

# Okullarda Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye İlişkisi

Münevver Çetin<sup>1</sup>

Taner Tanoba<sup>2</sup>

Özet

## Okullarda Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye İlişkisi

Otantik liderlik yaklaşımının okul müdürlerine bir çerçeve sunarak, öğretmenlerinin psikolojik sermayelerine katkıda bulunabilmelerini sağladığı düşüncesinden hareketle, bu çalışmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modeline göre desenlenmiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinin Pendik ilçesinde resmi ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan 212 öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin toplanması aşamasında otantik liderlik ölçeği ve psikolojik sermaye ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde Pearson korelasyon analizi, bağımsız örneklem t testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürleri kısmen yüksek düzeyde otantik liderlik davranışları göstermektedirler. Otantik liderlik düzeyi cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olarak tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye düzeyi kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye, Eğitimde Liderlik

## Abstract

### Relationship between Authentic Leadership and Psychological Capital in Schools

Considering that the authentic leadership approach provides a framework for school principals and enables teachers to contribute to their psychological capital, this study aimed to examine the relationship between school principals' authentic leadership levels and teachers' psychological capital levels according to teacher perceptions. The research was designed according to the relational survey model. The sample of the study consists of 212 teachers working in public primary, secondary and high schools in Pendik district of Istanbul. Authentic leadership scale and psychological capital scale were used in data collection. Pearson's correlation analysis, independent sample t test and ANOVA test were used to analyze the data. According to the results of the research, school principals show a high level of authentic leadership behaviors. Authentic leadership levels differ significantly according to gender. Teachers' psychological capital levels were found to be high. Psychological capital level differs significantly according to the seniority variable. A positive and moderate relationship has been found between authentic leadership and psychological capital.

**Keywords:** Authentic Leadership, Psychological Capital, Leadership in Education

<sup>1</sup> Marmara Üniversitesi, Eğitim Yönetimi, [mcetin@marmara.edu.tr](mailto:mcetin@marmara.edu.tr), 0000-0002-1203-9098

<sup>2</sup> Marmara Üniversitesi, Eğitim Yönetimi, [tanertanoba67@hotmail.com](mailto:tanertanoba67@hotmail.com), 0000-0003-1187-3328

## Giriş

Geçmişten günümüze farklı toplumların gelişim ve değişimlerini sağlayan önemli süreçler incelendiğinde arka planda etkili liderlik davranışlarının olduğu göze çarpmaktadır. Çok eski çağlardan beri, lider ve liderlik kavramları üzerinde kafa yorulmasına rağmen bilimsel anlamda geride bıraktığımız yüz yılda tartışılmaya başlandığı söylenebilir (Tabak, Polat, Çoşar ve Türköz, 2012).

Yammarino (2013), liderliğin doğasını anlama çabamızın hiçbir şekilde sonuçlanamayacağını ifade etmiştir. Dolayısıyla liderlik oldukça değişken, kendini yenileyebilen dinamik bir kavramdır. Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, birey ve örgütlerin günlük yaşamdaki bazı ihtiyaçlarını giderirken, bazı yeni ihtiyaçların da doğmasını sağlamıştır. Örgütlerin devamlılığı için gerekli olan kaliteli liderlik, bu ihtiyaçların başında gelmektedir.

Alan yazın incelendiğinde, çok sayıda liderlik yaklaşımının önerildiği görülmektedir. Ancak baskın şekilde ilerleme kaydedilen liderlik yaklaşımlarının sayısı çok fazla değildir. Geleneksel liderlik yaklaşımları çok fazla araştırılan ve ilerleme kaydedilen yaklaşımlardır. Ancak, örgütsel hiyerarşinin ciddi anlamda değiştiği günümüz iş dünyasındaki insan kaynakları gelişimini sağlama anlamında yeterli olamamaktadırlar.

Otantik liderlik, modern liderlik yaklaşımları arasında yer alan, nispeten yeni sayılabilecek bir yaklaşımdır. Otantik liderlik; liderin kendini tanıması, oturmuş bir etik anlayışının olması, kendi etik anlayışıyla örtüşen davranışlar sergilemesi, takipçileriyle olan ilişkilerinde şeffaf olması ve dengeli kararlar alabilmesi olarak tanımlanabilir.

Artan rekabet, ekonomik belirsizlikler, yeni pazar arayışları ve müşteri memnuniyetine dayalı stratejik yönetim modellerinin getirdiği yükümlülükler örgütlerin finansal yatırımlar kadar insan kaynaklarına da yatırım yapmalarını zorunlu kılmıştır (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Çalışanların psikolojik sermayelerinin iş performanslarına, işe olan bağlılıklarına ve iş tatminlerine olumlu yönde etki ettiği ilgili araştırmalarda (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007 ; Peterson et al., 2011 ; Başaran, 2018) tartışılmıştır. Psikolojik sermaye öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık (esneklik) boyutlarından oluşan kısaca bireyin sahip olduğu tüm olumlu psikolojik özelliklerdir. Taşlıyan ve Hırlak (2016) araştırmalarında, liderin pozitif psikolojik özelliklerinden doğan otantik liderlik davranışlarının çalışanların olumlu psikolojik sermayelerine ve performanslarına katkı yaparak işten ayrılma niyetlerini azalttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Eğitim örgütleri de diğer örgütlerin yaşadığı sorunları yaşamaktadırlar. Gelişen teknolojiye uyum sağlamak, artan kültürel farklılıklarla baş etmek ve paydaşların beklentilerine cevap vererek okul gelişimini sağlamak okul müdürlerine yöneticilikten farklı olarak liderlik yapmalarını zorunlu kılmaktadır (Keser ve Kocabaş, 2014). Otantik liderlik yaklaşımının bu konuda okul müdürlerine bir çerçeve sunarak, onların öğretmenlerinin psikolojik sermayelerine katkıda bulunabilecekleri düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle, bu araştırmada “öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki anlamlı ilişki var mıdır?” sorusu üzerinde durulacaktır. Bu sorudan hareketle araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin otantik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaç etrafında çalışmanın alt problemleri şunlardır:

- 1) Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyleri nedir?
- 2) Öğretmen algılarına göre, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri nedir?
- 3) Okul müdürlerinin otantik liderlik özellikleriyle, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?
- 4) Okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyleri öğretmenlerin kıdem, okul türü, cinsiyet ve eğitim durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?
- 5) Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri öğretmenlerin kıdem, okul türü, cinsiyet ve eğitim durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

## Yöntem

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenlere göre incelendiği bu çalışma ilişkisel tarama modeline göre desenlenmiştir. Tarama araştırmaları, belirli bir gruptaki bireylerin bir durum ya da kavram ile ilgili algı ve tutumlarını betimlemek için yapılan çalışmalardır (Karakaya, 2014: 59). İlişkisel (korelasyonel) araştırmalar iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkilerin tüm ayrıntılarıyla incelenmesine imkan veren çalışmalardır (Büyüköztürk vd., 2016:15).

Otantik liderlik, modern liderlik yaklaşımları arasında gelişimini tam olarak tamamlamamış bir liderlik yaklaşımıdır. Literatürde otantik liderlik ve psikolojik sermaye kavramları ile ilgili ayrı ayrı yapılan çalışmalar vardır. Ancak iki kavramı birlikte ele alarak aralarındaki ilişkiyi inceleyen çok fazla çalışma yoktur. Eğitim

alanında ise bu kavramlar çok daha az tartışılmış durumdadır. Eğitim alanında yapılan sınırlı sayıdaki araştırmalar, otantik liderliği okul müdürleri algılarına göre incelemekte ve otantik liderliğin işe bağlılık, iş doyumu, çalışan performansı ve yöneticilerin psikolojik sermayesi üzerine olan etkilerine odaklanmaktadır. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin otantik liderlik düzeylerini belirleyerek öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki anlamlı ilişkileri inceleyen araştırmalara ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Bu bağlamda, bu araştırmanın bu ihtiyacı gidermek adına alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### Evren ve örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul ili Pendik ilçesinde bulunan resmi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerdir. Örneklem seçiminde basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit seçkisiz örnekleme yapılırken evren birimleri listelenerek örneklem büyüklüğüne ulaşılmaya kadar ilgili birimlerden rastgele seçim yapılır (Büyüköztürk vd., 2016:86). Araştırmaya gönüllülük esasına göre 212 öğretmen katılmıştır. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Çeşitli Demografik Değişkenlere Göre Frekans ve Yüzdeleri

| Demografik Değişkenler | Faktörler        | N   | %     |
|------------------------|------------------|-----|-------|
| Kıdem                  | 0-10 yıl         | 78  | 36,8  |
|                        | 11-20 yıl        | 96  | 45,3  |
|                        | 21 ve daha fazla | 38  | 17,9  |
|                        | Toplam           | 212 | 100,0 |
| Eğitim durumu          | Lisans           | 180 | 84,9  |
|                        | Lisansüstü       | 32  | 15,1  |
|                        | Toplam           | 212 | 100,0 |
| Okul türü              | İlkokul          | 65  | 30,7  |
|                        | Ortaokul         | 115 | 54,2  |
|                        | Lise             | 32  | 15,1  |
| Cinsiyet               | Toplam           | 212 | 100,0 |
|                        | Kadın            | 130 | 61,3  |
|                        | Erkek            | 82  | 38,7  |
| Toplam                 |                  | 212 | 100,0 |

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin 78'inin (%36,8) 0-10 yıl, 96'sının (%45,3) 11-20 yıl arasında ve 38'inin (%17,9) 21 ve daha fazla yıl mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında, 185 öğretmenin (%87,3) lisans, 27 öğretmenin (%12,7) lisansüstü düzeyde eğitim aldığı görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 65'i (%30,7) ilkokulda, 115'i (%54,2) ortaokulda ve 32'si (%15,1) ise lisede görev yapmaktadır. 130 katılımcı kadın (%61,3), 82 katılımcı (%38,7) ise erkektir.

### Veri toplama araçları

Araştırmada okul müdürlerinin otantik liderlik düzeylerini belirlemek amacıyla Walumbwa ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilerek Türkçe'ye uyarlaması Kırıl (2018) tarafından yapılan "Otantik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tipinde 12 maddeden oluşmaktadır. "Hiç katılmıyorum" (1), "Katılmıyorum" (2), "Kısmen Katılıyorum" (3), "Katılıyorum" (4), "Tamamen Katılıyorum" (5) şeklinde bir cevaplama anahtarına sahiptir. Otantik liderlik ölçeğinin faktör analizine uygun olup olmadığı KMO Katsayısı (.81) ve Barlett Sphericity Küresellik testi ( $p < .01$ ) ile test edilerek uygun olduğu saptanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin dört faktörlü orijinal yapısını koruduğu ortaya çıkmıştır. Ölçeğin boyutları ise ilişkilerde şeffaflık (1., 2. ve 3. maddeler), içselleştirilmiş ahlak (4., 5. ve 6. maddeler), dengeli değerlendirme (7., 8. ve 9. maddeler) ve öz

farkındalık (10., 11. ve 12. maddeler) şeklindedir. Ölçeğin iç tutarlık katsayısı; ilişkilerde şeffaflık boyutunda .60, içselleştirilmiş ahlak boyutunda .67, dengeli değerlendirme boyutunda .71, öz farkındalık boyutunda .68 ve genel otantik liderlikte .80 olarak belirtilmiştir. Otantik liderlik ölçeğinin güvenilirliği Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ile belirlenmiştir. İçselleştirilmiş ahlak boyutu (4., 5. ve 6. maddeler) .75; dengeli değerlendirme boyutu (7., 8. ve 9. maddeler) .86; öz farkındalık boyutu (10., 11. ve 12. maddeler) .85, ilişkilerde şeffaflık boyutu (1., 2. ve 3. maddeler) .79 ve ölçeğin geneli ise .92 olarak tespit edilmiştir. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının .92 olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini belirlemek için Luthans, Avey, Avolio ve Norman (2007)'in geliştirdiği Avey, Avolio ve Luthans (2011)'in kısa formunu oluşturduğu ve Türkçe'ye uyarlaması Oruç (2018) tarafından yapılan 'Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formu (PSÖ-12)' kullanılmıştır. Ölçek 6'lı Likert tipinde 12 maddeden oluşan bir ölçme aracıdır. "Kesinlikle Katılmıyorum" (1), "Katılmıyorum" (2), "Kısmen Katılmıyorum" (3), "Kısmen Katılıyorum" (4), "Katılıyorum" (5) "Kesinlikle Katılıyorum" (6) şeklinde bir cevaplama anahtarına sahiptir. Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formu'nun doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indeksi  $\chi^2/df = 1,56$  olarak tespit edilmiştir. Uyum indeksinin 3'ten küçük olması mükemmel uyumu göstermektedir. Bu bulgulara göre M1, M2 ve M3 özyeterlilik, M4, M5, M6 ve M7 umut, M8, M9 ve M10 dayanıklılık, M11 ve M12 ise iyimserlik faktöründe toplanmıştır. Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin kısa formunun güvenilirliği iç tutarlık katsayısı kullanılarak incelenmiştir. Cronbach alfa katsayısı 0.931 olarak hesaplanmıştır.  $\alpha$  değerinin 0.7 'den büyük olması ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

### Verilerin toplanması ve analizi

Araştırma verileri 2019 yılının Ekim ay içerisinde toplanmıştır. Verilerin toplanması yaklaşık 25 gün sürmüştür. Araştırma verileri 2020 yılından önce toplandığından o dönemdeki uygulama gereği etik kurul onayı gerekmediğinden etik kurul iznine başvurulmamıştır. Araştırmada veri toplama araçları elektronik ortamda düzenlenerek katılımcılara ulaştırılmıştır. 212 katılımcıdan dönüt sağlanmıştır. Çalışmadan elde edilen veriler SPSS 22 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizi yapılırken ilk önce betimleyici istatistik (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Verilerin normal dağılıma uygunluğu normallik testleriyle kontrol edilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak amacıyla basıklık ve çarpıklık katsayılarına ilişkin değerler incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile +1 aralığında olması verilerin normal dağılım sınırları içerisinde olduğunu göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2014). Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ile belirlenmiştir. Okul müdürlerinin otantik liderlik düzeylerinin ve öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin öğretmenlerin kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile belirlenmiştir. Okul müdürlerinin otantik liderlik düzeylerinin ve öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı iki bağımsız örneklem t testi ile analiz edilmiştir. Okul müdürlerinin otantik liderlik düzeylerinin ve öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile belirlenmiştir. Okul müdürlerinin otantik liderlik düzeylerinin ve öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı iki bağımsız örneklem t testi ile analiz edilmiştir.

## Bulgular

### Okul müdürlerinin otantik liderlik düzeylerine ilişkin bulgular

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyine ilişkin bulguların betimsel istatistik verileri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Otantik Liderlik Düzeyleri

| Boyutlar                        | N   | $\bar{X}$ | Ss      |
|---------------------------------|-----|-----------|---------|
| İlişkilerde Şeffaflık           |     | 3,6226    | 1,12333 |
| İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı |     | 3,7233    | ,85428  |
| Karar Almada Denge              | 212 | 3,5865    | 1,16802 |
| Özfarkındalık                   |     | 3,4654    | 1,08528 |
| Genel Otantik Liderlik          |     | 3,5994    | ,92022  |

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladıkları en yüksek otantik liderlik boyutunun içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu ( $\bar{x}=3,72$ ) olduğu anlaşılmaktadır. İlişkilerde şeffaflık boyutu ( $\bar{x}=3,62$ ) 2.sırada en yüksek algılanan boyut olmuştur. 3.sırada karar almada denge ( $\bar{x}=3,59$ ) boyutu yer almaktadır. En düşük düzeyde algılanan boyut öz farkındalık ( $\bar{x}=3,47$ ) olarak tespit edilmiştir. Genel otantik liderlik düzeyinin ise kısmen yüksek ( $\bar{x}=3,60$ ) olarak algılandığı görülmektedir.

### Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerine ilişkin bulgular

Öğretmen algılarına göre, öğretmenlerin psikolojik sermayelerine ilişkin bulgular Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Öğretmen Algılarına Göre Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyleri

| Boyutlar                 | N   | $\bar{X}$ | Ss      |
|--------------------------|-----|-----------|---------|
| Özyeterlilik             | 212 | 5,2877    | ,66707  |
| Umut                     | 212 | 5,1250    | ,63072  |
| Esneklik                 | 212 | 4,6934    | ,79613  |
| İyimserlik               | 212 | 4,6439    | 1,04940 |
| Genel Psikolojik Sermaye |     | 4,9776    | ,60778  |

Tablo 3 incelendiğinde, öğretmenler tarafından en yüksek düzeyde algılanan psikolojik sermaye boyutu öz yeterlilik ( $\bar{x}=5,29$ ) olarak bulunmuştur. Bu boyutu sırasıyla umut ( $\bar{x}=5,13$ ), esneklik ( $\bar{x}=4,69$ ) ve iyimserlik ( $\bar{x}=4,64$ ) boyutları izlemektedir. Genel psikolojik sermaye düzeyinin ise yüksek düzeyde ( $\bar{x}=4,98$ ) algılandığı bulunmuştur.

### Otantik liderlik düzeyiyle psikolojik sermaye düzeyi arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

Okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyi ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyi arasındaki ilişkiye ait bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Okul Müdürlerinin Otantik Liderlik Düzeyi İle Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyi Arasındaki İlişki

|                          | Genel Otantik Liderlik | Genel Psikolojik Sermaye |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|
|                          | r                      | 1                        |
| Genel Otantik Liderlik   | p                      | ,377**                   |
|                          | N                      | ,000                     |
|                          |                        | 212                      |
|                          | r                      | 1                        |
| Genel Psikolojik Sermaye | p                      | ,377**                   |
|                          | N                      | ,000                     |
|                          |                        | 212                      |

\*\*p değeri .01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4 incelendiğinde, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyiyle, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu ( $r = .38$  ;  $p < .01$ ) görülmektedir.

#### Ötantik liderlik düzeyinin öğretmenlerin demografik bilgilerine göre incelenmesine yönelik bulgular

Okul müdürlerinin otantik liderlik düzeylerinin öğretmenlerin kıdem değişkenine göre incelenmesine ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5: Okul Müdürlerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

|                        | Kıdem            | N   | $\bar{X}$ | Ss     | sd  | p    |
|------------------------|------------------|-----|-----------|--------|-----|------|
| Genel Otantik Liderlik | 0-10 yıl         | 78  | 3,5556    | ,89447 |     |      |
|                        | 11-20 yıl        | 96  | 3,5417    | ,97483 | 209 | ,218 |
|                        | 21 ve daha fazla | 38  | 3,8355    | ,80876 |     |      |
|                        | Toplam           | 212 | 3,5994    | ,92022 |     |      |

Tablo 5 incelendiğinde okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyinin öğretmenlerin kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı ( $p > ,05$ ) görülmektedir.

Okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyinin öğretmenlerin okul türü değişkenine göre incelenmesine ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 6: Okul Müdürlerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

|                        | Okul Türü | N   | $\bar{X}$ | Ss     | sd  | p    |
|------------------------|-----------|-----|-----------|--------|-----|------|
| Genel Otantik Liderlik | İlkokul   | 65  | 3,5577    | ,96250 |     |      |
|                        | Ortaokul  | 115 | 3,5703    | ,88154 | 209 | ,450 |
|                        | Lise      | 32  | 3,7891    | ,97435 |     |      |
|                        | Toplam    | 212 | 3,5994    | ,92022 |     |      |

Tablo 6 incelendiğinde okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyinin öğretmenlerin çalıştıkları okul türü değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı ( $p > ,05$ ) görülmektedir.

Okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyinin öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre incelenmesine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Okul Müdürlerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin T Testi Sonuçları

|          | Eğitim Durumu | N   | $\bar{X}$ | Ss      | sd  | t    | p    |
|----------|---------------|-----|-----------|---------|-----|------|------|
| Genel    | Lisans        | 180 | 3,6144    | ,90502  |     |      |      |
| Otantik  |               |     |           |         | 210 | ,558 | ,422 |
| Liderlik | Lisansüstü    | 32  | 3,5156    | 1,01279 |     |      |      |

Tablo 7 incelendiğinde, okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyinin öğretmenlerin çalıştıkları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı ( $p > ,05$ ) görülmektedir.

Okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyinin öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre incelenmesine ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Okul Müdürlerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin T Testi Sonuçları

|          | Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | Ss     | sd  | t      | p    |
|----------|----------|-----|-----------|--------|-----|--------|------|
| Genel    | Kadın    | 130 | 3,4654    | ,94923 |     |        |      |
| Otantik  |          |     |           |        | 210 | -2,711 | ,051 |
| Liderlik | Erkek    | 82  | 3,8120    | ,83444 |     |        |      |

Tablo 8 incelendiğinde, okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyiyle öğretmenlerin cinsiyet değişkeni arasında anlamlı fark olduğu ( $p \leq ,05$ ) bulgusuna ulaşılmaktadır. Bu bulgular erkek öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3,81$ ) okul müdürlerini kadın öğretmenlere göre ( $\bar{X} = 3,46$ ) anlamlı şekilde daha otantik olarak algıladıklarını göstermektedir.

#### **Psikolojik sermaye düzeyinin öğretmenlerin demografik bilgilerine göre incelenmesine yönelik bulgular**

Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin öğretmenlerin kıdem değişkenine göre incelenmesine ilişkin ANOVA testi bulguları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| Kıdem            | N   | $\bar{X}$ | Ss     | sd  | p    |
|------------------|-----|-----------|--------|-----|------|
| 0-10 yıl         | 78  | 4,8665    | ,60188 |     |      |
| 11-20 yıl        | 96  | 4,9792    | ,60408 | 209 | ,020 |
| 21 ve daha fazla | 38  | 5,2018    | ,58144 |     |      |
| Toplam           | 212 | 4,9776    | ,60778 |     |      |

Tablo 9 incelendiğinde öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin öğretmenlerin kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı ( $p < ,05$ ) görülmektedir. Bu farklılığın hangi kıdem grupları arasında olduğunu anlamak için post hoc testleri uygulanmıştır. Tukey ve Scheffe testi sonuçlarına göre kıdemi 0-10 yıl arasında olan öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ( $\bar{X} = 4,87$ ) ile kıdemi 21 ve daha fazla olan öğretmenlerin psikolojik

sermaye algıları ( $\bar{X} = 5,20$ ) arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Diğer kıdem grupları arasında anlamlı farklılık olduğu bulgusuna ulaşamamıştır.

Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin öğretmenlerin okul türü değişkenine göre incelenmesine ilişkin ANOVA testi bulguları Tablo 10' da verilmiştir.

Tablo 10: Öğretmenlerin Psikolojikmaye Düzeylerinin Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

| Okul Türü | N   | $\bar{X}$ | Ss     | sd  | p    |
|-----------|-----|-----------|--------|-----|------|
| İlkokul   | 65  | 5,0756    | ,61762 |     |      |
| Ortaokul  | 115 | 4,8891    | ,59846 | 209 | ,068 |
| Lise      | 32  | 5,0964    | ,58816 |     |      |
| Toplam    | 212 | 4,9776    | ,60778 |     |      |

Tablo 10 incelendiğinde öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü arasında anlamlı farklılık olmadığı ( $p > ,05$ ) görülmektedir.

Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre incelenmesine ilişkin bağımsız örneklem t testi bulguları Tablo 11' de verilmiştir.

Tablo 11: Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin T Testi Sonuçları

|            | Eğitim Durumu | N   | $\bar{X}$ | Ss     | sd  | t     | p    |
|------------|---------------|-----|-----------|--------|-----|-------|------|
| Genel      | Lisans        | 180 | 4,9653    | ,59924 |     |       |      |
| Psikolojik |               |     |           |        | 210 | -,699 | ,551 |
| Sermaye    | Lisansüstü    | 32  | 5,0469    | ,65955 |     |       |      |

Tablo 11 incelendiğinde öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile öğretmenlerin eğitim durumları arasında anlamlı farklılık olmadığı ( $p > ,05$ ) görülmektedir.

Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre incelenmesine ilişkin bağımsız örneklem t testi bulguları Tablo 12' de verilmiştir.

Tablo 12: Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin T Testi Sonuçları

|            | Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | Ss     | sd  | t      | p    |
|------------|----------|-----|-----------|--------|-----|--------|------|
| Genel      | Kadın    | 130 | 4,9032    | ,62747 |     |        |      |
| Psikolojik |          |     |           |        | 210 | -2,266 | ,087 |
| Sermaye    | Erkek    | 82  | 5,0955    | ,55881 |     |        |      |

Tablo 12 incelendiğinde öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile öğretmenlerin cinsiyeti arasında anlamlı farklılık olmadığı ( $p > ,05$ ) görülmektedir.

## Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin ne olduğu belirlenerek, bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmiş ve bu iki değişkenin öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya çıkarılmıştır. Öğretmen algılarına



göre okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyinin kısmen yüksek ( $\bar{X}=3,60$ ) olduğu, en yüksek algılanan otantik liderlik boyutunun ise içselleştirilmiş ahlak anlayışı olduğu görülmüştür. En düşük düzeyde algılanan boyut ise öz farkındalıktır ( $\bar{X}=3,47$ ). Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyi algılarının ise yüksek düzeyde ( $\bar{X}=4,98$ ) olduğu araştırmanın bir diğer sonucudur. Özyeterlilik en yüksek düzeyde algılanan boyut olurken, iyimserlik en düşük düzeyde algılanan psikolojik sermaye boyutu olmuştur. Araştırmanın ana probleminin bulgusu olarak okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyiyle, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu ( $r=.38$ ;  $p<.01$ ) tespit edilmiştir. Buradan hareketle müdürlerin sergilediği otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik sermayesine katkı sağladığı söylenebilir. Okul müdürlerinin otantik liderlik düzeylerinin öğretmenlerin kıdem, görev yaptıkları okul türü ve eğitim durumlarına farklılaşmadığı, ancak öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmenler lehine anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan erkek öğretmenler ( $\bar{X}=3,81$ ), kadın öğretmenlere ( $\bar{X}=3,46$ ) göre okul müdürlerini daha otantik algılamaktadırlar. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü, eğitim durumları ve cinsiyetleri arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Ancak öğretmenlerin psikolojik sermayeleri kıdem değişkenine göre farklılaşmaktadır. 21 ve daha fazla yıldan beri görev yapmakta olan öğretmenlerle 0-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri 21 ve daha fazla yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Buradan hareketle öğretmenlerin kıdemi arttıkça mesleki tecrübe kazandıkları, kendi yeteneklerine daha fazla güvendikleri, daha iyimser oldukları, işlerini yaparken alternatif çözümler üretme konusunda daha üretken ve radikal değişikliklere daha iyi uyum sağladıkları yorumu yapılabilir.

Keser (2013) yüksek lisans tez çalışmasında okul müdürü algılarına göre müdürlerin otantik liderlik düzeyinin yüksek düzeyde olduğunu belirtmiştir. Başaran (2018) araştırmasında öğretmen algılarına göre müdürlerin otantik liderlik düzeyinin kısmen yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Feng-I (2016) ise ilkökul ve ortaokullarda yürüttüğü çalışmasında orta düzeyde otantik liderlik algısı tespit etmiştir. Nitekim bu araştırma bulguları da Başaran 'nın (2018) bulgularını destekler niteliktedir. Ayrıca bu dört araştırmanın bulguları okul müdürlerinin kendileriyle ilgili otantik liderlik algılarının daha yüksek olduğunu ancak beraber çalıştıkları öğretmenlerin onları aynı ölçüde otantik algılamadığını göstermektedir. Keser (2013) ve Başaran (2018) çalışmalarında otantik liderliğin dengeli değerlendirme boyutunun en yüksek düzeyde algılandığı sonucuna ulaşmışlardır. Feng-I (2016)'nın araştırmasında içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu çalışmada benzer şekilde içselleştirilmiş ahlak anlayışı en yüksek düzeyde algılanan otantik liderlik boyutu olmuştur. Bu bulgu Feng-I (2016) 'nın bulgularını doğrular niteliktedir.

Öğretmen algılarına göre öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu çeşitli araştırmalarda (Akman, 2016 ; Tösten ve Özgan, 2017 ; Yalçın, 2019) tespit edilmiştir. Bu araştırmanın öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile ilgili bulguları ilgili araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Tösten ve Özgan (2017) ve Yalçın (2019), araştırmalarında güven boyutunun en yüksek düzeyde algılanan psikolojik sermaye boyutu olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Öte yandan Akman (2016)'nın çalışmasında özyeterlilik boyutu en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu araştırmanın bulguları Akman (2016)'nın araştırma bulgularını destekler nitelikte özyeterlilik boyutunun en yüksek düzeyde algılandığını ortaya koymaktadır.

Yöneticilerin otantik liderlik davranışları ile çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkinin olduğu bir çok araştırmanın (Caza, Caza, Levy & Bagozzi, 2010 ; Woolley, Caza & Levy, 2011 ; Rego, Sousa, Marques & Cunha, 2012 ; Feng-I, 2016 ; Munyaka, Boshoff, Pietersen & Snelgar, 2017; Adil & Kamal, 2019 ; Öztekin Bayır ve Aydın, 2019) bulguları arasındadır. Bu çalışmada da ilgili araştırmaların bulgularını destekler şekilde otantik liderlik davranışlarıyla psikolojik sermaye düzeyi arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Feng-I (2016), araştırmasında öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyleri öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre erkekler lehine anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Benzer şekilde bu araştırmaya katılan erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini daha otantik bulmaktadırlar. Aynı çalışmada, Feng-I (2016) kıdemi fazla olan öğretmenlerin az olan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde otantik liderlik algıladıkları bulgusuna erişmiştir. Ancak bu çalışmada kıdem değişkenine göre öğretmenlerin otantik liderlik algıları anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır.

Yalçın (2019), araştırmasında öğretmen algılarına göre öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığını ortaya koymuştur. Ancak bu araştırmanın bulguları, 21 ve daha fazla yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 0-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı farklılık oluştuğunu göstermektedir.

Araştırma bulgularına göre en düşük algılanan otantik liderlik boyutu öz farkındalıktır. Bu sebeple okul müdürlerine yönelik olarak öz farkındalık geliştirici hizmet içi eğitim programları düzenlenebilir. Bu konuda yapılabilecek atölye, seminer, beyin fırtınası ve odak grup görüşmeleri ile okul müdürlerinin kendilerini daha iyi tanımaları, güçlü ve zayıf yanlarını farketmeleri sağlanabilir. Okul müdürleri kendilerinin nasıl algılandığıyla ilgili kendi okullarında anket çalışması yaparak veri toplayabilirler. Bu verilerin analizi sonucu kendi algıları ile çalışanlarının algılarını kıyaslayabilir ve bu sayede öz farkındalıklarını geliştirebilirler.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin en düşük düzeyde algılanan psikolojik sermaye boyutu iyimserliktir. Bu boyutun geliştirilmesi konusunda hem MEB'e, hem de okul müdürlerine ciddi sorumluluklar düşmektedir. Okul müdürleri okullarında olumlu örgüt iklimi oluşturarak iyimserliği artırabilir. Bunun için önleyici rehberlik çalışmaları yapmak faydalı olacaktır. MEB, hem öğretmenlere yönelik yapacağı hizmet içi eğitimlerle, hem de öğretmenlerin çalışma şartlarını iyileştirecek yasal düzenlemelerle iyimserliğin gelişimine yüksek katkı sağlamalıdır.

Araştırmanın ana bulgusu, okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyleriyle öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasında pozitif yönde ilişki olduğudur. MEB tarafından otantik liderlikle ilgili ulusal çapta eğitim programları düzenlenebilir. Örnek otantik liderlik uygulamaları ödüllendirilerek bu konuda farkındalık sağlanabilir. Böylece artan otantik liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin psikolojik sermayelerine katkı sağlanabilir.

Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre kendi müdürlerini daha az otantik bulmaları daha ayrıntılı araştırılması gereken bir konudur. Bu konuda yapılacak nitel çalışmalarla, bu durumun nedenleri daha ayrıntılı şekilde ortaya çıkarılmalıdır.

Mesleki kıdemi 10 yıldan az olan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyi kıdemi 21 ve daha fazla olan öğretmenlerden anlamlı şekilde daha az olarak tespit edilmiştir. Bu durumun nedenleri yapılacak nitel çalışmalarla daha ayrıntılı şekilde betimlenmelidir. MEB, öğretmenler için mesleki rehberlik programları düzenleyerek genç öğretmenlerin uygun şekilde tecrübe kazanmalarını sağlayabilir.

## Kaynakça

- Adil, A. & Kamal, A. (2019). Authentic Leadership And Psychological Capital in Job Demands-Resources Model Among Pakistani University Teachers. *International Journal of Leadership in Education*, DOI: 10.1080/13603124.2019.1580772.
- Akman, Y. (2016) Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 268-277.
- Avey, J., Avolio, B. J. & Luthans, F. (2011). Experimentally Analyzing The Impact Of Leader Positivity On Follower Positivity and Performance. *The Leadership Quarterly*, 22 (2), 282-294.
- Başaran, R. (2018). *Ortaokullarda Otantik Liderlik ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Büyüköztürk, Ş., vd. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Caza, B. B. (2010). Psychological Capital And Authentic Leadership. *Asia-Pacific Journal Of Business Administration*, 2 (1), 53-70.
- Feng-I, F. (2016). School Principals' Authentic Leadership and Teachers' Psychological Capital: Teachers' Perspectives. *International Education Studies*, 9(10), 245-255.
- Karakaya, İ. (2014). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. A. Tanrıoğen (Der.), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Anı, 57-60.
- Keser, S. (2013). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keser, S., & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory And Practice]*, 20(1), 1-22.
- Kıral, E. (2018). Otantik Liderlik Ölçeğinin Türkiye Örneğinde Psikometrik Özellikleri: Öğretmenlerde Bir Uygulama. Sözel Bildiri, Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi (EYFOR-9), Antalya.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(2007), 541-572.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing The Human Competitive Edge*, New York, Edition, 246.
- Munyaka, S.A., Boshoff, A.B., Pietersen, J., & Snelgar, R. (2017). The Relationships Between Authentic Leadership, Psychological Capital, Psychological Climate, Team Commitment And Intention To Quit. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 43(0), a1430. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1430>.

- Oruç, E. (2018) Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formunun Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Turkish Studies Economics, Finance and Politics, Volume 13/14, 141-151.*
- Öztekin Bayır, Ö. & Aydın, A. (2019). Otantik Liderliğin Psikolojik Sermaye, İşe Kapılma Ve Okul Başarısıyla İlişkisi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 19(4), 1232-1254.*
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F., & Zhang, Z. (2011). "Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach". *Management Department Faculty Publications, 64 (2), 427-450.*
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M.P. (2012). Authentic Leadership Promoting Employees' Psychological Capital And Creativity. *Journal of Business Research, 65 (2012), 429-437.*
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2014). *Using Multivariate Statistics, (Sixth Edition).* London: Pearson.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. "*İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14 (4), 89-106.*
- Taşlıyan, M. ve Hırlak, B. (2016). Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye, İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi, 56, 92-115.*
- Tösten, R. ve Özgan, H. (2017). Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerine İlişkin Algılarının İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 16 (62), 867-889.*
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure". *Journal of Management, 34 (1), 89-126.*
- Woolley, L., Caza, A. & Levy, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 18(4), 438-448.*
- Yalçın, S. (2019). Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerinin İncelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19 (1), 13-26.*
- Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, Present, and Future. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 20(2) 149-155.*