



Araştırma Makalesi • Research Article

Okul Yöneticilerinin Algılanan Otantik Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Mesleki Motivasyonlarını Yordama Gücü*

The Predictive Power of Perceived Authentic Leadership Features of School Administrators on Teachers' Jobs Motivation

Kübra Nur Özerten ^{a,**}, Mustafa Otrar ^b

^a Uzm., İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Bölümü, 34303, İstanbul/Türkiye.
ORCID: 0000-0002-7717-3140

^b Doç. Dr., T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, 06374, Ankara/Türkiye.
ORCID: 0000-0001-8543-6177

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 15 Mayıs 2018

Düzeltilme tarihi: 10 Temmuz 2018

Kabul tarihi: 27 Temmuz 2018

Anahtar Kelimeler:

Liseler

Motivasyon

Otantik Liderlik

ÖZ

Araştırma, İstanbul ilinin Bahçelievler ilçesindeki liselerde görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerine ilişkin algıladıkları otantik liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını yordama gücünü belirlemek amacıyla ilişkisel tarama deseni kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni, Bahçelievler ilçesinde görev yapan lise öğretmenleridir. Örneklem belirlenirken lise türleri tabaka olarak tanımlanmış, tabakalı örnekleme yoluyla seçilen liseler arasından tesadüfi oransız küme örnekleme yoluyla belirlenen 43 okulda görev yapan öğretmenlerden random olarak seçilen 436 öğretmen örneklemini oluşturmuştur. Verilerin toplanmasında “Otantik Liderlik Ölçeği” ve “İş Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Veriler; Pearson korelasyonu, basit regresyon analizi kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin algıladıkları otantik liderlik özellikleriyle mesleki motivasyonları arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu, okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin motivasyonlarının güçlü bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

ARTICLE INFO

Article history:

Received May 15, 2018

Received in revised form July 10, 2018

Accepted July 27, 2018

Keywords:

Authentic Leadership

High Schools

Motivation

ABSTRACT

The aim of this research is to determine the predictive power of perceived authentic leadership levels of school administrators on the teachers' professional motivation. In this study, correlational design was used. Respectively, stratified and randomly cluster sampling method were used. The sample contains 43 schools and 436 high school teachers. “Authentic Leadership Scale” and “Business Motivation Scale” were used to collect data. Pearson and regression analysis were used. As a result of the research, it was concluded that there is high level positive relationship between the authentic leadership and the professional motivations. Also the authentic leadership qualities of the school administrators are the strong predictors of the teachers' motivation level.

1. Giriş

Eğitim yönetimi alanında insan kaynağı olarak en kritik çalışan grubu öğretmenlerdir; genel algılamada okulun performansı ile öğretmenin performansı hemen hemen üst üste çakışır. Öğretmenlerin performansının başat etkenlerinden biri, okul müdürünün yönetim veya liderlik anlayışının, öğretmenlerin motivasyonunu etkileme

düzeyidir. Öğretmenlerin görevde güdülenme kaynakları çok yönlü ve değişkendir. Ancak okul yöneticisinin sahip olduğu liderlik nitelikleri, öğretmenlerin motivasyonu açısından önemlidir. Okul yöneticilerinin öğretmenleriyle hiçbir konum, süreç kaygısı taşımadan, kendi iç yönelimleri ile sırf görev için, can-ı gönülden, geleneksel deyimini ile “pir aşkına” bir çalışma ortamı içinde olmaları, öğretmenler için etkili, içten, samimi bir güdülenme kaynağı oluşturabilir.

* Bu çalışma, 2018 yılında Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından kabul edilen “Okul Yöneticilerinin Algılanan Otantik Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Mesleki Motivasyonlarına Etkisi” adlı Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

** Sorumlu yazar/Corresponding author.

e-posta: knozerten@gmail.com

İlgili kaynaklarda otantik liderlik tanımı ile sunulan bu liderlik tipi, hemen hemen her örgüt için aranan bir yöneticide liderlik anlayışını simgelemektedir.

Otantik liderlik kavramı, alan yazında bilimsel olarak 1990'lı yıllarda sosyoloji ve eğitim alanlarında akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından tartışılmaya başlanmıştır. Otantik liderlik konusu, güncelliği artan bir liderlik tarzı olarak tanımlanabilir. Otantik liderlik, liderliğin "hakiki" olma durumunu esas alır (Tabak, Şeşen ve Türköz, 2012). George'a (2003) göre otantik liderlik, "statü ve şöhret için lider olmak" yerine "kendinde var olan potansiyeli açığa çıkarmak, kendi olduğu için lider olmak" anlamındadır. Çevresine güven telkin eden otantik liderler; paydaşlarını güven kaybı bunalımına düşürmeyen, ahlaki değerlere sahip olan ve gelecek odaklı liderlerdir (Saylı ve Baytok, 2012).

Mesleği eğitim yöneticiliği veya okul müdürlüğü olan bireyin, söylemi ile eylemi arasındaki tutarlılık, paydaşları açısından önem arz eder. Genel söylem içinde, "mış gibi liderlik"; iyi niyet, derin bilgi, yoğun beceri, dürüstlük, içtenlik ve sorumlulukla desteklenmeyen liderliğin; yapay görünümde "uydurma" şeklinde yapılması anlamındadır. Görüntüsüyle gerçeği aynı olmayan, Mevlana'nın deyişiyle "olduğu gibi görünmeyen" yöneticilerin, niyet karmaşası içerisinde olmaları, samimiyetlerini ortaya koymalarına ve izleyenlerin güvenini kazanmalarına engel olur (Cüceloğlu, 2005).

Güzel ahlaktan yoksun olan okul yöneticileri, çalışanlar arasında huzursuzlukların; çatışmaların kaynağı olur. Şartlar ne olursa olsun okul yöneticisinin öğretmenlerine çifte standart içinde olmadan bilgi, yetenek ve deneyimleriyle dürüstlüğü yansıtmaması gerekir (Erdoğan, 2006). Sağlam'a (2007) göre okul müdürlerinin göstermelik eylemlerden uzak bir şekilde içten olması, öğretmenlerinin kişisel ve mesleki gelişmelerini desteklemesi, adil bir yönetim anlayışını benimsemesi ve onların ihtiyaçlarına çözüm üretmesi gibi davranışlar sergilemesi, öğretmenlerin kendilerini değerli ve görevlerinde önemsendiklerini hissetmeleri sonucunda işlerine karşı motivasyon sağlar.

Motivasyon, insanın ihtiyaçlarının doyuma ulaşması sonucunda, bireyin davranışlarında farklılıkların oluşmasını sağlayan dinamik bir süreçtir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995). Gordon'a (2001) göre etkili bir lider, "iş uzmanı" olduğu gibi "insan ilişkileri uzmanı" da olmalıdır. Okul yöneticilerinin görev yerinin makam odası dışında sınıf ve koridorlar olduğu düşünüldüğünde, eğitim kurumlarının bir iş ortamından çok, insan ilişkilerinin yaşandığı bir ortam olması açısından, Gordon'un bu ikinci boyutu daha geçerlidir. Okul içinde benlik kalıbıyla var olamayan okul yöneticileri, makamı işgal eden kişiler olarak güçlerini kazanmaya çalışırlar. Sadece statüden güç alan okul yöneticilerinin iletişim yoksunluğu içerisinde olmaları, aydın bir kadronun oluşmasına engel olacağı gibi okulun yaşamsal değerini de düşürecektir (Cüceloğlu, 2005). Bir okul müdürünün başarısı, birlikte çalıştığı öğretmenlerinin motivasyonlarına bağlı performanslarıyla yakından ilişkilidir (Küçükali, 2011). Çağdaş bir okul yöneticisi; liderlik nitelikleri baskın, bilgiyi ve insan ilişkilerini yöneten, eğitime inananmış kişidir (Açıkalın, 2016).

Okul yönetimini düzenleyen yasa ve yönetmelikler, okulun başarısından okul müdürlerini sorumlu tutmaktadır

(Korkmaz, 2005). Bu süreçte 2623 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (2009) okul müdürlerine; öğretmenlerin okutacakları derslere ilişkin görev dağılımları, haftalık ders programlarının düzenlenmesi, öğretmenlerin nöbet yerleri ve zamanlarının belirlenmesi, okul sınav görevleri, öğretmenlerin çalışma araç, gereçlerin sağlanması ve öğrenim mekânlarının düzenlenmesi gibi konuların zamanında ve dengeli ayarlanması hükümlülüğünü vermektedir. Bu düzenlemelerin öğretmenlerin mesleki motivasyonlarında önemli derecede etkili olabileceği düşünülmektedir. Nitekim haksızlığa uğramış olduğunu hisseden öğretmenler, kendi haklarını savunma cesaretlerini, otantik lider olan okul yöneticisinin verdiği hak arama duygusu ve güveniyle kazanırlar. Otantik liderliğin olduğu yerde, liderin tamamlayıcısı olan otantik takipçilik de kendini göstermeye başlamaktadır. Takipçilerin otantik liderle iletişim içerisinde olmaları, kendilerinin de şeffaf tutumlar sergilemelerini sağlamaktadır (Baykal, 2017). İzleyenlerin liderleriyle olan iletişimlerinde şeffaflık algıları arttıkça, okulda amaçların ve gösterilen performansın değersiz olduğu duygusu oluşmaz.

Otantik liderler, paydaşlarının emeklerini geri bildirimlerde bulunarak pekiştirirler. Okullarda otantik liderler tarafından dürüstlüğü teşvik edilmesi, güven esaslı iletişimi sağlayarak oluşabilecek belirsizliği ve şüpheleri ortadan kaldırmaya çalışmaları net bir şekilde söylemelerini de kolaylaştırmaktadır (Barın ve Öcal, 2016). Söz konusu durumda, öğretmenlerin okul yöneticileriyle olan ilişkileri kendilerini mutlu veya mutsuz hissetmelerinde önemli rol oynamaktadır. Bu ilişkilerin pozitif yönde olması, okulun atmosferini yapıcı ve yaratıcı kılmaktadır (Bursalıoğlu, 2015).

Öğretmenlerin motivasyonlarının yükseltilmesi amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından manevi araçların (takdir, teşekkür verilmesi vb.) kullanımı oldukça geniş kapsamda olmasına karşılık, motivasyon aracı olarak maddi kaynakların (maaşla ödüllendirme, ikramiye vb.) kullanımı çok sınırlıdır (Yılmaz ve Arslan, 2013). Ancak bu uygulamanın MEB tarafından istihdam edilen yaklaşık bir milyon öğretmeni kapsayıcı bir boyutta olmadığı söylenebilir. Öğretmenler, bir taraftan MEB'in değişik bürokratik imkanlarıyla motive edilirken gerçekte en yakın yöneticisi olan okul müdüründen öğretmenlerin motivasyon beklentileri daha yoğundur. Bu bakımdan otantik liderlik özelliklerini sergileyen okul yöneticilerinin, okulun işleyişinde öğretmenlerini birincil paydaş olarak görmeleri; onların görüşlerini, isteklerini ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaları, kurumsal ve toplumsal problemler karşısında sorunlara gerçekçi bir gözle derinlemesine yaklaşmaları açısından öğretmenlerin motivasyon sorunlarının çözümünde etkili olabileceği beklenmektedir. Söz konusu bu durum, okul yöneticisinin otantik liderlik yetenekleriyle, öğretmenlerin mesleki motivasyonları arasında güçlü bir ilişkinin varlığını düşündürmektedir. Araştırmanın problem cümlesi "kamu ve özel liselerde görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerine ilişkin algıladıkları otantik liderlik düzeyleri öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını anlamlı şekilde yordamakta mıdır?" şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmanın temel amacı, okul yöneticilerinin algılanan otantik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin mesleki motivasyonları üzerindeki yordayıcı gücünün belirlenmesidir.

Lise türü eğitim kurumları açısından algılanan okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını yordayıcı gücünü tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırmanın, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin hangi değişkenlere göre nasıl anlam bulduğunun bilinmesinin eğitim yönetimi alanında yapılacak araştırmalara, uygulamalara ve literatüre katkıda bulunacağı beklenmektedir. Ayrıca araştırmanın, okul yöneticilerine farkındalık kazandıracağı, öğretmenlerin motivasyon düzeylerini artırma amaçlı olarak kendilerindeki otantik liderlik özelliklerini geliştirmelerinde özendirici olabileceği düşünülmektedir.

2. Yöntem

Bu bölümde araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ve veri analizinde kullanılan teknikler açıklanmıştır.

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin mesleki motivasyonunu

Tablo 1. Kişisel Bilgilere Ait Frekans ve Yüzde Değerleri

Değ.	Gruplar	f	%
Cins.	Kadın	264	60.6
	Erkek	172	39.4
	Toplam	436	100.0
Yaş	21-30	158	36.2
	31-40	166	38.1
	41-50	79	18.1
	51 ve üzeri	33	7.6
	Toplam	436	100.0
Öğrenim Düzeyi	Lisans	305	70.0
	Yüksek lisans	126	28.9
	Doktora	5	1.1
Toplam	436	100.0	
Okul Türü	Devlet	348	79.8
	Özel	88	20.2
	Toplam	436	100.0
Toplantı Sıklığı	Haftada bir	50	11.5
	Ayda bir	123	28.2
	Dönemde bir	263	60.3
	Toplam	436	100.0
Proje Okulu	Evet	19	4.4
	Hayır	417	95.6
	Toplam	436	100.0

2.3. Verilerin Toplanması

Araştırmacı tarafından örnekleme bulunan kamu ve özel liselerde araştırma yapmak amacıyla İstanbul İl Milli Eğitim

yordayıcı gücünü öğretmenlerin algılarına göre incelemeyi amaçlayan nicel bir çalışmadır. Nicel çalışma modelinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde görev yapan lise öğretmenleridir. Bahçelievler İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden (2018) alınan verilere göre, Bahçelievler ilçesinde 2017-2018 eğitim-öğretim yılı içerisinde toplam 54 kamu ve özel lise bulunmakta ve bu okullarda 2113 öğretmen görev yapmaktadır. Örneklem belirlenirken lise türleri tabaka olarak tanımlanmış, tabakalı örnekleme yoluyla seçilen liseler arasından tesadüfi oransız küme örnekleme kullanılmış; belirlenen 43 okulda görev yapan öğretmenlerden de random olarak belirlenen 436 lise öğretmeni ile örneklem oluşturulmuştur. Örneklemin evreni karşılama yüzdesi; okulların %80'ine ve bu okullarda görev yapan öğretmenlerin %20'sine ulaşılmıştır. Öte yandan Karasar'ın (2016) belirttiği formüle göre örneklem büyüklüğü $p < .05$ hata olasılığına göre 318 kişi olarak belirlenmiş; örneklem büyüklüğünün bundan küçük olmamasına da özen gösterilmiştir.

Örneklem grubuna ait kişisel bilgilere ilişkin değerler, Tablo 1'de sunulmuştur.

Değ.	Gruplar	f	%
Konum	Sözleşmeli	70	16.1
	Kadrolu	366	83.9
	Toplam	436	100.0
Mesleki Kıdem	Aday	33	7.6
	2-5	126	28.9
	6-15	151	34.6
	16-25	98	22.5
	26 ve üstü	28	6.4
	Toplam	436	100.0
Kurumdaki Kıdem	1-5	319	73.2
	6-15	84	19.3
	16-25	26	6.0
	26 ve üstü	7	1.6
	Toplam	436	100.0
Lise türü	Anadolu	135	31.0
	Fen	6	1.4
	İHL	76	17.4
	Mes.Tek.	206	47.2
	Sos. Bil.	13	3.0
	Toplam	436	100.0

Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmış ve uygulama yapılacak 43 okula ziyaretler gerçekleştirilmiştir. Anketlerin dağıtılma aşamasında, bazı özel okul müdürleri, bilimsel çalışmayı

desteklemede birtakım engeller çıkarmıştır. Anketler bizzat araştırmacı tarafından, araştırmacının amacı açıklanarak öğretmenlere dağıtılmış ve toplanılmıştır. Ölçeğin uygulanmasında gönüllülük esas alınmıştır. Anketler toplandıktan sonra eksik veya yanlış doldurulan 4 anket analize alınmamıştır.

2.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada Tabak vd. (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan “Otantik Liderlik Ölçeği” ve Tanrıverdi (2007) tarafından geliştirilen “İş Motivasyon Ölçeği”, kişisel bilgiler için ise araştırmacı tarafından hazırlanan bir kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin iş motivasyon düzeylerine ilişkin kullanılan ölçek; ekip uyumu, işle bütünleşme, kuruma bağlılık ve kişisel gelişim alt boyutlarından oluşmaktadır (Tanrıverdi, 2007). Otantik liderlik ölçeği alt boyutları ise, Walumbwa vd. (2008) tarafından en son yapılan araştırma kapsamında, “öz farkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık” olmak üzere dört grupta incelenmektedir.

2.5. Verilerin Geçerliliği ve Güvenirliği

Otantik Liderlik ölçeği için, Tabak vd. (2010) tarafından yapılan faktör analizi sonucu, toplam varyansın % 58,6’sı olduğu saptanmıştır. Ölçeğin Cronbach alpha iç tutarlılık katsayı değeri; ilişkilerde şeffaflık alt boyutu için 0.86, içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu için 0.83, bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutu için 0.85, öz farkındalık alt boyutu için 0.90 ve ölçeğin bütününe ilişkin ise 0.93 olarak bulunmuştur. Çelik (2015) tarafından yapılan araştırmada ölçeğin bütününe ilişkin güvenilirlik $\alpha = 0.93$ bulunmuştur ve $0.80 < \alpha < 1.00$ aralığında gerçekleşmiştir. Ölçekten alınan bu veriler ışığında, otantik liderlik ölçeğinin geçerli ve yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

İş Motivasyon ölçeği için Tanrıverdi (2007) tarafından yapılan faktör analizi sonucu, dört alt boyut tarafından açıklanan toplam varyans %61.31 olarak saptanmıştır. Ölçeğin cronbach alpha iç tutarlılık katsayı değeri 0.90 olarak bulunmuştur. Yılmaz (2009) tarafından yapılan

araştırmada ise ölçeğin cronbach alpha iç tutarlılık katsayı değeri; ekip uyumu alt boyutu için 0.71, işle bütünleşme alt boyutu için 0.70, kuruma bağlılık alt boyutu için 0.67, kişisel gelişim alt boyutu için 0.64 ve ölçeğin bütününe ilişkin ise 0.82 olarak saptanmıştır. Emirbey (2017) tarafından yapılan araştırmada ise ölçeğin cronbach alpha iç tutarlılık katsayı değeri 0.92 olarak bulunmuştur. Ölçekten alınan bu veriler ışığında, iş motivasyon ölçeğinin geçerli ve yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

2.6. Verilerin Analizi

Araştırmada ölçeklerden elde edilen puanların öncelikle Bir Örneklem Kolmogorov Smirnov (One-Sample Komogorov Smirnov) analizi ile normallikleri denetlenmiş tüm puanlar için sonuçlar anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$). Öte yandan tüm alt boyut puanları için çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri ± 1.00 değerleri arasında bulunmuştur. Bu durum Büyüköztürk (2007) bu durumu dağılımın normalliğinin kanıtı olarak ifade etmektedir. Pearson Momentler Korelasyon analizi, regresyon analizi kullanılarak çözümlenmiştir. Elde edilen veriler bilgisayarda SPSS 23.0 programında çözümlenmiş manidarlıklar minimum $p < .05$ düzeyinde sınanmış, diğer manidarlık düzeyleri ayrıca belirtilmiş ve bulgular araştırmacının amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

3. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın amacına yönelik regresyon işlemleri yapılmıştır. Regresyon işlemi için verilerin uygunluğunu belirlemek amacıyla öncelikle otantik liderlik ve iş motivasyon ölçek puanları ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunup bulunmadığı Pearson korelasyon işlemi ile incelenmiştir. Tablo 2’de görüldüğü üzere, otantik liderlik ölçeği alt boyut puanları ve ölçek toplam puanları ile iş motivasyon ölçeği alt boyut puanları ve ölçek toplam puanları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin bulunduğu gözlenmektedir. Algılanan otantik liderlik ölçeği alt boyut ve toplam puanları yükseldikçe motivasyon ölçeği alt boyut ve toplam puanları anlamlı şekilde yükselmektedir.

Tablo 2. Otantik Liderlik Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

Otantik Liderlik Ölçeği Puanları	Değerler	Motivasyon Ölçeği Puanları				
		Ekip Uyumu	İşle Bütünleşme	Kuruma Bağlılık	Kişisel Gelişim	Ölçek Top. Puanı
İlişkilerde Şeffaflık	r	.588	.524	.571	.844	.721
	p	.000	.000	.000	.000	.000
	N	436	436	436	436	436
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	r	.545	.496	.526	.735	.658
	p	.000	.000	.000	.000	.000
	N	436	436	436	436	436
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	r	.632	.572	.598	.955	.787
	p	.000	.000	.000	.000	.000
	N	436	436	436	436	436
Öz Farkındalık	r	.623	.552	.595	.856	.750
	p	.000	.000	.000	.000	.000
	N	436	436	436	436	436
Ölçek Toplam Puanı	r	.653	.585	.627	.924	.796
	p	.000	.000	.000	.000	.000

Tablo 5'te görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan otantik liderlik ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının motivasyon ölçeği kuruma bağlılık alt boyutunu anlamlı şekilde yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda tüm alt boyutlar için regresyon modelleri uygun bulunmuştur ($F_{min}=166.34$; $p<.001$ – $F_{max}=280.51$; $p<.001$). İşlemlerin ardından algılanan otantik liderlik ölçeği ilişkilerde şeffaflık

alt boyutunun Motivasyon Ölçeği kuruma bağlılık alt boyutundaki varyansın %33'ünü ($r^2=.325$; $p<.001$); içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutunun %28'ini ($r^2=.275$; $p<.001$); bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutunun %36'sını ($r^2=.356$; $p<.001$); öz farkındalık alt boyutu %35'ini ($r^2=.352$; $p<.001$) ve ölçek toplam puanının %39'unu ($r^2=.391$; $p<.001$) istatistiksel olarak anlamlı şekilde açıkladığı saptanmıştır.

Tablo 6. Otantik Liderlik Ölçeği Alt Boyutları ile Motivasyon Ölçeği Kişisel Gelişim Alt Boyutu Arasında Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	F	P	R	R ²	ΔR2	β	t	P
İlişkilerde Şeffaflık	Kişisel Gelişim	1071.17	.000	.844	.712	.711	-.039	32.729	.000
İçsel. Ahlak Anlayışı		510.38	.000	.735	.540	.539	.405	22.592	.000
Bilg. Dengeli Değer.		4526.00	.000	.955	.912	.912	.255	67.275	.000
Öz Farkındalık		1186.73	.000	.856	.732	.732	.486	34.449	.000
Toplam Puan		2534.23	.000	.924	.854	.853	-.411	50.341	.000

Tablo 6'da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan otantik liderlik ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının motivasyon ölçeği kişisel gelişim alt boyutunu anlamlı şekilde yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda tüm alt boyutlar için regresyon modelleri uygun bulunmuştur ($F_{min}=510.38$; $p<.001$ – $F_{max}=4526.00$; $p<.001$). İşlemlerin ardından algılanan otantik liderlik ölçeği ilişkilerde şeffaflık

alt boyutunun Motivasyon Ölçeği kişisel gelişim alt boyutundaki varyansın %71'ini ($r^2=.711$; $p<.001$); içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutunun %54'ünü ($r^2=.539$; $p<.001$); bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutunun %91'ini ($r^2=.912$; $p<.001$); öz farkındalık alt boyutu %73'ünü ($r^2=.732$; $p<.001$) ve ölçek toplam puanının %85'ini ($r^2=.853$; $p<.001$) istatistiksel olarak anlamlı şekilde açıkladığı saptanmıştır.

Tablo 7. Otantik Liderlik Ölçeği Alt Boyutları ile Motivasyon Ölçeği Toplam Puanı Arasında Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	F	P	R	R ²	ΔR2	β	T	P
İlişkilerde Şeffaflık	Motivasyon Toplam Puan	468.94	.000	.721	.519	.518	1.049	21.655	.000
İçsel. Ahlak Anlayışı		331.10	.000	.658	.433	.431	1.247	18.196	.000
Bilgiyi Dengeli Değer.		706.34	.000	.787	.619	.619	1.326	26.577	.000
Öz Farkındalık		557.71	.000	.750	.562	.561	1.349	23.616	.000
Toplam Puan		751.02	.000	.796	.634	.633	.776	27.405	.000

Tablo 7'de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan otantik liderlik ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının motivasyon ölçeği toplam puanlarını anlamlı şekilde yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda otantik liderlik ölçeği ilişkilerde şeffaflık alt boyutunun motivasyon ölçeği toplam puanlarındaki varyansın %52'sini ($r^2=.518$; $p<.001$); içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutunun %43'ünü ($r^2=.431$; $p<.001$); bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutunun %62'sini ($r^2=.619$; $p<.001$); öz farkındalık alt boyutu %56'sını ($r^2=.561$; $p<.001$) ve ölçek toplam puanının %63'ünü ($r^2=.633$; $p<.001$) istatistiksel olarak anlamlı şekilde açıkladığı saptanmıştır.

4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu makalenin dayanağı olan araştırma, Türkiye'de genelde eğitimin, özellikle okul ve okul yöneticiliğinin yoğun biçimde gündemde olduğu bir dönemde (2017) gerçekleştirilmiştir. Okul yönetiminin ve okul müdürünün stratejik planlarda belirlenen hedeflere ulaşmasındaki rolü,

derinden hissedilmiş ve bu makamda çalışanların yetiştirilmesi, atanması, yer değiştirmesi kurum olarak MEB'in başat konuları arasında yer almıştır. Okulun kritik ögesi olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yönetim anlayışı ve uygulaması sonucu kazanacakları motivasyonla eğitimin kalitesinde ve öğrenimde etkili olacağı noktasından hareketle; okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin mesleki motivasyonu üzerindeki yordama gücüne dair bulgular, bu çalışmayı ön plana çıkarmaktadır.

Araştırmada öğretmenler tarafından algılanan okul yöneticilerinin otantik liderlik toplam puanları ile öğretmenlerin iş motivasyon ölçeği toplam puanları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu ve okul yöneticilerinin algılanan otantik liderlik toplam puanlarının öğretmenlerin iş motivasyon ölçeği toplam puanlarını anlamlı şekilde (%63) yordadığı saptanmıştır.

Elde edilen değerlere göre, okul yöneticilerinin otantik lider olarak algılanma düzeyleri yükseldikçe öğretmenlerin motivasyonları anlamlı şekilde yükselmektedir. Gözlenen bu bulgunun, okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini

sergilemelerinin, öğretmenlerin motivasyonunu sağlamada başlı başına %63 düzeyinde açıklayıcı bir güce sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunu destekler nitelikte olan, Anık ve Okçu (2017) tarafından yapılan çalışmada, ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin otantik liderlik düzeyleri yükseldikçe öğretmenlerin motivasyonlarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Otantik liderlik ölçeği alt boyutu olan, *ilişkilerde şeffaflık* öğretmenlerin *iş motivasyon ölçeğinin* bütün alt boyutlarını ve *toplam* puanlarını anlamlı şekilde yordadığı saptanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin *ilişkilerde şeffaflık* düzeyleri yükseldikçe öğretmenlerin motivasyonları anlamlı şekilde yükselmektedir. Tanrıverdi (2007)'ye göre bu durum, okul yöneticilerinin açık bir iletişim tarzını benimsemeleriyle; dürüstlüğü yansıtacak eylemlerde bulunması ve öğretmenlerine şeffaf geri bildirimler sağlamanın güçlü bir güdüleme kaynağı sağlanabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Otantik liderlik ölçeği alt boyutu olan, *içselleştirilmiş ahlak anlayışı*, öğretmenlerin *iş motivasyon ölçeğinin* bütün alt boyutlarını ve *toplam* puanlarını anlamlı şekilde yordadığı saptanmıştır. Elde edilen değerlere göre, okul yöneticilerinin *içselleştirilmiş ahlak anlayış* düzeyleri yükseldikçe öğretmenlerin motivasyonları anlamlı şekilde yükselmektedir. Bu sonuç, usulsüzlüklerin yaşanmaması gereken bir yer olarak okullarda; özüne sadık olan ve etik ahlaka uygun davranışlar sergileyen okul yöneticilerinin, öğretmenler tarafından beklenen ve arzu edilen güçlü bir motivasyon etkeni olduğu şeklinde açıklanabilir.

Otantik liderlik ölçeği alt boyutu olan, *bilgiyi dengeli değerlendirme*, öğretmenlerin *iş motivasyon ölçeğinin* bütün alt boyutlarını ve *toplam* puanlarını anlamlı şekilde yordadığı saptanmıştır. Elde edilen değerlere göre, okul yöneticilerinin *bilgiyi dengeli değerlendirme* düzeyleri yükseldikçe öğretmenlerin motivasyonları anlamlı şekilde yükselmektedir. Bu durum, okul yöneticilerinin, eğitim-öğretime ilişkin faaliyetlerde ve öğretmenlerin görev dağılımlarında tarafsız duruş sergilemelerinin, öğretmenlerin motivasyonunda önemli bir etkiye sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Otantik liderlik ölçeği alt boyutu olan *öz farkındalık*, öğretmenlerin *iş motivasyon ölçeğinin* bütün alt boyutlarını ve *toplam* puanlarını anlamlı şekilde yordadığı saptanmıştır. Elde edilen değerlere göre, okul yöneticilerinin *öz farkındalık* düzeyleri yükseldikçe öğretmenlerin motivasyonları anlamlı şekilde yükselmektedir. Dolayısıyla, kendini tanıyan ve çevresini tanıma arzusu içerisinde olan okul yöneticilerinin, paydaşlarının niteliklerinin farkında olmaları (öğretmenlerinin zayıf ve güçlü yönlerini keşfetme) ve eylemlerinde belirli bir amaç benimsemeleri öğretmenlerin motivasyonlarını sağlamada güçlü bir etken olduğu şeklinde açıklanabilir.

Okul ortamında öğretmenlerin motivasyonunu etkileyecek maddi ve manevi birden çok motivasyon etkenlerinin varlığına karşın, okul müdürlerinin otantik liderlik özelliklerini sergilemeleri öğretmenlerin motivasyon kazanımlarında son derece güçlü bir etkendir. Bu bulgu

araştırmanın verilerinin işlendiği dönemde gündeme gelen Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmeliği'nin (MEB, 2018) değerlendirme ve uygulamasında dürüst, adaletli, özsaygısı yüksek, güven odaklı, sorumluluk ahlak içerikli erdemli davranışlar sergileyen otantik okul yöneticilerinin çok önemli katkılarının olacağını düşündürmektedir.

Regresyon işlemlerinde bazı bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama yüzdeleri ($R^2_{max}=,912$) çok yüksek bulunmuştur. Bu değerler arada medyatör değişkenlerin olabileceğini düşündürmektedir. Bu nedenle söz konusu muhtemel medyatör değişkenlerin araştırılmasını amaçlayan araştırmalar planlanabilir.

Araştırmada algılanan otantik liderlik öğretmen motivasyonunun önemli ölçüde arttığı saptanmıştır. Bu bağlamda, öğretmen verimliliğini artıran bir faktör olarak iş motivasyonlarının yükselmesine destek olmak amacıyla düşük şekilde, okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini daha çok tanımları ve içselleştirmeleri yönünde destekleyici eğitimler verilebilir. Bu öneriye yönelik olarak çeşitli eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi ve yöneticilerin otantik liderlik ile ilgili araştırma sonuçlarından haberdar edilmesi için bültenler hazırlanması sağlanabilir.

Otantik liderlik ölçeğinin psikometrik yapısı gereği otantik liderlik, öğretmen algısı üzerinden ölçülmektedir. Bunun oluşturabileceği muhtemel sınırlıklarının bertaraf edilebilmesi amacıyla, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarını tespiti yönelik sadece öğretmen görüşlerine dayalı araçlar değil, kendini ifade etmeye (self-report) dayalı araçlarla birlikte veli, öğrenci görüşlerine dayalı araçlar da geliştirilip kullanılabilir.

Bulguların genellenebilirliğini ve örneklem yapısından kaynaklanabilecek muhtemel hataların (sampling error) azaltılmasını sağlamak amacıyla araştırma daha geniş bir bölge ve daha büyük örneklem grupları üzerinde yeniden gerçekleştirilebilir.

Araştırma nicel araştırma modeli ile tasarlanıp gerçekleştirilmiştir. Modelden kaynaklanabilecek muhtemel veri kayıpları göz önünde bulundurularak sonuçların nitel araştırma verileri ile desteklenmesi yönünde çalışmalar yapılabilir.

Okul yöneticilerinin özellikle özel okul yöneticilerinin bilimsel çalışmalarda liderlik özelliklerinin ve okul niteliklerinin anlaşılacağı yönünde kaygılı oldukları görülmüştür. Bu tür alan araştırmalarında bulguların ve sonuçların kaynak grubunu oluşturan okullara ulaştırılarak dönüt sağlanması, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin araştırma çalışmalarına ilgilerini ve gönüllü katılımlarını artırabilir.

Kaynakça

- Açıkalın, A. (2016). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Anık, S., & Okçu, V. (2017). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Anatolian Journal Of Educational Leadership And Instruction*, 5(2), 63-85.

- Barın, N., & Öcal, H. (2016). Örgütlerde otantik liderlik davranışının işe yabancılaşma ile ilişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18(2), 63-94.
- Baykal, E. (2017). Otantik liderlik ve pozitif çıktılar: pozitif örgütsel davranış bakış açısı. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 42-64.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cüceloğlu, D. (2005). *Özüne yabancılaşmış insanların oluşturduğu mış gibi yaşamlar*. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Emirbey, A. R. (2017). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki analiz*. Yüksek Lisans Tezi. Uşak: Uşak Üniversitesi.
- Erdoğan, İ. (2006). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gordon, T. (2001). *Etkili öğretmenlik eğitimi*. (E. Aksay, Çev.). İstanbul: Sistem Yayınları.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar çözümler ve öneriler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3).
- Küçükali, R. (2011). *Yönetim felsefesi*. İstanbul: Nobel Yayın.
- MEB (2009). Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. *Milli Eğitim Bakanlığı 2623 Sayılı Tebliğler Dergisi*, 68(2575), 476-477.
- MEB (2018). Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmeliği. (Erişim: 28/02/2018), <https://www.ogretmenlericin.com/meb>
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz. M. (1995). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Yayınları
- Sağlam, A. (2007). *Eğitim örgütlerinde kuramdan uygulamaya güdüleme*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Saylı, H., & Baytok, A. (2012). *Örgütlerde liderlik*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tabak, A., Şeşen, H., & Türköz, T. (2012). *Liderlikte güncel yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayınları.
- Tanrıverdi, S. (2007). *Katılımcı okul kültürünün yabancı dil öğretmenlerinin iş motivasyonu ile ilişkisine yönelik örnek bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- 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.
- Yılmaz, E., & Aslan, H. (2013). Öğretmenlerin iş yerinde yalnızlıkları ve yaşam doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3(3), 59-69.
- Yılmaz, F. (2009). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi.