

OKUL YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON VE MOBBİNG YAŞAMA DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ*

Veysel OKÇU**, Sabri ANIK***

ÖZ: Bu araştırmanın amacı ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları öğretmenlerin motivasyonlarını ve mobbing yaşama düzeylerini hangi yönde ve düzeyde etkilediğini belirlemektir. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Bu araştırmanın evrenini, 2015-2016 öğretim yılında Şırnak il merkezindeki 38 ilkokul ve 42 ortaokulda görev yapan toplam 882 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarını belirlemek için “Otantik Liderlik”, öğretmenlerin mobbing yaşama düzeylerini belirlemek için “Mobbing” ve motivasyon düzeylerini belirlemek için “Motivasyon” Ölçeği kullanılmıştır. Bu çerçevede değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler, korelasyon analizleri SPSS 21, araştırma modelinin test edilmesi amacıyla da AMOS 22 programı kullanılarak hesaplanmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyonları arasındaki ilişki pozitif yönde ve orta düzeyde; okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin göreve ve sosyal ilişkilere yönelik mobbing yaşama düzeyleri arasında negatif yönde ve düşük düzeyde; öğretmenlerin göreve ve sosyal ilişkilere yönelik mobbing yaşama düzeyleri ile içsel ve dışsal motivasyonları arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yapılan path analizi sonucunda ise, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları öğretmenlerin motivasyonlarını arttırırken mobbing yaşama düzeylerine ilişkin algıları ise azalmaktadır. Bununla birlikte yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri arttıkça mobbing yaşama düzeylerine ilişkin algılarının düştüğü tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları, motivasyona göre mobbing davranışlarına maruz kalma düzeyleri üzerinde daha güçlü bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, Motivasyon, Mobbing, Öğretmen, İlkokul ve Ortaokul

EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN THE AUTHENTIC LEADERSHIP BEHAVIOUR OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND THE LEVEL OF MOTIVATION AND MOBBING EXPERIENCED BY TEACHERS

Abstract

The purpose of this study is to determine in what way and at what level the school administrators' authentic leadership behaviour affect the levels of motivation and mobbing experienced by teachers, according to the perceptions of primary and secondary school teachers. The study is carried out using the relational screening model. This study's universe constitutes a total of 882 teachers working in 38 elementary schools and 42 middle schools in Şırnak province center in 2015-2016 school year. In the research, “Authentic Leadership Questionnaire” was used to determine the authentic leadership behaviours of school administrators and “Questionnaire for Mobbing” was used to indicate the level of mobbing experienced of teachers and “Motivation Questionnaire” was used to determine the levels of motivation of teachers. In this context descriptive statistics for variables were calculated using SPSS 21 for correlation analyses and AMOS 22 program for testing the study model. As a result of the study, it is determined that, according to the perception of the teachers, there is a positive and medium-level relationship between the authentic leadership behaviour of school administrators and

* Bu çalışma 11-13 Mayıs 2017 tarihleri arasında Ankara'da düzenlenen 12. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

** Başlıca yazar, Yrd. Doç. Dr., Siirt Üniversitesi Eğitim Fakültesi, veyssel.okcu56@gmail.com

*** Yüksek Lisans Öğrencisi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

the internal and external motivations of teachers; there is a negative and low-level of relationship between the authentic leadership behaviour of school administrators and the levels of mobbing experienced by teachers with regard to their duties and social relationships; and there is a negative and low-level relationship between the levels of mobbing experienced by teachers with regard to their duties and social relationships and their internal and external motivations. As a result of the path analysis, according to the perceptions of the teachers, the authentic leadership behaviour of school administrators increases the motivation of the teachers whereas it decreases their perceptions for the levels of mobbing experienced. However, it is determined as a result of the study that the teachers' perceptions for the levels of mobbing experienced decrease as their internal and external motivation levels increase. The result obtained is that the authentic leadership behaviour of school administrators is a stronger predictor on the levels of being exposed to mobbing in comparison to motivation.

Keywords: Authentic Leadership, Motivation, Mobbing, Teacher, Primary School and Middle School

GİRİŞ

Okul yöneticisinin sergileyeceği liderlik davranışlarının ahlaki değer odaklı olması, kendisine ve okula yönelik güvenin artmasına, sağlıklı bir çalışma atmosferinin oluşmasına aracılık etmesini sağlar. Okul yöneticileri, okulları başarılı kurumlara dönüştürebilecek en güçlü etki ve potansiyele sahip kişilerden biridir. Okulların akademik başarısında önemli bir etkiye sahip değişkenlerden bir diğeri ise öğretmenlerdir. Öğretmenlerde, günümüz değişim çağında okul yöneticilerinden etkili liderlik davranışları sergilemesini beklemektedir. Bu bağlamda araştırmacıların son yıllarda ilgi odağına yerleşen liderlik stillerinden biri de otantik liderliktir.

Otantik liderlik, kendini bilen, tanıyan, ahlaki ve değer yargılarıyla hakeket eden, ilişkilerde şeffaflık ve dürüstlüğü odağı alan, işgörenlerin mutluluk ve gelişimini önemseyen bir liderlik stildir (Avolio ve Gardner, 2005; Shamir ve Eilam, 2005; Klenke, 2007). Örgüt ortamında oluşturdukları iklim ile işgörenlerin ihtiyaçlarını gerçekleştirmeye yönelik yoğun çabaları otantik liderin örgütteki önemli rollerinden biridir (Keser, 2013). Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson'a göre (2008) ise, içsel moral değerler, bilginin dengeli işlenmesi, ilişkilerde şeffaflığın yansımaları olan öz farkındalık ve öz düzenleme süreci otantik liderliğin temel bileşenleridir. Örgüt ortamında oluşturdukları iklim ile örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını gerçekleştirme gayretleri otantik liderin örgütteki önemli rollerinden biridir (Keser, 2013). Otantik liderlik stili örgüt ortamında geliştirdikleri adil tutum ve davranışları ile çalışanların kendilerini aidiyet duygular beslemeleri, örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve sorumluluk almaya istekli olma gibi verimlilik açısından olumlu sonuçlar elde etmeye dönük işlevleri yerine getirmeyi sağlar (Hassan ve Forbis, 2011; akt. Keser ve Kocabaş, 2014).

İşgörenlerin motive olmalarında yönetici ya da liderin bu konudaki yetenekleri önemlidir (Çalış, 2012). Motivasyon, işgörenleri örgütün amaçları doğrultusunda daha istekli hale getirecek potansiyel güçtür. Aynı şekilde işgörenlerin gereksinimlerini karşılayarak amaçlarına ulaşmak amacıyla bireyi harekete geçirecek gizil bir güç olarak ortaya çıkmaktadır (Özdemir ve Moradova, 2008). Öğretmenlerin iş motivasyonlarının yüksek düzeyde olması öğretmenlerin etkili ve verimli olabilmeleri, iş doyumları ve iş performansları açısından büyük öneme sahiptir. Ayrıca öğretmenlerin iş motivasyonlarının yüksek düzeyde olması öğrencilerin de başarılarını olumlu olarak etkileyecektir (Recepoğlu, 2012). Eğitim sistemlerinin önemli bir alt sistemi olan okulların başarısı büyük oranda yönetici ve öğretmenlerin eşgüdümlü şekilde verimli çalışmalarına bağlıdır. Bunun için yöneticilerin başta yapmaları gereken öğretmenlerin motivasyonları ile ilgilenmek olmalıdır (Ünal, 2000). Bu bağlamda motivasyon, verimliliğin bir fonksiyonudur (Özdemir ve Muradova, 2008).

Mobbing ise bireyin örgüt ortamında ısrarlı, sistematik, aşağılayıcı, hakir görücü, yıldırıcı haksız tutum ve davranışları kapsar. Psikolojik ve duygusal şiddeti ifade eder (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007; Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003; Karcioğlu ve Çelik, 2012; Leymann, 1996; Okçu ve Çetin, 2017; Zapf, 1999; Tınaz, 2006). Örgütlerde yaşanan mobbing'in iş görenlerin örgütsel güvenini, bağlılığını, motivasyon ve tatminini azaltacaktır. Buna bağlı olarak oluşan gergin ve stresli ortam ile çalışanların verimliliğini düşürecektir (Kırel, 2007). Çalışma hayatında sıkça karşılaşılabilecek mobbing'in, çalışan ve örgüt için sosyal ve ekonomik yapıyı zedeleyici, verimliliği ve örgüte bağlılığı

azaltıcı bir etkisi vardır (Okçu, 2011). Ayrıca işyerindeki mobbing'in çalışanlar üzerinde doğrudan veya dolaylı önemli etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür. Mobbing, işgörenler üzerinde bıraktığı olumsuz etkilere paralel olarak işgörenlerin çalıştığı kurumlarda da olumsuz etkiler bırakarak enerji ve zaman kaybına yol açtığı görülmektedir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008).

Okulların başarısında, sergilenen liderlik tarzı, iyi düzenlenmiş bir eğitim ortamı, olumlu bir öğrenme iklimi ve soyo-ekonomik düzey gibi çok sayıda faktör rol oynamaktadır (Hoy, Tarter ve Woolfolk Hoy, 2006). Bu faktörlerden biri olan okul yöneticilerinin liderlik stili, okul başarısında belirleyici olduğu düşünülmektedir. Yurt dışında yapılan araştırmalar, otantik liderlik tarzının, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını (Hoy vd., 2006) ve iş performanslarını (Peterson, Walumbwa, Avolio ve Hannah, 2012) olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Bununla birlikte, okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik özellikleri okulun, öğretmenlerin ve öğrencilerin başarısını da etkilemektedir. Hoy ve Miskel'e (2010) göre, okuldaki en önemli ve en etkili kişi okul yöneticisidir. Okul yöneticisinin liderliği okuldaki öğrenme ortamını, işgörenler arasındaki iletişim kalitesini ve öğretmenlerin moral durumlarına etki eden bir liderliktir. Bursalıoğlu (2011) okul yöneticisinin özellikle öğretmenlerin sosyal gereksinimlerine karşı duyarlı olması gerektiğini, bu ihtiyaçları tanımayan ve karşılanması için çaba harcamayan okul yöneticisinin okulda morali yükseltmesinin ve sürdürmesinin zor olabileceğini vurgulamaktadır. Öğretmenlerden öğrencilerinin en yüksek düzeyde nitelik ve nicelikte öğrenmelerini sağlamaları beklenir (Balcı, 2011). Dolayısıyla da öğretmen motivasyonunun öğrenci motivasyonu üzerinde önemli bir etkisi vardır (Bishay,1996; akt. Ada, Durdağı, Ayık, Yıldırım ve Yalçın, 2013). Bu bağlamda öğretmen motivasyonu eğitim liderleri ve okul yöneticileri için önemli bir husustur (Jesus ve Lens, 2005). Bununla birlikte Agervold ve Mikkelsen (2004), Vartia (1996), Cemaloğlu (2007), Leyman (1996), Okçu (2011) gibi araştırmacılar benimsenen liderlik stiline, örgütlerde mobbing davranışlarının yaşanmasındaki nedenlerden biri olduğunun altını çizmektedir. Vartia (1996) yapmış olduğu araştırmada mobbing kurbanlarının %42'sinin zayıf liderlerin mobbing davranışlarına neden olduğunu ortaya koymuştur. Okçu ve Çetin'in (2017) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada, mobbing davranışlarının işgörenlerin iş doyumunu azalttığı ve tükenmişliği ise arttırdığı tespit edilmiştir. Tekin (2016) ise mobbing mağduru olan işgörenlerin, işyerinde mutsuz olduklarını, devamsızlık oranlarını arttırdığını, iş doyumlarını ve motivasyonlarını azalttığını belirtmektedir. Bu nedenle yapılan araştırma ile hem okul yöneticisinin gösterdiği otantik liderlikle ilgili davranışları, hem öğretmenlerin motivasyon düzeylerini hem de mobbing yaşama düzeylerini öğretmenlerin nasıl algıladığını tespit etmek, hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin kendilerini değerlendirme fırsatı sağlaması açısından önemlidir. Bu bağlamda yapılan alanyazın araştırması sonucu, Türkiye'de okul yöneticilerinin otantik liderlik stili ile okuldaki öğretmenlerin motivasyon ve mobbing yaşama düzeyleri arasındaki ilişkileri inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan bu araştırma ile öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin arttırmanın ve mobbing yaşama düzeylerini azaltmanın okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile hayata geçirilebileceği anlayışından hareketle hem okullardaki uygulama çalışmalarına hem de alan yazına katkı sağlanması hedeflenmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyonu ve Mobbing Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişki

Bir toplumun varlığını sürdürmesi ve geliştirmesi noktasında ihtiyaç duyduğu bireylerin yetiştirilmesindeki en önemli işlevi yerine getiren örgütler okullardır (Taymaz, 2009). Liderlik ise hem bir etkileme süreci hemde örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olan ve izleyenlerin içsel motivasyonunu sağlayan bir mekanizmadır. (McMahon ve Ford, 2012). Otantik liderlik, yaşam deneyimleri, psikolojik kapasiteleri, ahlaki bakış açıları, öz düzenleme ve öz farkındalık gibi pozitif davranışları ile örgütsel iklimi destekleyen liderlik anlayışını benimsemektedir. Bir başka deyişle otantik liderlik, bilgi paylaşımı ve açıklığı destekleyen şeffaf bir etik liderlik modelidir (Avolio ve Gardner, 2005). Otantik liderlik, otantiklik kavramına dayanan dört temel bileşen oluşmaktadır. Bunlar; Öz-farkındalık bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflıktır (Walumbwa, Luthans, Avey ve Oke, 2011). Otantik liderliğin birinci alt boyutu olan olan öz farkındalık, bireyin kendisinin farkına varması olarak nitelendirilen otantik liderliğin temelini oluşturmaktadır. Öz

farkındalık bireyin kendi duygu ve düşünce, güçlü ve zayıf yönlerinin (Walumbwa vd., 2011) farkına varmasını ve dünyayı bu bağlamda algılamasını sağlar (Avolio, Walumbwa ve Weber 2009). Öz-farkındalık bireyin başkaları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun idrakında olması demektir (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008). Öz farkındalık düzeyleri yüksek olan liderlerin örgüt içinde büyük değişimlere öncülük etmeleri beklenir (Avolio ve Gardner (2005). Otantik liderliğin bir diğer boyutu olan bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, kararlarda tarafsız olmayı ifade eder. Kişiyi değerlendirirken objektif ölçütlere göre hareket etmeyi öngörür ve lider, bir karara varmadan önce ilgili veriyi bütün boyutları ile objektif bir şekilde değerlendirir (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009). Otantik liderliğin üçüncü boyutu içselleştirilmiş ahlak anlayışıdır. Bu alt boyutta liderin davranışlarını belirleyen en önemli faktör benimsediği ahlaki değer ve inançlardır. Otantik lider bu inanç ve değerlerle uyuşmayan davranışları sergilemekten kaçınırlar (Avolio ve Gardner, 2005). Otantik liderliğin dördüncü boyutu ise ilişkilerde şeffaflıktır. Bu boyutta liderin olduğu gibi görünmesi ve davranması anlamında gelir. İlişkilerde şeffaflık her şeyden önce liderin kendisine ve başkalarına karşı şeffaf, açık olmayı gerektirir (Eid, Mearns, Laberg, Larsson ve Johnsen, 2012). Bu liderler işgörenlerle olan ilişkilerinde içtendir ve dürüst davranırlar (Avolio ve Gardner, 2005). Bu bağlamda, okul yöneticisinin otantik liderlik davranışları, okul ikliminin pozitif olmasını sağlayacağı gibi, öğretimin iyileştirilmesinde, öğretmenlerin mesleklerine olan tutkularının artmasında ve dolayısıyla da öğrencilerin eğitim seviyelerinin yükseltilmesinde etkili olacağı böylelikle de yöneticiye de daha verimli bir çalışma alanı sağlayacaktır (Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005).

Motivasyon kavramı ise hareket etmek, teşvik etmek, harekete geçmek anlamına gelen Latince “Movere” kelimesinden türetilmiştir (Eren, 2007). Robbins’e (1993) göre motivasyon bireysel ihtiyaçların tatmin edilebilmesi çabası ile örgütsel amaçlara yönelik olarak yüksek düzeyde çaba sarf etmeye isteklilik ve şartlanmadır. Motivasyon, davranışı hedefe yönlendiren ya da bir amaç doğrultusunda davranışı harekete geçiren güç olarak tanımlanmaktadır (Öztürk ve Dündar, 2003). Motivasyon bir işgörenin örgüt içerisindeki bu verimli davranışını açıklayan, hem iç ve hem de dış enerji güçleri toplamıdır (Şahin, 2004). Motivasyon kavramının kökenine bakıldığında ise işgöreni harekete, eyleme geçiren etken olarak düşünülebilir. Bu harekete geçirme kaynağı iki şekilde olur. Birincisi içten gelen arzu ve istek denilir ki buna içsel motivasyon denilir (Çalış, 2012). İçsel motivasyon bireyin bir göreve ya da yapacağı işe karşı kendi ilgisi, merakı ya da elde etmek isteği doyum doğrultusunda şekillenen bir güdüdür (Joo ve Lim, 2009). Gagne ve diğerleri (2010) içsel motivasyona sahip bir bireyin bir işi zevkli ve ilginç olduğu için yaptığını vurgulamaktadır. İçsel motivasyon boyutu, doğrudan işin doğasıyla ilgili olup işin içeriğinden kaynaklanmaktadır (Mottaz, 1985). İçsel motivasyonu sağlanmış olan işgörenlerin refahının daha iyi olduğu ve örgütün başarısının artırılmasında ise bunun gerekli olduğu belirtilmektedir (Cremer, 2006). İkincisi ise başka bireylerin verileri kullanarak bireyi harekete geçirmesi olarak algılanabilir. Bu da dışsal motivasyon denilir (Çalış, 2012). Dışsal motivasyon ödül veya ceza gibi dışsal etmenlerden kaynağını alır (Goodridge, 2006). Dışsal motivasyon ihtiyaçların para vb. ile dolaylı olarak giderilmesiyle ilgilidir. Hoy ve Miskel’e (2010) göre içsel motivasyonda eylemin kendisi ödül iken, dışsal motivasyon içselliğin aksine ceza ve ödüllere dayanır. Dışsal motivasyon boyutu çalışma ortamındaki fiziksel şartların uygunluğu, ücret eşitliği, ikramiyeler, ödüller, yükselme fırsatı ve iş güvencesi gibi faktörler kapsar (Mottaz, 1985). İçsel ve dışsal motivasyon araçları içerik olarak farklı olmakla birlikte işgören motivasyonu üzerinde her iki grup motivasyon aracının pozitif bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir (Wiersma, 1992, akt. Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007). Motivasyon işgörenin çevresi ile olan etkileşimi sonucunda gelişir ve davranışların kaynağı, nedeni anlamına gelir (Cüceloğlu, 2008). Bireylerin örgütsel algı ve davranışları örgütlerin ayakta kalma ve büyümesi üzerinde önemli etkiye sahiptir. İşgörenlerin davranışları altında yatan nedenler yapılan işlerle ilgili olarak rol davranış ve rol ötesi davranışlardır. İçsel ve dışsal nedenler bireyleri davranışlar göstermeye iter (Çetin ve Fıkrkoca, 2010). Motivasyon, eğitim öğretim sürecinde önemli bir yeri olan ve okuldaki tüm paydaşları ilgilendiren bir kavramdır. Motivasyon örgüt üyelerinin davranışlarını önemli ölçüde hem etkiler ve hem de yönlendirir (Örücü ve Kanbur, 2008). Öğretmenin motive edilmesi süreci ise genellikle karmaşık ve üzerinde durulması gereken bir durum olarak görülmektedir. Öğretmenler hem kendi değer verdikleri amaçlar, ihtiyaçlar ve beklentilerle, hem de yöneticilerinin onların ihtiyaç ve beklentilerini yakından gözlemlemesi ile uygun motivasyon araçları, ödülleri veya çıktıları

sunmalarıyla motive olurlar (Kaya, Yıldız ve Yıldız, 2013). İşgörenlerin motive olmalarında liderin ya da yöneticinin bu konudaki yetenekleri önemlidir (Çalış, 2012). Okulda öğretmenlerin motivasyonunu artıran en önemli etmenlerden biri ise okul yöneticisinin göstermiş olduğu tavır ve davranışlardır (Kocabaş ve Karaköse, 2006). Bu nedenle, okul yöneticileri, okuldaki kaliteyi artırmak ve öğretmenlerin mesleklerini gayret ve istekle yapabilmeleri için gereken motivasyonu sağlaması gerekir (Özdemir, Kartal ve Yirci, 2014). Özgan ve Aslan'ın (2008) yaptığı çalışmada okul yöneticilerin iletişim biçimi öğretmenlerin motivasyonunu etkilediği ortaya koymuştur. Bu bağlamda öğretmenin mesleği ile kendini bağdaştırması, bilgi ve becerileri, iş motivasyonu ve ruhsal durumu eğitim-öğretim faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkiler (Cemaloğlu, 2002; Kocabaş ve Karaköse, 2005; Özdemir, Kartal ve Yirci, 2014). Mesleki motivasyonu sağlanmış olan öğretmen mesleğini en doğru şekilde icra edebilmenin yol ve yöntemlerini araştırarak ardından bu bulguları sınıfta uygulamaya çalışacak ve önem verecektir (Aydın ve Özçelik, 2015). Dolayısıyla da yönetici desteği öğrenci çıktılarını olumlu yönde etkileyecektir (Firestone ve Wilson, 1985; akt. Dean, 2011; Receptoğlu, 2012). Bu sayede daha kaliteli bir eğitim öğretim süreci sağlanabilir.

Toplumsal rollerin farklılaşması, işgörenler arasındaki ilişkilerde anlaşmazlıkların yaşanması, örgütsel ortamda rekabetin olması, işgörenlerin kendilerini kanıtlama çabası, beklentilerin üst seviyelerde oluşu gibi durumlar, işgörenlerin ruh sağlığını olumsuz olarak etkilemesine ve stres yaşamalarına neden olmaktadır. Günümüz örgütlerinde rekabet ortamıyla beraber işgörenlerin stres, iş doyumsuzluğu, tükenmişlik ve çatışma yaşamalarında etkili olan pek çok farklı değişkenden söz edilebilir. Bu değişkenlerden birisi de, mobbing'dir (Cemaloğlu, 2011; Cemaloğlu, 2007; Okçu ve Çetin, 2017; Okçu, 2011; Özkalp ve Kırel, 2014). Mobbing örgütlerde işgörenlerin çalışma arkadaşları, yöneticiler veya üstleri tarafından rahatsız ve huzursuz edilmesi, duygusal veya psikolojik şiddete maruz bırakılması olarak değerlendirilebilmektedir (Ertuna ve Ertuna, 2015). En genel adıyla mobbing bireyin örgüt ortamında ısrarlı, sistematik, aşağılayıcı, hakir görücü, yıldırıcı ve haksız tutumlardır (Karcıoğlu ve Çelik, 2012). Çalışma ortamında mobbing faktörü işgörenlerin stres, iş doyumsuzluğu ve tükenmişlik yaşamalarına sebep olmaktadır. Bu da stresi tetikleyip tehlikeli boyutlara ulaşmasına sebep olmaktadır (Leymann, 1996). Örgütlerde yayılma özelliği olan mobbing değişkeni önlenemediği takdirde büyük zararlar verebilecek boyutlara ulaşır. Bu da işgörenlerin örgütsel güvenini, bağlılığını, motivasyonu ve işdoyumunu azaltmakta ve tükenmişliğini arttırmaktadır (Kırel, 2007; Okçu ve Çetin, 2017). Örgütlerde işgörelere yönelik oluşan psikolojik baskı ve zorlama olarak ifade edilen mobbing hem çalışanlar hem de örgütler açısından birçok olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Mobbing'in yaşandığı örgütlerde; çalışanlarda işten ayrılma niyetinin oluştuğu, örgütsel bağlılıklarının azaldığı, motivasyonu düşürdüğü, tükenmişliği arttırdığı ve buna bağlı olarak birçok problemlere neden olmaktadır (Okçu ve Çetin, 2017; Okçu, 2011).

Okul yöneticilerinin otantik liderlik yaklaşımını benimsemesi ve davranışlarında sergilemesi sonucunda ise, okullarda güvene dayalı ve pozitif bir çalışma atmosferinin oluşmasına katkı sağlar. Böyle bir ortamda öğretmenlerin motivasyonu yüksek, örgütsel ve mesleki bağlılıkları güçlü, öğrencilerin sorunlarıyla ilgilenen, meslektaşlarıyla ve diğer çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurabilen, okulun değerlerini içselleştirmiş, mobbing gibi örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkileyen faktörün olumsuz sonuçlarından etkilenmeyen ve bu sorunlar ile başa çıkabilen öğretmenlerin, çalıştıkları okulların eğitimine katkı sağlaması beklenir. Otantik liderlik yaklaşımıyla motivasyon, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, örgütsel etkililik, üretkenlik, örgütsel vatandaşlık gibi daha pek çok örgütsel bileşen arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu buna karşın örgütün verimliliğini, üretkenliğini ve işgörenin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen mobbing kavramları ile otantik liderlik arasında negatif yönde bir ilişkinin söz konusu olabileceği söylenebilir. Nitekim Gül ve Alacalar'ın (2014) yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Walumbwa ve arkadaşları (2008) ise otantik liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki olduğunu belirlemiştir. Bununla birlikte, okul yöneticilerinin benimsediği liderlik stili, okul başarısında belirleyici olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda yapılan bu çalışmada ise, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları öğretmenlerin motivasyonlarını ve mobbing yaşama düzeylerini hangi düzeyde ve yönde etkilediğini belirlemeye yöneliktir.

YÖNTEM

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları öğretmenlerin motivasyonlarını ve mobbing yaşama düzeylerini hangi yönde ve düzeyde etkilediğini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri nedir?
- İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin algı düzeyleri nedir?
- İlk ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin mobbing'i ne düzeyde yaşamaktadırlar?
- İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve mobbing yaşama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları öğretmenlerin motivasyonlarını ve mobbing yaşama düzeylerini hangi düzeyde ve yönde etkilemektedir?

Araştırmanın Modeli

Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Sosyal araştırmalarda ilişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasında değişim varlığını veya derecesini belirlemek ve neden-sonuç ile ilgili ipuçlarını elde etmek amacıyla yapılır (Karasar, 2007). Araştırma modelinde ikisi bağımsız biri bağımlı olmak üzere üç değişken bulunmaktadır. Ancak, motivasyonun mobbing üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiye sahip olduğu için hem bağımlı hem de bağımsız bir değişken olarak düşünülmüştür. Otantik liderliğin alt boyutları araştırma modelinin bağımsız değişkenlerinin bir parçasını oluşturmuştur. Araştırmanın bağımlı değişkeni ise mobbing davranışlarının alt boyutları olan görev ve sosyal ilişkilerdir. Böylelikle önerilen modelde, öğretmenlerin otantik liderliğin, motivasyonun ve mobbing'in alt boyutlarına ilişkin algıları incelenmiştir. Araştırmada, okul yöneticilerinin otantik liderlik stillerine ilişkin algının, motivasyonu doğrudan, mobbing yaşama düzeylerini ise hem doğrudan hem de motivasyon üzerinden dolaylı olarak etkileyebileceği varsayılmıştır. Bu modelin test edilmesi için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) çerçevesinde gözlenen değişkenlerle path analiz tekniği kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2015-2016 öğretim yılında Şırnak il merkezindeki 38 ilkokul (371 sınıf öğretmeni) ve 42 ortaokulda (511 diğer branşlardaki öğretmenler) görev yapan toplam 882 öğretmen oluşturmaktadır. Evrende çok fazla öğretmen sayısı olmaması ve evrenin bütününe kolay erişim nedeniyle örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Evren, araştırmada çalışma evreni olarak kabul edilmiştir. Evrenin yaklaşık %57'sinden kullanılabilir veri elde edilmiştir. Araştırma, çalışma evreninde görev yapan toplam 500 sınıf ve diğer branş öğretmenleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Şırnak ili merkezinde bulunan ilk ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin 157'si (%31.4) sınıf öğretmeni ve 353'ü (%68.6) ise diğer branş öğretmenlerinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 255'i (%51) erkek ve 245'i (%49) ise kadındır. Çalışma evrenindeki öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde 1-5 yıl arasında olanlar 393 (%78.6), 6-10 yıl arası olanların sayısı 78 (%15.6), 11 yıl ve üstü olanların sayısı ise 29'dur (%5.8). Öğretmenlerin medeni durumları incelendiğinde ise öğretmenlerin 182'si (%36.4) evli ve 318'i ise (% 63.6) bekârdır. Buna göre

çalışma evrenindeki öğretmenlerin büyük çoğunluğunun bekâr ve mesleki kıdeminin 5 yıl ve daha az olması dikkat çekmektedir.

Veri Toplama Araçları

Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve mobbing yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerini ortaya çıkarmak amacıyla üç ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerden ilki Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing and Peterson (2008) tarafından geliştirilen ve Tabak, Sıgri, Arlı ve Coşar (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan “Otantik Liderlik Ölçeği”dir. Otantik liderlik ölçeği toplam 4 alt boyuttan oluşmakta ve 5’li likert tipindedir. Ölçek “ilişkilerde şeffaflık” (5 Madde), “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” (4 madde), “bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme (3 madde) ve “öz farkındalık” (4 madde) olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek maddeleri “tamamen katılmıyorum”(1,00-1,80), “katılmıyorum” (1,81-2,60), “kararsızım”(2,61-3,40), “katılıyorum” (3,41-4,20) ve “tamamen katılıyorum” (4,21-5,00) şeklinde puanlanmaktadır. Yapılan bu araştırmada, geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında Otantik liderlik ölçeği dört faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık alt boyutu olarak adlandırılan birinci faktör tarafından açıklanan toplam varyans %34.72 ve bu faktöre ait öz değer 6.05’dir. Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu olarak adlandırılan ikinci faktörün açıkladığı varyans ise %11.81 ve bu faktöre ait öz değer 4.26’dır. Otantik liderliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme alt boyutu olarak adlandırılan üçüncü faktörün açıkladığı varyans ise %7.42 ve bu faktöre ait öz değer 3.15’dir. Otantik liderliğin öz farkındalık alt boyutu olarak adlandırılan dördüncü faktörün açıkladığı varyans ise %5.86 ve bu faktöre ait öz değer 2.47’dir. Toplam dört boyutun açıkladığı toplam varyans % 59.81’dir. İkinci ölçek ise, Mottaz’ın (1985) geliştirdiği ve Ertan’ın (2008) Türkçeye uyarladığı “Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerini ölçmek amacıyla geliştirilen ölçek, 5’li likert tipinde ve 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin, içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki alt boyutu bulunmaktadır. İçsel motivasyon alt boyutunda 1-9.maddeler ve dışsal motivasyon alt boyutunda ise 10-24.maddeler yer almaktadır. Ölçek maddeleri “kesinlikle katılmıyorum” (1,00-1,80) , “katılmıyorum” (1,81-2,60), “fikrim yok” (2,61-3,40), “katılıyorum” (3,41-4,20) ve “kesinlikle katılıyorum” (4,21-5,00) şeklinde puanlanmaktadır. Yapılan bu araştırmada, geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında ölçekte iki faktörlü bir yapı bulunmuştur. Motivasyonun dışsal motivasyon alt boyutu olarak adlandırılan birinci faktör tarafından açıklanan toplam varyans %36.46 ve bu faktöre ait öz değer 8.43’dür. Motivasyonun içsel motivasyon alt boyutu olarak adlandırılan ikinci faktörün açıkladığı varyans ise %15.39 ve bu faktöre ait öz değer 4.06’dır. Her iki boyutun açıkladığı toplam varyans % 51.85’dir. Birinci faktör olan dışsal motivasyon boyutuna dönük faktör yükleri .51 ile .79 arasında değişmiştir. İkinci faktör görev boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri .49 ile .73 arasında değişmiştir. Üçüncü ölçek ise öğretmenlerin mobbing’in görev ve sosyal ilişkiler boyutları kapsamına giren olumsuz davranışlara maruz kalma sıklığını ölçmek amacıyla Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilen ve Cemaloğlu’nun (2007) Türkçeye uyarladığı “Olumsuz Davranış Soruları Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek, Her gün (5), Haftada bir (4), Ayda bir (3), Ara sıra (2), Hiçbir zaman (1) şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5’li Likert tipi bir ölçektir. Yapılan bu araştırmada, geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında ölçeğin iki faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Mobbing’in görev boyutu olarak adlandırılan birinci faktör tarafından açıklanan toplam varyans %39.21 ve bu faktöre ait öz değer 7.45’dir. Mobbing’in sosyal ilişkiler boyutu olarak adlandırılan ikinci faktörün açıkladığı varyans ise %16.41 ve bu faktöre ait öz değer 4.36’dır. Her iki boyutun açıkladığı toplam varyans % 55.62’dir. Birinci faktör 15 maddeden oluşan sosyal ilişkiler boyutuna dönük maddelerin faktör yükleri .47 ile .76 arasında değişmiştir. Altı maddeden oluşan görev boyutuna dönük maddelerin faktör yükleri .43 ile .72 arasında değişmiştir. Aşağıdaki Tablo 1.’de otantik liderlik, motivasyon ve mobbing ölçekleri ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları belirtilmiştir.

Tablo 1. Otantik liderlik, motivasyon ve mobbing ölçeklerine ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları

Ölçekler	Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları
Otantik Liderlik Ölçeği (Toplam)	.92
İlişkilerde Şeffaflık	.80
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	.74
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	.69
Öz Farkındalık	.82
Mobbing Ölçeği (Toplam)	.94
Göreve İlişkin mobbing	.84
Sosyal ilişkilere yönelik mobbing	.92
Motivasyon Ölçeği (Toplam)	.87
İçsel motivasyon	.83
Dışsal motivasyon	.87

Yapılan analiz sonucunda genel olarak öğretmenlere uygulanan Otantik Liderlik Ölçeği Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .92, Motivasyon Ölçeği Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .87 ve Mobbing Ölçeği Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .94 olarak hesaplanmıştır. Otantik liderliğin, motivasyonun ve Mobbing'in alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayılarına ilişkin analiz sonucu ise Tablo 1.'de görülmektedir. Buna göre her üç ölçeğinde güvenilir olduğu söylenebilir.

Verilerin Analizi

Şırnak il merkezinde bulunan 38 ilkokul ve 42 ortaokulda görev yapan toplam 882 branş ve sınıf öğretmenlerine ölçekler uygulanmıştır. Ölçek uygulama çalışmalarından sonra eksik veya doldurulmayan ölçekler ayıklandıktan sonra geriye kalan 500 ölçek değerlendirmeye uygun görülmüştür. Araştırmaya katılım, gönüllülük esasına göre yapılmıştır. Değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler, korelasyon analizleri SPSS 21, araştırma modelinin test edilmesi amacıyla da AMOS 22 programı kullanılarak hesaplanmıştır. AMOS programı path katsayılarının değerini hesaplamanın yanı sıra modelin test edilmesi için uyum istatistiklerinin de hesaplanmasına olanak sağlamaktadır. Araştırmaya ait hipotezler .01 ve .05 anlamlılık düzeyinde test edilmişlerdir.

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen verilere, bu verilere dayanarak oluşturulan bulgulara ve yoruma yer verilmiştir. Bu bulgular, araştırmanın alt problemlerine uygun sırayla düzenlenmiştir.

Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyonu ve Mobbing'e Maruz Kalma Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Algılarına Ait Bulgular

Aşağıdaki Tablo 2.'de araştırmaya katılan ilk ve ortaokul öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları, öğretmenlerin motivasyonu ve mobbing yaşama düzeylerine ilişkin betimsel istatistiklere yere verilmiştir.

Tablo 2. Otantik liderlik, motivasyo ve mobbing değişkenlerine ait betimsel istatistikler

Değişkenler	N	\bar{X}	S
Otantik Liderliğin Alt Boyutları			
İlişkilerde şeffaflık	500	3.70	.79
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	500	3.58	.79
Bilgiyi dengeli değerlendirme	500	3.55	.85
Öz farkındalık	500	3.55	.88
Otantik liderlik (Toplam)	500	3.60	.715
Motivasyonun Alt Boyutları			
İçsel motivasyon	500	4.11	.63
Dışsal motivasyon	500	3.18	.66
Motivasyon (Toplam)	500	3.53	.55
Mobbing'in Alt Boyutları			
Göreve ilişkin mobbing	500	1,58	.70
Sosyal ilişkilere ilişkin mobbing	500	1,52	.61
Mobbing Toplam	500	1,55	.55

Yukarıdaki Tablo 2.'de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık ($\bar{x} = 3.70$, $S=.79$), içselleştirilmiş ahlak anlayışı ($\bar{x} = 3.58$, $S=.79$), bilgiyi dengeli değerlendirme ($\bar{x} = 3.55$, $S=.85$) ve öz farkındalık” ($\bar{x} = 3.55$, $S=.88$) alt boyutlarında sergiledikleri davranışlara ilişkin Şırnak ilindeki ilkökul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algılarının “katılıyorum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Genel olarak ise Şırnak ilindeki ilk ve ortaokul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarını ($\bar{x} = 3.60$, $S=.88$) iyi düzeyde sergiledikleri söylenebilir. Buna göre ilk ve ortaokul öğretmenleri, okul yöneticilerini otantiklik özelliği olan liderler olarak algıladıkları sonucuna ulaşmıştır. Şırnak ilinde görev yapan ilk ve ortaokul öğretmenlerinin içsel motivasyonu ($\bar{x} = 4.11$, $S=.63$) “katılıyorum” ya da iyi düzeyde, dışsal motivasyonları ise ($\bar{x} = 3.18$, $S=.66$) “orta” düzeyde

olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin, genel olarak motivasyonlarının ise ($\bar{x} = 3.53$, $S=.55$) “iyi düzeyde” oldukları belirlenmiştir. İlk ve ortaokul öğretmenlerinin mobbing’in görev alt boyutuna ($\bar{x} = 1.58$, $S=.70$) ve sosyal ilişkiler alt boyutuna ($\bar{x} = 1.52$, $S=.61$) ilişkin verdikleri puanların ortalamasına göre mobbing’i “ara sıra” düzeyinde yaşadıklarını belirtmektedirler. Genel olarak ise öğretmenlerin ($\bar{x} = 1.55$, $S=.55$) çok düşük düzeyde mobbing davranışlarına maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır. Buna göre ilköğretim ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre öğretmenler göreve ve sosyal ilişkiler alt boyutlarında sistemli bir mobbing’e maruz kaldıklarını söylemek güçtür.

Otantik Liderlik, Motivasyon, Mobbing ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyona Ait Bulgular

Aşağıdaki Tablo 3.’de otantik liderlik, motivasyon ve mobbing değişkenleri arasındaki korelasyonel ilişkilere ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3. Otantik liderlik, motivasyon ve mobbing değişkenleri arasındaki korelasyonel ilişkiler

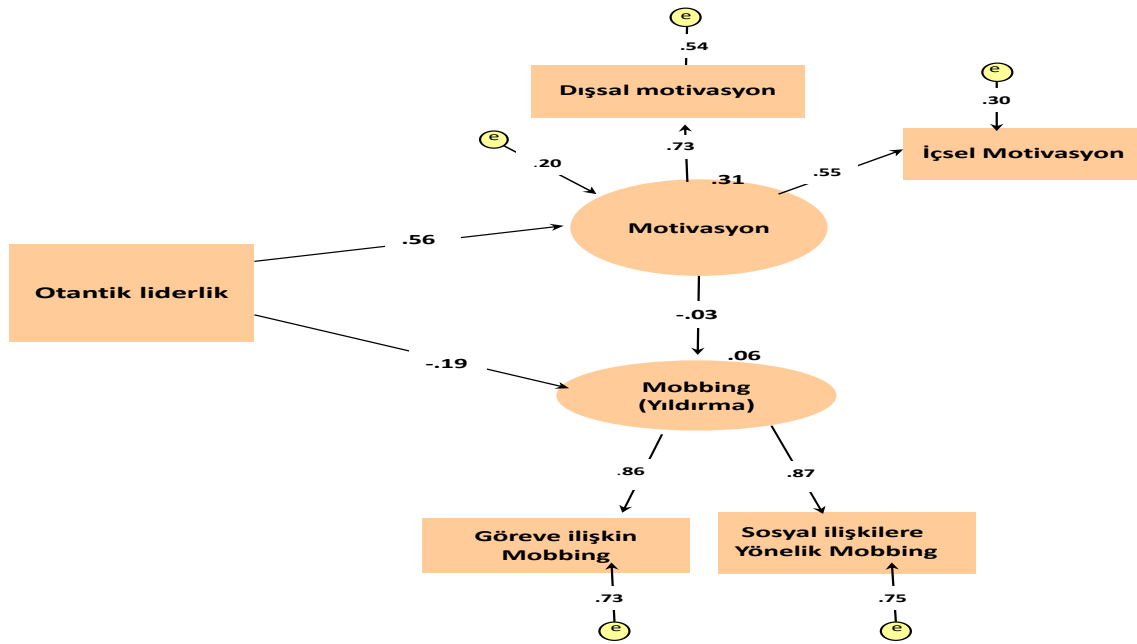
Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
Otantik Liderlik ve Alt Boyutları								
1. İlişkilerde Şeffaflık	-							
2. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	.68	-						
3. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	.69	.63	-					
4. Öz Farkındalık	.67	.64	.71	-				
Motivasyon ve Alt boyutları								
5. İçsel Motivasyon	.27	.27	.25	.26	-			
6. Dışsal Motivasyon	.35	.34	.36	.38	.40	-		
Mobbing ve Alt Boyutları								
7. Göreve ilişkin mobbing	-.20	-.16	-.15	-.19	-.13	-.09	-	
8. Sosyal ilişkilere ilişkin mobbing	-.21	-.13	-.17	-.18	-.18	-.07	.74	-

Yukarıdaki Tablo.3’de gösterildiği gibi, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık ($r=.35$, $p<.01$), içselleştirilmiş ahlak anlayışı ($r=.34$, $p<.01$), bilgiyi dengeli değerlendirme ($r=.36$, $p<.01$) ve öz farkındalık ($r=.38$, $p<.01$) alt boyutu ile öğretmenlerin dışsal motivasyonu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yine okul yöneticilerinin otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık ($r=.27$, $p<.01$), içselleştirilmiş ahlak anlayışı ($r=.27$, $p<.01$), bilgiyi dengeli değerlendirme ($r=.25$, $p<.01$) ve öz farkındalık ($r=.26$, $p<.01$) alt boyutu ile öğretmenlerin içsel motivasyonu arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık ($r=-.20$, $p<.01$; $r=-.21$, $p<.01$), içselleştirilmiş ahlak anlayışı ($r=-.16$, $p<.01$; $r=-.13$, $p<.01$), bilgiyi dengeli değerlendirme ($r=-.15$, $p<.01$; $r=-.17$, $p<.01$) ve öz farkındalık ($r=-.19$, $p<.01$; $r=-.18$, $p<.01$) alt boyutu ile öğretmenlerin göreve ve sosyal ilişkilere yönelik mobbing davranışlarına maruz kalmaları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İlk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre, öğretmenlerin içsel ($r=-.13$, $p<.01$; $r=-.18$, $p<.01$) ve dışsal ($r=-.09$; $p<.01$; $r=-.07$; $p<.01$) motivasyon düzeyleri ile göreve ve sosyal ilişkilere yönelik mobbing davranışlarına maruz kalmaları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları öğretmenlerin motivasyonlarını ve mobbing yaşama düzeylerini hangi düzeyde ve yönde etkilediğine İlişkin Bulgular

Araştırmada, ilk ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları öğretmenlerin motivasyonlarını ve mobbing yaşama düzeylerini hangi düzeyde ve yönde etkilediğini tespit etmek amacıyla path analizi yapılmıştır. Path analizi kullanılarak yordayıcı değişkenlerin yordanan değişkenler üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri gözlenmiştir. Analiz sonucunda, modelin verilerle uyumuna ilişkin olarak bazı uyum indeksleri incelenmiştir. En çok kullanılan uyum indeksleri arasında χ^2 , GFI, AGFI, CFI, NFI, IFI, RMSEA ve AIC sayılabilir. Bu uyum indekslerinden χ^2 , örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğu için bununla birlikte başka göstergelerin de kullanılması gereklidir. Uyum indeksleri açısından χ^2/sd değerinin 5'den küçük olması ve GFI'nın .90 dan büyük olması, IFI ve CFI'nın .95'den büyük olması ve RMSEA'in .06'dan küçük olması gibi ölçütler kullanılmaktadır (Bayram, 2010; Byrne 1998; Jöreskog ve Sörbom 1993). RMSEA değeri .08 ve altında olması kabul edilebilir bir seviyede olduğunu gösterir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Ayrıca, uyum indeksleri olarak GFI, NFI, CFI ve AGFI değerlerinin .90'dan büyük olması ve RMSEA değerlerinin ise .05'den küçük olması modelin verilerle iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir (Hu ve Bentler 1999; Bayram, 2010). Bu araştırmada modelin uyumuna ilişkin hesaplanan uyum indeksleri (NFI=.98, CFI= .99, IFI= .99, TLI=96, RMSEA = .07, $\chi^2/sd = 10.401/3=3.467$, $p< 5.00$), modelin iyi uyum sağladığına işaret etmektedir. İlk ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları öğretmenlerin motivasyonlarını ve mobbing yaşama düzeylerini hangi düzeyde ve yönde etkilediğine ilişkin standartlaştırılmış path katsayıları aşağıdaki Şekil 1'de verilmiştir.



Yukarıdaki Şekil 1.'de görüldüğü gibi standart path katsayıları incelendiğinde, sosyal ilişkilere yönelik mobbing'in göreve ilişkin mobbing'den biraz daha iyi göstergeye sahip olduğu ve motivasyonun en iyi göstergesinin dışsal motivasyon boyutu (.73) olduğu görülmektedir. Otantik liderlik ile motivasyon ($\beta = .56$) arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna ilaveten otantik liderlik ile mobbing ($\beta = -.19$) arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca mobbing üzerinde hem motivasyonun ($\beta = -.03$), hem de otantik liderliğin ($\beta = -.19$) negatif yönde bir etki yaptığı, otantik liderliğin mobbing üzerinde motivasyona göre daha güçlü bir yordayıcı olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, otantik liderliğin mobbing üzerinde doğrudan ve motivasyon aracılığı ile dolaylı ve anlamlı bir etkisi vardır. Öğretmenlere yönelik okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları sergiledikçe içsel ve dışsal motivasyonları artmakta ve göreve ve sosyal ilişkilere yönelik mobbing yaşama düzeyleri de azalmaktadır. Bununla birlikte, araştırmada okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının ($\beta = .56$) motivasyon üzerindeki etkisinin de pozitif yönde ve anlamlı olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, okul yöneticileri otantik liderlik davranışları sergiledikçe öğretmenlerin motivasyonlarının artabileceği şeklinde yorumlanabilir. Öğretmenlerin motivasyonun mobbing üzerindeki doğrudan etkisinin negatif yönde ve anlamlı olduğu düşünülecek olursa ($\beta = -.03$), öğretmenlerin içsel ve dışsal iş doyum düzeylerinin artmasına bağlı olarak mobbing yaşama algısının düşebileceği ifade edilebilir. Ayrıca motivasyon değişkenindeki toplam değişimin %31'lik kısmının okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile açıklanmaktadır. Mobbing değişkenindeki toplam değişimin %06'lık kısmının ise otantik liderlik ve motivasyon gizil değişkenlerinin direkt etkisi ile ve aynı zamanda otantik liderlik değişkeninin dolaylı etkisi motivasyon değişkeni tarafından aracılık edilerek elde edilmiştir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına ilişkin tartışmaya, araştırma sonucuna ve önerilere yer verilmektedir.

Araştırma sonucunda ilk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre, ilk ve ortaokul yöneticilerinin otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık” alt boyutlarında sergiledikleri davranışlara ilişkin ilk ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algılarının “katılıyorum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Buna göre okul yöneticileri otantik liderlik davranışlarını iyi düzeyde sergiledikleri söylenebilir. Dolayısıyla genel olarak öğretmenlerin okul yöneticilerini otantik liderlik davranışları açısından yeterli gördükleri ancak çok yeterli görmedikleri belirlenmiştir. Yurt dışında yapılan Franklin (2010) ve Giallonardo ve arkadaşlarının (2010) çalışmalarından elde edilen sonuç araştırmamızın bulgularını destekler niteliktedir. Türkiye’de yapılan bazı araştırma bulguları bu araştırma sonucu tam olarak destekler nitelikte değildir. Örneğin Coşar (2011), Çeri-Booms (2009), Yeşiltaş ve arkadaşları (2013), Keser ve Kocabaş’ın (2014) araştırma bulguları yöneticilerin ara sıra otantik davranışlar sergilediklerini tespit etmiştir.

Otantik liderliğin alt boyutları incelendiğinde ise, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri otantik liderliğin “ilişkilerde şeffaflık” alt boyutundaki davranışları “iyi düzeyde” sergilediği belirlenmiştir. Başka bir deyişle, okul yöneticileri, karar verme sürecinde açık davrandığı ve alınan kararın sebebini izah ettiği, kendisi hakkındaki bilgiyi izleyenleriyle paylaştığı ve dönüte açık olduğu ve duygularını açık bir şekilde izleyenleriyle paylaştığı söylenebilir. Bu bulgu, okul yöneticileri ilişkilerinde şeffaflık ilkesine gereken önemi verdiği, öğretmenlerle olan ilişkilerinde samimi, içten ve dürüst davrandıkları, şeffaflık ilkesine uygun davranarak onlara yüksek bir moral kaynağı olduğunu ortaya koymaktadır. Kısaca, öğretmenlerin okul yöneticilerinin davranışlarını ahlaki açıdan sorunlu görmediklerini ortaya koymaktadır. Gül ve Alacalar’ın (2014) yaptığı araştırma sonucu, bu araştırma sonucunu destekler nitelikte, Coşar’ın (2011) yaptığı araştırma bulgularına göre işgörenlerin bu konudaki algıları “ara sıra” değer aralığında, Keser ve Kocabaş’ın (2014) yaptığı araştırmada ise okul yöneticileri “ilişkilerde şeffaflık” boyutundaki davranışları her zaman sergilediğini tespit edilmiştir.

İlk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticileri otantik liderliğin “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” alt boyutundaki davranışları “iyi düzeyde” sergilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, okul yöneticilerinin ahlaki değer ve inançlarla uyumsuz davranışları sergilemekten kesinlikle kaçındıklarını, moral değerleri, yeterlilik ve etik gibi kavramları hep öne çıkarmaya çalıştıklarını ve günlük yaşamlarında bu davranışları sık sık sergiledikleri, vicdanlı bir şekilde davrandıklarını, en zor koşullarda ve stres altında bile bu değerlere uygun davranışlar sergilemekten kaçınmadıklarını ortaya koymaktadır. Gül ve Alacalar’ın (2014) yaptığı araştırma sonucu, bu araştırma sonucunu destekler niteliktedir. İşgörenlerin görüşlerine göre yöneticiler otantik liderlik davranışlarını en içselleştirilmiş ahlak anlayışı bileşenleri aracılığı ile gerçekleştirdiği söylenebilir.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri otantik liderliğin “bilgiyi dengeli değerlendirme” alt boyutundaki davranışları “iyi düzeyde” sergilediği gözlenmiştir. Bu bulgu, öğretmen görüşlerinin karar alma sürecinde dikkate alındığını ve karara varılmadan önce bilginin tarafsız ve dengeli bir şekilde değerlendirdiğini ancak bu davranışların her zaman sergilenmediğini ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, okul yöneticileri, bir karara varmadan önce ilgili veriyi bütün boyutları ile objektif bir şekilde değerlendirdiği, gelen bilginin doğru ve tarafsız bir şekilde ve başkalarının bakış açılarını dikkate alarak ve her türlü ön koşul ve önyargıdan bağımsız bir şekilde değerlendirdikleri, objektif ölçütlere göre hareket ettikleri ve kimseyi kayırmamaya özen gösterdikleri söylenebilir. Keser ve Kocabaş’ın (2014) araştırma bulguları ise bu çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir.

İlk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticileri otantik liderliğin “öz farkındalık ” alt boyutundaki davranışları “iyi düzeyde” sergilediği göze çarpmaktadır. Bu bulgu Keser ve Kocabaş’ın (2014) yaptığı çalışmanın sonucu ile paralellik arz etmektedir. Gül ve Alacalar (2014) ve Coşar’ın (2011) ise otantik liderlik konusunda gerçekleştirdikleri araştırma katılımcıların öz farkındalık boyutundaki algılarını ara sıra değer aralığında saptamışlardır. Bu sonuç araştırmanın bu konudaki bulgusuyla örtüşmemektedir. Otantik liderliğin öz farkındalık alt boyutu, bireyin kendisini gerçek anlamda tanıması, bireyin kendisinin farkına varması, zayıf ve güçlü yönlerinin, amaçlarının farkında olması demektir ve otantik liderliğin temelini oluşturmaktadır. Bu boyutun diğer bir temel niteliği,

bireyin başkalarını nasıl etkileyeceğini bilmesi ve davranışlarını bu bağlamda düzenlemesidir. Kendisini tüm yönleriyle tanıyan bireyin hem kendisine hemde başkalarına karşı açık olması beklenir. Dolayısıyla da bu durum okullarda pozitif bir iklimin oluşmasına katkı sağlayabilir. Okul yöneticilerinin öz farkındalık alt boyutundaki otantik liderlik davranışlarını öğretmen algılarına gre iyi düzeyde sergilemeleri okulların gelişimi ve sağlıklı bir çalışma atmosferinin oluşturulması açısından ümit verici bir bulgu olarak değerlendirilmektedir.

Araştırma sonucunda, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre öğretmenlerin içsel motivasyonu iyi düzeyde ve dışsal motivasyonu ise “orta” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin, genel olarak motivasyonlarının ise “iyi düzeyde” oldukları belirlenmiştir. Öğretmenlerin iş motivasyonlarının iyi düzeyde olması öğretmenlerin etkili ve verimli olabilmeleri, iş doyumları ve iş performansları açısından büyük öneme sahiptir. Öğretmenler, kendilerini okulun önemli bir çalışanı olarak gördükleri saptanmıştır. Öztürk ve Dündar’ın (2003) yaptığı araştırmada, işgörenleri takdir etmek, görüşlerini almak, kararları kişilerin katılımı ile almak gibi faktörlerin motivasyonu arttırdığı yönündeki bulgular da bu çalışma ile elde edilen verileri destekler niteliktedir. Araştırma bulguları Tanrıverdi (2007), Tiryaki (2008) ve Yılmaz (2009) tarafından yapılan araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Ertürk’ün (2016) yaptığı araştırmada ise, öğretmenlerin içsel motivasyona yönelik algıları “yüksek” düzeyde; dışsal motivasyon algıları “orta” düzeyde; iş motivasyonuna yönelik genel algıları ise “orta” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Kaya, Yıldız ve Yıldız’ın (2013) yaptığı araştırma sonucunda öğretmenlerin içsel motivasyonu dışsal motivasyon düzeylerinden yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin içsel motivasyonunun dışsal motivasyondan yüksek olması, öğretmenlik mesleği yönünden sevindiricidir. Yazıcı (2009) içsel motivasyonun dışsal motivasyon faktörlerinden daha etkili olduğunu belirtmektedir. İçsel ve dışsal motivasyon araçları içerik olarak farklı olmakla birlikte işgören motivasyonu üzerinde her iki grup motivasyon aracının pozitif bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda öğretmenin mesleği ile kendini bağdaştırması, iş motivasyonu ve ruhsal durumu eğitim-öğretim faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkiler. Bu sayede daha kaliteli bir eğitim öğretim süreci sağlanabilir. Öğretmenlerin mesleğinde başarılı olmasının önemli ölçütlerinde biride mesleğine ilişkin ilgi ve tutumları kısacası mesleğini sevmesidir. Bu bağlamda araştırmaya katılan öğretmenlerin meslekleriyle ilgili içsel motivasyonunun iyi düzeyde olması diğer bir deyişle, öğretmenlik mesleğinin ilgilerini doyurması, tekdüze olmaması, farklı deneyimler edinme fırsatı sağlaması, başarıma duygusunu tattırması, anlamlı ve değerli olması, yenilikçi fırsatlar sağlaması, sorumluluk alma fırsatı sağlaması, yeni bir şeyler öğrenme fırsatı sağlaması, yeteneklerini kullanma fırsatı sağlaması ve kendilerine özgü yöntemleri kullanabilme olanağı sağlaması gibi vb. yönlerden pozitif olarak algılanması, birçok açıdan umut verici bir bulgu olarak değerlendirilmektedir. Öğretmenlerin dışsal motivasyon düzeylerinin orta düzeyde olması diğer ifade ile iş yapılırken herkesin kendi üstüne düşen sorumluluğu yerine getirmede, işin açık ve net olarak tanımlanmasında, yöneticilerle iletişim kurmada, alınan kararlarda yapılan değişikliklerin zamanında iletilmesinde, gerekli araç ve gereçlerin adil olarak dağıtılmasında, meslektaşların teşvik edici olmasında, hizmet süresine ve deneyime değer verilmesinde, çalışma ortamındaki fiziksel koşulların uygun olması, mesleğin işgörene teşvik bağlamında prim sağlamasında vb. davranışlara ilişkin öğretmen algılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Araştırmada öğretmenlerin dışsal motivasyon algılarının orta düzeyde olması yöneticilerin dışsal motivasyon araçlarını iyi kullanmamasından kaynaklanıyor olabilir.

Araştırma sonucunda, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre öğretmenlerin düşük düzeyde mobbing davranışlarına maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, Cemaloğlu (2011), Gündüz ve Yılmaz (2008), Einarsen ve Rakness (1997), Karyagdı (2007), Kul (2010), Kılınç (2009), Okçu (2011), Okçu ve Çetin (2017) ve Onbaş’ın (2007) araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. İlgili literatürde öğretmenlerin mobbing davranışlarına maruz kalma sıklıklarının araştırıldığı çalışmalar incelendiğinde, farklı bulguların elde edildiğini görmekteyiz. Cemaloğlu (2007), Hoel ve arkadaşları (2004), Hubert ve Veldhoven (2001), Dick ve Wagner (2001) ve Toker Gökçe (2006) öğretmenlerin maruz kaldığı mobbing’in orta düzeyde oldukları tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin mobbing’in sosyal ilişkiler boyutuna ilişkin algıları “ara sıra” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, Boydak Ozan ve Nanto, (2017), Cemaloğlu (2011), Cemaloğlu ve Ertürk (2007), Tüzel (2009), Ertürk (2011), Ergener (2008), Gündüz ve Yılmaz (2008),

Kılınç (2009) ve Onbaş'ın (2007), Okçu, (2011), Okçu ve Çetin (2017), Sağlam Çiçek (2008) ve Toker Gökçe'nin (2006) araştırmalarından elde ettikleri bulgularla benzerlik göstermektedir. Öğretmenlerin sosyal ilişkiler alt boyutunda mobbing'e maruz kalmaları, onların hem yukarıdan aşağıya, hem de yatay mobbing'e maruz kaldıklarını, eğitim örgütlerinde bu iki tür mobbing'in daha baskın yaşandığını göstermektedir. Okullarda öğretmenlerin meslektaşları tarafından yıldırılmaları kıskançlık, eğitim anlayışlarındaki farklılıklardan kaynaklanabilir. Bu durum, okul yöneticileri veya meslektaşları tarafından öğretmenlerin mobbing'e maruz kalması, eğitim örgütlerindeki iklimi olumsuz yönde etkiler. Bununla birlikte, öğretmenlerin çok yoğun ve sistemli bir mobbing sürecine maruz kaldığı söylenemez.

Araştırma sonucunda ilk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyonları arasındaki ilişki pozitif yönde ve orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Güven, ahlaki değer, dürüstlük, doğruluk, şeffaflık temelli bir yönetim anlayışı olan otantik liderliğin öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını pozitif yönde etkilemesi bu açıdan doğal bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Karşılıklı güven duygusunun oluşmasında okul yöneticilerinin rolü yadsınmaz. Otantik liderlik davranışlarının oluşturduğu pozitif iklimin öğretmen ve yöneticiler arasında güven duygusunun gelişmesine olanak sağlaması beklenir. Hies ve arkadaşları (2005) otantik liderlik davranışların işgörenlerin mutlu olmalarını sağladığı ve gerçek potansiyellerini ortaya koymaya öncülük ettiğini belirtmektedir. Gül ve Alacalar'ın (2014) yaptığı araştırmada, otantik liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ada ve arkadaşlarının (2013) yaptıkları araştırmada, öğretmenlerin motive olmaları ve buna bağlı olarak çalışmalarında başarılı olabilmeleri için güçlü ve güven telkin edici bir yönetici desteğine, doyum verici insan ilişkilerine ve başarılı olma duygusunu yaşama gibi sosyal gereksinimlere ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedirler. Büyükses'in (2010) yaptığı araştırmada ise, okul yöneticileri öğretmenlerin yaptıkları işleri takdir etmemesi, araç gereç yetersizliği, mesleğe olan saygının az olması öğretmen motivasyonunu olumsuz yönde etkilediğini bulgulamıştır. Walumbwa ve arkadaşları (2008) ise otantik liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin göreve ve sosyal ilişkilere yönelik mobbing yaşama düzeyleri arasında negatif yönde ve düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Güven, ahlaki değer, dürüstlük, doğruluk, şeffaflık temelli bir yönetim anlayışı olan otantik liderliğin sistemli ve bilinçli saldırgan davranışlardan beslenen mobbing'i negatif yönde etkilemesi bu açıdan doğal bir sonuç olarak belirtilebilir. Okçu ve Çetin'in (2017) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada, mobbing davranışlarının işgörenlerin iş doyumunu azalttığı ve tükenmişliği ise arttırdığı tespit edilmiştir. Agervold ve Mikkelsen (2004), Vartia (1996), Cemaloğlu (2007), Leyman (1996), Okçu (2011) gibi araştırmacılar benimsenen liderlik stiline, örgütlerde mobbing davranışlarının yaşanmasındaki nedenlerden biri olduğunun altını çizmektedir. Yapılan bu araştırmalarda örgüt yöneticisinin liderlik stili ile mobbing arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ispat edilmiştir. Vartia (1996) yapmış olduğu araştırmada mobbing kurbanlarının %42'sinin zayıf liderlerin mobbing davranışlarına neden olduğunu ortaya koymuştur.

Öğretmenlerin göreve ve sosyal ilişkilere yönelik mobbing yaşama düzeyleri ile içsel ve dışsal motivasyonları arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin sağlıklı çalışma ortamının önündeki engellerden mobbing ve mobbing'in zararlı etkisinin farkında olmaları önem arz etmektedir. Toplumsal rollerin farklılaşması, işgörenler arasındaki ilişkilerde anlaşmazlıkların yaşanması, örgütsel ortamda rekabetin olması, işgörenlerin kendilerini kanıtlama çabası, beklentilerin üst seviyelerde oluşu gibi durumlar, işgörenlerin ruh sağlığını olumsuz olarak etkilemesine ve stres yaşamalarına neden olmaktadır. Jenkins ve arkadaşları (2010) ise işyerindeki mobbing ile işgörenlerin çalışma performansı, moral motivasyonu ve örgütsel güven arasında ilişki olduğunu saptamıştır. Kocaoğlu (2007) ise yaptığı araştırmada mobbing davranışlarına maruz kalan çalışanların motivasyonlarının olumsuz yönde etkilendiğini ortaya koymuştur. Karşlıoğlu'nun (2011) yaptığı araştırmada ise iş görenlerin mobbing davranışlarına maruz kalması ile motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları öğretmenlerin motivasyonlarını arttırırken mobbing yaşama düzeylerine ilişkin algılarını ise azaltmaktadır. Bununla birlikte yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri arttıkça mobbing yaşama düzeylerine ilişkin algılarının düştüğü tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları, motivasyona göre mobbing davranışlarına maruz kalma düzeyleri üzerinde daha güçlü bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak, okul yöneticilerinin güven, ahlaki değer, dürüstlük, doğruluk, şeffaflık temelli bir yönetim anlayışı ile öğretmenlerin moral ve motivasyonlarını pozitif yönde etkilediği ve dolayısıyla da öğretmenlerin sağlıklı bir örgüt ikliminde eğitim hizmeti sunmaları sağlanabilir. Ayrıca okulların yaşamsal alanlarına sinsice girip, insan kaynaklarını, kaliteyi ve başarıyı olumsuz yönde etkileyen mobbing, öğretmenlerin motivasyonlarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu yönde alınabilecek önlemlerle ve üretilebilecek sağlıklı politikalarla mobbing'in zararlı etkisi minimize edilebilir. Böylece öğrencilerin öğrenme başarılarının artmasına ve dolayısıyla da eğitimin kalitesine katkı sağlanabileceği ifade edilebilir.

Sonuçlar

Araştırma sonucunda, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre Şırnak ilindeki ilk ve ortaokul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarını iyi düzeyde sergiledikleri, öğretmenlerinin içsel motivasyonu iyi düzeyde, dışsal motivasyonu ise "orta" düzeyde olduğu, öğretmenlerin çok düşük düzeyde mobbing davranışlarına maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır. İlk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyonları arasındaki ilişki pozitif yönde ve orta düzeyde; okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin göreve ve sosyal ilişkilere yönelik mobbing aşama düzeyleri arasında negatif yönde ve düşük düzeyde; öğretmenlerin göreve ve sosyal ilişkilere yönelik mobbing yaşama düzeyleri ile içsel ve dışsal motivasyonları arasında ise negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları öğretmenlerin motivasyonlarını arttırırken mobbing yaşama düzeylerine ilişkin algılarını ise azaltmaktadır. Bununla birlikte yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri arttıkça mobbing yaşama düzeylerine ilişkin algılarının düştüğü tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları, motivasyona göre mobbing davranışlarına maruz kalma düzeyleri üzerinde daha güçlü bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öneriler

Bu araştırma sonucuna dayalı olarak aşağıda belirtilen önerilerde bulunulabilir:

1. Bu davranışların sonuçlarına dayalı olarak; okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları hem öğretmenlerin mobbing yaşama düzeylerine ilişkin algıları azaltması hem de öğretmenlerin motivasyonlarını arttırması nedeniyle bu bağlamda seminer, konferans, hizmet içi eğitimlerle, kitaplar ve dokümanlarla okul yöneticilerine bu özellikler kazandırılabilir.

2. Okulda yönetici ve öğretmenlere yönelik mobbing konusunda bilinçlendirme çalışmaları bağlamında toplantılar, konferanslar, kitle iletişim araçları ile hazırlanacak kamu spotları, görsel örneklere dayalı anlatıma sahip kitapların hazırlanması vb. düzenlenerek, okul çalışanlarının mobbing konusunda duyarlılık kazanmaları sağlanabilir.

3. Öğretmenlerin motivasyonlarını arttırıcı hem yönetsel hem de bireysel bağlamda (örneğin, öğretmenlerin aldıkları ücretlerin iyileştirilmesi, başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmesi, ödüllendirme yönergesinin tekrar gözden geçirilmesi, performans dayalı değerlendirme yapılması, tüm öğretmenlere kariyer basamaklarında yükselme fırsatının verilmesi vb.) etkinlikler veya düzenlemeler yapılabilir.

4. Bu araştırma, farklı eğitim kademelerinde ve farklı araştırma yöntemleri (nitel) kullanılarak da yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Ada, Ş., Durdağı, A., Ayık, A., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), 151-166.
- Agervold, M. & Mikkelsen, E. G. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Journal of Work and Stress*, 18(4), 336-351.
- 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.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Aydın, B. ve Özçelik, Y. (2015). Öğretmenleri motive eden okul yöneticisi davranışları. *Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu Özet Bildiri Kitabı, EYFOR VI, 5-7 Kasım 2015, KKTC*.
- Balcı, A. (2011). *Etkili okul, okul geliştirme, kuram uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş : AMOS uygulamaları*. Bursa: Ezgi.
- Boydak Özan, M. ve Nanto, Z. (2017). Öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma eylemlerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34, 173-187.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyükses, L. (2010). *Öğretmenlerin iş ortamındaki motivasyonunu etkileyen etmenler*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, Türkiye.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PIRELIS and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*. Hillsdale: Lawrens Erbaum Associates.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 153-154, 180-192.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Cemaloğlu, N. (2011). The relationship between leadership styles of primary school principals and organizational health of school and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*, 49(5): 1-37.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2007). Öğretmenlerin maruz kaldıkları yıldırma eylemlerinin cinsiyet yönünden incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 345-362.
- Cemaloğlu, N. ve Ertürk, A. (2008). Öğretmen ve okul müdürlerinin maruz kaldıkları yıldırmanın yönü. *Bilgi Dergisi*, 46, 67-86.
- Cremer, D. D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 79-93.
- Coşar, S. (2011). *Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Çalış, H. (2012). *Öğretmen motivasyonunda yönetici yaklaşımlarının incelenmesi (Kocaeli ili Gölcük ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Çeri-Booms, S. M. (2009). *An empirical study on transactional, transformational and authentic leaders: exploring the mediating role of "trust in leader" on organizational identification*. (Unpublished Doctoral Thesis). Yeditepe University, İstanbul, Türkiye.
- Çetin, F. ve Fıkrıkoca, A. (2010). Rol ötesi olumlu davranışlar kişisel ve tutumsal faktörlerle öngörülebilir mi? *Ankara Üniversitesi Siyasal bilgiler fakültesi Dergisi*, 65(04), 41-66.
- Cüceloğlu, D. (2008). Duygusal zekâ. *Eğitim Öğretimde Çağdaş Yaklaşımlar Sempozyumu Kitapçığı*. İstanbul: Harp Akademileri Basım Evi, İstanbul, Türkiye.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. & Elliott, G. P. (2003). *Mobbing işyerinde duygusal taciz*. (Çev. Osman Cem Öner toy) İstanbul: Sistem.

- Dean, S. D. (2011). *Collegial leadership, teacher professionalism, faculty trust: Predicting teacher academic optimism in elementary schools*. (Unpublished Doctoral Dissertation). The University of Alabama Tuscaloosa, USA.
- Dick, R. & Wagner, U. (2001). Stres and strain in teaching: A structural equation approach. *British Journal of Educational Psychology*, 71, 243-259.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonları üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 107-108.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (10. Baskı). İstanbul: Beta.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3).1-15.
- Ertuna, D. G. ve Ertuna, E. (2015). Yıldırma (mobbing):Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 127-138.
- Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J. C. & Johnsen, B. H. (2012). Leadership, psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions. *Safety Science*, 50(1), 55-61.
- Einarsen, S. & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12, 247-263.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, Türkiye.
- Ertürk, A. (2011). *İlköğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticilere yönelik duygusal yıldırma davranışlarının incelenmesi*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Franklin, R. S. (2010). *Exploring the moral development and moral outcomes of authentic leaders*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Regent University, England.
- Gagne, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aube, C., Morin, E. & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Giallonardo, L. M., Carol, A. W. & Carroll, L. L. (2010). Authentic Leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993-1003.
- Goodridge, D. (2006). *Relationships between transformational and transactional leadership with the motivation of subordinates*. (Unpublished Master Thesis). Concordia University Department of Management, Montreal, Quebec, Canada.
- Gül, H. ve Alacalar, A. (2014) Otantik liderlik ile izleyicilerin duygusal bağlılıkları ve performansları arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Akademik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 540-550.
- Gündüz, H. B. ve Yılmaz, O. (2008). Ortaöğretim kurumlarında mobbing davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri (Düzce ili örneği). *Milli Eğitim Dergisi*, 37 (179), 269-282.
- Hoel, H., Faragher, B. & Cooper, C. (2004). Bullying is detrimental to health, but all bullying behaviours are not necessarily equally damaging. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32(3), 367-387.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi:Teori, araştırma ve uygulama*. (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. & Woolfolk Hoy, A. (2006). Academic optimism of schools: A force for student achievement. *American Educational Research Journal*, 43(3), 425-446.

- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cut off criteria for fit indexes in covariances structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Hubert, A. & Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4).
- Illies, 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.
- Jesus, S. N. & Lens, W. (2005). An integrated model forth study of teacher motivation, applied psychology. *An İnter National Review*, 54(1), 119-134.
- Joo, B. K. & Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leader ship & Organizational Studies*, 16(1), 48-60.
- Joreskog, K. G. & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8 user's reference guide; PRELIS 2 user's refrence guide*. Chicago: Scientific Software International.
- Jenkins, M., Winefield, H. & Sarris, A. (2010). What's in a name? Workplace bullying: Perceptions of organisational justice and outcome in workplace bullying policies and procedures. *6.th International Conference on Workplace Bullying-Sharing Our Knowledge. Abstracts. 4-6 June 2010* (ss.49-50). Montreal: Institut Sante et Societe, Canada.
- Karcıoğlu, F. ve Çelik, Ü. H. (2012). Mobbing (yıldırma) ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Atatürk üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 59-75
- Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumunu ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3-14.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Karyağdı, A. (2007). *Örgütlerde yıldırma (mobbing) ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya, Türkiye.
- Kaya, F. S., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2013). Herzberg'in çift faktör kuramı açısından ilköğretim I. Kademe öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 39, 1-18.
- Karşioğlu, G. (2011). *İşyerinde mobbing (psikolojik taciz) ve çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Keser, S. (2013). *İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1-22.
- Kırel, Ç. (2007). Örgütlere mobbing yönetiminde destekleyici ve risk azaltıcı öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 317-334.
- Kılınç, A. C. (2009). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 68-97.
- Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (özel ve devlet okulu örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-91.
- Kocaoğlu, M. (2007). *Mobbing (iş yerinde psikolojik taciz, yıldırma) uygulamaları ve motivasyon arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Kul, M. (2010). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin yıldırma (mobbing) yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumunu arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.

- McMahon, S. R. & Ford, C. M. (2012). Heuristic transfer in the relationship between leadership and employee creativity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 69-83.
- Mottaz, J. C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 3(26), 365-385.
- Okçu, V. (2011). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Okçu, V. ve Çetin, H. (2017). Investigating the Relationship among the Level of Mobbing Experience, Job Satisfaction and Burnout Levels of Primary and Secondary School Teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 5(1), 148-161.
- Onbaş, N. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin eğitim örgütlerinde duygusal şiddete ilişkin görüşleri üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi, Şanlıurfa, Türkiye.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 85-97.
- Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008). Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi. *Journal of Qafqaz University*, 24, 146-153.
- Özdemir, T. Y., Kartal, S. E. ve Yirci, R. (2014). Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımları. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(2), 190-215.
- Özgan, H. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış*. (6.Baskı). Bursa: Ekin.
- Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (2), 57-67.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502-516.
- Recepoğlu, E. (2013). Öğretmenlerin iş motivasyonlarının farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(2), 575-588.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior* (6 ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Sağlam Çiçek, A. (2008). İlköğretim okullarında mobbing'e (psikolojik şiddete) ilişkin öğretmen görüşleri. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 32: 133-142.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.
- Tabak, A., Sığı, Ü., Arlı, Ö ve Coşar, S. (2010). Otantik liderlik ölçeğinin uyarlama çalışması. *18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı, 20-22 Mayıs, 2010, (ss.699-706)*. Adana: Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Tabachnick, B. G. & Fidel, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. (4th edition). Boston: Allyn and Bacon.
- Tanrıverdi, S. (2007). *Katılımcı okul kültürünün yabancı dil öğretmenlerinin iş motivasyonu ile ilişkisine yönelik örnek bir çalışma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Taymaz, H. (2009). *Okul yönetimi* (9. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Tekin, D. (2016). Psikolojik şiddet üzerine yazılan yüksek lisans tezlerine yönelik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(1), 31-41. doi: 10.18394/iid.52464

- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde psikolojik taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta.
- Tiryaki, A. (2008). *İşletmelerde modern liderlik yaklaşımları ve çalışan motivasyonu ilişkisine yönelik bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Toker Gökçe, A. (2006). *İşyerinde yıldırma: Özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerine yapılan bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Tüzel, E. (2009). Araştırma görevlilerinin maruz kaldığı yıldırma davranışlarının araştırma görevlilerinin sahip olduğu çeşitli değişkenlere göre incelenmesi (Gazi eğitim fakültesi örneği). *1.Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi, 1-3 Mayıs, 20019*. Çanakkale, Türkiye.
- Ünal, S.(2000). İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 84-90.
- Vartia, M. (1996). The Sources of bullying-psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203-214.
- 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.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4-24.
- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik mesleği, motivasyon kaynakları ve temel tutumlar: Kurumsal bir bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1), 33-46.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P. ve Sormaz, Ü. (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *Journal of The School of Business Administration*, 42(2), 333-350.
- Yılmaz, F. (2009). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya, Türkiye.
- Zapf, D. (1999). Organizational, work group related and personal cause of mobbing /bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1-2), 70-84.

SUMMARY

Introduction

The purpose of this study is to determine in what way and at what level the school administrators' authentic leadership behaviour affect the levels of motivation and mobbing experienced by teachers, according to the perceptions of primary and secondary school teachers.

Purpose

The purpose of this study is to determine in what way and at what level the school administrators' authentic leadership behaviour affect the levels of motivation and mobbing experienced by teachers, according to the perceptions of primary and secondary school teachers. To this end, the following questions were posed:

- 1) How much do primary and secondary school administrators display authentic leadership behaviours according to the perceptions of primary and secondary school teachers ?
- 2) What is the level of exposure to mobbing (in the dimensions of work-related mobbing and mobbing directed at social relationships) among primary and secondary school teachers?
- 3) What is the level of motivation (in the sub-dimensions of internal motivation and external motivation) among primary and secondary school teachers?
- 4) Is there a significant relationship between the authentic leadership behaviour among primary and secondary school teachers and their motivation and mobbing experienced levels?
- 5) How and to what extent does the authentic leadership behaviour among primary and secondary school teachers affect their motivation and mobbing experienced levels?

Method

This research used the relational survey model, a research model for detect the existence and/or level of covariance between two or more variables. In this research model, there are three variables, two independent and one dependent. Authentic leadership behaviour is a part of the independent variables of the research model. Another dependent variable is the mobbing. However, as motivation has a direct and indirect effect on mobbing, it was addressed as both independent and dependent variable.

Population and Sample

The research population of this study comprised 882 teachers in total, working in 38 primary school (371 primary school teachers) and 42 secondary (511 branch teachers) schools in the central district of Şirnak and in its district centres during the 2015-2016 academic year. In order to obtain more reliable research data and as the number of teachers included in the research population is not high, sampling was not made. The data of 882 teachers who did not fill in the forms or who filled the form in deficiently were excluded from the evaluation. The data of 882 teachers were found eligible for analysis. Thus, nearly 57% of the target population provided usable data for analysis. In the research, Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing and Peterson's (2008) scale was used to determine the authentic leadership behaviours of school administrators. The "Motivation Scale developed by Mottaz (1985), which is used widely to determine the motivation levels of teachers. In order to determine the frequency of exposure by the teachers to negative acts addressed under the scope of the mobbing dimensions as work-related mobbing and mobbing directed at social relations, the Negative Acts Questionnaire Scale (NAQS) developed by Einarsen and Raknes was utilised. In this context descriptive statistics for variables were calculated using SPSS 21 for correlation analyses and AMOS 22 program for testing the study model.

Findings and Discussion

As a result of the study, it was clear that according to the perceptions of primary and secondary school teachers; the authentic leadership behaviour of school administrators had good levels. It has been determined that the internal motivation levels of the teachers are at a good level while their external motivation levels are at a medium level. As a result of the research, it has been determined that according to the perceptions of primary and secondary school teachers; teachers are exposed to unfavourable acts connected with the work-related and directed at social relationships dimension mobbing dimension “ level of low”. As a result of the study, it is determined that, according to the perception of the teachers, there is a positive and medium-level relationship between the authentic leadership behaviour of school administrators and the internal and external motivations of teachers; there is a negative and low-level of relationship between the authentic leadership behaviour of school administrators and the levels of mobbing experienced by teachers with regard to their duties and social relationships; and there is a negative and low-level relationship between the levels of mobbing experienced by teachers with regard to their duties and social relationships and their internal and external motivations. As a result of the path analysis, according to the perceptions of the teachers, the authentic leadership behaviour of school administrators increases the motivation of the teachers whereas it decreases their perceptions for the levels of mobbing experienced. However, it is determined as a result of the study that the teachers’ perceptions for the levels of mobbing experienced decrease as their internal and external motivation levels increase. The result obtained is that the authentic leadership behaviour of school administrators is a stronger predictor on the levels of being exposed to mobbing in comparison to motivation. Based on the results of the study, the following suggestions may be made: 1) More comprehensive research at schools may be carried out by utilising different methods (qualitative research). 2) Similar research may be carried out in the collega schools and higher education institutions in different provinces and regions.