidence" factor was calculated as .87.

Within the scope of this study, the Cronbach's Alpha reliability coefficient of the scale was calculated as .72 in the affective confidence factor and .81 in the cognitive trust factor. The Cronbach's Alpha reliability coefficient of the whole scale was found to be .78. In the study conducted by Kavak (2019), it was concluded that the affective confidence of the scale of trust in the manager was .81, the cognitive confidence dimension was .84, and the scale of trust in the manager in general was .89. In this study, the Cronbach's Alpha reliability coefficient of the whole scale was found to be .781. The fit values obtained as a result of confirmatory factor analysis are as follows; χ^2/df : 3,166; GFI: .967; CFI: .954; AGFI: .946; NFI: .934; RMSEA: .057 and SRMR: .0480

Schools' Openness to Change Scale: The scale was developed by Smith and Hoy (2007), and the scale was adapted to Turkish by Demirtaş (2012). The scale consists of 14 items and has three sub-dimensions. These sub-dimensions are named as "teachers' openness to change", "principal's openness to change" and "school environment's openness to change". The scale was created in a 5-point Likert type. The Cronbach's Alpha reliability coefficient of the whole scale was calculated as .78. In this study, the Cronbach's Alpha reliability coefficient of the scale was calculated as .78 in the principals' openness to change factor, .68 in the teachers' openness to change factor, and .67 in the school environment's openness to change factor. The Cronbach's Alpha reliability coefficient of the whole scale was found to be .75. In the study conducted by Bozbayındır and Alev (2018), the total reliability coefficient of the scale of openness to change in schools was calculated as .89. In the study conducted by Ayık, Diş, and Çelik (2016), the Cronbach's Alpha values of the scale of openness to change in schools was calculated as .83 for teachers' openness to change, .73 for principals' openness to change, .74 for school environment's openness to change, and .83 for the whole scale. As a result of confirmatory factor analysis, the values of goodness of fit are as follows; χ^2/df : 2,269; GFI: .966; CFI: .949; AGFI: .951; NFI: .914; RMSEA: .044 and SRMR: .0394.

In the qualitative part of the study, a semi-structured interview form consisting of three open-ended questions was prepared to determine the opinions of the teachers. The main purpose is to both take advantage of the fixed answering advantage of the semi-structured interview form and to use the advantage of going deep into the information on the subject (Buyukozturk et al., 2010). Before the application, a pre-application was made with 2 teachers in order to check that the interview questions were suitable for the purpose and that they were functional. At the end of the application, the opinions of the participating teachers about the open-ended questions and the opinions of the experts working in the field of educational sciences were evaluated. As a result of these evaluations, the semi-structured form questions were revised and finalized. Before the qualitative data were collected, the teachers were contacted and a suitable time was determined by obtaining their approval. In addition, it was stated that audio recording will be taken during the application and participation will be made voluntarily. Expert opinion was used to ensure the validity and reliability of the prepared interview form. In the data collection process, the interview technique, which is accepted as one of the data collection methods commonly used in qualitative research, was used (Buyukozturk et al., 2010). The interview technique can be defined as a conversation used to gather information (Berg & Lune 2015). In order to collect the data, the teachers to be interviewed were determined in advance and face-to-face interviews were conducted by setting a suitable date and time for the interview.

Presenting the data obtained directly, without making subjective judgments, is considered as an approach to increase reliability (LeCompte & Goetz, 1982). In this context, in order to ensure the internal reliability of this research, the data obtained from the participant through interviews were written down as they were and no intervention was made. The words and examples given by the participant were directly quoted and transferred to the themes. According to Maxwell (1992), internal validity is whether the data obtained are related to the content desired to be obtained and whether the findings obtained from the content of the research complement each other. The suitability of the content to be obtained in this study and the data set collected was examined by the researcher and two experts in the field of educational sciences, and it was concluded that it was appropriate. In qualitative studies, if the results of a study give the same results in similar situations or environments, in other words if the results can be generalized for similar situations, this indicates that the study provides

external validity (Maxwell, 1992; Becker, 1990). Accordingly, the research sample was diversified in order to generalize the research results to primary, middle, and high school levels. In addition, it is stated that in qualitative research, credibility criteria (trustworthiness) should be found rather than validity and reliability criteria. There are four criteria for credibility. These are credibility, reliability, confirmability, and transferability. (Guba & Lincoln, 1982). In order to ensure the credibility criterion, the data were written down and delivered to the participants after they were collected. In this case, the consent of the participants regarding the opinions expressed was obtained. The method of the research is explained in detail in order to ensure the reliability criterion. In order to meet the confirmability criterion, the preparation of the measurement tool used for the purpose of the study was specified and the data collection process was explained. Purposive sampling method was used to ensure transferability. In this direction, participants working in different education levels, including primary, middle and high school, were included in the study.

Data Analysis

Permission was obtained from the scale owners before the data were collected. In addition, the scales and qualitative research questions were examined by the Sivas Provincial Directorate of National Education Research and Evaluation Commission and it was stated that there was no harm in applying them to teachers. The collection of qualitative and quantitative data was carried out on a voluntary basis. Before the qualitative data were collected, the consent of the participant was obtained and the "consent form" was filled. Calculation of frequency percentages and reliability coefficients related to the data was carried out with a statistical analysis program. First, the data were entered into the SPSS statistical program and the items that were negative in structure or meaning were re-coded with their reverse answers. Before starting the analysis, missing data were examined and evaluated in terms of normal distribution-multiple normal distribution. According to outliers (Mahalanobis), 48 data were excluded. As a result, after removing the unsuitable data from the data set, 668 data were evaluated for analysis. The skewness and kurtosis values for each dimension of the scales were examined and it was seen that these values ranged from -2 to +2. According to this result, it can be said that the scores obtained from the scale do not show a significant deviation from the normal distribution (Tabachnick & Fidell, 2013). Büyüköztürk (2011) states that if there is a relationship of .80 or more between the variables, the problem of multicollinearity may arise. The correlation values between the variables were examined and the relationship that could cause the multicollinearity problem was not found.

To analyze the qualitative data, the audio recordings were first transferred to the computer environment and transcribed in a Word file. "Content analysis" was made on the obtained data and the data were analyzed. The main purpose of content analysis is to bring together similar data by creating certain concepts and themes and to organize and interpret them in an understandable way (Yıldırım & Şimşek, 2011). The obtained data were examined, the answers were placed in the determined groups and the frequencies of similar answers were calculated. The themes that emerged as a result of the opinions were modeled to show the ties between them. The code system was used while the emerging opinions were analyzed. For example, someone coded as "M, MD H" represents a participant whose gender is male, whose last level of education is a master's degree, and whose school type where he/she served is high school.

Findings

In line with the data obtained from the quantitative research group, the explanatory relationships between the authentic leadership behaviors of the managers, trust in the manager, and the school's openness to change, according to the perceptions of the teachers, are presented in the figure below.

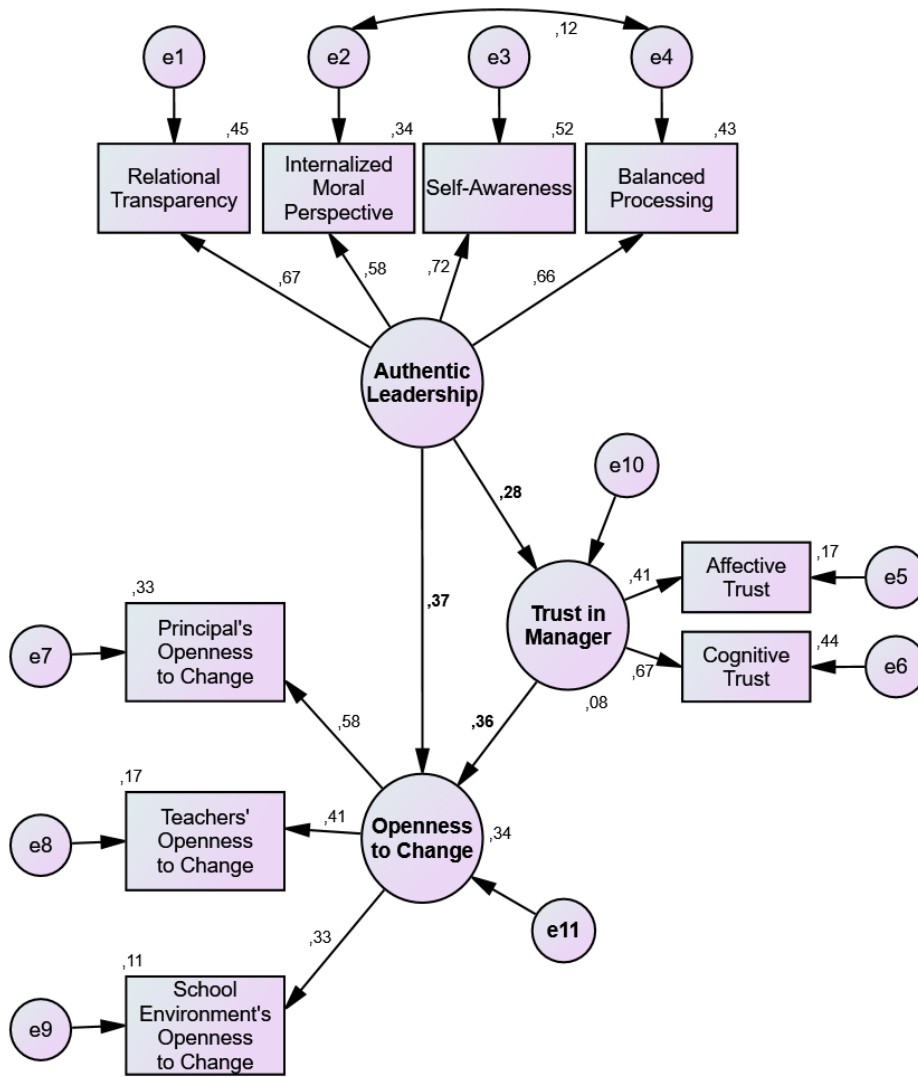


Figure 1. Results of the Structural Equation Model

Goodness of fit values obtained from the model were calculated as $\chi^2/sd=2.98$, $GFI=0.97$, $CFI=0.94$, $AGFI=0.95$, $NFI=0.92$, $RMSEA=0.05$ and $SRMR=0.03$. It can be said that the values are at a very good level (Bayram, 2013; Kline, 2016).

Table 1 shows the correlation coefficient values between the variables in the general model created. In addition, the critical ratio, standard error, and significance values belonging to these values are also included.

Table 1. Relationship Between Variables in the Model, Critical Ratio, Standard Error, and Significance Values

Variables	Standard Error	r	Critical Ratio
Authentic Leadership Trust in Manager	,038	,28	3,331*
Authentic Leadership Openness to Change	,050	,37	4,513*
Trust in Manager Openness to Change	,133	,36	3,600*

N=668 *p<,01

When Table 1 is examined; according to the perceptions of the teachers, it is seen that the correlation coefficient value between the authentic leadership behaviors of the administrators and the trust in the administrator is ,28, and these values are significant at the $p<.01$ level. In addition, it was determined that the authentic leadership behaviors exhibited by the managers had a positive and significant effect on trust in the manager. This result explains the first research question of the study.

Similarly, according to teachers' perceptions, it is seen that the correlation coefficient value between the authentic leadership behaviors of the managers and the school's openness to change is .37 and this value is significant at the $p<.01$ level. In addition, it was determined that the authentic leadership behaviors exhibited by the managers had a positive and significant effect on the openness of schools to change. This result explains the second research question of the study.

Finally, it is seen that the correlation coefficient value between teachers' trust in the administrator and the school's openness to change is ,37 and this value is significant at the $p<.01$ level. In addition, it has been determined that trust in the administrator has a positive and significant effect on the openness of schools to change. This result explains the third research question of the study.

In line with the opinions of the qualitative research participants, 3 themes were created. The themes created in accordance with the 4th, 5th and 6th research questions are as follows.

- Authentic Behaviors that Provide Confidence to the Manager
- The Effects of Authentic Behaviors on Openness to Change
- The Effects of Trust in Manager on Openness to Change

Authentic Behaviors that Provide Confidence to the Manager: The model obtained as a result of the analysis of qualitative data is shown in Figure 2.

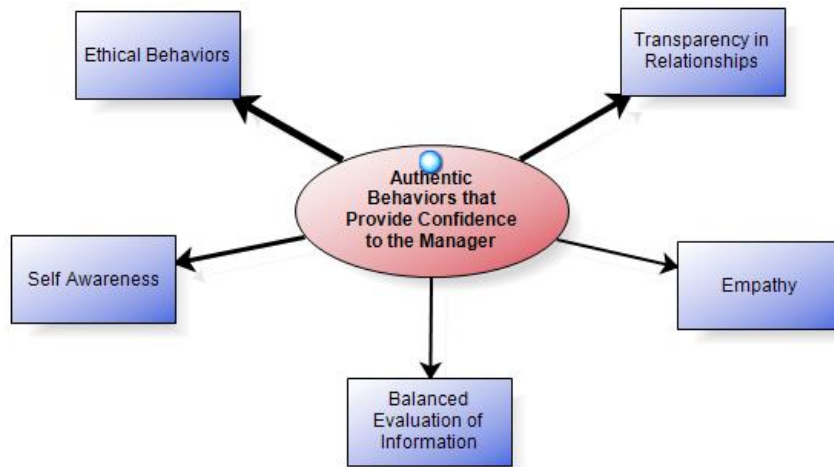


Figure 2. The Model Created for Authentic Behaviors that Provide Confidence to the Manager

Ethical Behaviors: It has been stated that one of the authentic behaviors that enables teachers to trust their managers is to exhibit ethical behaviors ($f=18$). The statements of some teachers about this behavior are given below:

“...Our school principal is a person who behaves very ethically and does not betray anyone's rights... Of course, as he/she acts like this, everyone's trust in him/her inevitably increases” (M, U, P).

“...If you are an ethical principal and if you have some moral rules and you have adopted these rules, you must act with your ethical judgments to all teachers who work in all circumstances. If you act like this, you can gain people's trust” (M, U, H).

“...A reliable person is an ethical person” (F, U, M).

Transparency in Relationships: One of the other authentic behaviors that make teachers trust their managers is the relational transparency behavior (f=11). The statements of some teachers about this behavior are given below:

“...He/She treats everyone equally... He/She approaches the work without adding his/her own feelings and thoughts. Knowing this, the teacher inevitably trusts” (M, MD, H).

“He/She should make sure that the principal will listen to him/her and that his/her ideas are respected. ...This is the only way for a manager to have others trust him/her” (F, U, P).

Self-awareness: One of the other authentic behaviors that make teachers trust their managers is self-awareness (f=7). The statements of some teachers about this behavior are given below:

“...are aware of their abilities and skills. ... As a result of not adopting attitudes such as self-righteousness, teachers get closer to him/her and allow us to trust him/her like a friend when appropriate” (M, U, P).

“...The self-confidence he/she possesses actually sets an example and encourages other teachers. ...All these concepts return as respect to the school principal” (F, U, M)

Balanced Processing: One of the other authentic behaviors that make teachers trust their managers is the balanced processing behavior (f=5). The statements of some teachers about this behavior are given below:

“...has the ability to make decisions without involving their feelings and thoughts... This type of behavior ensures trust in the manager” (F, MD, P)

“A democratic environment is created in the school where everyone's ideas are received and shared regardless of the subject. The teacher who expresses himself/herself feels confident because the manager also takes his/her own ideas” (M, U, H).

Empathy: One of the other authentic behaviors of that make teachers trust their managers is empathic behavior. (f=5). The statements of some teachers about this behavior are given below.

“In almost every situation, he thinks by putting himself in the other person's shoes and acts accordingly...This naturally makes us trust him more...” (M, MD, H).

“... the manager should be a good listener and should approach the other empathetically. ...Only this way, he/she can find the right method and build trust” (M, U, M).

Effects of Authentic Behaviors on Openness to Change: The model obtained as a result of the analysis of qualitative data is shown in Figure 3.

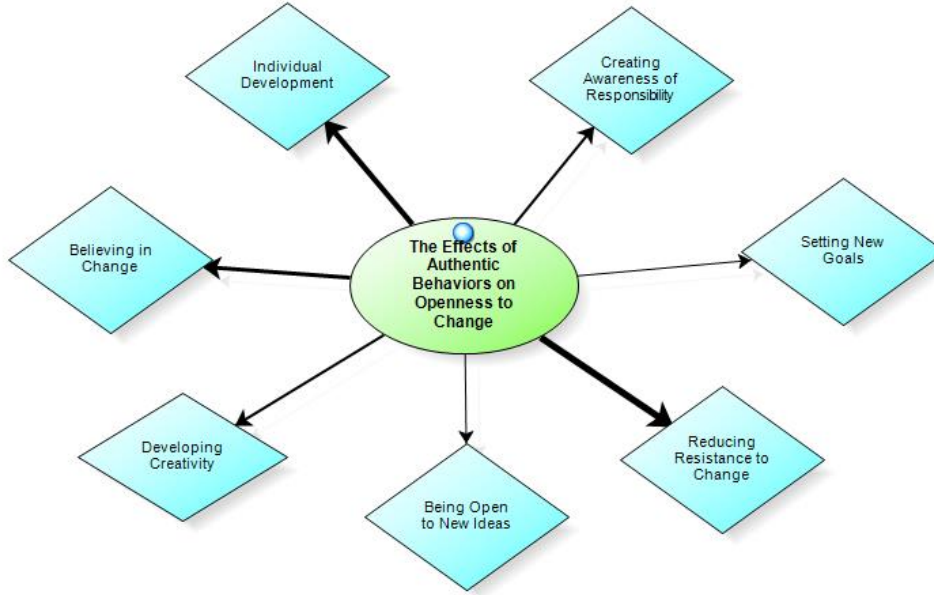


Figure 3. *The Model Created on the Effects of Authentic Behaviors on Openness to Change*

Reducing Resistance to Change: It is stated that authentic leadership behaviors exhibited by managers reduce resistance (f=16). The statements of some teachers about this behavior are given below.

“...the first thing an authentic manager should do in change is to get the support of teachers... The perspective of the teacher, who understands the benefits it will bring to himself/herself, changes and this teacher makes an effort and adapts to the changes made as soon as possible” (M, U, M).

“An authentic leader should motivate the teacher for change by utilizing the basic characteristics of leadership and should consider the stress and anxiety levels that she may experience during and during the change process...” (M, MD, H).

“As in any organization, there will be those who develop resistance to change. ...Establishing effective communication ways with all teachers by creating a sense of need for a common change within the organization can overcome this difficulty” (M, U, M).

Individual Development: It is stated that the authentic behaviors exhibited by the managers provide individual development in the direction of change (f=13). The statements of some teachers about this behavior are given below:

“The manager, who displays authentic leader characteristics, should also encourage and direct the personal development of individuals” (M, U, M).

“...authentic leader becomes an opportunity for individuals to improve themselves and guides them to improve themselves. If a learning school culture can be created, change comes by itself” (F, U, P)

Believing in Change: It is stated that the authentic behaviors exhibited by the managers enable to believe in change (f=8). The statements of some teachers about this behavior are given below:

“The manager should assume the role of change leadership and make school staff believe in change. Authentic leader makes his/her followers believe in change” (M, U, H).

“Teachers who can be motivated towards change begin to believe in change. Teachers are always ready for change when the authentic leader convinces teachers about change” (M, U, P).

Creating Awareness of Responsibility: Another effect of the authentic behaviors exhibited by the managers on openness to change is the expression of creating awareness of responsibility (f=6). “In relation to our question, the authentic leader should convince the teachers of change with his/her behaviors and place a sense of responsibility on them... Unless the teachers take responsibility, the change cannot happen at all” (M, U, H) can be given as an example for creating awareness of responsibility sub-theme.

Developing Creativity: According to the teachers' statements, another effect of the authentic behaviors exhibited by the managers on openness to change is the expression of "developing creativity" (f=6). “The level of creativity of an individual who is open to new ideas naturally increases. ...the imagination of a teacher who accepts change and is pro-change also develops” (M, MD, H) can be given as an example for this sub-theme.

Being Open to New Ideas: According to the teachers' statements, another effect of the authentic behaviors exhibited by the managers on openness to change is the expression of being open to new ideas (f=5). “... the manager should be open to innovations and changes and see these innovations as an opportunity. This is one of the characteristics of authentic leadership” (M, U, H) can be given as an example for openness to change sub-theme.

Setting New Goals: According to the teachers' statements, another effect of the authentic behaviors exhibited by the managers on openness to change is the expression of setting new goals (f=4). “..They can not only know, but also make an idea about what kind of changes can be made. Thus, they set a new goal for themselves and move forward in line with this goal. ...But the authentic leader should also implement practices that will start this spark” (M, U, P) can be given as an example for this sub-theme.

The Effects of Trust in Manager on Openness to Change: The model obtained as a result of the analysis of qualitative data is shown in Figure 4.

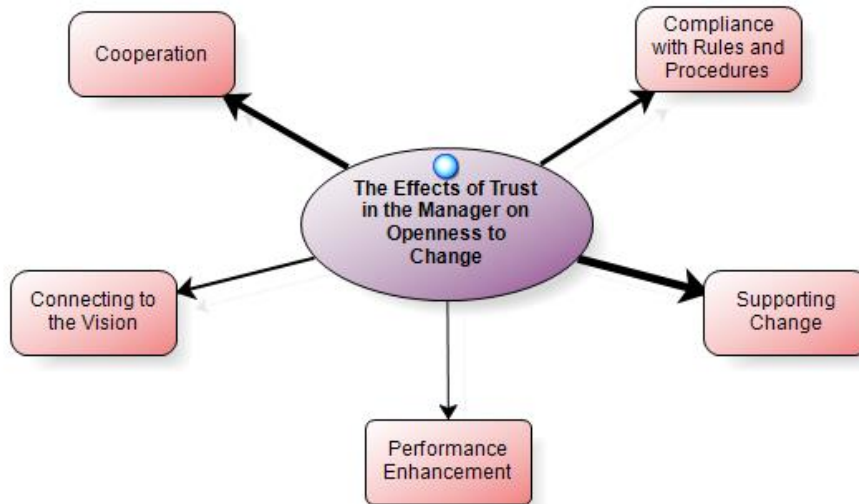


Figure 4. The Model Created on the Effects of Trust in Managers on Openness to Change

Supporting Change: It is stated that teachers can support change if they trust the manager (f=17). The statements of some teachers about this behavior are given below:

“As we mentioned in the other question, in an environment where the manager is trusted, there is no resistance to change. ...teachers do not approach change with a prejudice” (M, MD, H).

“If teachers trust their managers, they know that the change will benefit them. In this respect, they support change...” (M, U, M).

“If employees trust the manager, their attitude towards change will obviously be different. Naturally, this difference will be felt positively” (F, MD, P).

Cooperation: It is stated that teachers can cooperate in the direction of change if they trust the administrator (f=8). The statements of some teachers about this behavior are given below:

“... if change is to be realized, it must be done in cooperation. ...Teachers who trust their manager and have no doubts about him/her can contribute positively to change in cooperation” (M, U, P).

“Teachers who trust each other and their managers perform work-share that is necessary for change” (M, U, M).

Compliance with Rules and Procedures: It is stated that teachers can follow the rules and procedures regarding change if they trust the manager (f=5). “trust is the main guarantee of obeying the rules. In a school where the atmosphere of trust is dominant, the manager and the teacher always want to act in accordance with the rules” (M, MD, H) can be given as an example.

Connecting to the Vision: It is stated that teachers can be connected to the vision of change if they trust the manager (f=4). An example of the views expressed for this sub-theme is “if the manager has a change vision for the organization, teachers are committed to that vision thanks to trust” (M, U, P).

Performance Enhancement: It is stated that if teachers trust the manager, their performance can increase in terms of change (f=2). “Teachers who support and want change are willing to change and increase their performance in terms of realizing the change in a desired way... Trusting the manager will increase this performance even more” (M, MD, H) can be given as an example for this sub-theme.

Discussion & Conclusion

In the quantitative part of the study, it was concluded that the authentic leadership behaviors exhibited by school managers affect trust in the manager positively and significantly. These results were also supported by qualitative research results. As a result of the qualitative research, it was concluded that school managers exhibiting ethical behaviors, performing relational transparency, having self-awareness, performing balanced processing and having empathy skills have positive effects on trusting the manager. In other words, the participants generally state that these authentic leadership behaviors have positive effects on their trust in the manager. It is seen that the results obtained from quantitative and qualitative studies are consistent with each other.

It is seen that these results are in line with the results of previous studies in the literature. In the study conducted by Öncüoğlu (2013), it was concluded that authentic leadership predicts variables such as trust in the manager, job engagement, task performance, and organizational citizenship. In another study, Özkara (2017) concluded that authentic leadership behaviors affect cognitive and affective trust in their managers positively and significantly. In a different study, Luthans and Avolio (2003) stated that the perception of the leader as more authentic by the followers means a higher level of trust between the leader and the followers. In addition, there are different studies supporting these results (Walumbwa et al., 2008; Luthans & Avolio, 2003; Hughes, 2005; Walumbwa et al., 2011; Norman, 2006).

It was concluded that the authentic leadership behaviors exhibited by the managers affect the openness to change positively and significantly. These results are also supported by qualitative research

results. According to the qualitative results of the research, in the context of the effects of authentic leadership on openness to change, it was concluded that it reduces resistance to change, provides individual development, provides belief in change, creates awareness of responsibility, and develops creativity. According to these results, it can be said that the school administrator's display of authentic leadership behaviors has positive effects on the schools' openness to change. The research shows that the results obtained from the quantitative and qualitative research are consistent with each other.

It is seen that these results are in line with the results of previous studies in the literature. In the study conducted by Sağır (2010), the concept of transformative leadership was discussed and it was concluded that transformative leadership and all of its sub-factors significantly and positively affect openness to change. In this context, ideal influence, which is a sub-dimension of transformational leadership, states that managers have high ethical and moral standards and are reliable people to do the right things (Bass, 1998). This sub-dimension is similar to the internalized moral understanding sub-dimension of authentic leadership. In addition, the individual concern sub-dimension of transformative leadership is similar to the relational transparency dimension of authentic leadership. In the light of this information, it can be said that these results support our study. Keskin (2014) stated that it is crucial for subordinates to have right to speak, inform them about change in advance, and to have effects on the decision-making process in order to ensure change. Considering the relational transparency dimension of authentic leadership, it is an expected result that these behaviors will have positive effects on openness to change. Bursalıoğlu (2015) stated that resistance to change may occur if the change strategy implemented in the organization is not in a quality that the teachers who will implement the change can understand and adopt. At this point, the good level of relations between administrators and teachers is accepted as the main determinant for the realization of change. In addition, when many studies are examined in terms of change, it is seen those high-quality relations between employees and managers (Parish, Cadwallader, & Busch, 2008) and procedural and interactional fairness in the change process (Bernierth, Armenakis, Feild, & Walker, 2007; Foster, 2010) appears to have a positive impact.

According to another result obtained from the study, it is seen that the trust in the manager affects the openness to change positively and significantly. According to the qualitative results of the research, it was concluded that trusting the manager according to the teachers' perceptions enables them to support change, they can cooperate in openness to change, they will tend to comply with the rules and procedures created for change, they will tend to comply with the vision set for change and their performance will increase in order to realize the change. In other words, it is seen that teachers tend to support change as a result of teachers' trust in their managers. The study shows that the results obtained from the quantitative and qualitative research are also consistent with each other.

It is seen that these results are in line with the results of previous studies in the literature. Ertürk (2008) concluded in his research that there is a strong positive relationship between trust in the manager and openness to organizational change. In the study conducted by Apaydın (2017), it was concluded that as the level of trust in the organization increases, the employees respond positively to the change emotionally. Heuvel and Schalk (2009) stated that the decrease in trust in organizations will create a trend towards resistance to change. In addition to this, they emphasized that the importance of the concept of trust in organizations. Van Dam et al. (2008) state that there are significant differences between the employees who trust the manager for various reasons and the resistance to change, and the resistance of the employees who trust the manager to change decreases. Konovsky and Pugh (1994) state that if employees trust their managers, they can generalize this feeling of trust to the whole organization, considering that the manager represents the organization as a whole. In addition, it is seen that there are other studies supporting this result obtained in the research (Devos et al., 2007; Eby et al., 2000).

Suggestions

1. It has been concluded that the trust in the manager can ensure that the change takes place smoothly. Courses should be organized to inform about the benefits of an environment of trust in schools, and all stakeholders of the school should participate in these courses.

2. School administrators must exhibit authentic leadership behaviors in order to make teachers self-confident. Organizing in-service training on authentic leadership skills for school administrators is of great importance in terms of acquiring these skills.

3. In order to enable teachers to support change and reduce their resistance to change, administrators must exhibit authentic leadership behaviors. Organizing seminars to school administrators about the effect of authentic leadership behaviors on change can make change happen more effectively and smoothly.

4. According to a result obtained from the research, one of the most important behaviors that will ensure trust in the school manager is the ethical behavior of the school manager. Therefore, it is recommended that school administrators exhibit ethical behaviors in order to ensure trust. In addition, managers' being open in their relations, having self-awareness skills, performing balanced processing, and the ability to empathize increase the trust in the manager. In addition, managers' being open in their relations, having self-awareness skills, performing balanced processing, and the ability to empathize increase the trust in the manager.

5. It is recommended that the school administrator exhibits authentic leadership behaviors in order to reduce the resistance of teachers to change, to ensure their individual development towards change, to believe in change, to create a sense of responsibility in the context of change, to develop their creativity, to be open to new ideas and to set new goals for change. The necessity of the concept of change, especially in educational organizations, can be explained to the managers by the ministry and panels on authentic leadership & change can be organized.

6. Teachers need to trust their managers to support change, cooperate with other employees, ensure that they comply with the rules and procedures established for change, adhere to the vision of change, and increase their performance in the direction of change. Organizing various social activities involving all school stakeholders can create an atmosphere of trust within the organization.

7. Seminars or in-service training should be organized to provide managers with the necessary information about authentic leadership. In addition, education administrators should be encouraged to pursue postgraduate education in the Department of Educational Administration Inspection Planning and Economics, and the subject of authentic leadership should be included in the curriculum as well as other leadership types.

All rules included in the Directive for Scientific Research and Publication Ethics in Higher Education Institutions have been adhered to, and none of the Actions Contrary to Scientific Research and Publication Ethics included in the second section of the Directive have been implemented.

Türkçe Sürümü

Giriş

Birçok örgütün uzun vadeli başarısı örgütün kalitesine, çevreye ayak uydurma hızına ve yöneticinin liderlik özelliklerine bağlıdır. Örgütler sahip olduğu hız ve kaliteyi daha fazla artırmak için ürün ve sonuçlara odaklanmaktan ziyade liderlik süreçlerine odaklanmaya başlamışlardır (Avolio, Bass ve Zhu, 2004). Yani parasal etkenlerden ziyade, liderlik gibi finansal olmayan etkenlerin rekabet ortamında avantaj yaratma bakımından çok daha önemli olduğu yönündeki görüşler üzerine yoğunlaşmaktadır (Youssef, 2004). Etkili bir örgüt oluşturmak için uygun bir liderlik belirlemek ve bunu uygulamak gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Rekabetin sürekli artmasıyla geleceğin kestirilemediği, farklı değişimlerin yaşandığı ve yeni değerlerin yükseldiği dönemlerde, çalışanların kendilerine rehberlik edecek bir lidere her zamankinden daha çok ihtiyaç duyduğu görülmektedir (Çelik ve Eryılmaz, 2006; Jensen ve Luthans, 2006). Doğal olarak bu tür değişiklikler birçok örgüt liderinin, kendilerinden talep edilen gereksinimleri karşılamak adına kendilerini geliştirmelerini ve değiştirmelerini zorunlu kılmaktadır (Avolio ve diğerleri, 2004). Ortaya çıkan yeni teknolojik gelişmeler örgütleri daha karmaşık hale getirmiş ve bunun sonucu olarak örgütlerdeki değişim baskısı artmıştır. Bu sorunu çözebilmek için ise yeni liderlik yaklaşımları aranmaya başlanmıştır. Örgütsel araştırmalarda liderin örgüt için nasıl daha verimli ve etkili olabileceği sorusunun yanıtı daha fazla önem kazanmıştır. Bu kapsamda tartışılan kavramlardan biri de otantik liderlik kavramıdır (Gümüş, Bellibaş, Esen ve Gümüş, 2018). İlgili literatür incelendiğinde, örgütlere yönelik farklı liderlik modellerinin yanı sıra, çalışanların güvenini kazanmak ve örgütü amaçlarına ulaştırmak için otantik liderliğin gerekli olduğunu ileri süren birçok araştırmacının da olduğu görülmektedir (Avolio ve Wernsing, 2008; Avolio ve Gardner, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008). Bu noktadan hareketle mevcut çalışmada, otantik liderlik, yöneticiye güven ve değişime açıklık kavramları incelenmektedir

Otantik Liderlik

Otantik liderliğin kökeninde bireyin kendisini tanıması, tutum ve davranışlarını herhangi bir etkiye maruz kalmadan veya kendini zorlamadan içinden geldiği gibi sergilemesi bulunmaktadır (Caza, Bagozzi, Woolley, Levy ve Barker Caza, 2010). Otantik lider, sahip olduğu bilinçli değer yargılarıyla ve etik değerleriyle, astlarına yönelik rehberlik faaliyetleri sürdürür ve sahip olduğu ahlak değerleri çerçevesinde çalıştığı kurumun çıkarlarını gözetir (Michie ve Gooty, 2005). Diğer bir ifadeyle otantik liderler kendi düşünce ve davranışlarının takipçileri tarafından nasıl anlaşıldığının farkında olan, kendilerinin ve takipçilerinin güçlü ve zayıf yönlerini, ahlaki bakış açılarını bilen, çalıştıkları ve içinde buldukları ortamı iyi tanıyan, sorunların üstesinden gelebilen, iyimser ve etik değerlere sahip olan, kendisini çabuk odaklayabilen ve kendisine güvenen bireylerdir (Avolio ve Gardner, 2005; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004). Walumbwa ve diğerleri (2008) otantik liderlik teorisini doğuştan ahlaklılık ve gelişime odaklılık üzerine kurgulamış ve gelişime vurgu yapmıştır. Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005) bireyin otantik lider olabilmesi için liderin kendisini ve çalışanları geliştirmesi ve liderin kendisini tanımmasının gerektiğini belirtmiştir. Walumbwa ve diğerleri (2008) otantik liderliği dört bileşen altında incelemiştir. Bu bileşenler, “özfarkındalık”, “bilgiyi dengeli değerlendirme”, “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” ve “ilişkilerde şeffaflık”tır. Özfarkındalık bileşeni, bireyin sahip olduğu duyguları, güdülerini, isteklerini, inançlarını, kendisinin güçlü ve zayıf yanlarını ve bu sahip olduğu özelliklere güvenmesini içermektedir (Kernis, 2003). Bilgiyi dengeli değerlendirme bileşeni, liderin karar vermeden önce elindeki bütün verileri tarafsız bir şekilde değerlendirmesi olarak adlandırılmaktadır (Walumbwa ve diğerleri, 2008; Mortier, Vlerick ve Clays, 2016). İçselleştirilmiş ahlak anlayışı otantik liderlerin ahlaki bir konuda kararsızlık yaşadığında, bu konu hakkında en doğru kararı verebilmesi için yüksek düzeyde ahlaki standartlara sahip olması ile ilgilidir (Avolio ve Gardner 2005; May, Chan, Hodges ve Avolio, 2003). “İlişkilerde şeffaflık” ise uygun bilgi paylaşımını, geri bildirim vermek ve almak için istekli olmayı, güdüler

ve kararların arkasında yatan mantık konusunda açık olmayı ve sözler ile eylemler arasındaki uyumu içermektedir (Avolio ve Wernsing, 2008).

Yöneticiye Güven

Güven, iletişim kurulan kişilerin davranışlarındaki veya niyetlerindeki olumlu beklentilere dayalı, fakat ilişkide güvenlik açığını göz önünde bulundurmaya gerektiren psikolojik bir durumdur (Lewicki ve Bunker, 1996). Bireyler arasındaki soyut sözleşmeyi ifade eder ve iş ortamında, çalışanlarla örgüt arasındaki karşılıklı sorumlulukları belirler (Şişman ve Gemlik, 2009). Örgütlerde kişilerarası güven ilişkileri incelenirken genellikle yöneticiye güven konusuna değinilmektedir. Bir kurumda örgütsel güven sağlamadaki temel faktör, çalışanların yöneticilerine duydukları güvendir. Yöneticiye güven kavramı, örgüt çalışanlarının yöneticilerin kendilerine karşı dürüst olacağı ve arkalarında duracağına ilişkin düşünceleri ve yöneticinin kendilerine verdiği desteğe ilişkin algıları ile doğrudan ilişkilidir. Ayrıca yöneticinin adil davranması ve etik ilkelere bağlı kalması da örgüt çalışanlarının yöneticiye duydukları güveni artırıcı rol oynamaktadır (Mishra ve Morrissey, 2000). Güven duygusu diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da çok önemli bir kavram olarak görülmektedir. Öğretmen, öğrenci ve veli tarafından güven duyulan ve saygı ile karşılanan bir yönetici, örgüt içerisinde çalışanını, öğretmenini ve okulun diğer paydaşlarını daha etkili bir şekilde çalışmaya cesaretlendirebilir (Brewster ve Railsback, 2003). Bireysel ilişkilerin en yoğun yaşandığı ortamların okullar olduğu bilinmektedir. Eğitim kurumlarında güven ortamının oluşmasını sağlamak kısa vadede yöneticiler, öğretmenler ve veliler arasındaki ilişkinin kalitesini artırıcı etki gösterir, uzun vadede ise toplumsal olarak faydalı değişimlere zemin hazırlar ve toplumun yaşam biçimini değiştirebilir (Artuksu, 2009). Sonuç olarak okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini önemsemeli, değer vermeli ve bunları da davranışlarında sergileyerek göstermelidirler. Yöneticiler bu türdeki davranışların daha fazla gerçekleşmesi için örnek bir birey olmalıdır (Yılmaz, 2006).

Değişime Açıklık

Kişilerin ya da örgütlerin değişime eğilimli ve istekli olması durumuna değişime açıklık denilmektedir. Değişime açıklık, bir kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2000). İş hayatında değişime açıklık, risk alabilme ve özgüvenle birlikte başarılı ve öncü olmanın kuralları arasında da gösterilmektedir (Hammer ve Champy, 1994). Bununla birlikte yaşanan güncel gelişmelere ayak uydurabilmek ve diğer örgütlerle rekabet sağlayabilmek için değişime açık olmak birinci koşul haline gelmiştir. Özellikle okullarda gerçekleştirilen değişimin başarısını etkileyen potansiyel değişkenlerden biri de öğretmenlerin değişime açık olmasıdır (Borko, 2004; Demirtaş, 2012; Ha, Lee, Chan ve Sum, 2004; Lee, 2000; Moroz ve Waugh, 2000). Öğretmenlerin değişime inanmaları ve değişim için motive olmaları değişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır (Daly, 2010).

Okuldaki eğitim ve öğretim ortamının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi ve değiştirilmesi, yöneticilerin bilgi ve yeteneğine bağlıdır (Sweeney, 1992; akt: Çelikten, 2000). Okul yöneticilerinin bu davranışları sergileyebilmeleri için ilk önce kendilerinin değişime açık olması gerekmektedir. Bu süreçte okul yöneticisinden beklenen değişim sürecini başlatma, yönlendirme ve değerlendirme, farklı birimler arasında eşgüdümü sağlayabilme becerileridir (Wallace, 2004). Değişim sürecine giren bir okulda, yöneticiler bütün değişkenleri teker teker dikkate almalı, her değişkenin örgütü ne oranda etkilediğinin tespitini yapmalı, en sonunda değişimi planlanan şekilde, yavaş yavaş ve düzgün bir iletişim ağı kurarak gerçekleştirmelidir (Inandı, 2000). Okul içerisinde sağlıklı bir iletişim ortamının sağlanması, okul yöneticilerinin sağlıklı bir değişim gerçekleşmesine yardımcı olacaktır (Harris, 2006).

Otantik Liderlik ile Yöneticiye Güven Arasındaki İlişki

Lider ve astları arasında oluşturulan güven ve bu güvenin sağladığı faydalar, yönetim ve örgütsel davranış alanlarında önemli olduğu vurgulanmaktadır. Güvenin liderin etkili bir liderlik davranışı sergilenmesinde başrol oynadığı ifade edilmektedir. Ayrıca liderin tutarlı davranışları ile kendisini izleyenlerin güvenini kazanabileceği görüşü savunulmaktadır (Kovač ve Jesenko, 2010). Literatür incelendiğinde otantik liderlik ile güven arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi için birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir (Luthans ve Avolio, 2003; Hughes, 2005; Norman, 2006). Öncüoğlu (2013)

tarafından yapılan çalışmada otantik liderliğin yöneticiye güven, işe tutkunluk, görev performansı, örgütsel vatandaşlık gibi değişkenleri yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Yangın (2017) otantik liderlik ile örgütsel güven arasında anlamlı ilişkinin olduğu ve birbirlerini olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedir. Özkara (2017) ise üst yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının, yöneticilerine duydukları bilişsel ve duygusal güveni pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ifade etmiştir. Diğer bir çalışmada ise Kılıç (2015) çalışanların yöneticilerine karşı otantik liderlik algıları ne kadar yüksek ise örgütsel güven algılarının da o derecede yüksek olacağını ifade etmektedir. Ayrıca yapılan diğer çalışmalar da incelendiğinde ilişkişel şeffaflık, otantik davranma, dengeli değerlendirme ve öz farkındalık gibi eylemlerin otantik liderliğin temel bileşenleri olduğu ve bu bileşenlerin, yöneticiye olan güvenin önemli belirleyicilerinden birisinin olduğu belirtilmektedir (Walumbwa ve diğerleri, 2008; Luthans ve Avolio, 2003; Hughes, 2005; Walumbwa, Christensen ve Hailey, 2011; Norman, 2006).

Otantik Liderlik ile Değişime Açıklık Arasındaki İlişki

Örgütlerde değişim uygulanmak isteniyorsa yöneticilerin, bu değişimden en çok etkilenecek ve bu değişimi uygulayacak kişiler olan öğretmenlerle kuvvetli ilişkiler kurmaları ve onların motivasyonlarını artırmaları önemlidir. Ayrıca değişimin gerçekleştirilebilmesi için öğretmenlerin de alınan kararlara katılımının sağlanması gerekmektedir (Atak, 2011). Dolayısıyla otantik liderliğin ilişkişel şeffaflık boyutu göz önünde bulundurulduğunda, otantik liderliğin bireysel ve örgütsel değişim üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. Yöneticilerin etik davranışlar sergilemesinin örgütsel değişimin desteklenmesi ve değişime direncin azaltılabilmesi açısından önemli bir etken olarak görülmektedir (Coch ve French 1948; Lewin 1947). Bu bağlamda yöneticinin içselleştirilmiş bir ahlak anlayışına sahip olmasının, öğretmenlerin değişime açıklıklarının olumlu yönde etkileyen bir etmen olduğu söylenebilir. Ayrıca yapılan birçok çalışma değişim bağlamında incelendiğinde, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki yüksek kalitedeki ilişkilerin (Parish, Cadwallader ve Busch, 2008) ve etkili liderlik uygulamalarının (Michaelis, Stegmaier ve Sonntag, 2010; Parish ve diğerleri, 2008; Herold, Fedor, Caldwell ve Liu, 2008) değişim yönünde olumlu etkisinin olduğu görülmektedir.

Yöneticiye Güven ile Değişime Açıklık Arasındaki İlişki

Eğitimde reform olarak adlandırılacak değişikliklerin gerçekleşebilmesi için örgüt içerisinde hâkim olan güven duygusu çok önemlidir. Okuldaki güven ortamı okulun reform çalışmalarına hazır bulunması açısından önemli bir etken olarak görülmektedir (Brewster ve Railsback, 2003). Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel değişime açıklık arasında da pozitif ilişkinin olduğunu ifade edilmektedir (Ertürk, 2008). Benzer bir şekilde örgütsel güvenin değişime direnç üzerinde anlamlı etkilerinin bulunduğu söylenebilir (Apaydın, 2017). Örgütlerde güvenin azalmasının değişime direnç yönünde bir eğilimin oluşturacağı belirtilmektedir (Heuvel ve Schalk, 2009). Ayrıca yöneticiye güven duyan çalışanlar ile değişime direnç arasında anlamlı farklılıkların olduğunu ifade edilmektedir. Yöneticiye güven duyan çalışanların değişime karşı olan dirençlerinin azaldığını belirtilmektedir (Van Dam, Oreg ve Schyns, 2008). Örgütsel güven ile çalışanların değişim yönündeki olumlu tutumları arasında, pozitif ilişkiler onduğunu belirten farklı çalışmalar da bulunmaktadır (Devos, Buelens ve Bouckennooghe, 2007; Eby, Adams, Russell ve Gaby, 2000).

Bu araştırmanın, değişime açıklığın hangi durumlarda gerçekleşebileceği ve otantik liderliğin, okullardaki değişime açıklık üzerine ne kadar etkili olduğu konusunda yöneticilere yol göstereceği düşünülmektedir. Ayrıca çalışmanın, yöneticinin sergilediği otantik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin yöneticiye güven duyması adına ne gibi etkileri olduğu bağlamında da yol gösterici bir çalışma olacağı beklenilmektedir.

Okullarda güven ortamının oluşturulması ve istenilen değişimlerin sağlanabilmesi için özellikle öğretmenlerin düşünce ve davranışlarının önemli bir işleve sahip olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, araştırma örneklemini, öğretmen katılımcılardan oluşturularak, öğretmenlerin bu konudaki fikirleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu çalışmanın, öğretmen görüşlerini de dikkate alarak, kendi okullarında güven oluşturabilme ve değişimi artırabilme konularında okul yöneticilerine yol gösterici olacağı da düşünülmektedir. İlgili alanyazın incelendiğinde bu çalışmanın, otantik liderliğin, yöneticiye güven ve

değişime açıklık üzerindeki etkisini inceleyen özgün bir araştırma olduğu ve bu kapsamda daha önce yapılmış bir araştırma olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırmadan elde edilecek sonuçların, gelecekte bu alanda yapılacak diğer çalışmalara ışık tutacağı ve katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, otantik liderliğin yöneticiye güven ve okulların değişime açıklık düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan model test edilmiştir. Oluşturulan modelde yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışının öğretmenlerin yöneticiye güvenlerini ve değişime açıklıklarını pozitif yönde etkilediği ve öğretmenlerin yöneticiye güvenlerinin okulların değişime açıklığını pozitif olarak etkilediği varsayılmıştır. Ayrıca çalışma nitel araştırma yöntemiyle desteklenmiştir.

Bu araştırmada aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır;

1- Yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışı öğretmenlerin yöneticiye güvenlerini hangi düzeyde ve yönde etkilemektedir?

2- Yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışı okulların değişime açıklığını hangi düzeyde ve yönde etkilemektedir?

3- Öğretmenlerin yöneticiye güven duyması okulların değişime açıklığını hangi düzeyde ve yönde etkilemektedir?

4- Öğretmenler, yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik davranışlarının yöneticiye güven duyulmasına etkisi konusunda ne düşünmektedirler?

5- Öğretmenler, yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik davranışlarının kendilerinin değişime açık olmalarına etkisi konusunda ne düşünmektedirler?

6- Öğretmenler, okul yöneticisine güven duymalarının kendilerinin değişime açık olmalarına etkisi konusunda ne düşünmektedirler?

Yöntem

Araştırma Modeli

Araştırmada, nicel ve nitel araştırma yöntemi yaklaşımlarını bir arada kullanarak (Maxwell ve Loomis, 2003), hem nicel, hem nitel veri toplama teknik ve analizlerinin uygulanması ve elde edilen sonuçların birlikte yorumlanması olarak tanımlanan “karma yöntem” araştırma modeli kullanılmıştır (Johnson ve Onwuegbuzie, 2004; Creswell, 2014). Karma yöntem tercih edilmesindeki asıl amaç, nicel veya nitel araştırma yöntemlerinin tek başına kullanılmalarından dolayı ortaya çıkan eksik yönleri ortadan kaldırmak, araştırmayı daha derinlemesine ve bir bütün olarak analiz etmektir (Creswell, 2014). Araştırmada karma desen yöntemlerinden yakınsayan paralel yöntem kullanılmıştır. Yakınsayan paralel yöntemde birlikte toplanan nitel ve nicel veriler ayrı ayrı analiz edilir ve bulguların birbirlerini destekleyip desteklemediğine bakılır (Creswell, 2014; Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012).

Araştırmanın nicel kısmında ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli iki veya daha fazla sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin var olup olmadığını ve/veya değişim varsa derecesini belirlemeyi amaçlar (Karasar, 2013; Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2010).

Araştırmanın nitel kısmı, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışmasına uygun olarak yürütülmüştür. Durum çalışmasında bir duruma ilişkin çeşitli değişkenler ve etkenler üzerinde yoğun bir şekilde çalışılmaktadır. Bu değişkenlerin ve etkenlerin durumu nasıl etkiledikleri ve durumdan nasıl etkilendikleri belirlenip durum hakkında değerlendirme yapılabilmektedir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2010; Glesne, 2012; Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Katılımcılar

Nicel araştırmanın evrenini, 2017–2018 eğitim öğretim yılında Sivas ili Merkez ilçesindeki MEB'e bağlı ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler olmaktadır. Araştırmanın nicel boyutu için Sivas il Merkezinde görev yapan yaklaşık 5208 öğretmene ulaşmak zaman ve maliyet açısından güçlük yaratacağından öğretmenler basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Basit seçkisiz örnekleme yönteminde, örnekleme birimlerinin her birine eşit ve bağımsız seçilme olasılığı verilmektedir ve birimler tamamen rastgele bir şekilde örnekleme alınmaktadır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2010).

Toplam evrenden değerlendirmeye alınacak örneklem büyüklüğünü saptayabilmek için Özdamar (2003, s.116-118) 'dan faydalanılmıştır. Belirtilen formüle göre örneklem büyüklüğü, %95 güven aralığında en az 538 katılımcı olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda çalışmada Sivas il Merkezinde görev yapan 668 öğretmenden veri toplanmıştır. Araştırma katılımcılarının 54,6'sı evli; %45,4'ü ise bekârdır. Toplam öğretmenlik tecrübesi bakımından katılımcıların %9,4'ü 1-5 yıl arasında öğretmenlik tecrübesine sahipken, %32,2'si 6-15 yıl; %48,1'i 16-25 yıl; %10,3'ü 26 yıl ve üstü öğretmenlik tecrübesine sahiptir. Katılımcıların %73,2'si lisans mezunu ve %26,8'i yüksek lisans mezunudur. Son olarak katılımcıların %28,6'sı ilkökölde; %33,1'i ortaokulda ve %38,3'ü ise lisede görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır.

Araştırmanın nitel boyutunda veri toplamak amacıyla, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi, araştırılan özelliklere ilişkin farklı durumlardaki bireylerin ortak ya da birbirinden farklı yönlerinin genelleme amacı gütmekten daha geniş bir çerçevede betimlenmesidir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2010; Yıldırım ve Şimşek, 2011). Nitel araştırmalarda toplanan verilerin tekrara düşmesi durumunda veri doygunluğuna ulaşıldığı sonucuna varılmaktadır (Creswell, 2014). Bu bağlamda toplanan veriler eğitim bilimleri alanında uzman bir kişi ve araştırmacı tarafından incelenmiş ve verilerin doygunluğa ulaşıldığı sonucuna varılmıştır. Bu durumda veri toplama işlemi son bulmuştur. Araştırmanın nitel boyutundaki çalışma grubuysa; 6'sı ilkököl, 6'sı ortaokul ve 6'sı da lisede olmak üzere, Milli Eğitim Bakanlığı'nda (MEB'de) görev yapmakta toplam 18 katılımcıdan oluşmaktadır.

Kullanılan Veri Toplama Araçları

Ötantik Liderlik Ölçeği: Walumbwa ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Tabak, Polat, Coşar ve Türköz (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçek, 16 maddeden oluşmaktadır, 5'li likert tipindedir ve 4 boyutludur. Bu boyutlar, "ilişkisel şeffaflık", içselleştirilmiş ahlak anlayışı", "bilgiyi dengeli değerlendirme" ve "öz farkındalık" boyutlarıdır. Ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik değerleri ilişkisel şeffaflık, 0.86; içselleştirilmiş ahlak anlayışı, .83; bilgiyi dengeli değerlendirme, .85; öz farkındalık, .90'dir. Tüm ölçek için güvenilirlik değeri .93 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışma kapsamında ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik değerleri ilişkisel şeffaflık boyutunda .76, içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunda .62, bilgiyi dengeli değerlendirme boyutunda .72 ve öz farkındalık boyutunda ise .62 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca tüm ölçek için Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı .84 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca Çetin ve Tanoba (2020) tarafından yapılan çalışmada ötantik liderlik ölçeğinin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ilişkilerde şeffaflık boyutunda .60, içselleştirilmiş ahlak boyutunda .67, dengeli değerlendirme boyutunda .71, öz farkındalık boyutunda .68 ve genel ötantik liderlikte ise .80 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ise elde edilen uyum değerleri, χ^2/sd : 2,746; GFI: ,953; CFI: ,933; AGFI: ,935; NFI: ,900; RMSEA: ,051 ve SRMR: ,0392 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara bakıldığında uyum değerlerinin, iyi uyum ve kabul edilebilir uyum gösterdikleri görülmektedir (Bayram, 2013; Kline, 2016).

Yöneticiye Güven Ölçeği: McAllister (1995) tarafından geliştirilen ölçek 11 sorudan oluşmaktadır. 5 soru bireyler arası oluşan duygusal güveni, 6 soru ise bilişsel güveni ölçmektedir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması yöneticiye güveni ölçmek amacıyla Arı (2003) tarafından gerçekleştirilmiştir. "Duygusal Güven" faktörü için Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı .87, "bilişsel güven" faktörü için Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ise .87 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışma kapsamında ise ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı duygusal güven faktöründe .72 ve bilişsel güven faktöründe .81 olarak hesaplanmıştır. Tüm ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ise .78 olarak bulunmuştur. Kavak

(2019) tarafından yapılan çalışmada ise yöneticiye güven ölçeğinin duygusal güven boyutu .81 ve bilişsel güven boyutu .84 ve genel olarak yöneticiye güven ölçeğinin ise .89 olduğu sonucuna varılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri ise X^2/sd : 3,166; GFI: ,967; CFI: ,954; AGFI: ,946; NFI: ,934; RMSEA: ,057 ve SRMR: ,0480 olarak hesaplanmıştır.

Okullarda Değişime Açıklık Ölçeği: Smith ve Hoy (2007) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Demirtaş (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçek 14 maddeden oluşmakta ve üç alt boyutu bulunmaktadır. Bu alt boyutlar “öğretmenlerin değişime açıklığı”, “müdürün değişime açıklığı” ve “okul çevresinin değişime açıklığı” olarak isimlendirilmiştir. Ölçek 5’li likert tipinde oluşturulmuştur. Tüm ölçeğin Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı .78 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışma kapsamında ise ölçeğin Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı müdürlerin değişime açıklığı faktöründe .78, öğretmenlerin değişime açıklığı faktöründe .68 ve okul çevresinin değişim baskısı faktöründe .67 olarak hesaplanmıştır. Tüm ölçeğin Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı .75 olarak bulunmuştur. Bozbayındır ve Alev (2018) tarafından yapılan çalışmada ise okullarda değişime açıklık ölçeğinin toplam güvenilirlik katsayısı .89 olarak hesaplanmıştır. Ayık, Diş ve Çelik (2016) tarafından yapılan çalışmada ise okullarda değişime açıklık ölçeğinin Cronbach’s Alpha değerleri öğretmenlerin değişime açıklığı boyutu için .83, müdürlerin değişime açıklık boyutu için .73 ve okul çevresinin değişim baskısı boyutu için .74 ve ölçeğin tamamı için ise .83 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ise uyum iyiliği değerleri, X^2/sd : 2,269; GFI: ,966; CFI: ,949; AGFI: ,951; NFI: ,914; RMSEA: ,044 ve SRMR: ,0394 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmanın nitel kısmında öğretmenlerin fikirlerini belirleyebilmek amacıyla üç açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Buradaki amaç hem yarı yapılandırılmış görüşme formunun sabit cevaplama avantajından yararlanmak hem de konu ile ilgili bilgilerin derinliğine inebilme avantajını kullanabilmektir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2010). Uygulama öncesinde görüşme sorularının amaca uygun olduğunu ve işlevliğini kontrol etmek amacıyla 2 öğretmen ile ön uygulama yapılmıştır. Uygulama sonunda ise açık uçlu sorularla ilgili katılımcı öğretmenlerin fikirleri ve eğitim bilimleri alanında görev yapan uzmandan da görüş alınarak değerlendirme yapılmıştır. Bu değerlendirmeler neticesinde yarı yapılandırılmış form soruları tekrar gözden geçirilmiş ve en son halini almıştır. Nitel veriler toplanmadan önce öğretmenlerle iletişime geçilmiş ve onayları alınarak uygun bir zaman belirlenmiştir. Ayrıca uygulama sırasında ses kaydı alınacağı ve katılımın gönüllülük esasına göre gerçekleştirileceği belirtilmiştir. Hazırlanan görüşme formunun geçerlik ve güvenilirliğini sağlamak adına uzman görüşünden yararlanılmıştır. Veri toplama sürecinde, nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan veri toplama yöntemlerinden birisi olarak kabul edilen görüşme tekniği kullanılmıştır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2010). Görüşme tekniği bilgi toplamak amacıyla kullanılan bir sohbet olarak tanımlanabilmektedir (Berg ve Lune 2015). Verileri toplamak için görüşme yapılacak öğretmenler önceden tespit edilmiş ve görüşme için uygun bir tarih ve zaman ayarlanarak, yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen verilerin, öznel yargılarda bulunulmadan, doğrudan olduğu gibi sunulması, güvenilirliği artırıcı bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (LeCompte ve Goetz, 1982). Bu bağlamda bu araştırmanın iç güvenilirliğini sağlayabilmek amacıyla katılımcıdan görüşme yoluyla elde edilen veriler olduğu gibi yazıya dökülmüş ve hiçbir müdahalede bulunulmamıştır. Katılımcının söyledikleri ve verdiği örneklerden doğrudan alıntı yapılarak temalara aktarılmıştır. Maxwell (1992)’ e göre iç geçerlik elde edilen verilerin elde edilmek istenen içerikle ilgili olup olmadığı ve araştırmanın içeriğiyle elde edilen bulguların birbirini tamamlayıp tamamlamadığıdır. Bu çalışmada elde edilmek istenen içerik ile toplanan veri setinin uygunluğu araştırmacı ve eğitim bilimleri alanında uzman iki kişi tarafından incelenmiş ve uygun olduğu kanaatine varılmıştır. Nitel araştırmalarda, yapılan bir araştırmanın sonuçları benzer durumlarda veya ortamlarda aynı sonuçları veriyorsa yani sonuçlar benzer durumlar için genellenebiliyorsa, bu durum araştırmanın dış geçerliği sağladığını göstermektedir (Maxwell, 1992; Becker, 1990). Buna göre araştırma örneklemini, araştırma sonuçlarının ilkökul, ortaokul ve lise düzeyine genellenebilmesi için çeşitlendirilmiştir. Ayrıca nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik kriterlerinden ziyade inandırıcılık (trustworthiness) kriterinin bulunması gerektiği belirtilmektedir. İnandırıcılığın ise dört kriteri bulunmaktadır. Bunlar; inanırılık, güvenilebilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabilirliktir. (Guba ve Lincoln, 1982). İnandırılık kriterinin sağlanabilmesi açısından veriler toplandıktan sonra yazıya dökülmüş

ve katılımcılara ulaştırılmıştır. Bu durumda katılımcıların ifade edilen düşünceler ile ilgili onayı alınmıştır. Güvenilebilirlik kriterinin sağlanabilmesi açısından araştırmanın yöntemi ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Onaylanabilirlik kriterinin sağlanabilmesi için çalışmanın amacı doğrultusunda kullanılan ölçme aracının nasıl hazırlandığı belirtilmiş ve verilerin toplanma süreci açıklanmıştır. Aktarılabirliğin sağlanabilmesi açısından ise amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda ilkokul, ortaokul ve lise olmak üzere farklı eğitim kademelerinde görev yapan katılımcılar çalışmaya dâhil edilmiştir.

Veri Analizi

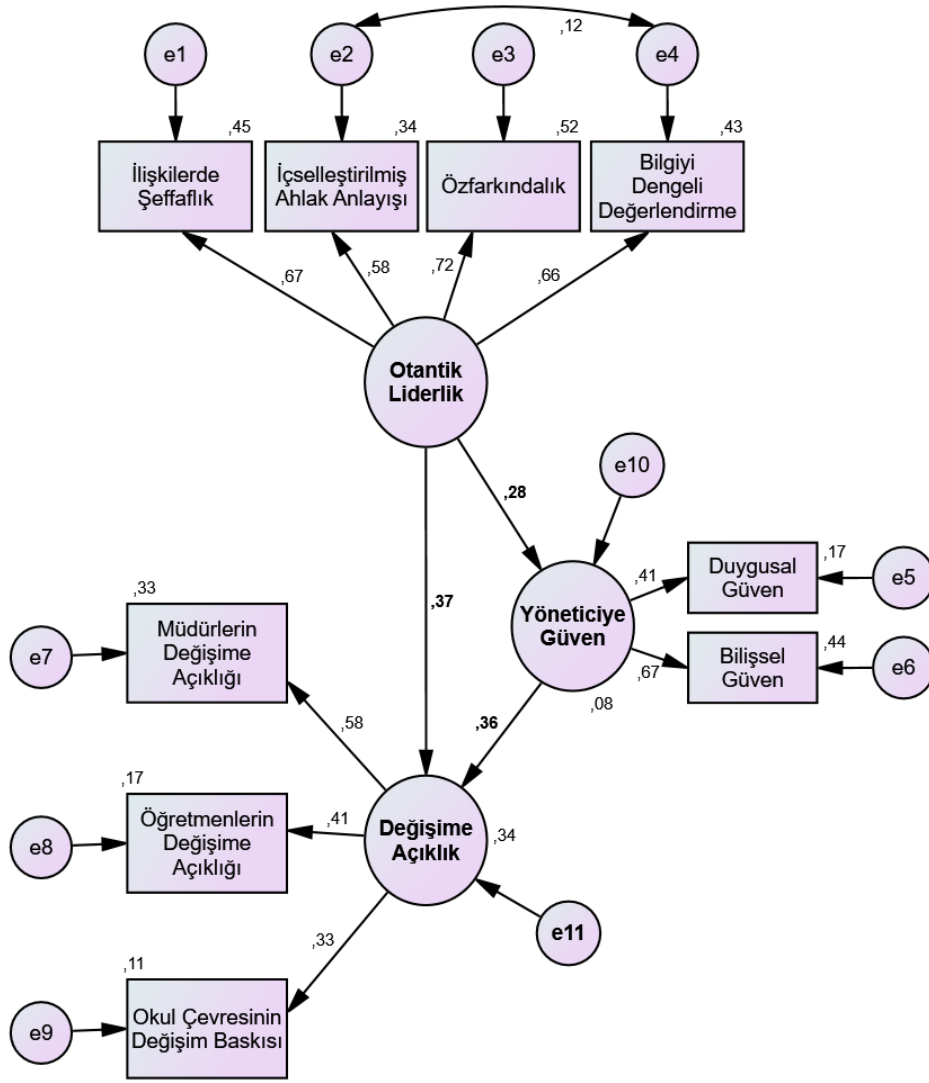
Veriler toplanmadan önce ölçek sahiplerinden izin alınmıştır. Ayrıca ölçekler ve nitel araştırma soruları Sivas İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş ve öğretmenlere uygulanmasında bir sakınca olmadığı belirtilmiştir. Nitel ve nicel verilerin toplanması gönüllülük esasına uygun olarak yürütülmüştür. Nitel veriler toplanmadan önce katılımcının onayı alınmış ve “onay formu” doldurulmuştur.

Verilere ilişkin frekans-yüzdelerin ve güvenilirlik katsayılarının hesaplanması istatistiksel analiz programı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve oluşturulan model test edilmiştir. İlk önce veriler SPSS istatistik programına girilmiş ve yapı veya anlamca olumsuz olan maddeler ters cevaplarıyla yeniden kodlanmıştır. Analize başlamadan önce eksik veriler incelenmiştir ve normal dağılım-çoklu normal dağılım bakımından değerlendirilmiştir. Aykırı değerlere (mahalanobis) göre 48 veri değerlendirme dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak analiz için uygun olmayan veriler veri setinden çıkarıldıktan sonra, 668 veri analiz için değerlendirmeye alınmıştır. Ölçeklerin her bir boyutu için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve bu değerlerin -2 ile +2 arasında değiştiği görülmüştür. Bu sonuca göre ölçekten elde edilen puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği söylenebilir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Büyüköztürk (2011), değişkenler arasında .80 ve üzerinde bir ilişkinin bulunması durumunda çoklu bağlantı sorununun ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Değişkenler arasındaki korelasyon değerleri incelenmiş ve çoklu doğrusal bağlantı sorununa sebep olabilecek bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Nitel verilerin analizini yapabilmek için ilk önce ses kayıtları bilgisayar ortamına aktarılmıştır ve Word dosyasında yazıya dökülmüştür. Elde edilen verilere “içerik analizi” yapılmış ve veriler çözümlenmiştir. İçerik analizinde temel amaç, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar oluşturarak, bir araya getirmek ve bunları anlaşılır bir şekilde düzenleyip yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Elde edilen veriler incelenmiş, cevaplar belirlenen gruplara yerleştirilmiş ve benzer cevapların frekansları hesaplanmıştır. Görüşler neticesinde ortaya çıkan temalar, aralarındaki bağları gösterir şekilde modellendirilmiştir. Ortaya çıkan görüşler analiz edilirken kod sistemi kullanılmıştır. Örneğin “E, YL, L” olarak kodlanmış birisi Cinsiyeti erkek olan, son mezun olduğu eğitim kurumu kademesi yüksek lisans olan, görev yaptığı okul türü lise olan bir katılımcıyı temsil etmektedir.

Bulgular

Nicel araştırma grubundan elde edilen veriler doğrultusunda öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile yöneticiye güven ve okulun değişime açıklığı arasındaki açıklayıcı ilişkiler aşağıdaki şekilde sunulmuştur.



Şekil 1. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Sonuçlar

Modelden elde edilen uyum iyiliği değerleri, $\chi^2/sd=2.98$, $GFI=0.97$, $CFI=0.94$, $AGFI=0.95$, $NFI=0.92$, $RMSEA=0.05$ ve $SRMR=0.03$ olarak hesaplanmıştır. Değerlerin oldukça iyi seviyede olduğu söylenebilir (Bayram, 2013; Kline, 2016)

Tablo 1’de oluşturulan genel modelde yer alan değişkenler arasındaki bağlantı katsayı değerleri yer almaktadır. Ayrıca bu değerlere ait olan kritik oran, standart hata ve anlamlılık değerlerine de yer verilmiştir.

Tablo 1.

Modelde Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişki, Kritik Oran, Standart Hata ve Anlamlılık Değerleri

Değişkenler	Standart Hata	r	Kritik Oran
Otantik Liderlik - Yöneticiye Güven	,038	,28	3,331*
Otantik Liderlik - Değişime Açıklık	,050	,37	4,513*
Yöneticiye Güven - Değişime Açıklık	,133	,36	3,600*

N=668 *p<,01

Tablo 1 incelendiğinde; öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin otantik liderlik davranışları ile yöneticiye güven arasındaki bağlantı katsayı değerinin ,28 olduğu ve bu değerlerin $p<,01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının yöneticiye güven üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç çalışmanın birinci araştırma sorusunu açıklamaktadır.

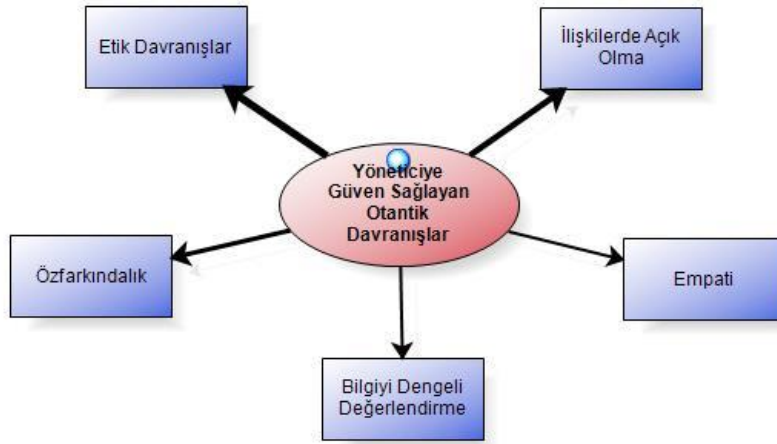
Benzer bir şekilde öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin otantik liderlik davranışları ile okulun değişime açıklığı arasındaki bağlantı katsayı değerinin ,37 olduğu ve bu değer $p<,01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının okulların değişime açıklığı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç çalışmanın ikinci araştırma sorusunu açıklamaktadır.

Son olarak öğretmenlerin yöneticiye duydukları güven ile okulun değişime açıklığı arasındaki bağlantı katsayı değerinin ,37 olduğu ve bu değer $p<,01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticiye güven duymanın okulların değişime açıklığı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç çalışmanın üçüncü araştırma sorusunu açıklamaktadır.

Nitel araştırma katılımcılarının görüşleri doğrultusunda 3 tema oluşturulmuştur. 4. 5. ve 6. Araştırma sorularına uygun olarak oluşturulan temalar aşağıdaki gibidir.

- Yöneticiye Güven Sağlayan Otantik Davranışlar
- Otantik Davranışların Değişime Açıklığa Etkileri
- Yöneticiye Güven'in Değişime Açıklığa Etkileri

Yöneticiye Güven Sağlayan Otantik Davranışlar: Nitel verilerin çözümlemesi sonucunda elde edilen model Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2. Yöneticiye Güven Sağlayan Otantik Davranışlara İlişkin Oluşturulan Model

Etik Davranışlar: Öğretmenlerin yöneticilerine güvenmelerini sağlayan otantik davranışlardan birisi etik davranışlar sergilenmesi olduğu belirtilmiştir (f=18). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

"...Okul müdürümüz oldukça etik davranan ve kimsenin hakkını kimseye yedirmeyen birisidir... Tabi böyle davrandıkça herkesin ona karşı güveni ister istemez artıyor" (E, L, İ)

"... Eğer sen etik bir müdürsen ve eğer sen bazı ahlak kurallarına sahipsen ve bu kuralları benimsediysen tüm koşullarda, görev yapan bütün öğretmenlere etik yargılarında davranman gerekir. Zaten böyle davranırsan kişilerin güvenini kazanabilirsin" (E, L, L).

"...Güvenilir bir insan etik bir insandır" (K, L, O).

İlişkilerde Açık Olma: Öğretmenlerin yöneticilerine güvenmelerini sağlayan otantik davranışlarından bir diğeri de ilişkilerde açık olma davranışıdır (f=11). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

“...Bütün herkese aynı mesafede... İşe kendi duygularını ve düşüncelerini katmadan yaklaşır. Bunu bilen öğretmen de ister istemez güven duyar” (E, YL, L).

“...Okul müdürünün kendisini dinleyeceğinden ve fikirlerine saygı duyacağından emin olmalı. ...Ancak kendisine güveni böyle oluşturabilir” (K, L, İ).

Özfarkındalık: Öğretmenlerin yöneticilerine güvenmelerini sağlayan otantik davranışlarından bir diğeri de özfarkındalık’dır (f=7). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

“... kendi yeteneklerinin ve becerilerinin farkındadır. ...her şeyi ben bilirim herkes bana sorar tavrı takınmaması öğretmenleri ona yakınlaştırıyor ve yeri geldiğinde bir dost gibi ona güvenmemizi sağlıyor” (E, L, İ).

“...sahip olduğu özgüven diğer öğretmenlere de aslında örnek teşkil etmekte ve cesaret vermektedir. ...bütün bu kavramlar okul müdürüne saygı olarak geri dönmektedir” (K, L, O).

Bilgiyi Dengeli Değerlendirme: Öğretmenlerin yöneticilerine güvenmelerini sağlayan otantik davranışlarından bir diğeri ise bilgiyi dengeli değerlendirme davranışıdır (f=5). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

“...kendi duygularını ve düşüncelerini olaya katmadan karar verebilme yeteneği vardır.... Bu şekildeki davranış şekli yöneticiye güven duyulmasını sağlar” (K, YL, İ).

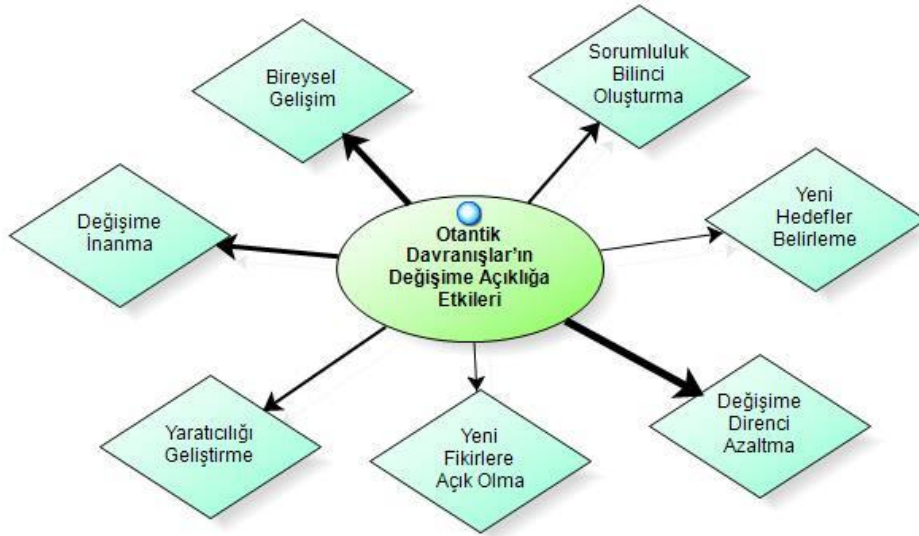
“Okulda herkesin hangi konu olursa olsun fikirlerin alınması ve düşüncelerin paylaşılmasıyla demokratik bir ortam oluşuyor. Kendisini ifade eden öğretmen, yöneticinin kendisinin fikirlerini de almasından dolayı ona karşı güven hisseder” (E, L, L).

Empati: Öğretmenlerin yöneticilerine güvenmelerini sağlayan otantik davranışlarından bir diğeri de empatik davranışlardır. (f=5). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“Hemen hemen her durumda kendisini karşıdakinin yerine koyarak düşünür ve buna göre davranır... Bu da doğal olarak kendisine daha çok güvenilmesini sağlıyor...” (E, YL, L).

“... yönetici iyi bir dinleyici olmalı karşısındakine empatik yaklaşmalıdır. ...Ancak böyle doğru uygulamayı bulabilir ve güven sağlayabilir” (E, L, O).

Otantik Davranışların Değişime Açıklığa Etkileri: Nitel verilerin çözümlemesi sonucunda elde edilen model Şekil 3’de gösterilmektedir.



Şekil 3. Otantik Davranışların Değişime Açıklığa Etkilerine İlişkin Oluşturulan Model

Değişime Direnci Azaltma: Yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının direnci azalttığı belirtilmektedir (f=16). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

"...otantik bir yöneticinin değişimde ilk yapması gereken öğretmenlerin desteğini almaktır... Kendisine getireceği faydaları anlayan öğretmenin değişime bakış açısı değişir ve yapılan değişikliklere biran önce uyum sağlamak için çaba sarf eder ve uyum sağlar" (E, L, O).

"Bir otantik lider, liderliğin temel özelliklerinden yararlanarak öğretmeni değişim konusunda motive etmeli ve değişim sürecinde ve süreç boyunca yaşayabileceği stres ve kaygı düzeylerini göz önünde bulunmalıdır..." (E, YL, L).

"Her örgütte olduğu gibi değişime karşı direnç geliştirenler olacaktır. ...örgüt içerisinde ortak değişim gereksinim duygusu oluşturarak bütün öğretmenlerle etkili iletişim yollarını kurmak bu zorluğun aşılmasını sağlayabilir" (E, L, O).

Bireysel Gelişim: Yöneticilerin sergiledikleri otantik davranışların değişim yönünde bireysel gelişim sağladığı belirtilmektedir (f=13). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

"otantik lider özellikleri gösteren yöneticinin bireylerin kişisel gelişimini artırıcı olarak teşvik etmesi ve onları yönlendirmesi de gerekmektedir" (E, L, O).

"...otantik lider bireylerin de kendilerini geliştirmeleri açısından bir fırsat olur ve kendilerini geliştirmelerine rehberlik eder. Öğrenen okul kültürünü okula yerleştirirse zaten değişim kendiliğinden gelir" (K, L, İ).

Değişime İnanma: Yöneticilerin sergiledikleri otantik davranışların değişime inanmayı sağladığı belirtilmektedir (f=8). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

"Yönetici değişim liderliği rolünü üstlenerek okul personelini değişime inandırması gerekir. Otantik lider takipçilerini değişime inandırır" (E, L, L).

"Değişim yönünde motive olabilen öğretmenler ise değişime inanmaya başlarlar. Otantik liderin öğretmenleri değişime inandırması ile öğretmenler sürekli değişime hazır durumadırlar" (E, L, İ).

Sorumluluk Bilinci: Yöneticilerin sergiledikleri otantik davranışların değişime açıklığa etkilerinden bir diğeri ise sorumluluk bilinci ifadesidir (f=6). Sorumluluk bilinci alt teması ile ilgili olarak "Sorumuzla ilişkili

olarak otantik lider, davranışları ile öğretmenleri değişime inandırmalı ve onlara bu konuda sorumluluk bilincini yerleştirmelidir... Öğretmenler sorumluluk almazsa değişim kesinlikle gerçekleşemez” (E, L, L) ifadesi örnek verilebilir.

Yaratıcılığı Geliştirme: Öğretmenlerin ifadelerine göre yöneticilerin sergiledikleri otantik davranışların değişime açıklığa etkilerinden bir diğeri ise yaratıcılığı geliştirme ifadesidir (f=6). Yaratıcılığı geliştirme alt teması ile ilgili olarak “Yeni fikirlere açık olan bireyin de doğal olarak yaratıcılık düzeyi artar. ...değişimi kabul eden ve değişim yanlısı olan bir öğretmenin hayal gücü de gelişir” (E, YL, L) görüşü örnek olarak verilebilir.

Yeni Fikirleri Açık Olma: Öğretmenlerin ifadelerine göre yöneticilerin sergiledikleri otantik davranışların değişime açıklığa etkilerinden bir diğeri ise yeni fikirleri açık olma ifadesidir (f=5). İlgili temaya ilişkin ortaya konulan görüşleri “... müdürün yeniliklere ve değişikliklere açık olması ve bu yenilikleri bir fırsat olarak görmesi gerekir. Otantik liderliğin özelliklerinden biriside budur” (E, L, L) ifadesi temsil etmektedir.

Yeni Hedefler Belirleme: Öğretmenlerin ifadelerine göre yöneticilerin sergiledikleri otantik davranışların değişime açıklığa etkilerinden bir diğeri ise yeni hedefler belirleme ifadesidir (f=4). Bu alt temanın elde edildiği görüşlerden birisi “...Sadece bilmekle kalmazlar ne tür değişiklikler yapılabileceği konusunda fikir de yürütebilirler. Böylece kendilerine yeni hedef koyup bu hedef doğrultusunda ilerlerler. ...Ama otantik liderin de bu kıvılcımı başlatacak uygulamalar gerçekleştirmesi gerekir” (E, L, İ) şeklindedir.

Yöneticiye Güven’in Değişime Açıklığa Etkileri: Nitel verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen model Şekil 4’de gösterilmektedir.



Şekil 4. Yöneticiye Güven'in Değişime Açıklığa Etkilerine İlişkin Oluşturulan Model

Değişimi Destekleme: Öğretmenlerin yöneticiye güven duymaları durumunda değişimi destekleyebilecekleri belirtilmektedir (f=17). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

“Yöneticiye güven duyulan bir ortamda diğer soruda bahsettiğimiz gibi değişime bir direnç yaşanmaz. ...öğretmenler değişime karşı bir önyargıyla yaklaşmazlar” (E, YL, L).

“Öğretmenler yöneticilerine güveniyorsa yapılacak değişimin kendilerinin faydasına olacağını bilirler. Bu bakımdan değişimi desteklerler...” (E, L, O).

“Çalışanların yöneticiye güven duyması durumunda değişim karşısında takındıkları tavır açık bir şekilde farklı olacaktır. Bu farklılık tabii olarak olumlu yönde hissedilecektir” (K, YL, İ).

İşbirliği: Öğretmenlerin yöneticiye güven duymaları durumunda değişim yönünde işbirliği yapabilecekleri belirtilmektedir (f=8). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

“...değişim gerçekleştirilmek isteniyorsa yine bu işbirliği içerisinde olması gerekir. ...Yöneticisine güven duyan ve ondan herhangi bir konuda şüphesi olmayan öğretmenler işbirliği içerisinde değişime olumlu katkı sağlayabilirler” (E, L, İ).

“Birbirine ve yöneticisine güven duyan öğretmenler değişim için gerekli iş bölümü yaparlar” (E, L, O).

Kural ve Prosedürlere Uyma: Öğretmenlerin yöneticiye güven duymaları durumunda değişim konusundaki kural ve prosedürlere uyabilecekleri belirtilmektedir (f=5). Bu alt temayı *“güven kurallara uyulmanın baş teminatıdır. Güven havası hâkim bir okulda yönetici ve öğretmen hep kurallara uygun davranmak ister” (E, YL, L) görüşü örnekler niteliktedir.*

Vizyona Bağlanma: Öğretmenlerin yöneticiye güven duymaları durumunda değişim vizyonuna bağlanabilecekleri belirtilmektedir (f=4). Bu alt tema için belirtilen görüşlere *“Yöneticinin örgüt için belirlediği bir değişim vizyonu varsa güven sayesinde öğretmenlerde o vizyona bağlanırlar” (E, L, İ) ifadesi örnek gösterilebilir.*

Performans Artışı: Öğretmenlerin yöneticiye güven duymaları durumunda değişim konusunda performans artışı gösterebilecekleri belirtilmektedir (f=2). Bu alt tema *“Değişimi destekleyen ve isteyen öğretmenler değişime istekli olur ve değişimi istedik şekilde gerçekleştirmeleri açısından performanslarını artırırılar... Yöneticiye güven duyulması da bu performansın daha da fazla artmasını sağlayacaktır” (E, YL, L) görüşüyle özetlenebilir.*

Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın nicel bölümünde okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının yöneticiye güveni pozitif ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar aynı zamanda nitel araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir. Nitel araştırma sonucunda okul yöneticilerinin etik davranışlar sergilemelerinin, ilişkilerinde açık olmalarının, öz farkındalığa sahip olmalarının, bilgiyi dengeli değerlendirmelerinin ve empati becerilerine sahip olmalarının yöneticiye güven duyulması adına olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani katılımcılar genel olarak bu otantik liderlik davranışlarının yöneticiye güven duymaları adına olumlu etkileri olduğunu belirtmektedirler. Nicel ve nitel araştırmalardan elde edilen sonuçların birbiri ile tutarlı olduğu görülmektedir.

Elde edilen bu sonuçların, alanyazında daha önce yapılmış olan araştırma sonuçlarıyla da örtüştüğü görülmektedir. Öncüoğlu (2013) tarafından yapılan çalışmada otantik liderliğin yöneticiye güven, işe tutkunluk, görev performansı, örgütsel vatandaşlık gibi değişkenleri yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir çalışmada ise Özkara (2017), otantik liderlik davranışlarının, yöneticilerine duyulan bilişsel ve duygusal güveni pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Farklı bir çalışmada ise Luthans ve Avolio, (2003) liderin takipçileri tarafından daha otantik olarak algılanmasının, lider ve takipçileri arasında oluşan güven seviyesinin daha fazla olması anlamına geldiği belirtilmiştir. Bunun yanı sıra bu sonuçları destekleyen farklı çalışmalar da bulunmaktadır (Walumbwa ve diğerleri, 2008; Luthans ve Avolio, 2003; Hughes, 2005; Walumbwa ve diğerleri, 2011; Norman, 2006).

Yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar aynı zamanda nitel araştırma sonuçlarıyla desteklenmektedir. Araştırmanın nitel sonuçlarına göre; otantik liderliğin değişime açıklığa etkileri bağlamında, değişime direnci azalttığı; bireysel olarak gelişim sağladığı; değişime inanç sağladığı; sorumluluk bilinci oluşturduğu ve yaratıcılığın geliştiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre okul yöneticisinin otantik liderlik davranışlar sergilemesinin, okullarda değişime açıklık adına olumlu etkileri olduğu söylenebilir. Araştırmada, nicel ve nitel araştırmalardan elde edilen sonuçların birbiri ile tutarlı olduğu görülmektedir.

Elde edilen bu sonuçların, alanyazında daha önce yapılmış olan araştırma sonuçlarıyla da örtüştüğü görülmektedir. Sağır (2010) tarafından yapılan çalışmada, dönüştürücü liderlik kavramı ele alınmış ve dönüştürücü liderliğin ve alt faktörlerinin hepsinin değişime açıklığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan ideal etki, yöneticilerin yüksek etik ve ahlaki standartlara sahip olduğunu ve doğru işler yapmak konusunda güvenilir kişiler olduğunu belirtmektedir (Bass, 1998). Bu alt boyut otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu ile benzer özellik göstermektedir. Ayrıca dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi alt boyutu da otantik liderliğin ilişkisel şeffaflık boyutu ile benzer özellik göstermektedir. Bu bilgiler ışığında bu sonuçların çalışmamızı desteklediği söylenebilir. Kesmen (2014) tarafından yapılan diğer bir çalışmada ise alınacak kararlarda astların söz sahibi olmasının, onların değişim konusunda önceden bilgilendirilmesinin ve karar verme sürecinde etkilerinin olmasının değişimin sağlanması adına önemli olduğunu belirtilmiştir. Otantik liderliğin ilişkisel şeffaflık boyutu dikkate alındığında, bu davranışların değişime açıklık üzerinde olumlu etkilerinin olması beklenen bir sonuçtur. Bursalıoğlu (2015)' nun da ifade ettiği gibi örgütte uygulanan değişim stratejisi, değişimi uygulayacak olan öğretmenlerin anlayabileceği ve benimseyebileceği nitelikte değil ise, değişime karşı direnç oluşabilir. Burada da yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin iyi düzeyde olması, değişimin gerçekleşmesi adına temel belirleyici olarak kabul edilmektedir. Ayrıca yapılan birçok çalışma değişim açısından incelendiğinde, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki yüksek kalitedeki ilişkilerin (Parish, Cadwallader ve Busch, 2008) ve değişim sürecinde prosedürel ve etkileşimsel olarak adaletli davranılmasının (Bernert, Armenakis, Feild ve Walker, 2007; Foster, 2010) değişim sürecini olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Çalışmadan elde edilen diğer bir sonuca göre, yöneticiye duyulan güvenin, değişime açıklığı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Araştırmanın nitel sonuçlarına göre öğretmenlerin algılarına göre yöneticiye güven duyulmasının değişimi desteklemelerini sağladığı, değişime açıklık konusunda işbirliği yapabilecekleri, değişim için oluşturulan kural ve prosedürlere uyma eğilimi gösterecekleri, değişim için belirlenen vizyona uyma eğilimi gösterecekleri ve değişimi gerçekleştirmek adına performanslarının artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin yöneticilerine güven duymaları sonucunda öğretmenlerin değişimi destekleme eğilimi gösterdikleri görülmektedir. Çalışmada nicel ve nitel araştırmalardan elde edilen sonuçların da birbiri ile tutarlı olduğu görülmektedir.

Elde edilen bu sonuçların, alanyazında daha önce yapılmış olan araştırma sonuçlarıyla da örtüştüğü görülmektedir. Ertürk (2008) yaptığı çalışmada yöneticiye duyulan güven ile örgütsel değişime açıklık arasında güçlü bir pozitif ilişkinin olduğu sonucuna varmıştır. Apaydın (2017) tarafından yapılan çalışmada çalışanların örgüte güven düzeyleri arttıkça değişime karşı olumlu olarak duygusal tepki verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Heuvel ve Schalk (2009) ise örgütlerde güven kavramının önemini vurgulamış ve örgütlerde güvenin azalmasının, değişime direnç yönünde bir eğilimin oluşturacağını ifade etmektedir. Van Dam ve diğerleri (2008) ise çeşitli nedenlerle yöneticiye güven duyan çalışanlar ile değişime direnç arasında anlamlı farklılıklar olduğunu; yöneticiye güven duyan çalışanların, değişime karşı olan dirençlerinin azaldığını ifade etmektedir. Konovsky ve Pugh (1994), çalışanların yöneticilerine güven duyması durumunda, yöneticinin örgütü bütünüyle temsil ettiğini düşünerek, bu güven hissini tüm örgüte genelleyebileceklerini ifade etmektedir. Bu bağlamda çalışmadan elde edilen sonuçların desteklediği söylenebilir. Bunun yanı sıra, çalışmada elde edilen bu sonucu destekleyen başka çalışmaların da olduğu görülmektedir (Devos ve diğerleri, 2007; Eby ve diğerleri, 2000).

Öneriler

1. Yöneticiye duyulan güvenin, değişimin sorunsuz bir şekilde gerçekleşmesini sağlayabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Okullarda güven ortamının sağlayacağı faydalar hakkında bilgilendirmeye yönelik kurslar düzenlenmeli ve okulun tüm paydaşlarının bu kurslara katılımı sağlanmalıdır.
2. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin kendilerine güven duymalarını sağlaması için otantik liderlik davranışları sergilemeleri gereklidir. Okul yöneticilerine otantik liderlik becerileri ile ilgili hizmet içi eğitim düzenlenmesi, bu becerilerin kazanılması açısından büyük önem taşımaktadır.

3. Öğretmenlerin değişimi desteklemelerini ve değişime karşı olan dirençlerinin azalmasını sağlayabilmek için yöneticilerin otantik liderlik davranışları sergilemesi gereklidir. Okul yöneticilerine otantik liderlik davranışlarının değişim üzerinde etkisini anlatan seminerler düzenlemek değişimin daha etkili ve sorunsuz bir şekilde gerçekleşmesini sağlayabilir.

4. Araştırmadan elde edilen bir sonuca göre okulda yöneticiye güveni sağlayacak en önemli davranışlardan birisi okul yöneticisinin etik davranışlar sergilemesidir. Bundan dolayı güveni sağlamak için okul yöneticilerinin etik davranışlar sergilemesi önerilmektedir. Bunun yanı sıra yöneticilerin ilişkilerinde açık olması, öz farkındalık becerilerinin olması, bilgiyi dengeli bir şekilde değerlendirmesi ve empati yeteneğinin bulunması yöneticiye olan güveni artırmaktadır. Yöneticilere bu davranışların güven üzerindeki etkisini anlatan bilgilendirici broşürler dağıtılabilir.

5. Öğretmenlerin değişime karşı dirençlerinin azaltılabilmesi, değişim yönünde bireysel gelişimlerinin sağlanabilmesi, değişime inanması, değişim bağlamında sorumluluk bilinci oluşması, yaratıcılıklarının gelişmesi, yeni fikirlere açık olmaları ve değişim için yeni hedefler belirlemeleri için okul yöneticisinin otantik liderlik davranışlar sergilemesi önerilmektedir. Özellikle eğitim örgütlerinde değişim kavramının gerekliliği, bakanlık bünyesinde yöneticilere anlatılabilir ve otantik liderlik - değişim konulu paneller düzenlenebilir.

6. Öğretmenlerin değişimi desteklemeleri, diğer çalışanlarla işbirliği kurabilmeleri, değişim için oluşturulan kural ve prosedürlere uymalarının sağlanabilmesi, değişim vizyonuna bağlanmaları ve değişim yönünde performanslarının artırılabilmesi için yöneticilerine güvenmeleri gerekmektedir. Bütün okul paydaşlarını kapsayan çeşitli sosyal etkinlikler düzenlenmesi, örgüt içerisinde güven ortamının oluşmasını sağlayabilir.

7. Yöneticilere otantik liderlik hakkında gerekli bilgilerin verilmesi için seminerler veya hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir. Ayrıca eğitim yöneticilerini, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi bölümünde lisansüstü eğitim görmeleri için teşvik etmeli ve ders programlarında diğer liderlik türlerinin yanı sıra otantik liderlik konusu da zorunlu olarak anlatılmalıdır.

Çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesinde’ yer alan tüm kurallara uyulmuş ve yönergenin ikinci bölümünde yer alan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemlerden” hiçbirini gerçekleştirilmemiştir.

References

- Apaydın, E. (2017). *Paternalistik liderliğin değişime direnç üzerine etkileri: örgütsel güvenin aracılık rolü* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Arı, G. S. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 17-36.
- Artuksı, E. (2009). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları* (Malatya İli Örneği) (Yayınlanmamış bilim uzmanlığı tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal, Malatya.
- Atak, M. (2001). *Örgütsel değişim ve değişime direnç (Bir örgüt ortamının değişim açısından incelenmesi)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Zhu, F. W. W. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: manual and sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.09.003

- Avolio, B. J., & Wernsing, T. S. (2008). Practicing authentic leadership. S. J. Lopez (Ed.), *Positive psychology: exploring the best in people* içinde (s. 147-165). Westport: CT: Greenwood Publishing Company.
- Ayık, A., Diş, O., & Çelik, Z. (2016). Okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik rolleri ile okulların değişime açıklığı arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 547-564.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and education impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bayram, N. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş*. Amos uygulamaları. İstanbul: Ezgi Kitapevi.
- Becker, H. S. (1990). Generalizing from case studies. E. V. Eisner ve A. Peshkin (Ed.), *Qualitative research in education: The continuing debate* içinde (s. 233-242). New York: Teachers College Press
- Berg, L. B., & Lune, H. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (H. Aydın, Ed. ve Çev.). Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326. doi: 10.1177/0021886306296602
- Borko, H. (2004). Professional development and teacher learning: Mapping the terrain. *Educational researcher*, 33(8), 3-15. doi: 10.3102/0013189X033008003
- Bozbayındır, F., & Alev, S. (2018). Öğretmenlerin öz yeterlilik, proaktif kişilik ve değişime açıklık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(2), 293-311.
- Brewster, C., & Railsback, J. (2003). *Building trusting relationships for school improvement: Implications for principals and teachers*. Portland: Northwest Regional Educational Laboratory.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk Ş., Çakmak, E. K., Akgün Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum* (13. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Barker Caza, B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender, and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 53-70. doi: 10.1108/17574321011028972
- Coch, L., & French, J. R. P. (1948). *Overcoming resistance to change*. *Human Relations*, 1(4), 512-532. doi: 10.1177/001872674800100408
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4. Baskı). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Çelik, S., & Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüştürücü liderlik düzeyleri (Ankara ili örneği). *Politeknik Dergisi*, 9(4), 211-224.
- Çelikten, M. (2000). Okul müdürlerinin değişim yönetimi becerileri. *Eğitim ve Bilim*, 26(119), 14-19.
- Çetin, M., & Tanoba, T. (2020). Okullarda otantik liderlik ve psikolojik sermaye ilişkisi. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 1(2), 8-19.
- Daly, A. J. (2010). *Social network theory and educational change* (Vol. 8). Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Demirtaş, H. (2012). İlköğretim okullarının değişime açıklığı. *İlköğretim Online*, 11(1), 18-34.
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckenooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 607-630. doi: 10.3200/SOCP.147.6.607-630

- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442. doi: 10.1177/0018726700533006
- Ertürk, A. (2008). A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower*, 29(5), 462-483. doi: 10.1108/01437720810888580
- Foster, R. D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 3-39. doi: 10.1002/hrdq.20035
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (8. Baskı). New York: McGraw Hill Company Inc.
- Glesne, C. (2012). *Nitel araştırmaya giriş* (A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu, Ed. ve Çev.) (1. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication and Technology Journal*, 30 (4), 233-252.
- Gümüş, S., Bellibaş, M. S., Esen, M., & Gümüş, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 25-48. doi: 10.1177/1741143216659296
- Ha, A., Lee, J., Chan, D., & Sum, R. (2004). Teachers' perceptions of in-service teacher training to support curriculum change in physical education: The Hong Kong experience. *Sport, Education and Society*, 9(3), 421-438. doi: 10.1080/13573320412331302467
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Değişim mühendisliği: İş idaresinde devrim için bir manifesto* (S. Gül, Çev.) (2. Baskı). İstanbul: Sabah Kitapları.
- Harris, A. (2006). Leading change in schools in difficulty. *Journal of Educational Change*, 7(1-2), 9-18. doi: 10.1007/s10833-006-0009-0
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Scholarly and Scientific Research & Innovation* 5(8), 1036-1042.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of applied psychology*, 93(2), 346-357.
- Heuvel, S., & Schalk, R. (2009). The relationship between fulfilment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations. *Social Science Information*, 48(2), 283-313. doi: 10.1177/0539018409102415
- Hughes, L. W. (2005). Developing transparent relationships through humor in the authentic leader-follower relationship. W. L. Gardner, B. J. Avolio ve F. O. Walumbwa, (Ed.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development* içinde (s. 83-106). Oxford, UK: Elsevier.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.002
- İnandı, Y. (2000). Eğitim örgütlerinde değişim nasıl olmalıdır? *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(18), 219-225.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666. doi: 10.1108/01437730610709273
- Johnson, B. R., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26. doi: 10.3102/0013189X033007014
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemi* (25. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kavak, E. (2019). *Babacan liderlikle yöneticiye güven arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Esenyurt Üniversitesi, İstanbul.

- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26. doi: 10.1207/S15327965PLI1401_01
- Kesmen, M. (2014). *Örgütsel değişim ve değişime direnç: Bir kamu kurumu uygulaması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Kılıç, E. (2015). *Otantik liderlik ve örgütsel güven - Bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Erzincan Üniversitesi, Erzincan.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4. Baskı). New York: The Guilford Press.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669. doi: 10.5465/256704
- Kovač, J., & Jesenko, M. (2010). The connection between trust and leadership styles in Slovene organizations. *Journal for East European Management Studies*, 15(1), 9-33.
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*, 52(1), 31-60. doi: 10.3102/00346543052001031
- Lee, J. C. K. (2000). Teacher receptivity to curriculum change in the implementation stage: The case of environmental education in Hong Kong. *Journal of Curriculum Studies*, 32(1), 95-115. doi: 10.1080/002202700182871
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996) Developing and maintaining trust in work relationships. R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Ed.), *Trust in organizations: Frontiers in theory and research* içinde (s. 114-139). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in Social Psychology*, 3(1), 197-211.
- Luthans F., & Avolio B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R. E Quinn (Ed.), *Positive organizational scholarship* içinde (s. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260. doi: 10.1016/S0090-2616(03)00032-9
- Maxwell, J. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard Educational Review*, 62(3), 279-301.
- Maxwell, J., & Loomis, D (2003). Mixed method design: An alternative approach. A. Tashakkori ve C. Teddle (Ed.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* içinde (s. 241-272). Thousand Oaks, CA: Sage.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. doi: 10.5465/256727
- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010). Shedding light on followers' innovation implementation behavior: The role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 408-429. doi: 10.1108/02683941011035304
- Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441-457. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.006
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (2000). Trust in employee/employer relationships: A survey of west Michigan managers. *Seidman Business Review*, 6(1), 14-15.
- Moroz, R., & Waugh, R. F. (2000). Teacher receptivity to system-wide educational change. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 159-178. doi: 10.1108/09578230010320127

- Mortier, A. V., Vlerick, P., & Clays, E. (2016). Authentic leadership and thriving among nurses: The mediating role of empathy. *Journal of Nursing Management*, 24(3), 357-365. doi: 10.1111/jonm.12329.
- Norman, S. M. (2006). *The role of trust: Implications for psychological capital and authentic leadership* (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Nebraska, Lincoln.
- Öncüoğlu, B. (2013). *Otantik (özgün) liderlik tarzının yöneticiye güven ve işe tutkunluk aracı değişkenleri yoluyla performans üzerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Özdamar K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özkara, Z. U. (2017). *Otantik liderlik tarzının yöneticinin politik yetisi ile lider etkililiği, ona duyulan güven ve astın alturistik davranışları arasındaki ilişkilerde aracılık etkisi: Hemşireler üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Parish, T. J., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-52. doi: 10.1108/09534810810847020
- Sağır, A. (2010). *Yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile değişime açıklıkları arasındaki ilişki: Eğitim sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kara Harp Okulu, Ankara.
- Smith, P. A., & Hoy, W. K. (2007). Academic optimism and student achievement in urban elementary schools. *Journal of Educational Administration*, 45(5), 556-568. doi: 10.1108/09578230710778196
- Şişman, F. A., & Gemlik, H. N. (2009). Çalışanların örgüte güvenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi (İstanbul iline bağlı bir ilçe belediyesinde araştırma). *Öneri Dergisi*, 8(31), 179-190. doi: 10.14783/maruoneri.677569
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6. Baskı). United States: Pearson Education.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: Güvenirlik ve geçerlik çalışması. *İş, Güç The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 14(4), 89-106. doi: 10.4026/1303-2860.2012.0212.x
- Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology*, 57(2), 313-334. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00311.x
- Wallace, M. (2004). Orchestrating complex educational change: Local reorganisation of schools in England. *Journal of Educational Change*, 5(1), 57-78. doi: 10.1023/B:JEDU.0000022844.50126.2f
- 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. doi: 10.1177/0149206307308913
- Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics*, 40(2), 110-118. doi: 10.1016/j.orgdyn.2011.01.005
- Yangın, S. (2017). *Çalışanların otantik liderlik algılarının örgütsel vatandaşlık ve iş performansı üzerindeki etkisi ve örgütsel güvenin aracılık rolü: İzmir Demir Çelik Sanayi A. Ş.'de bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.

Yousef, C. M. (2004). *Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi-level theory building and individual-level, path-analytical empirical testing* (Yayınlanmamış doktora tezi). University of Nebraska, Lincoln.