



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi Programı

OKUL YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Melda ŞİMŞEK KULOĞLU

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022

Liderlik, araştırma, inovasyon, kaliteli eğitim ve değişim ile

Daha ileriye ... En İyiyeye ...



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Programı

OKUL YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

THE VIEWS OF TEACHERS ON AUTHENTIC LEADERSHIP BEHAVIORS OF
SCHOOL PRINCIPALS

Melda ŞİMŞEK KULOĞLU

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2022

Kabul ve Onay

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne,

Melda ŞİMŞEK KULOğLU'nun hazırladığı “Okul Y¼neticilerinin Otantik Liderlik Davranışlarına İlişkin Őđretmen G¼r¼Őleri” başlıklı bu çalışma j¼rimiz tarafından

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Y¼netimi Bilim Dalında Y¼ksek Lisans

Tezi olarak kabul edilmiştir.

J¼ri BaŐkanı Dr. Őđr. Üyesi Şefika Melike ÇAğATAY

J¼ri Üyesi
(Danışman) Doç. Dr. Didem KOŞAR

J¼ri Üyesi Dr. Őđr. Üyesi Yusuf BADAĞAN

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisans¼st¼ Eğitim, Őđretim ve Sınav Y¼netmeliđi'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri üyeleri tarafından 17/01/2022 tarihinde uygun g¼r¼lm¼Ő ve Enstit¼ Y¼netim Kurulunca / / 2022 tarihinde kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Selahattin GELBAL
Eğitim Bilimleri Enstit¼s¼ M¼d¼r¼

Öz

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

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

Abstract

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

Keywords: authenticity, authentic leadership, school principal, instructor.

Teşekkür

'Ey kahraman Türk kadını, sen yerde sürüklenmeye değil, omuzlar üzerinde göklere yükselmeye layıksın.'

Mustafa Kemal Atatürk

Öncelikle, Cumhuriyetimizin kurucusu başöğretmen Mustafa Kemal Atatürk'e Türk kadınına verdiği değer ve sağladığı imkânlar için şahsım ve Türk kadınları adına teşekkür ederim.

Azmine ve duruşuna hayranlık duyduğum, çok kıymetli ve saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Didem KOŞAR'a yüksek lisans eğitim hayatım boyunca desteğini, güler yüzünü, akademik bilgisini esirgemediği ve pozitif enerjisi ile beni sürekli motive ettiği için en içten duygularıyla kendisine sonsuz teşekkür ederim.

Uzman görüşleri ve önerileriyle çalışmama katkıda bulunan saygıdeğer hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Yusuf BADAĞAN'a, Dr. Öğr. Üyesi Şefika Melike ÇAĞATAY'a, Dr. Öğr. Üyesi Nuray KISA'ya ve Doç. Dr. Seval KOÇAK'a teşekkür ederim.

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda görev yapan çok kıymetli ve saygıdeğer hocalarıma teşekkür ederim.

Araştırmamın çalışma grubunda yer alan ve çalışmamın tamamlanmasına katkı sağlayan tüm değerli meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Tüm yollarımı aydınlatıp desteği ve sevgisi ile beni bugünlere getiren ve bana daima yol gösteren en kıymetlilerim annem ve babama sonsuz teşekkür ederim. Varlıklarına her gün şükrettiğim değerli kardeşlerime çok teşekkür ederim.

Anlayışı, saygısı ve sevgisi ile her zaman değerli hissettiren, beni daima cesaretlendiren, hayatımı kolaylaştırmak için çaba sarf eden ve her aldığım kararda desteğini hep hissettiğim dostum, can yoldaşım, kıymetli eşim Barış KULOĞLU'na ve anlayışını ve desteğini esirgemeyen kıymetli ailesine sonsuz teşekkür ederim.

İçindekiler

Öz.....	ii
Abstract.....	iii
Teşekkür.....	iv
Tablolar Dizini.....	vii
Bölüm 1 Giriş.....	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı ve Önemi	5
Araştırma Problemi.....	6
Sayıtlar	6
Sınırlılıklar	7
Tanımlar	7
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar.....	8
Liderlik.....	8
Otantiklik.....	10
Otantik Liderlik.....	10
Otantik Liderlik Boyutları	11
Otantik Liderlik Özellikleri	11
Otantik Liderlik ile ilgili Araştırmalar.....	12
Bölüm 3 Yöntem.....	17
Araştırma Deseni.....	17
Çalışma Grubu	17
Araştırmacının Rolü.....	19
Veri Toplama Süreci.....	19
Veri Toplama Araçları.....	20
Verilerin Analizi.....	22
Geçerlik ve Güvenirlik	22
Bölüm 4 Bulgular ve Yorumlar.....	24
Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	24
Otantik Lider Özelliklerine İlişkin Bulgular	31
Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Bulgular.....	35
Okul Yöneticilerinin Sergilemesi Gereken Davranışlara İlişkin Bulgular	39
Okul Yöneticilerinin Durum Değerlendirme Tutumlarına İlişkin Bulgular	49
Okul Yöneticilerinin Öz Farkındalıklarına İlişkin Bulgular	55

Otantik Lider ile Görev Yapmanın Katkılarına İlişkin Bulgular	60
Otantik Lider Olmaya Engel Olan Faktörlere İlişkin Bulgular	64
Otantik Lider Olabilmek İçin Sahip Olunması Gereken Özelliklere İlişkin Bulgular	69
Bölüm 5 Sonuç, Tartışma ve Öneriler	74
Kaynaklar	81
EK-A: Öğretmen Görüşme Formu	85
EK-B: Etik Komisyonu Onay Bildirimi	87
EK-C: Erzurum Valiliği Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni	88
EK-D: Etik Beyanı.....	89
EK-E: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu	90
EK-F: Thesis/Dissertation Originality Report	91
EK-G: Yayımlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı	92

Tablolar Dizini

Tablo 1. <i>Çalışma Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri.</i>	18
Tablo 2. <i>Araştırmanın Görüşme Soruları.</i>	21
Tablo 3. <i>Okul Yöneticilerinin Taşıdığı Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşler.</i>	24
Tablo 4. <i>Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşler.</i>	28
Tablo 5. <i>Otantik Lider Özelliklerine İlişkin Görüşler.</i>	32
Tablo 6. <i>İletişim Becerilerine İlişkin Görüşler.</i>	35
Tablo 7. <i>Okul Yöneticilerinin Sergilemesi Gereken Davranışla İlişkin Görüşler.</i>	40
Tablo 8. <i>Durum Değerlendirme Tutumlarına İlişkin Görüşler.</i>	49
Tablo 9. <i>Öz Farkındalığa İlişkin Görüşler.</i>	56
Tablo 10. <i>Otantik Lider ile Görev Yapmanın Katkılarına İlişkin Görüşler.</i>	61
Tablo 11. <i>Otantik Lider Olmaya Engel Olan Faktörlere İlişkin Görüşler.</i>	65
Tablo 12. <i>Otantik Lider Olabilmek İçin Sahip Olunması Gereken Özelliklere İlişkin Görüşler.</i>	69

Bölüm 1

Giriş

Araştırmanın bu bölümünde problem durumuna, araştırmanın amacına ve önemine, problem cümlesine, sayılıtlarına, sınırlılıklarına ve araştırma konusu ile ilgili tanımlara yer verilmiştir.

Problem Durumu

Günümüzde hızla gelişen teknoloji insan yaşamını pek çok yönden etkilemekte ve toplumsal yapıların yeniden şekillenmesine neden olmaktadır. Toplumsal yapıları, yaşanan değişimlere ve yeniliklere hazırlayan ve bunlarla uyumunu sağlayan eğitimidir. Eğitim, bireyleri çağın gerektirdiği bilgi ve beceriler ile donatarak bireyi toplumla uyumlu ve saygın bir varlık olarak yetiştirir (Aydın, 2014a: 71-72). Eğitim amacına uygun ortamlarda bireylere kazandırılır ve bu ortamlardan birisi de okuldur. Okul, eğitimsel etkinliklerin belirli bir amaç doğrultusunda planlı ve programlı bir şekilde tasarlandığı ortamdır (Özdemir, 2018: 147). Okulu amaçlarına uygun yaşatmaktan ve insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde kullanmaktan sorumlu okul yönetimidir. Okul yönetiminin görevi, topluma önderlik etmektir (Okutan, 2016: 3).

Okul yönetiminin önemi yönetimin görevine dayanmaktadır. Yönetimin görevi örgütü hedeflerine uygun bir şekilde yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi ise okulu kendi hedeflerine uygun bir şekilde yaşatmaktır. Var olan örgütü hedefleri doğrultusunda yaşatmak ise o örgütteki insan ve madde kaynaklarının en verimli şekilde kullanılmasıyla ancak gerçekleşebilir. Okul yöneticisinin bunu başarabilmesi okul yönetimi kavram ve süreçlerine hakim olması ve bu kavram ve süreçleri davranışa dönüştürebilmesi ile mümkündür. Okul içindeki ve dışındaki paydaşları okulun hedefleri doğrultusunda eyleme geçirebilmesi için eğitim yönetimi ve davranış bilimleri alanında yetkinliğe sahip olması gereklidir (Bursalıoğlu, 2019: 6).

Değişim ve dönüşümün hızla gerçekleştiği günümüz toplumlarında diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de etkililik ve verimlilik ilkelerini ön plana çıkarmaktadır. Örgütsel etkililik öğrencilerin okullarda kazandırılan bilgi, beceri ve tutumları günlük yaşantılarına yansıtma dereceleri ile ilgilidir. Eğitimsel etkililik ise eğitim hizmetlerinin sunumundan sorumlu insan kaynağının niteliği ve bu insan

kaynağının yönetilme anlayışı ile ilgilidir. Eğitimde insan kaynakları yönetimi; eğitim örgütlerindeki insan kaynağının planlanması, örgütlenmesi, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi süreçlerini içine alan yönetsel faaliyetler olarak ifade edilmektedir. Öğretmenler, eğitim ve okul yöneticileri, eğitim uzmanları, müfettişler, memurlar ve destek personelleri eğitim örgütlerinde insan kaynağının temelini oluşturmaktadır. Bu insan kaynağının niteliği ve sayısı eğitsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir role sahiptir (Özdemir, 2020: 2-3). Eğitim örgütlerinde eğitsel amaçların başarılması için insan kaynağının iyi bir şekilde yönetilmesi gereklidir. Bu yönetim sürecinde en etkin role okul yönetimi sahiptir.

Okul yönetiminin sağlam temellere dayanması, okul müdürlerinin yöneticilik yeterlikleri ile yakından ilişkilidir. Okul müdürleri, değişime ve farklılaşmaya ayak uydurabilmek için gerekli yönetsel anlayışa, bilgiye ve beceriye sahip olmalıdır. Eğitsel etkinliklerde verimliliği sağlayabilmeleri için değişimi başarılı bir şekilde yönetmeleri ve olası sorunları öngörmeleri gereklidir. Okul müdürlerinin geleneksel bir anlayışla karşılaşılan sorunları çözmeye ve değişimi yönetmeye çalışması süreci zorlaştırmaktadır (Gökçe, 2004).

Geleneksel yönetim anlayışına sahip okul yönetimleri, yapı ve kurallara odaklanarak bireyi ihmal etmektedir. Çağdaş eğitim yönetimi anlayışına sahip okul yönetimleri ise bireyi merkeze alarak onun beklenti, ihtiyaç ve değerlerine sahip çıkmaktadır. Yenilikleri, farklılıkları, bireysel özgürlüğü ve bireyin duyuşsal yönünü destekleyen çağdaş yönetim anlayışı 'yönetici ve müdür' kavramını ötekileştirerek 'lider' kavramına vurgu yapmaktadır (Aslanargun, 2007: 199). Lideri ve yöneticiyi birbirinden ayıran temel fark güç ve otorite kaynaklarının farklı olmasıdır. Liderin gücünü takipçileri ile etkileşiminin kalitesi ve yoğunluğu belirlerken yöneticinin gücünü ise konumu, statüsü ve yasal güç kaynağı otoritesi belirlemektedir (Güçlü, 2019: 2).

Yöneticilik ve liderlik birbirinden ayrı ancak birbirlerini tamamlayıcı nitelikte kavramlardır. Lider değişime ve yeniliklere odaklanırken yönetici istikrarı sürdürmeye çalışır. Yönetici kurallar çerçevesinde dolanırken lider kuralları yeniden tasarlamayı ve takipçilerini geliştirmeyi kendine hedef belirler. Lider bireyi odak noktasına alırken yönetici sistemi ve yapıları merkeze alır. Yönetici kısa vadeli hedeflere sahipken lider uzun vadeli hedeflere sahiptir. Lider doğru işleri yapmaya özen gösterirken yönetici işleri doğru yapmaya çalışır. Yönetici durumları

kabullenirken lider durumlara başkaldırır. Her ikisinin de kendine özgü işleri ve uğraşları vardır. Karmaşık yapıların yönetilmesinde her iki kavram da birbirini tamamlayıcı ve bütünleyici bir işleve sahiptir (Güçlü, 2019: 13).

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için değişime ayak uydurabilmeleri, değişimin önüne geçebilmeleri ve bu değişim sürecini kendi lehlerine çevirebilmeleri gereklidir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 240). Örgütlerin tüm bu süreçleri etkin ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri örgüt liderinin sorumluluğundadır. Lider, çalışanları motive etmede, örgütsel hedefler doğrultusunda birleştirmede, çalışanların kendilerini örgüte adanmalarında ve örgütün işleyiş sürecinde gelişimini sağlamada etkisini kullanır. Liderin örgüt çalışanlarını etkileyebilme kapasitesi örgütün değişimi yönetme ve değişime uyum sağlama düzeyini belirlemektedir (Koşar, 2019).

Örgütler günümüzde karmaşık bir yapıya sahiptir ve içinde buldukları toplumsal ve kültürel değerlerden etkilenirler. Örgütlerin sahip olduğu yapılar yönetilme biçimlerini de etkilemektedir. Her tür örgüt yapısı için geçerli tek tip yönetici liderlik anlayışından bahsetmek mümkün değildir. Yaşanan teknolojik gelişmeler, yenilikler karmaşık örgüt yapılarının oluşmasına sebep olmuş ve bu karmaşık yapılar da farklı yönetici liderlik yaklaşımlarını doğurmuştur (Özsalmanlı, 2005: 137). Bu liderlik yaklaşımlarının çoğu etik liderliğe önemli derecede vurgu yapmaktadır. Etik liderlik yaklaşımlarının odağında; doğruluk, özgecilik, alçakgönüllülük, empati, hak ve adalet, güçlendirme ve kişisel gelişim gibi belirli değerler vardır. Bu etik liderlik yaklaşımlarından biri de otantik liderliktir. Otantik liderliğin temeli pozitif psikoloji ve psikolojideki öz düzenleme kuramlarına dayanmaktadır (Yukl, 2018: 347-351).

Otantik liderlik; ahlaki değerlere, içtenliğe, doğruluğa ve dürüst iletişime önem vermektedir. Otantik liderlik, pozitif bir ortam yaratarak istekli bir ekibin oluşumuna katkı sağlamaktadır. İşe gelmekten zevk duyan ekip üyelerinin performans düzeyi oldukça yüksektir. Bunun temelini ise karşılıklı saygı ve değer bilme davranışı oluşturmaktadır. Otantik liderlik, kendini tanıyan, eksikliklerinin ve bu eksiklikleri nasıl gidereceğinin bilincinde olan liderler tarafından gerçekleştirilmektedir. Otantik liderin sahip olduğu benlik bilinci, ilişki kurmasına ve iletişim becerilerinin kalitesinin, işgücünü kullanma becerisinin gelişimine katkı sağlamaktadır. Otantik lider, kurumu ve toplumu için rol modeldir (Hollis, 2018: 2).

Okul yönetimi, eğitimsel amaçların başarılması sürecinde okulu etkili ve etkin kılabilmek için çaba göstermektedir (Özdemir, 2018: 182). Okul yönetiminden sorumlu okul yöneticileri okulda etkin ve verimli bir ortam yaratabilmek için liderlik davranışı göstermek durumundadır. Okul yöneticilerinin eğitim paydaşlarını etkilemek ve onları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmek adına değerleri, inançları, duyguları ve güveni temel alan bir liderlik yaklaşımı benimsemesi gerekmektedir (Sezgin ve Er, 2019: 314). Bu bağlamda otantik liderlik, ahlaki değerler ile ön plan çıkmasının yanı sıra pozitif bir örgüt yapısı oluşturma bilinciyle hareket eden liderlik yaklaşımlarından olduğu için okul yöneticilerinin bu liderlik yaklaşımını benimsemeleri okulu etkili ve verimli kılmalarına ve okulun işleyişine önemli derecede katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yukl'a (2018) göre, güçlü liderler takipçilerinin ve örgütlerin geleceği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu liderler, gücü kendi kariyerlerini geliştirmek, maddi kazanç elde etmek, takipçilerini etik dışı davranışlara teşvik etmek gibi örgüt ve topluma zarar verecek şekilde kullanabilirler. Bu durum liderlerin gücünü kullanıp kullanmayacağından daha çok liderin bu gücü ne denli akıllı ve iyi bir şekilde kullanacağına önemine vurgu yapmaktadır. Bu nedenle, toplumda liderliğin etik yönüne duyulan ilgi ve ihtiyacın artmasıyla birlikte örgütlerde etik liderlik kuramlarını ön plana çıkarmıştır. Güçlü ahlaki öz kimliğe sahip olan liderin, etik değer ve inançlar ile tutarlı davranışlar sergileme eğilimi göstermesi etik liderlerin örgütteki varlığını önemli derecede anlamlı kılmıştır. Bu bağlamda yaşayan bir örgüt olan okulun akademik başarısı ve gelişimi için etik değerlere sahip liderlerin varlığı azami derecede önem arz etmektedir. Etik liderlik kuramlarından birisi olan otantik liderliğin, lidere attığı pek çok pozitif özelliğin yanısıra örgütün olumlu bir yönde evrilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Otantik liderin güçlü ahlaki değerlere sahip olması, farklı bakış açıları dikkate alan tutumu ile çözüm odaklı bir yaklaşım benimsemesi, fikir ve davranışları arasındaki tutarlılığı ön plana çıkması, öz farkındalığının yüksek olması ve olayları pozitif yorumlayan bakış açısına sahip olması örgütünün kültürüne, iklimine, örgütsel aidiyetlik ve vatandaşlık davranışlarına önemli derecede katkı sağlayacağı düşünüldüğünden bu araştırmaya konu olmuştur. Alanyazın incelendiğinde; Koçak (2019)'ın yaptığı çalışmada otantik liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık

davranışını ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği ve Kılıç (2019)'ın yaptığı çalışmada ise otantik liderlik davranışının motivasyon ve iş doyumunu üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaştıkları görülmektedir. Bu nedenle otantik liderliğin eğitim paydaşlarının ihtiyaçları, motivasyon düzeyleri, okul yaşam kaliteleri ve bunun gibi pek çok konuda sürece katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Alanyazında yapılan çalışmalar incelendiğinde son yıllarda otantik liderliğe ilginin arttığı görülmektedir. Ancak otantik liderlik ile ilgili yapılan nitel çalışmaların oldukça az olması nitel araştırma deseninin benimsendiği bu çalışmayı özgün kılmaktadır. Yapılan çalışmalar otantik liderliğin anlamı, özellikleri ve öncüllerinden daha çok otantik liderliğin diğer kavramlar ile arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Bu nedenle bu çalışma ile öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri belirlenerek alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın; eğitim kurumlarına yönetici seçimlerinde yararlı olacağı, öğretmen ve yöneticilerde otantik liderliğe ilişkin farkındalık oluşturacağı ve okul yöneticilerinin kendi liderlik yeterliliklerine ilişkin öz değerlendirme yapmalarına vesile olacağı, otantik liderliğin önemine ve gerekliliğine ilişkin yeni çalışmaların yapılmasına aracı olacağı düşünülmektedir. Çalışmanın bu yönüyle alanyazına katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, Erzurum ili merkez ilçelerinde resmi ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini incelemektir.

Değişim ve dönüşümün örgüt yapılarına etkisi yönetim süreçlerinde yeni liderlik yaklaşımlarının doğmasına sebep olmuştur. Pozitif liderlik yaklaşımlarından otantik liderlik; doğallık, gerçeklik, şeffaflık, dürüstlük gibi içselleştirilmiş ahlaki değerleri merkeze alarak toplumda değer yaratma çabasıdır. Otantik liderlik özelliklerini taşıyan bir okul yöneticisinin, eğitim ve öğretimin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesine pozitif enerjisi ile katkı sağladığı düşünülmektedir. Bu nedenle otantik liderliğe ilişkin algının belirlenmesi, otantik liderliğin örgütlerdeki varlığının önemine dikkat çekilmesi ve öğretmenlerin deneyimleri ve bakış açıları dikkate alınarak otantik liderlik özelliklerinin ortaya konması önem kazanmaktadır.

İlkokullarda görev yapmakta olan öğretmenler ile bire bir görüşme yapılarak otantik liderliğe ilişkin deneyim ve fikirlerinin ortaya çıkarılması, otantik liderliğe yönelik farkındalıklarının belirlenmesi, okul yöneticilerini otantik liderlik özellikleri açısından değerlendirebilmeleri ve okulun gelişimine nasıl katkı sağlayacaklarına dair fikir sahibi olmaları bu çalışmayı önemli kılmaktadır. Bu çalışma ile hedeflenen, eğitim ve okul yöneticilerine, öğretmenlere, eğitim uzmanlarına, müfettişlere ve politika yapıcılara öneriler sunmak ve yapılacak diğer araştırmalar ile alanyazına katkı sağlamaktır.

Araştırma Problemi

Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?

Alt Problemler.

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

Sayıtlılar

Araştırma, 2020-2021 öğretim yılında Erzurum ili merkez ilçelerinde resmi ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarına ilişkin görüşme formunda yer alan sorulara içtenlikle cevap verdiği varsayımına dayanmaktadır.

Sınırlılıklar

Araştırma, 2020-2021 öğretim yılında Erzurum ili merkez ilçelerinde resmi ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Öğretmen: 2020-2021 öğretim yılında Erzurum ili merkez ilçelerde görev yapmakta olan öğretmenlerdir.

Okul Yöneticisi: 2020-2021 öğretim yılında Erzurum ili merkez ilçelerde görev yapmakta olan okul yöneticileridir.

Bölüm 2

Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde liderlik, otantiklik, otantik liderlik, otantik liderlik boyutları ve otantik liderlik özellikleri ile ilgili ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir.

Liderlik

Liderliğin tanımı; toplumsal, örgütsel ve bireysel farklılıkların ve zaman içerisinde geliştirilen yaklaşımların etkisiyle dönüşüme uğramıştır. Buna rağmen liderliğe ilişkin tanımların odağında hedeflerin gerçekleştirilmesi, çok yönlü etkileşimin varlığı ve lidere ait belli özellikler vardır. Liderliğe ilişkin bir tanım yapmanın güç olduğunun farkında olarak liderlikle ilgili şu ortak yargılara ulaşmak mümkündür:

- Liderlik ve yöneticilik, birbirinden farklıdır.
- Liderlik, formal konuma bağlı değildir.
- Liderlik, politiktir.
- Liderlik, kültürelidir.
- Liderlik, manevi bazı özelliklerin ön plana çıktığı bir süreçtir.

Liderlik ve yöneticilik birbirinden farklı ve aynı zamanda birbirini tamamlayan düşünce ve eylemler bütünüdür. Liderlik, formal konumdan bağımsız olarak verilmiş yetkiyi kazanılmış yetkiye dönüştürme yeteneğidir. Liderlik; sürekli değişimlerin yaşandığı, geleceği planlamanın bir zorunluluk olduğu ve örgütlerin daha fazla yetki, güç ve bağımsız karar verme yetisi istediği bir ortamda insanları etkileyerek farklı amaçları gönüllü bir güç birliğine dönüştürmeyi içeren politik bir süreçtir. Liderlik, kültürel çevre ile anlam kazanır. Lider; kültürü tüm öğeleriyle tanıyan, değerlendiren, geliştirdiği vizyon ve değerlerle kültürün yeniden şekillenmesinde etkin rol alan kişidir. Liderlik; kararlılık, kendine güven, cesaret, etik değerlere bağlı olma gibi bazı manevi özelliklerin ön plana çıktığı bir süreçtir (Erçetin, 2000: 11-21).

Liderlik, diğerlerini etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Liderlik sürecinin ana unsurları lider, etki ve izleyen olarak ifade edilebilir. Bu süreç içerisinde lider,

farklı pek çok araç ve yöntem kullanarak izleyenlerin duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyip kendi belirlediği yön doğrultusunda hareket etmelerini sağlar (Özdemir, 2018: 201). Liderler örgütün yapısını, örgütün kültürünü, takipçilerin motivasyon seviyelerini, performanlarını, devam durumlarını, kararlarının niteliğini, iletişim biçimlerini, değişime ve öğrenmeye açık olma durumlarını etkiler (Güçlü, 2019: 7-8).

Yukl'a (2018) göre, liderlik etkililiğini anlamak için üç temel değişkeni dikkate almak gerekir. Bunlar; liderin karakteristik özellikleri, takipçilerin karakteristik özellikleri ve duruma ilişkin özelliklerdir. Liderin karakteristik özelliklerini; güdüleri, kişiliği, değerleri, doğruluğu, ahlaki gelişimi, güveni, iyimserliği, becerileri, uzmanlığı, liderlik davranışı, etkileme taktikleri, takipçilerine atfettiği özellikler, inançları ve varsayımları oluşturur. Takipçilerin karakteristik özelliklerini; ihtiyaçları, değerleri, benlik yapıları, güveni, iyimserliği, becerileri, uzmanlığı, lidere atfettiği özellikler, liderle özdeşleşmesi, göreve bağlılığı, çabası, işinden ve liderinden memnun olma düzeyi, işbirlikçi olabilmesi ve karşılıklı güven duyabilmesi oluşturur. Duruma ilişkin özellikleri ise; örgütün türü ve büyüklüğü, liderin konumu, gücü, otoritesi, görev yapısı ve karmaşıklığı, örgütün kültürü, çevresel belirsizlikler, değişimler, dışa bağımlılıklar, kısıtlar ve toplumsal kültürel değerler oluşturur.

Aydın'a (2014b) göre, liderlik pasif bir statü değildir. Bir birey sadece belirli özellikleri taşıdığı için liderlik statüsünü elde etmez. Birey, grupla etkileşim biçimiyle bu statüyü elde eder. Bu statüyü elde etmesinde, grupla etkileşim biçimi ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmede yardım edecek güce sahip olduğunu göstermesi önemli role sahiptir.

Bursalıoğlu'na (2019) göre, okul yöneticisi liderlik statüsünden önce üstlük statüsüne sahiptir. Üstlük statüsünden liderlik statüsüne geçmesi güç olmakla birlikte belirli yollarla mümkündür. Bunun için öncelikle eğitime dair temel değer ve idealleri benimseyerek davranışa dönüştürmesi gereklidir. Okul üyelerinin değeri ve gelişimi, işbirliğinin önemi ve okulun verimi gibi idealler okul yöneticisinin lidelik görevlerinin belirlenmesinde etkin olur. Okulu hedefleri ile üyelerinin ihtiyaçlarını dengeleyebilecek kadar örgütçü ve yönetici olmalıdır. Bunun yanısıra okulda ahenkli insan ilişkilerinin yaşandığı bir yer haline getirebilmelidir. Liderliğin bir grup

eylemi olduğunun, üstlüğün ise kişisel hak ve görevlerden ibaret olduğunun bilinciyle hareket ederse üstlük statüsünden liderlik statüsüne yaklaşabilir.

Otantiklik

Otantik kavramının tarihçesi Antik Yunan felsefesine kadar uzanmaktadır. Otantik kavramı 'kendi gibi olmak 'veya 'olduğu gibi görünmek 'anamlarına gelmektedir. Otantiklik, bireyin gerçek benliği ile uyumlu bir şekilde hareket etmesi olarak ifade edilmektedir. Birey, kendini ifade ederken içsel düşünce ve hisleriyle tutarlılık göstermektedir (Harter, 2002: 382). Otantik kavramı Türkçe'de ise 'hakikat', 'gerçek olan 've 'özgün' kelimeleriyle karşılık bulmaktadır. Otantiklik, bireyin geçmişteki özellikleri ve değerlerini koruması olarak ifade edilmektedir (Koçak, 2019: 11). Otantiklik bireyin kendi ilkelerine, yükümlülüklerine ve değerlerine sadık olması olarak tanımlanmaktadır (Erickson, 1994: 35).

Otantiklik kavramı tarihsel olarak felsefi ve psikolojik olmak üzere iki açıdan tanımlanmıştır. Felsefi olarak otantiklik, bireysel erdemler ve etik seçimler açısından; psikolojik olarak ise bireysel özellikler ve kimlikler açısından ifade edilmektedir (Novicevic, Harvey, Buckley, Brown ve Evans, 2006: 65).

Otantik Liderlik

Otantik liderliğe ilişkin tanımlar farklı kuramcılara göre değişiklik göstermektedir. Ancak yapılan tanımların odağında liderin sözleri, davranışları ve değerleri arasındaki tutarlılık ön plana çıkmaktadır. Otantik bir lider; öz farkındalığının yüksek oluşu, şeffaflığı, iyimserliği, dürüstlüğü ve özgecil davranış sergilemesi ile dikkat çekmektedir. Otantik lider, değerleri ve inançları ile hareket etmektedir. Liderliği saygı, statü ve güç elde etme aracı olarak görmemektedir (Yukl, 2018: 351). Otantik liderin ilişkilerinin temelini şeffaflık, açıklık, güven sağlama, takipçilerin gelişimini önemseme ve hedeflere yönelik rehberlik etme anlayışı oluşturmaktadır (Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005: 345). Otantik lider, kim olduğunu bilerek ve bu öz bilgiden güç alarak önderlik etmektedir. Özgünlüğü bireyde sadakat, güven, işbirliği, sorumluluk ve bağlılık duygularını inşa etmektedir. Liderlik ettiği ortamlarda olumlu yönde bir değişimin öncüsü olmaktadır (Hollis, 2018: 1).

Luthans ve Avolio (2003), örgütlerde otantik liderliği pozitif kişisel gelişim süreci olarak tanımlamaktadır. Otantik lider; kendinden emin, umutlu, iyimser, esnek, dürüst, ahlaklı ve gelecek odaklı olmanın yanı sıra örgüt üyelerinin liderlik özelliklerinin gelişimine öncelik vermektedir. Otantik lider, kendine olan sadıklığı ve pozitif duruşu ile örgüt üyelerinin liderlik rollerinin gelişimine katkı sağlamaktadır. Otantik lider, örgüt üyelerini zorlama ve ikna etme çabasından uzaktır. Kendine özgü değerleri, inançları ve davranışları ile örgüt üyelerine rol model olmaktadır.

Otantik lider; öz değerlerine bağlı, derin bir amaç duygusuna sahip ve yüksek derecede dürüstlük gösteren bir duruş sergilemektedir. Otantik lider, tüm paydaşların ihtiyaçlarını karşılayan kalıcı örgütler oluşturarak iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe bağlılık gibi olumlu çıktılara dönüşen güvenilir bir ilişkiye sahip ortam sunmaktadır (Hassan ve Forbis, 2011: 1036).

Otantik Liderlik Boyutları. Kernis (2003), otantik liderliği bireyin günlük girişimlerine öz benliğinin tam işleyişini yansıtması olarak tanımlamaktadır. Otantik liderliğin ayırt edici dört boyutuna vurgu yapmaktadır; farkındalık, tarafsızlık, davranış ve ilişkisel yönelim. Farkındalık boyutunda; birey kendi duygularının, arzularının ve bilişsel düzeyinin farkında olarak kendine güvenmektedir. Birey güçlü ve zayıf yönlerinin bilinciyle hareket etmektedir. Tarafsızlık boyutunda ise; birey olaylara önyargısız bir tutum sergilemektedir. Görmezden gelme, abartma, çarpıtma ve dıştan gelen değerlendirmeleri reddetme gibi davranışlardan uzak durmaktadır. Davranış boyutunda, birey gerçek benliği ile uyumlu bir şekilde hareket etmektedir. Kendi değerlerini ve inançlarına odaklanmaktadır. Başkalarını memnun etme içgüdüleriyle hareket etmemektedir. İlişkisel yönelim boyutunda, birey sahte davranışlardan uzak durarak açıklığı ve doğruluğu önemsemektedir.

Otantik Liderlik Özellikleri. Yukl'a (2018) göre, otantik lider tutarlılığı ile ön plana çıkmaktadır. Bunun yanı sıra pozitif değerleri, öz farkındalığı ve izleyenleri ile arasındaki güven ilişkisi dikkat çekmektedir. Otantik lider; dürüst, adil, özgün, nazik, iyimser ve güven verme gibi kişilik özelliklerine sahiptir. Benlik algısı ve öz kimlikleri güçlü, net ve tutarlıdır. Değerlerinin, inançlarının, duygularının ve yeteneklerinin farkındadır. Öz kimliklerini kabul düzeyi oldukça yüksektir. Shamir ve Eilam (2005) ise, otantik liderlik özelliklerini şu şekilde tanımlamıştır:

- Otantik lider, beklentileri karşılamak adına tutum sergilemekten ve liderliği taklitten uzak durur.

- Otantik lider, lider olma bilinciyle hareket etmez ve statü, onur veya kişisel çıkarları için faaliyette bulunmaz.
- Otantik lider, değerlerinin ve inançlarının doğruluğunu kendi tecrübesiyle içselleştirir. Özgün kişilik özellikleri ile ön plana çıkar.
- Otantik liderin, değerleri ve inançları ile eylemleri birbiriyle tutarlıdır.

Craig, George ve Snook'a (2015) göre; otantik lider, bireyleri teşvik edici ortak bir amaç etrafında toplayarak onları ortak değerler çerçevesinde birleştirmektedir. Bunun yanısıra bireylerin motive olması ve ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için onlara önderlik etme yetkisi tanımaktadır. Otantik lider, tüm paydaşlar ile sürekli iletişim halinde olarak onları sürece dahil etme sorumluluğunu taşımaktadır.

Otantik Liderlik ile ilgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde, eğitim örgütlerinde otantik liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara ilişkin ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir.

Yurtiçinde yapılan araştırmalar. Alanyazın incelendiğinde eğitim ve öğretim alanında otantik liderlikle ilgili dört doktora tez çalışmasının (*Boz, 2016; Küpeli, 2018; Kılıç, 2019; Koçak, 2019*) ve on iki yüksek lisans tez çalışmasının (*Keser, 2013; Örs, 2015; Taşan, 2015; Gök, 2015; Ünal, 2015; Çelik, 2015; Özden, 2015; Akıncı, 2016; Yılmaz, 2017; Özerten, 2018; Başaran, 2018; Demir, 2020*) olduğu görülmüştür. Yapılan bazı tez çalışmaları ve akademik makale çalışmaları ile ilgili özet bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

Boz 2016 yılında; Siirt ili sınırları içerisinde 2014-2015 eğitim-öğretim yılında ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenler ile okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarıyla okulların akademik iyimserlik ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bir doktora tez çalışması yapmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin ara sıra otantik liderlik davranışları sergiledikleri; okullarının akademik iyimserlik düzeyinin orta düzeyde katılıyorum değer aralığında olduğu; öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının kısmen katılıyorum değer aralığında olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik ve öğretmenlerin örgütsel

sinizm düzeyleri arasında bir ilişki olduğu ve bunun pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu; okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında negatif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu; okulların akademik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi arasında ise negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Küpeli 2018 yılında; Çanakkale ili merkez ilçelerinde 2016-2017 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan öğretmenler ile okul yöneticilerinin koçluk yeterlilikleri ile otantik liderlik yetkinlikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve öğretmen görüşlerinin cinsiyet, mesleki kıdem ve görev yapılan okul kademesi gibi demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bir doktora tez çalışması yapmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin koçluk yeterlilikleri cinsiyet değişkenine göre 'sosyal yeterlilikler', 'eğitim bilimleri yeterlilikleri', 'araştırma-geliştirme yeterlilikleri' ve 'sorun çözme yeterlilikleri' alt boyutlarında anlamlı bir ilişki olmadığı ve mesleki kıdem ve görev yapılan okul kademesi değişkenine göre bütün boyutlarda anlamlı farklılıkların olduğu; otantik liderlik özellikleri ile ilgili görüşlerde sadece görev yapılan okul kademesi değişkenine göre anlamlı farklılıkların olduğu ve okul yöneticilerinin koçluk yeterlilikleri ile otantik liderlik yetkinlikleri arasında güçlü ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır.

Koçak 2019 yılında; Sivas ili merkezinde 2016-2017 eğitim-öğretim yılında farklı düzeyde okullarda görev yapmakta olan öğretmenler ile okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bir doktora tez çalışması yapmıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin sık sık otantik liderlik davranışı sergilediği; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerine yönelik algılarının tamamen katılıyorum düzeyinde olduğu; öğretmenlerin yaşları ilerledikçe örgütsel vatandaşlık davranışlarının da düzenli olarak arttığı ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının çoğu zaman düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu; örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ise pozitif yönde, yüksek düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu; öğretmenlerin örgütsel bağlılık

düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ise pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Kılıç 2019 yılında; Erzurum ili merkez ilçelerinde 2017-2018 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan öğretmenler ile otantik liderliğin öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumuna üzerine etkisini incelemek amacıyla bir doktora tez çalışması yapmıştır. Araştırma sonucunda, otantik liderlik, motivasyon ve iş doyumuna arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu; otantik liderliğin öğretmen motivasyonunu pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu; öğretmenlerin motivasyonlarının iş doyumuna üstünde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu; otantik liderliğin öğretmen iş doyumuna üstünde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu; otantik liderlik ve motivasyonun birlikte iş doyumunu açıkladığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda, iletişim, adalet, şeffaflık, sorun çözme, teşvik ve güven öğretmenlerde motivasyonu sağlayan otantik liderlik davranışları olduğu; performans, başarı, mutluluk ve kendini geliştirme iş doyumuna sağlayan motivasyon davranışları olduğu; geri dönüş, takdir edilme, desteklenme, adalet, sorun çözme, pozitif okul iklimi iş doyumuna sağlayan otantik liderlik davranışları olduğu ortaya çıkmıştır.

Kılıç ve Yavuz (2021), yaptıkları çalışmada otantik liderliğin yöneticiye güven ve okulların değişime açıklık düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının yöneticiye güveni ve okulların değişime açıklığını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediğine ve yöneticiye güvenin değişime açıklığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediğine ulaşılmıştır.

Demir ve Zincirli (2021), yaptıkları çalışmada öğretmenlerin örgütsel adalet ve otantik liderlik algıları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel adalet, otantik liderlik ve örgütsel mutluluk puanları cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığına; örgütsel adalet, otantik liderlik ve örgütsel mutluluk düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğuna; öğretmenlerin örgütsel adalet ve otantik liderlik algıları örgütsel mutluluk düzeylerini anlamlı bir şekilde açıkladığına ulaşılmıştır.

Çetin ve Tanoba (2020), yaptıkları çalışmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri

arasındaki ilişkilerin incelenmesini amaçlamıştır. Araştırma sonucunda; okul müdürlerinin kısmen yüksek düzeyde otantik liderlik davranışları gösterdiklerine, otantik liderlik davranışının cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaştığına, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olduğuna, psikolojik sermaye düzeyinin kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığına ve otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğuna ulaşılmıştır.

Yurtdışında yapılan araştırmalar. Gardner ve diğerleri (2005), yaptıkları çalışmada liderlik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla otantik lider ve takipçi gelişim modeli üzerinde durmuştur. Otantik lider ve takipçilerinin öz bilincinin ve öz denetiminin gelişimsel süreçlerine vurgu yapmıştır. Liderin ve takipçilerinin kişisel geçmişleri ve tetikleyici olayların yarattığı etkiler otantik liderliğin ve takipçiliğin öncülleri olarak kabul edildiğini ifade etmiştir. Pozitif modellemenin liderlerin otantik takipçiler geliştirmesine temel oluşturduğunu vurgulamıştır. Otantik lider-takipçi ilişkisinde lidere karşı artan güven seviyesi, işyeri refahı, sorumluluk ve sürdürülebilir performansın etkili olduğu ifade edilmiştir.

Hassan ve Ahmed (2011), yaptıkları çalışmada liderliğin pek çok yönden araştırıldığını ancak etik açıdan yapılan araştırmaların yeterli düzeyde olmadığını belirtmiştir. Liderin güvenilirliğinin öneminin otantik liderlik modelinde tartışıldığını ifade etmiştir. Yaptığı çalışmada, otantik liderliğin astlarının liderliğe olan güvenine nasıl katkıda bulunduğunu ve bu güvenin de astların iş bağlılığını nasıl yordadığını incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Malezya'daki bankalarda görev yapan 395 çalışan oluşturmuştur. Araştırma sonucunda otantik liderliğin astların lidere olan güvenini artırdığına ve işe bağlılığa katkıda bulunduğuna ulaşılmıştır.

Steffens ve diğerleri (2021), yaptıkları çalışmada liderin öz-farkındalığının iki yönünün; kişisel ve kolektif kimliği farkındalığının otantik liderlik ve liderin onaylanması algılarını nasıl etkilediğini incelemiştir. Yaptıkları birinci çalışmada liderin kişisel öz-farkındalığının, otantik liderliğinin algıları üzerinde, liderin kolektif öz-farkındalığından biraz daha güçlü bir etkiye sahip olduğuna, ancak liderin kolektif öz-farkındalığının, liderin onaylanması üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğuna dair deneysel kanıtlara ulaşmıştır. Bu bulgular, siyasi liderlerle yapılan ikinci bir saha çalışmasında ve işyeri amirleriyle yapılan üçüncü bir deneysel çalışmada tekrarlanmıştır. Sonuçlar, liderlerin özgün olarak görülmeleri ve destek

toplamları için, yalnızca bireyler olarak kim olduklarının değil, aynı zamanda liderlik etmeye çalıştıkları kolektifin üyeleri olarak kim olduklarının da farkında olarak görülmeleri gerektiğini göstermektedir. Benliğin doğası, özgünlük ve liderlik teorilerine ilişkin çıkarımlar tartışılmaktadır.

Otantik liderlik ile ilgili yurt içinde yapılan çalışmalar incelendiğinde; çalışmaların otantik liderlik ile ilişkisi olan kavramlara odaklandığı görülmektedir. Otantik liderliğin psikolojik sermaye, akademik iyimserlik, motivasyon, iş doyumu, örgütsel yeterlilik, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm gibi kavramlarla ilişkisini ortaya koyan çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Otantik liderlik ile ilgili yurtdışında yapılan çalışmalar incelendiğinde; çalışmaların teorik temelli olduğu ve otantik kavramına, otantik liderliğin boyutlarına ve öncüllerine odaklandığı görülmektedir.

Bölüm 3

Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde araştırma deseni, çalışma grubu, araştırmacının rolü, veri toplama süreci, veri toplama araçları ve verilerin analizi ile ilgili ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir.

Araştırma Deseni

Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin ortaya konmasını amaçlayan bu araştırma nitel veri toplama ve çözümleme teknikleri kullanılarak yürütülmüştür. Nitel araştırma, insan davranışını doğal ortamında pek çok yönden anlamaya çalışmaktadır. İnsan davranışı, esnek ve bütüncül bir yaklaşımla incelenebilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 37). Nitel araştırma deseni; belirli bir sorunu, ilgili topluluğun bakış açısından değerlendirilebilmeyi sağlamaktadır. Ayrıca bireylerin değerleri, görüşleri, ilişkileri ve davranışları ile ilgili derinlemesine bilgiler sunmaktadır (Dağalp, 2020: 108). Bu araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji (olgubilim) deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji, araştırmacının katılımcıların bir olayı, durumu veya bir kavramı nasıl deneyimlediklerini açıklamaya çalıştığı bir nitel araştırma yöntemidir. Araştırmanın odaklandığı temel soru deneyimlenen olayın, durumun veya kavramın katılımcılar için anlamı, yapısı ve özünün ne olduğudur. Araştırmacı öznel deneyimlerin içsel dünyasını araştırmak için katılımcının yaşam dünyasına ulaşmaya çalışır çünkü bireyin yaşantı deneyimleri onun yaşam dünyasıdır; bilinçli varlığı, hisleri, duyguları ve iç konuşmalarıdır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015: 408). Olgubilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgubilim çalışmalarında amaç; bireyin bir olguya ilişkin yaşantılarını, algılarını ve buna yüklediği anlamları ortaya çıkartmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 69).

Çalışma Grubu

Çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve kolay ulaşılabilir durum örnekleme ile oluşturulmuştur. Maksimum çeşitlilik örneklemeinde amaç, örneklem oluştururken araştırma problemine taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum düzeyde tutmaktır. Ancak maksimum

çeşitlilik oluşturmadaki amaç genelleme yapmak değil, bu çeşitliliğe göre araştırma probleminin farklı boyutlarına dikkat çekmektir. Kolay ulaşılabilir durum örneklemede ise araştırmacı yakın ve ulaşılması kolay olan durumu seçmektedir. Bu yöntem araştırmaya hız ve pratiklik kazandırmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 119-123).

Çalışma grubunu 2020-2021 öğretim yılında Erzurum ili merkez ilçelerinde resmi ilkokullarda görev yapmakta olan 20 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunda yer alan öğretmenlere ait demografik özellikler aşağıda Tablo 1’de belirtilmiştir.

Tablo 1. *Çalışma Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri.*

Sıra/ Kod	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Görevi	Kıdem (Yıl)	Okul Kıdemi	Görüşme Süresi
K1	Kadın	31	Lisans	Sınıf Öğretmeni	7	1 Ay	31:30
K2	Erkek	36	Lisans	Sınıf Öğretmeni	14	3 Yıl	42:17
K3	Erkek	38	Lisans	Sınıf Öğretmeni	17	2 Yıl	42:00
K4	Erkek	39	Doktora	Sınıf Öğretmeni	17	9 yıl	31:03
K5	Erkek	50	Lisans	Sınıf Öğretmeni	20	3 Yıl	01:20:56
K6	Kadın	31	Lisans	Sınıf Öğretmeni	8	1 Yıl	51:59
K7	Kadın	35	Lisans	Sınıf Öğretmeni	10	1 Yıl	44:13
K8	Kadın	51	Lisans	Sınıf Öğretmeni	25	13 Yıl	22:55
K9	Erkek	37	Lisans	Sınıf Öğretmeni	14	6 Yıl	31:17
K10	Kadın	47	Lisans	Sınıf Öğretmeni	24	23 Yıl	40:17
K11	Kadın	52	Lisans	Sınıf Öğretmeni	30	24 Yıl	24:52
K12	Kadın	50	Lisans	Sınıf Öğretmeni	30	24 Yıl	23:02
K13	Kadın	53	Lisans	Sınıf Öğretmeni	24	3 Ay	19:02
K14	Kadın	43	Lisans	Sınıf Öğretmeni	20	7 Yıl	17:41
K15	Erkek	38	Lisans	Sınıf Öğretmeni	15	3,5 Yıl	17:22
K16	Kadın	29	Lisans	Sınıf Öğretmeni	8	1 Yıl	22:36
K17	Erkek	47	Lisans	Sınıf Öğretmeni	23	6 Yıl	19:54
K18	Kadın	45	Lisans	İngilizce Öğretmeni	15	2 Yıl	20:16
K19	Kadın	54	Lisans	Sınıf Öğretmeni	34	8 Yıl	29:50
K20	Erkek	48	Lisans	Sınıf Öğretmeni	23	15 Yıl	30:58

Tablo 1 incelendiğinde çalışma grubunda yer alan katılımcıların 12'sinin kadın 8'inin erkek öğretmen olduğu ve yaş aralıklarının 29 ile 54 arasında değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların öğrenim durumlarının 19'unun lisans ve 1'inin doktora düzeyinde olduğu ve branşlarının ise 19'unun sınıf öğretmeni ve 1'inin İngilizce öğretmeni olduğu görülmektedir. Katılımcıların mesleki kıdemleri 7 ile 34 yıl arasında; çalıştıkları okul kıdemleri ise 1 ay ile 24 yıl arasında değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Katılımcılar ile yapılan görüşmelerin en az 17 dakika ve en çok 1 saat 20 dakika sürdüğü görülmektedir.

Araştırmacının Rolü

Milli Eğitim Bakanlığı'nda İngilizce Öğretmeni olarak görev yapmakta olan araştırmacının lisansüstü eğitime yönelmesinde ilk öğretmenlik stajını yaptığı eğitim kurumunda karşılaştığı sorunlar etkili olmuştur. Görevini icra etmeye başladığı ilk yıllarda eğitim kurumlarında gözlemlediği etik dışı davranışlar sebebiyle araştırmacı okul yöneticilerini yönetsel yeterlikler açısından sorgulamaya başlamıştır. Araştırmacı, *'İyi ki derim hep yaşanan ve yaşatılanlara. Çünkü hep bir ders verir onlar. Yaşatılanı yaşatmamak, yaşatana benzememek, iyi hatırlamak ve hatırlanmak adına mücadele etmeyi aşılabilir insana.'* düşüncesiyle hareket ederek okul yöneticilerinin eğitim örgütlerindeki liderlik rollerinin önemine odaklanmıştır. Gözlemlediği pek çok etik dışı davranış araştırmacıyı etik liderlik kuramlarına yönelik araştırmalarını derinleştirmesini sağlamıştır. Araştırmacı bu süreçte, danışmanı Doç. Dr. Didem KOŞAR'ın önerileriyle etik liderlik kuramlarından olan otantik liderlik üzerine araştırmalarını yoğunlaştırmıştır. İçselleştirilmiş ahlaki değerleri ile ön plana çıkan otantik liderlerin eğitim kurumlarının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesinde önemli bir role sahip olacağı düşünüldüğünden bu araştırmanın konusu olmuştur.

Veri Toplama Süreci

Çalışma grubunun belirlenmesi ve gerekli yasal izinlerin (bknz. Ek B ve C) alınmasının ardından öğretmenler ile iletişime geçilerek araştırmanın amacı ve yöntemi ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmiştir ve gönüllü katılım gösteren öğretmenlerden

uygun bir zaman dilimi için randevu talep edilmiştir. Belirlenen randevu saatinde görüşmeyi kabul eden öğretmenlerin görev yaptıkları okullara gidilerek öğretmenlerle birebir ve yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Ülkemizde Mart 2020’de başlayan Kovid-19 küresel salgını nedeni ile yüz yüze görüşme imkanının bulunmadığı durumlarda çalışmaya katılan bazı gönüllü öğretmenler ile Zoom üzerinden görüşme yapılmıştır. Bir görüşme yaklaşık 30 ile 40 dakika aralığında sürmüştür. Çalışmada kurum ve şahıs isimlerinin belirtilmeyeceği, verilerin bilimsel amaçla kullanılacağı ve yapılan görüşmelerin sadece araştırmacı tarafından dinleneceği belirtilerek katılımcılardan alınan onay ile ses kayıt cihazı aracılığıyla görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Kayıt altına alınan her bir görüşmeden elde edilen veriler araştırmacı tarafından dinlenerek Word dosyası şeklinde bilgisayar ortamında yazılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Olgu bilim deseninin kullanıldığı araştırmalarda veri kaynakları araştırmacının odaklandığı olguyu yaşayan veya bu olguyu yansıtabilecek birey veya gruplardır. Olgu bilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı görüşmedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 71). Yarı yapılandırılmış görüşmede, araştırmacı önceden hazırlanan soruları katılımcılara sorar ve konu hakkında daha fazla bilgi edinmek amacıyla serbest sorular da sorabilmektedir (Altınel ve Akın, 2020: 164).

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen 6 demografik ve 11 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ilgili alanyazın ayrıntılı olarak tarandıktan ve okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerini ortaya koymak amacıyla çeşitli maddeler belirlenerek iki eğitim yönetimi uzmanı görüşüne başvurulmuştur. Uzmanların geribildirimleri dikkate alınarak görüşme formu yeniden düzenlenmiş ve ana soruların dışında gerektiğinde kullanılmak üzere sonda tipi sorular da kullanılarak araştırmacının amacına uygun ve anlaşılır olacak şekilde görüşme formuna (bknz. Ek A) son hali verilmiştir. Araştırmacının amaçları doğrultusunda hazırlanan görüşme soruları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Araştırmanın Görüşme Soruları.

Amaçlar	Görüşme Soruları
Amaç 1: Öğretmenlerin liderliğe ilişkin görüşleri nelerdir?	Okul yöneticinizin sahip olduğunu düşündüğünüz liderlik özellikleri nelerdir?
Amaç 2: Öğretmenlerin otantik kavramına ve otantik liderliğin anlamına ilişkin görüşleri nelerdir?	Otantik kavramının <i>gerçeklik, dürüstlük, güven, sahte olmayan</i> gibi anlamlar taşıdığı göz önünde bulundurulduğunda bunu liderliğe uyarırsak otantik lider nasıl özellikler taşıyabilir?
Amaç 3: Öğretmenlerin otantik lider özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?	Sizce okul yöneticisi öğretmenlerle nasıl bir iletişime sahip olmalıdır? Sizce okul yöneticisi okulun yönetim sürecinde nasıl davranışlar sergilemelidir? Okul yöneticilerinin inançları ve davranışları arasında tutarlılık sergilemesi konusunda neler düşünüyorsunuz? Sizce okul yöneticisi olayları ve durumları değerlendirirken nasıl bir tutum sergilemelidir? Okul yöneticilerinin hatalarını kabullenmeleri ve geribildirim talep etmeleri konusunda neler düşünüyorsunuz? Sizce okul yöneticisinin öz farkındalığının yüksek oluşu nasıl bir anlam ifade etmektedir?
Amaç 4: Öğretmenlerin otantik liderlik özellikleri taşıyan bir yönetici ile çalışmanın avantaj ve dezavantajlarına ilişkin görüşleri nelerdir?	Otantik liderlik özellikleri sergileyen bir yönetici ile görev yapmanın katkılarına ilişkin düşünceleriniz nelerdir? Bu konudaki deneyimlerinizi nasıl anlamlandıırıyorsunuz?
Amaç 5: Öğretmenlerin otantik lider olma önündeki engellere ilişkin görüşleri nelerdir?	Bir yöneticinin çalışanlarına karşı şeffaf olması, düşünceleri ve davranışlarının uyumlu olması, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olarak hareket etmesi, etik ve adil davranmasına engel olan faktörler size göre neler olabilir?
Amaç 6: Öğretmenlerin otantik lider olmaya ilişkin önerileri nelerdir?	Bir okul yöneticisi otantik liderlik özellikleri taşıyabilmek için nelere dikkat etmelidir?

Verilerin Analizi

Öğretmenler ile yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin ayrıntılı bir şekilde analiz edilebilmesi için görüşme kayıtlarının deşifreleri yapılmıştır. Elde edilen bu veriler araştırmanın amacı çerçevesinde kodlanmış, bu kodlar sınıflandırılarak araştırma bulgularını ortaya çıkaracak ve en iyi şekilde açıklayacak şekilde temalar/kategoriler belirlenerek betimsel ve içerik analizleri yapılmıştır. Araştırma bulgularının sunumunda öğretmenler için kodlamalar; K1, K2, K3... şeklinde yapılmıştır.

Olgu bilim araştırmalarında, verilerin analizi yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Betimsel analizde elde edilen veriler daha önceden belirlenen temalara göre özetlenerek yorumlanır. Katılımcıların görüşlerini çarpıcı şekilde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir. Burada amaç elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır. Bu amaçla elde edilen veriler sistematik ve açık bir şekilde betimlenir. Ardından bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanır. İçerik analizinde asıl amaç toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Betimsel analiz ile özetlenen ve yorumlanan veriler içerik analizinde daha derin bir incelemeye tabi tutulur. Betimsel analiz ile fark edilemeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilir. Bu amaçla elde edilen veriler kavramlaştırılarak mantıklı bir şekilde düzenlenir ve okuyucunun anlayacağı bir şekilde yorumlanarak sunulur (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Geçerlik ve Güvenirlik

Bilimsel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik sonuçların inandırıcılığı açısından en önemli iki ölçüt olarak kabul edilmektedir. Nitel araştırmalarda geçerlik; araştırmacının olguyu olduğu biçimiyle ve olabildiğince tarafsız bir şekilde gözlemlesine anlamına gelmektedir. Toplanan verilerin ayrıntılı bir şekilde rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması nitel araştırmada geçerliğin önemli ölçütlerindedir. İç geçerlik araştırmacının; verileri toplama, verileri analiz etme ve verileri yorumlama sürecinde tutarlı olması ve bu tutarlılığı nasıl sağladığını açıklaması ile ilgilidir. Dış geçerlik ise araştırma sonuçlarının

benzer ortamlara genellenebilmesi için araştırmacının; araştırmanın tüm aşamalarını ayrıntılı bir şekilde betimlemesi ile ilgilidir. Araştırmanın i guvenirliği araştırmanın tutarlılığı ile; dış guvenirliği ise araştırmanın nesnel ve yansız olması ile ilgilidir (Yıldırım ve şimşek, 2018).

Bu araştırmanın i geçerliği; uzman görüşü, katılımcı teyidi, bulguların doğrudan alıntılarla desteklenmesi, veri toplama aracının ve bulguların ilgili alan yazın ile tutarlılığına dikkat edilerek sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın dış geçerliği; araştırma süreci aşamalarının tanımlanması, veri toplama, işleme, analiz etme ve yorumlama sürecinin detaylı bir şekilde betimlenmesi ile sağlanmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın i guvenirliği, araştırma sonuçlarının veriler ile tutarlılığına ilişkin tutarlılık incelemesi ile; dış guvenirliği ise araştırma sürecinin ayrıntılı bir şekilde açıklanması, varsayım ve önyargıdan uzak bir tutumla sürecin işlenmesi ve görüşme kayıtlarının başkaları tarafından incelemeye uygun şekilde saklanması ile sağlanmaya çalışılmıştır.

Bölüm 4

Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde '*Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir ?*' araştırma probleminin çözümüne yönelik öğretmen görüşlerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırma bulguları, her bir alt problemi temel alan sorulara yönelik verilen yanıtlar doğrultusunda oluşturulan kategoriler ve kodlar ile sunulmuştur. Ayrıca bulgular, ilkokul öğretmenlerinin görüşleri ile doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. Çalışma grubunda yer alan ilkokul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin sahip olduğunu düşündükleri liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan birinci soru '*Okul yöneticinizin sahip olduğunu düşündüğünüz liderlik özellikleri nelerdir?*' şeklindedir. Öğretmenler bu soruya yönelik görüşlerini belirtirken hem okul yöneticilerinin sahip olduğunu düşündükleri liderlik özelliklerini hem de okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken liderlik özelliklerini belirtmiştir. Bu doğrultuda araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri iki ayrı şekilde Tablo 3 ve Tablo 4'te belirtilmiştir.

Tablo 3. *Okul Yöneticilerinin Taşıdığı Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşler.*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Kişilik Özellikleri	Değer Verme	K1, K2, K5, K12, K14	5
	Güven Verme	K1, K6, K10, K16	4
	Samimi Olma	K1, K3, K7, K15	4
	Adil Olma	K4, K6, K8, K15	4
	Eşit Olma	K4, K6, K8, K15	4
	Alçakgönüllü Olma	K5, K9, K16	3
	Yardımsever Olma	K6, K13	2
	Tarafsız Olma	K1, K6	2

	Saygılı Olma	<i>K10, K13</i>	2
	Nahif Olma	<i>K7, K9</i>	2
Mesleki Özellikler	İyi İletişim Kurma	<i>K1, K2, K6, K8, K16</i>	5
	Çalışkan Olma	<i>K1, K4, K8, K20</i>	4
	Destekleyici Olma	<i>K1, K7, K17</i>	3
	Çözüm Odaklı Olma	<i>K1, K9, K20</i>	3
	Özverili Olma	<i>K1, K15</i>	2
	Gayretli Olma	<i>K1, K20</i>	2
	İyi Dinleyici Olma	<i>K2, K16</i>	2
	Birleştirici Olma	<i>K9, K19</i>	2
	İmkan Sağlama	<i>K1, K17</i>	2
	İşini Takip Etme	<i>K10, K11</i>	2
	Yetkin Olma	<i>K15, K16</i>	2
	Yapıcı Olma	<i>K9, K10</i>	2

Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların okul yöneticilerinin sahip olduğunu düşündükleri liderlik özelliklerini kişilik özellikleri ve mesleki özellikler kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Kişilik özellikleri kategorisinde değer verme ($n = 5$), güven verme ($n = 4$), samimi olma ($n = 4$), adil olma ($n = 4$), eşit olma ($n = 4$), alçakgönüllü olma ($n = 3$), yardımsever olma ($n = 2$), tarafsız olma ($n = 2$), saygılı olma ($n = 2$), nahif olma ($n = 2$); mesleki özellikler kategorisinde iyi iletişim kurma ($n = 5$), çalışkan olma ($n = 4$), destekleyici olma ($n = 3$), çözüm odaklı olma ($n = 3$), özverili olma ($n = 2$), gayretli olma ($n = 2$), iyi dinleyici olma ($n = 2$), birleştirici olma ($n = 2$), imkan sağlama ($n = 2$), işini takip etme ($n = 2$), yetkin olma ($n = 2$), yapıcı olma ($n = 2$) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Ayrıca kişilik özellikleri kategorisinde empati yapma, çocuklarla iyi anlaşabilme, nezaket sahibi olma, sosyal olma, açık görüşlü olma, dürüst olma, şeffaf olma, sevecen olma, duyarlı olma, anlayışlı olma, uyumlu olma; mesleki özellikler kategorisinde üretken olma, geliştiren olma, tutarlı olma, hevesli olma, vizyon-misyon sahibi olma, öncü olma, disiplinli olma, olayları pozitif

yorumlayabilme ifadeleri diğer öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik özelliklerine ilişkin bazı katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

İlk başta okul yöneticimi düşündüğüm zaman aklıma ilk gelen özellik çok özverili bir insan olması. Çalışanlarının görevlerini daha iyi koşullarda yerine getirebilmesi için elinden gelen gayreti gösteren ve imkânlar noktasında da sınır tanımayan bir insan. Çalışanlarına fikirlerini soran, onlara tepeden bakan bir yönetici yerine onların düşüncelerini önemser şekilde yansıtan ve bunu her fırsatta da gösteren bir insan. Özverili olmasının yanısıra çok çalışkan bir insan. Yani onu okul ortamında ya da diğer koşullarda sürekli bir çalışma halinde görebilirsiniz. Bunun yanısıra öğretmenini destekleyen bir insan. Bilirsiniz okul ortamlarında bazı olumsuz durumlar olabiliyor. Fakat okul müdürümüz her koşulda öncelikle öğretmenin lehine şekilde sorgulayan bir olayı ya da onun lehine nasıl dönüşebilir bunu arayıp kollayan bir insan. Bu noktada da her zaman bir sıkıntı ya da herhangi bir durumla karşılaştığımızda bunu okul müdürümüzle birlikte çözebiliriz anlayışı hakim açıkçası bende, şahsım adına. (...) Yani üretmek adına, öğretmenini ilerletmek adına, geliştirmek adına, okulunu bir noktaya getirmek adına gerçekten samimiyetini yüzünden de anlayabileceğiniz özelliklere sahip bir insan (K1).

(...) Mümkün olduğu kadar öğretmenlerine etkili ve güvenli bir eğitim ortamı hazırlamakta ellerinden geleni, her türlü çalışmayı sergilemektedirler. Mümkün olduğu kadar da bütün öğretmenlere eşit bir şekilde davranmaya çalışıyorlar yani eşitlik ve adalet duygularının o konuda ileri çıktığını söyleyebiliriz (K4).

Okul yöneticimizin ben kesinlikle çok adaletli bir insan olduğunu düşünüyorum, yöneticilerimiz diyeyim, müdürümüz, müdür yardımcımızın. Özellikle müdürüm hakkında konuşmak istiyorum. Kendisi çok vizyon sahibi bir insan ve belli bir misyona sahip ve bana kesinlikle bir yönetici olarak fazlasıyla güven veriyor kendisi. (...) Öğretmeni ile iletişimi çok güzel, bizler kapısını çaldığımız zaman hani tereddütle girmiyorum ben odasına. Herhangi bir problemim olduğu zaman müdürümle çok güzel bir iletişim halinde olabiliyorum

sonuçta kendisi de bir öğretmenlikten geldi ve beni anlayabilecek bir konumda kendisi. Bunun statüsel bir şey koymuyor bir perde koymuyor ya da bir duvar koymuyor aramıza. Beni bir öğretmen olarak şikâyetimi, derdimi ya da herhangi bir problem olduğu zaman bana yardımcı olabilecek bir pozisyon sergiliyor ya da ne diyeyim tavır sergiliyor, ben de kapısını rahatlıkla çalabiliyorum (K6).

Şimdi şöyle biz ilkokul olarak küçük yaş grubuyla çalışıyoruz. Böyle olunca okul müdürümüz çok mülayim, çocuklarla anlaşabilen, onlarla konuşurken onların yaş seviyesine inebilen biri. Bu yönü ile çok hoşuma gidiyor tavırları. Sınıfımıza gelirken bile çocuklarımızın sıralarını oturuyor. Hani klasik müdürler genelde böyle benim aklıma gelen ben çocukken gördüğüm müdür profili öğretmenin masasına otururdu. Ya da böyle herkesi ayağa dikerdi. Sonrasında çok böyle resmi bir konuşma yapıp hiçbir şey demeden çıkıp giderdi. Ama bizim okul müdürümüz de böyle bir vasıf yok. O daha çok şey böyle arkadaş canlısı, tamamen çocuklarla anlaşabilen, onlarla oyun oynayabilen, onlarla şarkı söyleyebilen biri (K7).

Yöneticimiz bir kere, nesiller değişiyor biliyorsunuz, daha genç, hevesli, uğraşiyor. Okulumuz büyük bir okul tabii ki, kolay bir okul değil. (...) Elinden geleni yapıyor. Şeyini beğeniyorum, sosyal bir adam. Sosyal olmasından dolayı da çevresi geniş, kulakları açık, daha algılı bu anlamda beğeniyorum. (...) Uğraşiyor, çabılıyor ondan sonra insanlarla ilişki kurmaya çalışıyor. Eşitlik anlamında, adalet anlamında uğraşları var. Daha ne diyebilirim; ufku açık, ufuk anlamında açık bir müdür (K8).

Hocam şöyle söyleyeyim; bizim okul idarecimiz yaş itibarıyla biraz daha hani saygın bir kişi. Birleştirici özelliği olduğunu düşünüyorum. Mütevazı bir insan, kimsenin kalbini kıracak davranışlardan genelde uzak duran bir insan, yapıcı özelliği var yani insanları bir arada tutmayı seviyor, problemleri birlikte çözmeyi seviyor (K9).

(...) Şu andaki okul müdürüm en başta bizim fikirlerimize saygı duyuyor. Fakat bizim bu fikirlerimize saygı duyarken kendi fikirlerini de bize söylüyor ve bu iki kesim arasında yani onun ve bizim doğrularımız arasında doğru yolu bulmaya çalışıyor, bu da benim hoşuma giden bir yönü. Şu andaki okul müdürümüz bütün vaktini okulda harcadığı için bu liderlik özelliği olarak bence artı bir puan (K10).

(...) Çok yardım sever, öğretmenlere karşı saygılı, liderlik vasfı çok fazla, her şeyde öncü, saygı dolu, sevecen özelliklere sahip bir müdür. Yani benim için değerli bir kişi, değerli bir şahsiyet (K13).

Eşitlik ilkesine sahip, personeline yaklaşma anlamında öğrencilerinin eğitimi anlamında çalışma geliştirebilme anlamında fedakar, adil bir yaklaşımı var yani dediğimiz gibi eşit adilatını sağlıyor. Personeli arasında herhangi bir sıkıntısı yok, samimi duyguları var (K15).

(...) Bizim okul yöneticimiz mütevazı bir insan, insanlarla iyi bir şekilde iletişim, açık bir şekilde iletişim kuruyor. İyi bir dinleyici, aynı zamanda bilgi sahibi bir insan. İnsanlara karşı duyarlı bir insan, durumlara karşı duyarlı bir insan, güven veren bir insan bu şekilde (K16).

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşler.

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Mesleki Özellikler	Destek Vermeli	K6, K17, K18, K19	4
	Çevreyi İyi Tanımalı	K2, K12	2
	Baskılarla Mücadele Edebilmeli	K12, K18	2
	Tecrübeli Olmalı	K2, K12	2
	İletişimi İyi Olmalı	K6, K20	2

Kişilik Özellikleri	Anlayışlı Olmalı	K2, K20	2
	Güvenilir Olmalı	K2, K6	2
	Adaletli Olmalı	K2, K6	2
	Özgüvenli Olmalı	K5, K19	2
	Tarafsız Olmalı	K6, K20	2
	Eşit Davranmalı	K6, K18	2
	Empati Yapabilmeli	K14, K20	2

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken liderlik özelliklerini mesleki özellikler ve kişilik özellikleri kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Mesleki özellikler kategorisinde destek vermeli ($n = 4$), çevreyi iyi tanımalı ($n = 2$), baskılarla mücadele edebilmeli ($n = 2$), tecrübeli olmalı ($n = 2$), iletişimi iyi olmalı ($n = 2$); kişilik özellikleri kategorisinde anlayışlı olmalı ($n = 2$), güvenilir olmalı ($n = 2$), adaletli olmalı ($n = 2$), özgüvenli olmalı ($n = 2$), tarafsız olmalı ($n = 2$), eşit davranmalı ($n = 2$), empati yapabilmeli ($n = 2$) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Ayrıca mesleki özellikler kategorisinde idare edebilmeli, işini sevmeli, idealist olmalı, takdir etmeli, yeniliklere açık olmalı, örnek olmalı, vizyon-misyon sahibi olmalı, bilgili-donanımlı olmalı, yetenekli olmalı, iyi dinleyici olmalı, esnek olmalı, diksiyonu düzgün olmalı, eğitimi-öğretimi öncülemeli, sorun çözme odaklı olmalı, teşvik etmeli, geliştirmeli, birleştirici olmalı, fikirlerini kabul ettirmeli, ilişkilerde denge sağlamalı, bilmişlik taslamamalı, sabit fikirli olmamalı, koltuk sevdalısı olmamalı, baskıcı olmamalı, mesafeli olmamalı; kişilik özellikleri kategorisinde öz farkındalığı yüksek olmalı, hoş görülmesi olmalı, bencil olmamalı ifadeleri diğer öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken liderlik özelliklerine ilişkin bazı katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

(...) Hep gördüğüm şu; bir kere okul müdürleri işini sevecek, mesleğini ve müdürlük mesleğini sevmeli, öncelikle bunu görmek lazım. Yani gördüğüm müdürlerin çoğunda 'Ya ben niye yapıyorum işte uğraşıyorum, çok çalışıyorum.' sanki zoraki yapıyormuş gibi insanlar onu o göreve ve zoraki getirmiş gibi bir algı içerisindeydiler. Onun için önce mesleğini sevecek, çalıştığı kurumun işte hani o

klasik vizyon-misyon, stratejik hedef neyse artık okulun mevcut durumu, imkanları, ihtiyaçları bunları iyi bilmeli, çevreyi iyi tanımalı, tecrübeli olmalı, donanımlı olmalı yani yetenekli, idealist olmalı daha çok tabii bunu açabiliriz yani anlayışlı, güvenilir, adaletli böyle çok fazla açabiliriz ama kısa öz olarak da böyle özellikler olması gerekir (K2).

(...) Öğretmene güven vermesi gerekiyor. Yani ben herhangi bir adım attığım zaman okul idarecilerimizin, idaremizin benim arkamda durmasını isterim ve bu güveni almak isterim kendilerinden. Bu öğretmene kesinlikle bir güven veriyor ve öğretmen daha da farklı çalışmalarda daha da farklı işlerde bulunuyor ve bence günümüz yöneticilerinin sahip olması gereken özelliklerden bir tanesi de adalet biraz önce de bahsettiğim gibi. Yani tüm öğretmenlerimiz tabii ki layığı ile mesleğini yapıyor fakat hani çalışan insanların ya da daha fazla çabalayan insanların en azından yöneticiler tarafından bu çabasının bir görülmesi, bu gayretin bir görülmesi ve ufak da olsa bir takdir edilmesi çünkü takdir edilmek biz insanların hepimizin doğasında da vardır. Bu da kesinlikle bir yöneticide olması gereken bir özellik. Dediğim gibi vizyon-misyon sahibi olmalı, güven vermeli, adaletli olmalı, öğretmeni ile iletişiminin çok iyi olması kesinlikle idarecimizin, okul müdürümüzün bu kendisinde de çok fazla takdir ettiğim bir özelliği. (...) Öğretmeni ile iletişimi düzgün olacak, iletişimi saygı-sevgi içerisinde olması gerekiyor. Bunun dışında da başka ne söyleyebiliriz şu statüsel ya da dediğim gibi öğretmenle araya bu duvarı çok koymaması gerekiyor yöneticinin. Öğretmenin gönül rahatlığı ile gidip idarecisine her şeyi söylemesi, bu da öğretmene kesinlikle mesleğini yapmasında çok faydalı olacağını düşünüyorum ve arkadaşlık ilişkilerinin ya da dışarıda ki herhangi sosyal ilişkilerini de okul ortamına bence yansıtması gerekiyor (K6).

(...) Lider, insanları bir araya toplaya bilen, insanlara fikirlerini kabul ettirebilendir. Tabii ki fikirler de karşılıklı ayrılıklar olabilir ama lider onları bir kefeye koyup yani bir orta yolu bulandır lider (K10).

Şu anda ben mesela özellikle okul liderlerinde veya yöneticilerindeki liderlik anlayışında benim için mühimi eğitim-öğretim kapsamında benim önümü açması, bu konularda bana destek olması. Bu benim için ilk etapta yeterli oluyor (K17).

Şimdi bazı şeylerin değişmesine çok mutlu oldum, çok sevindim. Çünkü idareci biliyorsunuz idare etmesini bilen anlamında insanlar (...) Şimdi bir okulda her çeşitten insan olabiliyor. İnsanlar ne kadar eğitim alırsa da alsın farklı kültürden geldikleri için bu kültürleri buldukları yerde de yansıtmak istiyorlar. Onun için bazı sıkıntılar çıkabiliyor.(...) İnsanları idare etmesini bazen bilemiyorlar. Bazen kendi kültürlerine, kendi görüşlerine göre bazı insanların dar kalıpları olabiliyor. Bazı insanlar daha çok insan görmüş, daha çok yer görmüş, daha çok kültürle kaynaşmış onlar biraz daha geniş kalıplarda olabiliyorlar. Bu konuda sıkıntılar yaşanıyor. (...) Bazı insanlar da çok bürokrat oluyorlar, sınırların dışına çıkmıyorlar. Hani kanunlarla belirlenmiş sınırlar var ama bazı şeyler de esnetilmesi lazım. Öyle değil mi? (...) Ama işte biliyorsunuz koltuğa oturunca böyle bir söz vardır ya insanlar kalkmak bilmiyor, ona dikkat edilmeli maalesef. (...) Maalesef biz karşıdaki insanı kendi fikirlerimizi empoze etmek için konuşuyoruz. Dinlememek gibi bir sorunumuz var. Ya da onu bastırabilip küçük düşürebilme gibi konularda daha çok konuşuyoruz ki hep kendimizin haklı olduğunu düşünüyoruz, asla empati kurmuyoruz. Empati kuramamakta, anlayışsız olmada, iletişim kuramamada sıkıntılarımız var, hala devam ediyor. Özellikle daha önce biraz daha gençleşti idareciler, biraz daha bu konu da düzeldi. Ama önceki belli kalıptaki olan idarecilerimizde bunun çok sıkıntısını yaşadık (K20).

Otantik Lider Özelliklerine İlişkin Bulgular

Otantik lider özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. Çalışma grubunda yer alan ilkokul öğretmenlerinin otantik lider özelliklerine ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan ikinci soru '*Otantik kavramının gerçeklik, dürüstlük, güven, sahte olmayan gibi anlamlar taşıdığı göz önünde bulundurulduğunda bunu liderliğe uyarlıysak otantik lider nasıl özellikler taşıyabilir?*' şeklindedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri Tablo 5'te belirtilmiştir.

Tablo 5. *Otantik Lider Özelliklerine İlişkin Görüşler.*

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

Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların otantik lider özelliklerini kişilik özellikleri, iletişim özellikleri ve mesleki özellikler kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Kişilik özellikleri kategorisinde dürüst ($n = 11$), güvenilir ($n = 6$), eşit davranan ($n = 6$), adil ($n = 5$), saygılı ($n = 3$), gerçekçi ($n = 3$), tarafsız ($n = 2$),

empati yapan ($n = 2$), sevgi dolu ($n = 2$), cesur ($n = 2$), öz farkındalığı yüksek ($n = 2$); iletişim özellikleri kategorisinde samimi ($n = 4$), açık ($n = 2$), sağlıklı iletişim kuran ($n = 2$); mesleki özellikler kategorisinde destek veren ($n = 4$), teşvik eden ($n = 2$), birleştirici ($n = 2$), baskıcı olmayan ($n = 2$), vizyon-misyon sahibi ($n = 2$), geliştiren ($n = 2$) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Ayrıca kişilik özellikleri kategorisinde kibirden uzak, kendisi ile barışık, zayıflıklarını gösterebilen, olayları pozitif yorumlayan, eleştiriye açık, değer veren, kararlı, mücadeleci, sahte davranışlardan uzak, özgüvenli, sevecen, yardımsever, özgecil davranışlar sergileyen, ahlaki değerlere sahip, ikiyüzlü olmayan; iletişim özellikleri kategorisinde iyi bir dinleyici, hitabet gücü yüksek, şeffaf; mesleki özellikler kategorisinde liyakat sahibi, genel kültürlü, güncel konuları takip eden, teknoloji ile arası iyi, idealist, koltuk sevdalısı olmayan, giyimine dikkat eden, değerlendirme gücü yüksek, fırsat tanıyan, ileri görüşlü, çözüm odaklı, takdir eden ifadeleri diğer öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Otantik lider özelliklerine ilişkin bazı katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

(...) Objektif olma noktasında elinden geldiğince tabii dediğim gibi parantez açarak söylemek istiyorum, hepimiz insanız bazı noktalarda tabii zaaflarımız olabiliyor ama elinden geldiğince yani A kişisine yaptığı, uyguladığı şeyleri B kişisine de uygulamaya gayret eden nitelikte olmalı. Yine aynı şekilde, kendini sadece bir koltuğa ait, belli bir makama ait, mevkiye ait görmeyip de aynı şekilde objektifliğini, tarafsızlığını öğretmenin seviyesine de inecek şekilde, onun duygularına da paylaşacak, anlayacak şekilde, empati yapabilecek şekilde, duyarlılığa ve hassasiyete sahip olması gerekir diye düşünüyorum (K1).

Bir kere gerçekçidirler yani hayali hedeflerin peşinde koşmazlar. İkincisi sadece kendilerinin değil etrafındaki personellerinde veya ekip arkadaşlarının da kendileri ile beraber gelişmelerini sağlarlar bence bir diğer özellikleri ise kesinlikle ve kesinlikle kırılabilirliklerini gizlemezler. Yani alt taraftan aldıkları eleştirilere kesinlikle kendilerine negatif almazlar böyle eleştirileri kendilerini ve çalışma ortamlarını pozitif yönünde iletmesi için ellerinden geleni sağlamaya çalışırlar (K4).

(...) Dürüst bir otantik lider dediğimiz bir insan biraz önce söylediğim gibi kendisiyle barışık olacak, etraftaki insanlarla iletişime geçerken gayet sağlıklı iletişimler kuracak, işte insanlar arasında ayırım yapmayacak, işte tepeden bakmayacak, onların yanında hem yanında olduğunu gösterecek hem orada yönetici olmasının başka insanları ezmek anlamında kullanmayacak yani böyle bir şey yaşattırmayacak, hissettirmeyecek tabii böyle şeyler de gördüğümüz oldu bizim. İnsanların gönüllerine hitap edecek ki insanlar da onun daha çok liderliğini benimsesinler, daha çok yanında olsunlar (K5).

Sevecen, dürüst, yardımsever, ileri görüşlü, saygılı, sevgi dolu bir lider olarak düşünüyorum (K13).

Liderde olması gereken özellikler yani lider dediğiniz etrafında bulunan kişileri başarıya odaklayabilen, onları toplayabilen, o kişilere güven verebilen, arkasında durduğunu bilebilen yani onun arkasında olduğunu bildiğiniz, dürüstlüğüne, samimiyetine inandığımız kişiler olması gerekiyor. Yani benim için otantik kavramı bu. Yani ahlaki değerlere sahip personeline ya da artık hangi iş yapıyorsa oradaki gruba başarıyı elde edebilmesi için gerekli yönlendirmeler ne ise motive pozisyonları ne ise onları uygulayabilen, sorunlarını çözebilen, çözemese bile en azından onun yanında saf tuttuğunu gösterebilen kişiler olmalı bence (K15).

Şimdi otantik lider kendini tanıyan bir insan olmalı öncelikle. Kendi öz farkındalığına sahip olmalı, kendi tutkularını, motivasyonlarını bilen bir insan olmalı bence (K16).

Otantik lider bizim gözümüzde hani her zaman öğretmenin arkasında duran, onu destekleyen dediğimiz gibi güven duyacağınız kişiler olmalı (K18).

Otantik lider bence baskıcı olmamalı. (...) Ne bileyim olumlu ve olumsuz yönlerimizi açık yüreklilikle anlatabilmeli. (...) Aynı mesafede davranmalı, eşit davranmalı. Adalet çok önemli, adalet her yerde her şeyde adalet (K20).

Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri. Çalışma grubunda yer alan ilkökul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan üçüncü soru '*Sizce okul yöneticisi öğretmenlerle nasıl bir iletişime sahip olmalıdır?*' şeklindedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri Tablo 6'da belirtilmiştir.

Tablo 6. *İletişim Becerilerine İlişkin Görüşler.*

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

Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların okul yöneticilerinin iletişim becerilerini ilişkilerde şeffaflık kategorisinde değerlendirdikleri görülmektedir. İlişkilerde şeffaflık kategorisinde açık ve net olmalı ($n = 16$), samimi olmalı ($n = 6$), baskıcı üsluptan uzak olmalı ($n = 5$), empati kurmalı ($n = 4$), açık ve net olmaya teşvik etmeli ($n = 4$), kırıncı üsluptan uzak olmalı ($n = 4$), seviyeli olmalı ($n = 4$), eşit olmalı ($n = 4$), pozitif olmalı ($n = 3$), yapıcı olmalı ($n = 2$), üslubu düzgün olmalı ($n = 2$), ayrıştırıcı söylemlerden uzak olmalı ($n = 2$) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Ayrıca ilişkilerde şeffaflık kategorisinde ben dili kullanılmalı, güven vermeli, otoriter olmalı, önyargısız iletişim kurmalı, saygılı olmalı, anlayışlı olmalı, motive etmeli, eleştirel üsluptan uzak olmalı ifadeleri diğer öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin bazı katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Hepimizin aslında okul sıralarında da öğrendiği bir şey var. Konuşurken insanlarla ben dilini kullanmak çok önemli bence. Yani iletişimde de bu böyle. Okul müdürü öğretmenleriyle de iletişime geçerken onlar adına da kendilerini en iyi şekilde ifade etmelerini istiyorsa rahat bir şekilde karşılarında, o ben dilini kullanması gerekiyor bana göre. Yani ben bunu böyle düşünüyorum, ben böyle yapıyorum ama karşıdaki insan da o rahatlıkla bana fikirlerini beyan etmesi ve açıklaması için ne yapabilirim de daha açık olsun, daha iletişime açık olsun noktasında biraz kafa yormalı diye düşünüyorum. Yani bu yüzden de sağlıklı bir iletişim kurması için en önemli şey bence öncelikle öğretmenin baktığı açıdan bakmaya yani o noktaya inebilmek, daha sonrasında da konuşurken mimikleriyle, beden diliyle, yani öğretmene hiçbir zaman o baskı ve otoriteyi hissettirmemek müdür ve yönetici arasındaki ilişki zaten yetişkin insanlarız belli seviyede saygı sevgi çerçevesi içerisinde zaten devam eden bir sürecimiz var. Ama bu o şekilde devam ederse, gerçekten öğretmen samimiyetle duygularını ifade edebilir ve olumlu iletişimle güzel bir noktaya varılabilir. Ama aksi durumda bu pek mümkün olmayacaktır (K1).

Bence okul yöneticisi öğretmenlerle şöyle söyleyeyim bir baba gibi iletişime sahip olması lazım. Nasıl baba gibi? Yeri geldiğinde öğretmenlerin yanında duracak mesela öğretmenler istenmedik durumlarla karşılaşabiliyor. Velilerle

olabilir bu ya da milli eğitim müdürlüğü ile olabilir ya da başka görevlilerle olabilir hizmetli ile vesaire vesaire. Bu durumlarda mutlaka içtenlikle müdürün öğretmenin yanında olduğunu hissettirmesi, göstermesi gerekiyor. Bu öğretmeni rahatlatır hem de daha iyi motive olması ve daha iyi çalışmasını sağlar mutlaka. (...) Bir müdür de bir okulda baba gibi içten, insanlara yardım eden, yeri geldiği zaman da yanlış yapan kişileri uyarıp tabii ki insanların içinde değil uyarıp onu düzeltmeye çalışan içtenlikle yalnız. Sonra işte rencide etmek ya da işte onun hatasını arayıp da onu yüzüne vurmak şeklinde değil de onun hatalarını düzelterek daha iyi bir öğretmen olmasını, öğrencilerine daha faydalı olmasını sağlamak amacıyla bunu yapması lazım ve buna hissettirmesi gerekiyor tabii ki bu davranışına ilişkin (K3).

(...) Tabii ki çok samimi bir iletişim isterim kendisinden güven verici bir iletişim kurmasını isterim böyle biraz önce de bahsettiğim gibi yani müdürlük statüsünü, liderlik statüsünü kullanıp bunu bu üslupla konuşması açıkçası rahatsız edici bir durum oluyor ya da sürekli eleştirel, sürekli negatif bir üslup kullanması da öğretmenin şevkini kırıyor. Yani sürekli negatifliklerin gözüktüğü zaman ki biz insanız hata yapıyoruz, bizler sosyal bir ortamdayız yani eğitimciyiz ve illaki yanlışlarımız oluyor tabii ki bizler de insanız, yanlışlarımız oluyor fakat sürekli negatifliklerin dile getirmesi insanın meslekten çok soğutuyor yani insanın çalışma şevkini kırabiliyor (K6).

Hocam, yapıcı bir iletişimi olması gerektiğini düşünüyorum. Yapıcı iletişimde nasıl olur? Hocam sürekli öğretmenlerle birlikte onların sorunlarına bakarak hani nasıl çözümler üretebiliriz bu okulda olabilir, öğretmende olabilir hani kendi mesleğim açısından söylüyorum gözlemlediğim kadarıyla. (...) İletişim önemli çünkü yoksa ipleri kopardığın zaman hocam oradaki çalışma ortamı da bozuluyor. İnsanların verimi de düşüyor çalışma olarak. İnsanlar kutuplaşmaya başlıyor verim alamıyorsun böylece. (...) Hocam iletişim kurarken kapalı kapılar arkasında farklı konuşup insanların yüzüne farklı konuşmak doğru değil. Bu neyi bozar? Güven, özellikle insanlar arasındaki güveni zedeler. İnsanların birbirine olan samimiyetini kırar diye düşünüyorum. Özellikle okul gibi güzel bir ortamda iletişim bozulursa hani oradaki verimlilik de azalır, performansta azalır öğretmenin özellikle. (...) Ön

yargılardan uzak olmamız gerekiyor özellikle ön yargısız. Fikirlerini dayatmayıp da karşılıklı ortak bir fikirde bulunursak daha verimli olacağını düşünüyorum (K9).

Bence eşit bir iletişime sahip olmalı. Çünkü biz burada 30 öğretmene yakınız, bir otantik lider ya da idareci herkese aynı seviyede olmalı. (...) Sınıfa girecek öğretmenin kafasını boşaltmayı bilmeli bence idareci. Yani iletişim olarak. Çünkü biz eğer evden sıkıntılı bir durumda geldiysek ya da veli ile tartıştıysak o sınıfa girdiğimizde belki verimimiz düşebilir (K10).

Bence çok sıcak, samimi bir iletişime sahip olmalı. Yani öğretmene gerektiğinde yardımcı olmalı, ona liderlik yapmalı, öğretmeli hani öğretmenin takıldığı konularda yardımcı olmalı, dürüst olmalı, öğretmenin yanında olmalı, öğretmenin görüşü-düşüncesi ne olursa olsun öğretmene karşı olan görevini tam olarak yerine getirebilmeli, getirmeli (K13).

Bence okul yöneticisi orta yolu bulmalıdır diye düşünüyorum hani onlarla ne bir arkadaş gibi gerektiği zaman arkadaş gibi olmalı ama o dengeyi bence kurmalı (K14).

Yeri geldiğinde karşıdaki kişiye amir olduğunu bildirmeli. Bunu sözü ile değil, davranışları ile, hareketi ile. Yeri geldiğinde onun arkadaşı olduğunu, onun her sorunun da onun yanında olabileceğini gösterebilmeli. Yani tıpkı evdeki bir baba olarak düşünün ya da anne olarak düşünün çocukları yaramazlık yaptığında gerekli uyarıyı, gerekli nasihatı verebildiği gibi, çocuklarına herhangi bir zarar gelebileceği anda onları koruyucu davranması. (...) Sonuçta bir aile ortamı kurulmalı ki orada bir başarı oluşsun, bir rahatlık, bir pozisyon güzel gelişsin (K15).

Öncelikle okul yöneticisi saygılı olmalı, açık olmalı öğretmenlere karşı yani açık olmaktan çekinmemeli, açık davranmaktan çekinmemeli, empati kurabilmeli, şeffaf olmalı. Daha sonra mesela bir kırılma gösteremediğini diyorum ben (K16).

Yani okul yöneticisi hani bir taraftan kendi otoritesini sarsmayacak şekilde, otoriteyi de göz önünde bulundurarak hani arkadaşlık ilişkisi içerisinde olması gerektiğini düşünüyorum. Ama dediğimiz gibi dozunu ayarlamak şartıyla. Bunu bu şekilde yaptığı zaman bir de hani özellikle makamı bir baskı unsuru olarak görmeden bunu yapabilirse burada da eğer baskı unsuru olarak görmeden bunu yaptığında da öğretmenler çok rahat bir şekilde görevini sürdürebilmekte. Çünkü öğretmen kendini baskı altında hissettiği zaman gerçek verimini ve performansını ortaya koyamıyor. Ama eğer kendini rahat hissederse yukarıdan da herhangi bir baskı gelmediği takdirde daha rahat görevini yapabilmekte ve çocuklara daha faydalı olabilmekte yani performansını yükseltebilmekte. Bunu ayarladığı takdirde hani daha çok arkadaşça öğretmenlere yaklaşması daha iyi olacaktır düşüncesindeyim (K17).

Bence samimi olmalılar hocam. Ne olursa olsun hani samimiyet çok önemli. Siz müdürünüzün size karşı samimi olduğunuzu bildiğiniz zaman siz de ona karşı daha samimi oluyorsunuz. Herhangi bir sorun yaşandığı zaman gidip dürüstçe ya da rahatça söyleyebilmelisiniz. Müdürüm arkamdadır ya da işte beni anlayabilir gibi (K18).

Okul Yöneticilerinin Sergilemesi Gereken Davranışlara İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin okulun yönetim sürecinde sergilemesi gereken davranışlara ilişkin öğretmen görüşleri. Çalışma grubunda yer alan ilkökul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin okulun yönetim sürecinde sergilemesi gereken davranışlara ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan dördüncü soru '*Sizce okul yöneticisi okulun yönetim sürecinde nasıl davranışlar sergilemelidir?*' ve beşinci soru '*Okul yöneticilerinin inançları ve davranışları arasında tutarlılık sergilemesi konusunda neler düşünüyorsunuz?*' şeklindedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri Tablo 7'de belirtilmiştir.

Tablo 7. Okul Yöneticilerinin Sergilemesi Gereken Davranışla İlişkin Görüşler.

Kategori	Alt Kategori	Kodlar	Katılımcılar	n
İçselleştirilmiş Ahlak	Etik Kurallar	Adil Olmalı	K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K13, K18, K19, K20	11
		Eşit Davranmalı	K3, K4, K5, K6, K8, K10, K11, K15, K16, K17	10
		Destekleyici Olmalı	K10, K13, K14, K18, K19, K20	6
		Dürüst Olmalı	K3, K5, K11, K13, K15, K18	6
		Saygılı Olmalı	K6, K11, K12, K13, K16	5
		Güvenilir Olmalı	K2, K12, K18, K19	4
		Sevecen Olmalı	K8, K13, K15, K18	4
		Seviyeli Olmalı	K6, K8, K15, K16	4
		Bilgili Olmalı	K3, K5, K12, K15	4
		Tarafsız Olmalı	K2, K3, K10	3
		Örnek Olmalı	K5, K6, K20	3
		Üslubu Düzgün Olmalı	K3, K5, K6	3
		Sağlıklı İletişim Kurmalı	K1, K8, K9	3
		Açık ve Net Olmalı	K3, K16	2
		Yeniliklere Açık Olmalı	K2, K10	2
		Liyakat Sahibi Olmalı	K2, K5	2
		Samimi Olmalı	K8, K15	2
		Tutarlı Olmalı	K1, K12	2
		Empati Yapmalı	K14, K16	2
		Otoriter Olmalı	K3, K6	2
Tecrübeli Olmalı	K14, K19	2		
İş Odaklı Olmalı	K2, K11	2		
Çözüm Odaklı Olmalı	K9, K14	2		

İnanç ve Davranış Tutarlılığı	Söylemleri ile Davranışları Tutarlı Olmalı	<i>K1, K2, K4, K8, K9, K12, K13, K15, K16, K17, K20</i>	11
	Değer ve İnançlara Hoşgörülü Yaklaşmalı	<i>K1, K3, K5, K6, K7, K8, K9, K11, K16, K19</i>	10
	Ortak Değerler Sistemi Oluşturmalı	<i>K1, K3, K4, K10, K14, K17</i>	6
	Ahlaki Değerlere Göre Hareket Etmeli	<i>K10, K11, K13, K15, K20</i>	5
	Yönetime Katmalı	<i>K1, K2, K4</i>	3
	Herkesi İnanç ve Değerlerine Göre Davranmaya Teşvik Etmeli	<i>K7, K13</i>	2

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların okul yöneticilerinin okulun yönetim sürecinde sergilemesi gereken davranışları içselleştirilmiş ahlak kategorisinde ve etik kurallar ile inanç ve davranış tutarlılığı alt kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Etik kurallar alt kategorisinde adil olmalı ($n = 11$), eşit davranmalı ($n = 10$), destekleyici olmalı ($n = 6$), dürüst olmalı ($n = 6$), saygılı olmalı ($n = 5$), güvenilir olmalı ($n = 4$), sevecen olmalı ($n = 4$), seviyeli olmalı ($n = 4$), bilgili olmalı ($n = 4$), tarafsız olmalı ($n = 3$), örnek olmalı ($n = 3$), üslubu düzgün olmalı ($n = 3$), sağlıklı iletişim kurmalı ($n = 3$), açık ve net olmalı ($n = 2$), yeniliklere açık olmalı ($n = 2$), liyakat sahibi olmalı ($n = 2$), samimi olmalı ($n = 2$), tutarlı olmalı ($n = 2$), empati yapmalı ($n = 2$), otoriter olmalı ($n = 2$), tecrübeli olmalı ($n = 2$), iş odaklı olmalı ($n = 2$), çözüm odaklı olmalı ($n = 2$); inanç ve davranış tutarlılığı alt kategorisinde söylemleri ile davranışları tutarlı olmalı ($n = 11$), değer ve inançlara hoşgörülü yaklaşmalı ($n = 10$), ortak değerler sistemi oluşturmalı ($n = 6$), ahlaki değerlere göre hareket etmeli ($n = 5$), yönetime katmalı ($n = 3$), herkesi inanç ve değerlerine göre davranmaya teşvik etmeli ($n = 2$) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Ayrıca etik kurallar alt kategorisinde öz denetim becerisi yüksek olmalı, disiplinli olmalı, okul kültürü oluşturmalı, yönetim sürecine katmalı, özgüvenli olmalı, güncel gelişmeleri takip etmeli, kibar olmalı, ödüllendirmeli, rehberlik etmeli, ahlaki değerlere sahip olmalı, teşvik etmeli, özel ve iş hayatı

arasında denge kurmalı, örgüt iletişimini güçlendirmeli, pozitif olmalı, kararlı olmalı, olduğu gibi davranmalı, mesleğini sevmeli, görgü kurallarına uymalı, iyi çalışma ortamı sağlamalı, özgecil davranış sergilemeli, fedakâr olmalı, bencil olmamalı, hümanist olmalı, yardımsever olmalı, cesur olmalı, duyarlı olmalı, onur kırıcı davranışlardan uzak olmalı, işbirliği içinde olmalı; inanç ve davranış tutarlılığı alt kategorisinde değer ve yargılarından taviz vermemeli, kararlı olmalı ifadeleri diğer öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Okul yöneticilerinin okulun yönetim sürecinde sergilemesi gereken davranışlara ilişkin bazı katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Bazı katılımcıların etik kurallar alt kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda yer almaktadır.

(...) Yönetim sürecinde bir kere işte tutarlı olması gerekiyor. Yani yaptığı şeylerin bir sonraki yapacağı adımla çelişmemesi gerekiyor. Planlı olması gerekiyor. Kontrollü aynı şekilde. Bir diğer açıdan bakacak olursak yönetim sürecinin aksamaması için devamlılık yani yaptığı şeylerin bir devamlılığı olması gerekiyor. Kesintisiz olması gerekiyor ki bir noktaya ulaşabilsin. Başka ne yapmalı iletişim çok önemli. Yine yönetim sürecinde iletişim de sağlıklı bir iletişim mutlaka kurması gerekiyor. Bir de bence değinmediğim bir şey aklıma geldi şimdi oto kontrol. Yani belli noktalarda gerçekten yöneticilerin de kendilerini çok iyi bir şekilde kontrol ediyor olması gerekiyor. Yani her anlamda konuştuğu her cümle, her kelime, yaptığı davranış, yaptığı herhangi bir eylem, yaptığı herhangi bir plan yani bunlara azami ölçüde dikkat etmesi gerekiyor ki yani bu taşlardan herhangi biri yerinden oynamasın diye düşünüyorum (K1).

Bir kere yeniliklere açık olmalı yani değişen ve gelişen dünyamızda okul müdürleri bu değişen şartlara uymalı. Yani sabahtan akşama kadar makam odasında oturup çıkmaya, yeniliklere kapalı, gücünü sadece makamdan alan müdürler olmamalı. Bu sürede bir okul kültürü oluşturmalı, bu okul kültürünü oluştururken tabi bu kendisinde sadece öğretmen yok. Öğrenci var, veli var, çevre var, okul çalışanları var, onların hepsini birden topyekün bir şekilde sürece dahil edilip güzel bir okul kültürü, yönetim kültürü oluşturmalı. Bir kere güvenli olacak, güvenilir olacak, adaletli olacak. Yani bir okul müdürü o okulda adaleti, güveni sağlayamadığı sürece sıkıntı olur. Bunlar temel şeyler, olması lazım. Özgüven

olacak, liyakat olacak. Yani biz biraz da devlet liyakatından uzaklaştığımız için bu sorunlar başımıza geliyor. Biraz liyakat sahibi olmalıyız. Örnek veriyorum okul müdürünün Twitter'dan atılan her şeye yandaş olma, olmaman lazım. Devleti temsil etmesi lazım yani kimsenin adamı olmayacak, sadece okulunun amaçları, hedefleri doğrultusunda başarı yakalamalı çünkü gerçekten bir okul müdürü kadar okuldur yani her ne kadar oradaki müdür atanmış olsa da o okula adanmış olması lazım kendini bu işi vermiş olması lazım (K2).

(...) Çok açık ve net olmalı. İkincisi çok geniş bilgi sahibi, güncel konularda bilgi sahibi olacak ki yönetim sürecinde karşılaşılan sorunları ya da öğretmenlerle gerekli iletişim kurma durumlarında aksamasın yani iletişim konuları. Sonra mutlaka adalet olmalı, öğretmenler arasında veya diğer çalışanlar arasında mutlaka adaletli davranmalı. Maalesef bunun olmadığı durumlar yaşanıyor işte birilerinin açık ve net konuşuyorum şu anda birilerinin eşi oluyor işte ileri gelen birilerinin bunlara biraz daha tolerans gösteriliyor bazı konularda ya da müdürün komşusu, tanıdığı, eski arkadaşı vesaire olabiliyor yani bunları biz gördük yaşadık. Onlara biraz daha tolerans tanıyınca bu sefer diğer öğretmenlerin motivasyonu çok fazla bozuluyor. Bu aşırı derecede önemli bir şey. Ayrıca okulun diğer çalışanları oluyor hizmetlileri, memurları vesaire. Onlara iş yaptırabilme gücünde bir kişiliği olacak ki öğretmenler de işte ya da diğer çalışanlar da çok güçlü bir karaktere sahip herkese sözünü dinletebiliyor hatta insanlar severek onun istediğini yapıyor diyebilsin ki kendisi de o motivasyonda işlerini çok iyi yapsın. Aksi taktirde motivasyon bozuluyor zaten. (...) Bir kere çok nazik olmalı idareci ve hitaplarına çok dikkat etmeli işte normal gün içerisinde arkadaşınızla kullandığımız gibi değil de işte ... Bey, ... Hanım ya da hanımefendi gibi hitaplar kullanmalı. Nazik, kibar olmalı, özellikle adalet duygusu çok gelişmiş olmalı, adil davranmalı insanlara. Kesinlikle yalan söylememeli çünkü bir insanın yalanını bir kere yakalarsak ki öğretmenler de genel olarak bence zeki insanlardır. Bir sürü öğrenci ile insanla muhattap oluyor yani karşıdakinin doğru mu yalan mı söylediğini anlar. Yalan söyleyen birisi olursa, dürüst olmazsa kesinlikle öğretmen onunla iletişimi bozulur öyle diyelim. Yani işini güzel yapmayacaktır, aynı şeyi o da karşısındakine yapmaya çalışacaktır. Bunlar yani dürüstlük ve adalet özellikle çok önemli, bunların haricinde de kibar olmalı diyorum (K3).

(...) İyi bir müdürün çok kitap okuyan, genel kültürü kuvvetli, insanlar arasında ayırım yapmayan, gerektiği zaman bunların yüreğine dokunabilen hem birlikte hem de biraz önde olabilmeyi başarabilen az çok liderlik özellikleri olan, yönlendirebilen insanları, peşinden sürükleyebilen özellikleri olmalı. Ondan sonra ses tonu, konuşması, diksiyonu güzel olmalı yani bunlar etkili. Siz eğitim kurumundasınız ama çok güzel bir Türkçe konuşamıyorsunuz o zaman olmaz yani (K5).

(...) Hocam adalet istiyorum, gerçekten adalet isterim. Yani ben bir yönetici olsam da adaletli bir yönetici olmak isterim. Yani bir kere en başta etik kurallarının başını adaleti koyarım. Neden? Eğer bir öğretmenim çalışıyorsa çalışan öğretmenimi daha çok ön plana çıkarmayı isterim. Fakat bizde özellikle bizim çalıştığımız il olarak söyleyelim genelde yöneticilerimiz erkek olduğu için erkek arkadaşlarıyla daha samimiler, erkek öğretmenlerle daha samimi oluyorlar ve bayan öğretmenler daha çok çalışan, bayan öğretmenler her programda görev alan, bayan öğretmenler en güzel panoya hazırlayan işte belirli gün ve haftalarda bayan öğretmenler çalışan fakat övülmeye ve takdir edilmeye geldiği zaman arkadaş çevresi seçilen. Bayan öğretmenler o çalışan bayan öğretmenler. Yani cinsiyetçi olarak kesinlikle algılanmasını istemiyorum. (...) Biraz önce bahsettim ya dışarıdaki samimiyetlerini okul ortamına taşımamalılar. Eğer görev paylaşımıysa görev paylaşımı eşit dağıtılmalı eğer takdir edilmeyse çalışan insanlar da takdir edilmeli, çalışmayanlar teşvik edilmeli. Ben yönetici olsam kesinlikle adaleti en başta etik kuralların arasına koyardım. Onun dışında da bir kere üslup olarak da çok düzgün olmaları gerekiyor, ahlak olarak da çok düzgün olmaları gerekiyor. (...) O yüzden bir yönetici her haliyle özellikle etik ve erdemsel olarak bir öğretmene örnek olmalı, hata yapma gibi bir lüksü olduğunu düşünmüyorum. Tabii ki insanlar hata yapabilir ama kesinlikle öğretmene bu açığı yaratabilecek, öğretmenlere, öğrencilere ve velilerine yaratmamalı (K6).

(...) Hocam güzel bir çalışma ortamı sağlaması gerekiyor. Öğretmenlerin arasındaki iletişimi artırması gerekiyor. Bunun yanında veli var, öğrenci var tabii ki bu saç ayağının 3 parçası olarak düşünürsek, idare, öğretmen, veli bir şekilde iletişim kurarsa daha verimli bir çalışma ortamı sağlayacağını düşünüyorum. Nasıl

davranışlar sergilemeli? Hocam bunun için başta iletişimi iyi tutmalı, kendinden ve karakterinden, kişiliğinden taviz vermemesi gerekiyor bence. Olduğu gibi davranmalı, tüm insanlara pozitif yaklaşmalı, iletişim kurmalı, sorunlardan kaçmamalı bence, sorunlara hep birlikte çözüm yolu bulmasında fayda var özellikle (K9).

Bir kere görevinin bilincinde olması gerekiyor, görevini severek yapması gerekiyor. (...) Çalıştığı kurumdaki öğretmenin özlük haklarını çok iyi bilmesi gerekiyor, onları çok iyi savunması gerekiyor. (...) Önce oturmayı öğrenecekler, erkek yöneticiler bir okulda nerede olursa olsun aslında nereye giderseniz gidin bir kere bir duruşu olması lazım, bir oturma şeklinin olması gerekiyor. Ki siz de girdiğiniz zaman karşı tarafa tedirgin olmadan ya da moraliniz bozulmadan çok rahatlıkla girip çıkmanız için öncelikle bir oturuşunun düzgün olması gerekiyor. İkincisi de konuşurken tutarlı konuşması gerekiyor. Yani hareketleri ile konuşması birbirini tutması gerekiyor. Dediğim gibi karşıya o güveni ve saygıyı da vermesi gerekiyor davranışlarıyla (K12).

Okulu yönetirken önce okulun çıkarlarını, öğretmenlerin çıkarlarını gözeterek, adil bir şekilde davranmalı. (...) Nasıl diyeyim yani okulun ve çocukların, öğretmenlerin yanında olmalı, dürüst olmalı, öğretmenine, öğrencilerine karşı saygılı, fedakar olmalı, sevecen olmalı bu gibi özellikler taşınmalı. Bunların tersi durumda bence iyi bir lider iyi bir yönetici özelliğini kaybeder (K13).

Dediğimiz gibi personel arasında bir defa kesinlikle ayırım yapmamalı. (...) Bunun haricinde personelle çalışma ortamında tamamı ile bir aile ortamı sağlayabilmeli, dürüst ve samimi olmalı. Yani dediğimiz gibi personeller arasında ayırım yapmayışı. Yani iş ahlakı, iş etiği olarak değerlendirmek gerekirse eşitlik ilkesini yapması, yeri geldiğinde ne bileyim sevecen davranabildiği gibi, yeri geldiğinde mesafeyi koruyabilmeli. Maalesef bizim toplumumuz çünkü çok laçkalığa müsait olan bir toplum. Ahbap-çavuş ilişkisine kolaylıkla döndürülebilen bir toplum. Bu da hem çalışma ortamını olumsuz etkilediği gibi hem kişilerin

arasındaki güven duygusunun, dürüstlüğü, samimiyeti de olumsuz etkileyebiliyor (K15).

Öncelikle, öğretmen iş ortamına giderken huzurlu bu şekilde gitmesi lazım, mutlu bir şekilde gitmesi lazım. Yani o ortamı, atmosferi okul yöneticisinin öğretmenin huzurlu ve mutlu bir şekilde okula gidebileceği şekilde ayarlayabilmesi lazım. Onun dışında bence bencil olmamalı, ayrımcılık yapmamalı. (...) Yani daha böyle saygı çerçevesinde olmalı, yani arada bir seviye, seviye demeyelim de çok hafif bir resmiyet olmalı ama ulaşılabilir olmalı. (...) Bir okulda iletişim çok önemli. İnsanların birbirlerini net bir şekilde ifade etmeleri önemli, empati olmak, biraz hümanist olmak önemli. Yani yeni başlayan bir öğretmene biraz daha ılımlı davranmak ya da ne bileyim öğretmen olduğunuzda teorik bilgi ile gerçek hayattaki bilgi çok farklı yani. Öğretmenlik çok farklı, doğulara gidiliyor, çok zor zamanlar geçiriyor öğretmenler. Bazen dil problemi de olabiliyor. Yönetici bu durumda öğretmenin uyum sağlamasını, uyum sürecini kolaylaştırmalı. Yardımcı olmalı, cesaret vermeli, öğretmeni güdülemeli bu şekilde (K16).

Daha önceden de söylediğim gibi herkese eşit mesafede davranması, çok fazla bir farklılık ortaya koymaması, öğretmenlerin ihtiyaçları doğrultusunda kendi planlamasını ve okulun planlamasını bu şekilde dile getirmesi ve uygulaması. Özellikle yine görev yaptığımız okullar içerisinde gördüğümüz kadarıyla hani böyle öğretmenleri kendine yakın tutarak öğretmenler içerisinde oluşan bazı olguları etik olarak karşısına alıp konuşmak yerine başkasından duyarak bu tarz etik olmayan davranışlar içerisine girmemesi gerekmektedir (K17).

Bazı katılımcıların inanç ve davranış tutarlılığı alt kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda yer almaktadır.

(...) Öğrencilerimiz ile lütfen işte paylaşımınızda eşit yaklaşın, adil olun, mesafenizi eşit ayarlayın, objektif olun bunları söyleyip de kendisi eğer okul ortamında böyle bir şey uygulayamıyorsa bu inanç ve davranış arasında gerçekten

büyük bir uçurum yaratıyor ve havada kalmış oluyor. Yani bu noktada da dediğim gibi eğer ki bazı değerleri savunuyorsak, söylüyorsak öğretmenlerimize işte saygı ne bileyim sevgi, öğrencilere işte adil olma, velilere karşı işte aynı şekilde bunları bizim de yöneticiler olarak onların da uygulaması gerekiyor ki gerçekten çelişki olmasın (K1).

(...) Yönetim kademesinde eğer idareci ve liderler bir başarı hedeflemek istiyorlarsa kendi inançlarından ziyade bir bütün olarak inanç ortaya koyup bununla beraber hareket etmeleri gerekiyor. Tabii ki bir de şöyle bir olay var kişilerin söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olması gerekir. Bir idareci bir lider eğer yaptığı ile söylediği kendisi arasında çelişki gösteriyorsa bu sefer alt taraftaki ekip elemanlarını bu sefer idareciye ve yöneticiye olan güveni sarsacaktır. Ve bu güven sarsıldıktan sonra da elbette ki başarıyı beklemek çok yanlış bir şey olur ve bunun ekibe ve okul sürecine katkısı her zaman negatif yönde olacaktır. (...) Ortak bir karar alması gerekiyor sadece tek taraflı tek tepedeki kişinin yarattığı ahlaki davranışlar veya düşünceler yönünde hareket etmek yanlış olur. Ben dediğim gibi bu bir ekip çalışmasıdır. Kararlar veya davranışlar mutlaka ekibin ortak kararları olması gerekir. Hiç kimse inanmadığı bir hareket yönünde çalışmayı kabul etmez. Mutlaka aklındaki soru işaretleri giderilmelidir, fikirler ortak alınmalıdır, hedefler ortak belirlenmelidir (K4).

Hocam ahlaki değer olarak bakarsak ahlaki anlayışa dikkat etmesi gerekiyor diye düşünüyorum. Kişiliğini özellikle kişiliğinden taviz vermemesi gerekiyor. Ne derler yanardöner olmaması gerekiyor. (...) İnançlarına ve değerlerine sadık kalması gerekiyor özellikle. Statü gereği, koltuk gereği fikirlerinden taviz vermemesi gerektiğini düşünüyorum. Özellikle statü, koltuk ülkemizde biraz daha ön sıralarda. Artık insanlar bazen koltuk için değerlerinden vazgeçiyor. Bunu çok görüyoruz ya da gelen idareciler de şöyle düşünürsek çoğusu bir şekilde birilerinin tanıdığı vasıtasıyla geliyor o yüzden de çoğusunda ben tam liderlik vasıfları olduğunu düşünmüyorum şimdi açıkçası.(...) Hocam okul yöneticilerinin karar verirken özellikle kendi ahlaki değerlerini, kişisel değerlerini, inançlarını göz önünde bulundurarak bunları özellikle göz önünde bulundurarak ona göre karar verirlerse taviz vermezlerse eğer kişisel değerlerinden daha mantıklı kararlar

çıkacağına inanıyorum. (...) Yani liderin de daha fazla çalışmasını gerektiriyor. Bu yüzden inanç ve karakterine uygun davranırsa bu kadar insanı bir arada tutmasının daha kolay olacağını düşünüyorum ama gruplaştırırsa insanları kişiden kişiye farklı davranış sergilerse problemlerin artacağını düşünüyorum. (...) O yüzden inanç ve değerlerine eğer saygılı ise o yönde kararlar alırsa bence daha iyi bir lider olacağını düşünüyorum (K9).

Kişilerin inançları kesinlikle kendilerini bağlar, bunları kesinlikle kurumların yönetimlerine yansıtılmaları gerekir. Ama yönetmeliklerde, yönergelerde ya da mevzuatta gereken nelerse o davranışları sergileyebilmeli. Örneğin bir vatandaşa müsamaha gösterilebiliyorsa bir konu hakkında başka bir personeli de onu sevsen ya da sevmesen ya da onu değerlendirirken olumlu ya da olumsuz görsen dahi bu müsamahaya vermen gerekir, davranış arasındaki tutarlılık için. (...) Kendi değer yargılarını kesinlikle katmamaları gerekiyor. Sonuçta okul her ne kadar bir aile ortamı desekte kendi evimiz değil ki çocuğumuzu ya da eşimizi yönlendirmeniz gerektiği gibi yönlendirelim. Okul farklı bir ortam. Sonuçta farklı insanlar, farklı bireyler, farklı kültürler hepsi bir araya geliyor. Sadece burada ahlaki değerlere ki ahlaki değerlerden kastımız da toplumun ortak olarak kabul ettiği, işimizin etik kuralları girince kabul ettiği değerleri uygulamaları gerekiyor (K15).

Yani hani biz genel olarak da zaten bir söz vardır inandığınız gibi yaşayın yaşadığınız gibi inanın şeklinde. Sözün devamında özellikle bizde inancımızın gereği olarak yaşarsak en azından bir tutarlılık sergilemiş oluruz. Aksi takdirde bu tutarlılık olmadığı zaman da insanın güvenilirliği azalıyor. Bu da yönetici ile görev yapan öğretmen arasında da sıkıntı doğuracaktır. Çünkü birbirimize güvenimiz olmadığı zaman birlikte yürütecek olduğumuz eğitim-öğretim faaliyetlerini de aksama meydana gelecek. (...) Okul yöneticileri kararlarını alırken kendi değer yargıları doğrultusunda değil de herkesin ortak görüşüne göre karar alınması bizim için daha idealdir. Zaten herkesin ortak görüşüne göre karar alındığı zaman da eğitim-öğretim faaliyetleri de düzgün bir şekilde devam edecek ve bu da kaçınılmaz olan başarıyı ortaya koyacaktır (K17).

Okul Yöneticilerinin Durum Değerlendirme Tutumlarına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin okulun yönetim sürecinde durum değerlendirme tutumlarına ilişkin öğretmen görüşleri. Çalışma grubunda yer alan ilkökul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin okulun yönetim sürecinde durum değerlendirme tutumlarına ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan altıncı soru '*Sizce okul yöneticisi olayları ve durumları değerlendirirken nasıl bir tutum sergilemelidir?*' ve yedinci soru '*Okul yöneticilerinin hatalarını kabullenmeleri ve geribildirim talep etmeleri konusunda neler düşünüyorsunuz?*' şeklindedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri Tablo 8'de belirtilmiştir.

Tablo 8. *Durum Değerlendirme Tutumlarına İlişkin Görüşler.*

Kategoriler	Alt Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	Olaya ve Duruma İlişkin Tutum	Adil Olmalı	K2, K3, K4, K5, K6, K7, K10, K11, K13, K14, K15, K16, K17, K18, K19, K20	16
		Tarafsız Olmalı	K1, K2, K4, K6, K7, K8, K9, K10, K13, K14, K15, K16, K19	13
		Farklı Bakış Açılarını Dikkate Almalı	K1, K3, K4, K10, K11, K12, K17	7
		Eşit Davranmalı	K7, K13, K16, K17	4
		Destekleyici Yaklaşmalı	K2, K6, K17, K20	4
		Empati Kurmalı	K14, K16	2
		Çözüm Odaklı Yaklaşmalı	K1, K9	2
		İyi Bir Dinleyici Olmalı	K8, K14	2
Hata Kabul Etme ve Geri Bildirim Talep Etme	Hatalarını Kabullenmeli		K1, K2, K3, K4, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K17, K18, K19, K20	19
		Geribildirim Talep Etmeli	K1, K3, K4, K6, K10, K11, K13, K14, K15, K16, K18, K19, K20	13

Tablo 8 incelendiğinde katılımcıların okul yöneticilerinin okulun yönetim sürecinde durum değerlendirme tutumlarını bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme kategorisinde ve olaya ve duruma ilişkin tutum ile hata kabul etme ve geribildirim talep etme alt kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Olay ve duruma ilişkin tutum alt kategorisinde adil olmalı ($n = 16$), tarafsız olmalı ($n = 13$), farklı bakış açılarını dikkate almalı ($n = 7$), eşit davranmalı ($n = 4$), destekleyici yaklaşmalı ($n = 4$), empati kurmalı ($n = 2$), çözüm odaklı yaklaşmalı ($n = 2$), iyi bir dinleyici olmalı ($n = 2$); hata kabul etme ve geri bildirim talep etme alt kategorisinde hatalarını kabullenmeli ($n = 19$), geribildirim talep etmeli ($n = 13$), kendini tanımalı ($n = 3$) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Ayrıca olay ve duruma ilişkin tutum alt kategorisinde soğukkanlı olmalı, pratik düşünmeli, kontrollü olmalı, pozitif ayrımcılık yapmalı, dürüst olmalı, hoşgörülü olmalı, öngörülü olmalı, duyarlı olmalı, saygılı olmalı önyargısız olmalı, açık olmalı, şeffaf olmalı, anlayışlı olmalı; hata kabul etme ve geribildirim talep etme alt kategorisinde iletişimi güçlü olmalı, anlayışlı olmalı, hoşgörülü olmalı ifadeleri diğer öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Okul yöneticilerinin okulun yönetim sürecinde durum değerlendirme tutumlarına ilişkin bazı katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Bazı katılımcıların olay ve duruma ilişkin tutum alt kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda yer almaktadır.

Öncelikle çok soğukkanlı olmak gerekiyor. (...) Daha sonra hemen olayları değerlendirmeli yani çabuk çözüm üreten, pratik düşünen bir yönü olmalı ki muhakkak ki olayları bir şekilde idare edebilsin ve kontrolü sağlayabilsin. (...) Muhakkak hani soğukkanlılık, planlı olma, pratik düşünme, çözüm odaklı olma ve kontrollü olma çok önemli diye düşünüyorum bu noktada. Farklı bakış açılarını dikkate almaları çok önemli bir faktör benim için. Çünkü dikkate alınmayan, söylediği duyulmayan, sesi işitilmeyen bir öğretmen yani okulda ne yaparsa yapsın verim alamayacaktır. Mesleğinde de yapmış olduğu herhangi bir eylemden de

mutlaka farklı bakış açılarının değerlendirilmesi gerekiyor özellikle tarafsızlık anlamında bir sonuca varabilmek için (K1).

Şimdi bi kere okul müdürü bir olay oldu diyelim objektif olmalı, pozitif ayrımcılık da yapmalı. Yani bir olay karşısında da bir okul müdürü önce öğretmenin bir kere arkasında duracak ona sahip çıkacak (K2).

Olayları ve durumları değerlendirirken bir kere herkesin fikri alınmalı öncelikle, adaletli davranılmalı ve üst çatıda yani kendisinin olduğunu idareci kendisinin olduğunu hissettirmeli ve karşı kişilere de bunu inandırmalı. Yani adalet duygusu çok gelişmiş olacak ki karşıdaki insan da bunu hissedecek ki ona inansın lider olarak benimsesin. (...) Tamamen adaletli davranmayla ve dürüst olmayla alakalı bir şey. (...) Bu durumları değerlendirirken farklı insanların farklı değer yargıları, farklı ahlaki özellikleri, farklı inançları olabilir yani onlardan göz önünde bulundurulması gerekiyor. Onları da göz önünde bulundurursa hata yapmamış olur ve toplumu daha iyi yönetmiş olur (K3).

(...) Bir okulda karşına çıkacak olan bütün davranışları daha öncesinden hesaba katması gerekir hani kendi meslek grubumuzdan bahsedecek olursak bizim okulun zaten 3 tane elemanı vardır. Öğretmenler yani eğitimciler, çocuk ve veli. Bu üçünün ortasına çıkabilecek bütün sorunları daha önceden bir plan şeklinde hazırlaması gerekir yani sorun ortaya çıksın anlık çözüm üreteyim, onu çözeyim sonradan yani günü kurtarmaya çalışırsa bu olmaz. Daha önceden çalışma arkadaşlarıyla herhangi bir şekilde başımıza ne gelebilir, nasıl bir sorunla karşılaşabiliriz bunlara yönelik bir hazırlık çalışmasının olması gerekiyor. Ha ekstrem olaylar olduğu zaman da yine bunu da bir fikir alarak daha tecrübeli kişilerden fikir alarak yine ortak bir karar çerçevesinde çözmesi gerekir diye düşünüyorum. (...) Farklı bakış açılarının dikkate alınması gerekiyor. Sizin gördüğünüzü ben göremem veya benim gördüğümü siz göremezsiniz veya bir yere odaklanırsanız başkası sizin görmediğiniz bir hatayı görebilir ve size fayda sağlayacak bir şeyi görebilir (K4).

Olayları kesinlikle adaletli, eşit düşünceye sahip, adaletli bir tutum sergilemeli. Ne kadar bir tarafa yanlı bir sempati de beslese sonuçta iş ortamı farklı, herkese hakkını vermeli, herkese hak ettiğini vermeli, gerektiğinde müdahalede bulunmalı. Aksi takdirde bence küçük çaplı da olsa kaos yaşanır. Adaletsiz bir ortamda çalışmanın olumsuzlukları yaşanacaktır illaki (K7).

(...) Çok objektif olmalıdır. İyi araştırmalıdır, iyi dinlemelidir. (...) Yani gözlemlemeli, araştırmalı, doğruyu bulmalı, netleştirmeli olayı (K8).

Hocam objektif olmalıdır. Karar alırken kişiye göre karar almamalıdır. Bizde biraz bu sıkıntı var. Çünkü mesela bizim de idarecilerimiz gördüğümüz yani isim vermek doğru olmaz da. Mesela akran grup daha iyi anlaşıyorlar öyle diyeyim. Diğerlerine biraz daha uzak kalıyorlar. İletişim sağlarken de biraz işte sert mizaçlı olanlar var. Bunlarla iletişim kurmakta da zorluk çekiyorsun bir de akran olarak da sizden bayağı bir kuşak farkı olduğu zaman bu sefer iletişimde problem yaşıyorsun. Karar alırken de genellikle idareciler akran grup tarafında oluyor bence. Bu konuda da karar alırken bence taviz vermemesi gerekiyor kişiye göre değil de hani okulun menfaatleri doğrultusunda ya da o olayın çözüme yönelik karar verirse problem çıkmayacağını düşünüyorum (K9).

Olayları değerlendirirken bir kere tarafsız olmalıdır. Çünkü biz tekrar söyleyeceğim ilgilendiğimiz alan çocuk olduğu için iki taraflı yani bizim yaptığımız işte iki taraf var. Bir taraf okul tarafı, bir taraf veli ve öğrenci tarafı. İdare bunun ortasında olduğunu farz edersek idare çünkü idare ikisinin arasında bir şey gibi sac ayağı gibi üçlü olarak düşünürsek idare onu dengeleyen yerdir bence benim fikrimce ve bu iki taraf arasında da kesinlikle adil olmalı. Yani bir tarafı atıp bir tarafı tutmamalı ya da bir tarafı tutup öbür tarafı atmamalı diye düşünüyorum. Kesinlikle adil olmalı diye düşünüyorum. (...) Bir olay eğer okul içindeki öğretmen konusunda eğer soruyorsanız öğretmenle veli arasında bir olay olduğunda örneğin farklı yönlerden bakabilmeli bence idare. Sadece öğretmen açısından değil sadece velinin açısından değil her iki taraftan da bakabilmeli diye düşünüyorum (K10).

Ya mutlaka kişiyi dinlemeli, öncelikle en önemlisi olaylar karşısında mutlaka her iki tarafı da önce bir kere öğretmenlerini çok iyi tanıması gerekiyor. İkincisi de bu olaylar karşısında önyargılı değil de iki tarafı da dinleyerek karar vermesi gerekiyor diye düşünüyorum yani mutlaka dinlemesi gerekiyor (K12).

Yani her şeyden önce adil bir durum sergilemelidir. Öğretmen ayrımı yapmamalıdır. Öğretmeni kendi düşüncelerine sahip diye, kendi doğrultusunda olduğu için, kendi sözlerinin dışına taşmadığı için (...) ayrımcılık, ayırt etme gibi durumlar göstermemesi gerekiyor. Ama genelde benim gördüğüm kadarıyla yöneticiler kim kendi kafasına uygunsa kendi değerlerine, inanç doğrultusuna uygunsa o yönde tutarlılık gösteriyorlar. Ayrım yapabiliyorlar öğretmenler arasında. Yani öğretmenle ayrı düşüklerinde bunu öğretmene çok güzel bir şekilde yansıtabiliyorlar (K13).

Tarafsız olmalıdır ve iyi bir dinleyici olmalıdır, empati kurmalı (K14).

Tarafsız olmalı öncelikle, adil olmalı, ayrımcılık yapmamalı, herkese eşit bir şekilde davranmalı, empati kurabilmeli, ondan sonra kendilerini açık bir şekilde ifade edebilmeli, şeffaf olmalı bu şekilde yani çalıştığım okullarda açıkçası olayları ve tutumları değerlendirirken tarafsızlık ilkesine uymayan yöneticiler gördüm. Bu şekilde olunca okulumuzun atmosferi gerçekten zor bir atmosfer oldu öğretmenler olarak (K16).

Kesinlikle yani adil olmalı, tarafsız davranmalı, çalışanla çalışmayanı bir tutmamalı bence. Yani okuldaki çalışmalarına göre okuldaki davranışları okul çalışmalarına göre olmalı. Dışarıdaki samimiyetine kişisel arkadaşlığına ya da kişisel ilişkilerine göre olmamalı bence (K19).

Bazı katılımcıların hata kabul etme ve geribildirim talep etme alt kategorisine ilişkin görüşleri aşağıda yer almaktadır.

(...) Kendini iyi tanıyacak, hatalarını bilecek, yeteneklerini bilecek, kapasitesini bilecek. Bunu kabullenmek gerekiyor yani idarecilik farklı bir meziyet. Herkesin yapabileceği bir iş değil, iletişimin güçlü olacak yani insanlara karşı anlayışlı olacaksın, hoşgörülü olacaksın (K2).

Bu tip müdürler gerçekten çok sevilir ve saygı duyulur ama bazı insanlarda öyle bir özellik vardır ki mükemmeliyetçidir. Ben mükemmelim, ben liderim, ağayım, paşayım onlar hatalarını kabul etmez ama kendileri farkında değildir arkadan ona kimse saygı göstermez ve istediklerini yapmazlar. Sadece yüzüne karşı sahte işte tavırlar falan sergilenir. Tam aksine hatalarının söylenilmesini isteyen müdürler daha fazla saygı gösterilir ve daha fazla iş yaptırır karşıdaki öğretmenlere ve öğretmenler de severek yaptığı için daha başarılı olurlar (K3).

O zaten kendini geliştirmeyi düşünen insanların yaptığı bir şeydir. Zaten hatasını kabul eden insan mutlaka kendisini geliştirmeyi düşünen kişidir. Geri bildirim mesela benim hatam nedir, bunu nasıl yapabilirim, okulda bunları nasıl değiştirebiliriz bunun gibi sorunları gören idareciler zaten bulunduğu ortamdaki öğretmenleri de çalışmaya teşvik eder. Öğretmenler de bunu gördüğü zaman kendi hatalarını görmeye başlar. Yani dışarıdan geribildirim almaya başlar. Bunu kabul etmeyen bir kişi de zaten altındaki personel der ki ne söylersem söyleyeyim adam kabul etmiyor zaten ve bu sefer yönetim kademesi ile çalışan kademesi arasındaki iletişim tamamen belli bir süre sonra kopma noktasına gelir. O zaman da biraz önce bahsettiğim gibi kapı kilitli olan idareci tayfasına dönmüş oluruz (K4).

Hocam bu da güzel bir liderlik özelliği olarak düşünüyorum ama her insan hata yapabilir. Hatasını kabullenmesi ya da hatasını telafisi için çalışması doğru bir şey bence. Ama hatasını kabullenmeyip üstüne tekrar zorlayıcı davranışlarda bulunursa problemler artar. Çözüm yolu bulmakta zorluk çekersiniz. Çığ gibi büyür problemler. O yüzden hatasını telafi etmesi için önce hatasını anlaması gerekiyor, hata yaptığını bilmesi gerekiyor. Bu hata yapmakta bir kusur değil her insan hata

yapabilir. Bu kusurunu da bilip o kusura göre davranırsa daha güzel bir liderlik özelliği sergilemiş olur diye düşünüyorum (K9).

Yani çok hata kabul etmiyorlar. Hatalarını çok fazla kabul etmiyorlar işin açıkçası. Ama etmeleri gerektiğini düşünüyorum. Çünkü okullarda gerçekten çok eksiklerimiz var ve bu eksiklikler en başta idareden kaynaklanan eksikler. Yani idare bize şunu dediğinde biz yılda 2 sefer toplantı yaptığımızda bize sonuçta şunlar şunlar yapılacak diye sıralandığında bunlar öğretmenler tarafından yapılıyor. Ama eğer bunlar da eksik bir şey varsa ve biz geri bildirim yaptığımızda geri dönüt verdiğimizde eğer bunları bazen kabul etmeyebiliyorlar. Bence etmeliler diye düşünüyorum. Yani bu eğitim açısından da önemli çünkü kendisini yenilemek adına önemli (K10).

Bunu yapabiliyorsa zaten kendini insanlığı başarmış diyelim. Kişilik olarak, gelişme olarak başarmış bir insan demektir (K15).

(...) Tabii ki kabul etmeli insani bir davranıştır hata yapılabilir, yanlış da bir karar alınabilir ama bunu şöyle azaltabilir; öğretmenleri de yönetime katarak, diğer çalışanları da hani paydaş yaparak hatayı daha aza indirebilir. Yaptığı zaman da hatasını kabul etmeli geri bildirimde bulunmalı en kısa sürede o kapanır. Büyümeden kapanabilir. Ama yapmıyorlar bunu belirteyim çok net belirteyim yapmıyorlar (K19).

Okul Yöneticilerinin Öz Farkındalıklarına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin öz farkındalıklarına ilişkin öğretmen görüşleri. Çalışma grubunda yer alan ilkokul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin öz farkındalıklarına ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan sekizinci soru 'Sizce okul yöneticisinin öz farkındalığının yüksek oluşu nasıl bir anlam ifade etmektedir?' şeklindedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri Tablo 9'da belirtilmiştir.

Tablo 9. Öz Farkındalığa İlişkin Görüşler.

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Öz Farkındalık	Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Farkında Olmalı	K1, K2, K3, K4, K6, K9, K10, K11, K12, K15, K16, K17, K18, K19, K20	15
	Kendini Tanımalı	K1, K2, K3, K4, K5, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K16, K20	14
	Sorgulanmaya Açık Olmalı	K3, K5, K6, K7, K10, K14, K17, K20	8

Tablo 9 incelendiğinde katılımcıların okul yöneticilerinin öz farkındalıklarını öz farkındalık kategorisinde değerlendirdikleri görülmektedir. Öz farkındalık kategorisinde güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmalı ($n = 15$), kendini tanımalı ($n = 14$), sorgulanmaya açık olmalı ($n = 8$) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Ayrıca öz farkındalık kategorisinde egosu düşük olmalı, uyum sağlamalı, insanların seviyesine inmeli, kendisi ile barışık olmalı, özgüveni yüksek olmalı, öz eleştiri yapmalı, çalışanların yeterliklerini bilmeli ifadeleri diğer öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Okul yöneticilerinin öz farkındalıklarına ilişkin bazı katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Okul yöneticisinin öz farkındalığı ki benim anladığım şekildeyse eğer yüksekse gerçekten kendine verdiği yani kendinin doğruları ve yanlışları ile kendini kabullenmiş bir insansa bu noktada biraz egolarının düştüğünü görüyorum ben. Yani eğer ki öz farkındalığı yüksekse bir yöneticinin gerçekten egosu düşük oluyor yani düşük derken insanların kolaylıkla seviyesine inebilen, her durma kolaylıkla ayak uydurabilen bir yönetici tipi karşımıza çıkıyor ama bu tam tersi olduğu durumlarda da egonun tavan yaptığını kendi adıma gözlemledim (K1).

Şimdi biraz önce de söyledik ya bir kere sadece müdür için değil bizler için de çocuk için de öğrenci için de öğretmen için de herkes için insan kendi yeteneklerini bilmeli, kendi yeterliliklerini bilmeli, yeteneklerinin farkında olmalı (K2).

Yani öz farkındalığı yüksek olursa kendi sınırlarını bilir. Kendi sınırlarını bildiği için yapabilecekleri, gücünün yetebileceği şeylerin farkındadır. Ona göre davranış sergiler. Okulda yapılması gereken şeyleri de yine farkındalığına göre hareket edip yeri gelir öğretmeninden yardım ister, yeri gelir başka kurumlardan ya da kişilerden yardım ister bu da onun başarısını arttırır elbette. Onun için kendi sınırlarını bilen insan her zaman daha başarılı olacaktır ve liderse bu tabi ki daha iyi bir lider olacaktır. (...) Bazı müdürler var zayıf yönlerini gizlemek isterler. Zayıf yönlerini gizleyince bu sefer bu zayıf yönleri ile alakalı bir durumla karşılaşınca ne yaparlar büyük sıkıntı yaşarlar. Gizledikleri için de bu sefer kimseden yardım isteyemezler. İsteyemedikleri için de sorun bir türlü çözülmez büyüdükçe büyür. Halbuki zayıf yönlerinin farkında olsa ve bunu da insanlara hissettirse yeri geldiği zaman aslında bu bir acizlik değildir, bu da bir büyüklüktür. İnsanlara bunu hissettirse ben bunu bilmiyorum bu konuda zayıfım, ilgisizim derse insanlar da bu içten davranış konusunda ona yardımcı olmaya çalışacak ya da onunla birlikte hareket edeceklerdir ve ordaki sorun neyse çözülecektir yani (K3).

Ya sınırlarını bilen bir idareci her zaman kendi yapabileceği etkinlikler çerçevesinde koşar, yapamayacağı veya altındaki personelden yapmasını istemeyeceği şeylerin hareketlerin peşinde koşmaz. Zaten önemli olan ne başardığın değil kendi çerçeven etrafında ne kadar yükseğe çıktığın, çıkabildiğindir. (...) Okul yöneticisi de kendi başarabileceği hedefleri koyarsa kendi ve kendisi ve personelinin yeterliliklerini bilirse yaptığı etkinliklerde alabileceği fayda maksimum seviyeye çıkar. Taşıyamayacağı yükü sırtına verirsene üçüncü bu basamakta ne yapacaktır bu sefer bu personel zorlanacaktır ve çökecektir bunu bu şekilde düşünmek gerekir (K4).

Öz farkındalık; kendi kendisini ne kadar tanıyor? Tabii ki yalnızca okul yöneticisinin değil bir kere her insanın kendisini ne kadar tanırsa kendi özelliklerini ne kadar tanırsa ona göre analiz eder, sentez, değerlendirme yapar. Bilimsel çalışmalarda olduğu gibi. Yani kendini tanımak gerçekten çok önemli. O yüzden de öğretmenlerin ya da yöneticilerin hepsinin psikolojiyi bilmeleri gerekiyor. (...)

Farkında olursanız ne olur? Farkında olursanız eğer kendinizin olumlu ya da olumsuz özelliklerini bilerseniz bununla yüzleşebilirsiniz. Bilmediğiniz şeyle yüzleşemezsiniz, yüzleşirseniz bu sefer gelişme sağlamaya başlarsınız. O olumsuz taraflarınız ortadan kalkmaya başlar zamanla. Zaten bunu kendini tanıdıkça bunu kontrol etmeye başlayabilirsiniz işte yani bunlar biraz daha diyorum ya dünyaya bakış açısı ile ilgili, kendisine bakış açısı ile ilgili. Yani özeleştiriyi yapması gerekiyor insanın. (K5).

Aslında yaşanan ya da özellikle mesleki deneyimde karşılaşılan güçlükler ve karşılaşılan zorlukların da nasıl aşılabacağı anlatılmalı yani yöneticilerin de kendilerine nasıl bugünlere getirdiklerini de deneyimsel olarak anlatabilmeleri gerekiyor fakat sadece güçlü yönleri değil zayıf yönlerinin de belirtilmesi gerekiyor. (...) Anlaşıldığımızı ya da biz de evet demek ki gelecek vaat ediyoruz, bakın müdürümüz de bu tür yollardan geçmiş diyebilmeli bence bir öğretmen. Yani yöneticimizin de o yüzden bence zayıf yönleri de vurgulanmalı. (...) Yani farklı kültürlerde yetişmiş insanlar bir araya geliyor okullarda, farklı sosyal ortamlarda bulunan insanlar hani hepimiz farklı yerlerden geliyoruz ve dolayısıyla da müdürümüzün sadece yöneticimizin sadece kendi kabul ettiği doğruları yansıtması ya da bunu öğretmeninden beklemesini tabii ki doğru bulmuyorum. Sonuçta çok farklı düşüncelere ve etik değerlere sahip insanlar var fakat burada yani genel geçer etik değerlerini es geçiyorum. İnancın davranışa yansıma noktasında ben açıkçası dayatmalara karşıyım. Herkesin düşüncelerine, herkesin görüşlerine saygı duyulması gerektiğine inanıyorum. Bunun yöneticilerin inanç ve değerlerinin sorgulanması noktasında da eğer değerlerde öğretmeni ya da öğrenciyi riske edecek bir durum varsa bence sorgulanmalı. Bunun da tutumlarda da tabii ki karşımızdakinin de her zaman bir yönetici olduğunu farkında olarak eğer uygun bir üslupla dile getirilirse de sonuçları olumlu oluyor (K6).

Öz farkındalığının yüksek oluşu, yani kendi yeteneklerinin farkında olması mı? (...) Neler yapabileceğinin, gücünün aslında belirlenen sınırın ötesinde olduğunun farkında olması (K7).

Hocam öz farkındalığı herhalde kendi sınırlarını bilmesi. Öz değerlerini, kişisel değerlerini bilmesi olarak tanımlayabiliriz herhalde. Hocam, kendi sınırlarını bilirse yapacağı işte daha verimli olur, daha birleştirici olur. Problemlerde, çözüm üretmede daha hızlı davranır diye düşünüyorum. Birleştirici özelliğini söylemiştik. İletişim kurmada sıkıntı çekmez. (...) Güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi çalışma ortamında daha hızlı ve etkili kararlar alabilmesine sebep olabilir yani. Daha iyi verimli bir çalışma ortamı ortaya çıkar. Zayıf yönlerini güçlendirmek için o yönde çalışmalar sergileyebilir ya da o yönünü geliştirir. Güçlü yönleri varsa da yani güçlü yönlerine yönelik daha etkili çalışmalar içerisinde bulunabilir. Bu da tabii ki güzel bir davranış bu özellikle bilip bu yönde kendini geliştirmesi hani hem arkadaşlarına, çalışma arkadaşlarına ön ayak olması güzel bir davranış olabilir (K9).

Yani tabii ki bir okul idarecisi bir kere kendisinin güçlü ve zayıf yönlerini çok iyi bilmesi gerekiyor. Eğer bir okul idarecisi tarafsız olduğunu düşünmüyorsa, o yönünü zayıf olduğunu düşünüyorsa eğer o yönde kendini geliştirmeli. Yani çünkü okullardaki bence ciddi sıkıntı bu. Bazı değer yargılarının farkında olması gerekiyor. Bunun karşıya nasıl yansıttığının farkında olması gerekiyor (K10).

Çok güzel yani eğer kendilerinin eksilerini, artılarını biliyorsa bu çok da faydalı olur. Hepimiz için benim için de öyle. Ben de artılarımı eksilerimi biliyorsam farkındalık güzel bir şey. Tamamlar en azından veya iyi yönünü daha çok geliştirip insanlara faydasına kullanabilir, kötü yönü de daha çok bak bunda hata yapıyorum deyip yanlışını düzeltebilir. O yüzden öz farkındalık her zaman iyidir (K11).

Hani bu soru da önemli bir şey; kendinin farkındaysa, kendi yaptıklarının, kendi düşüncelerinin karşı kişiye daha saygılı olur, daha sevecen, daha adil davranır diye düşünüyorum (K13).

Ya zaten bu otantik liderin de bir özelliği öz farkındalık. Kendini iyi tanımalı, kim olduğunu iyi bilir. Kendini iyi tanırsa güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olur. Ne

bileyim işte öz farkındalığının yüksek oluşu, güçlü yanlarını bilir, duygularını, değerlerini, motivasyonunu zaafını, başkaları üzerinde etkileri, kendini iyi tanıyor (K16).

Okul yöneticileri daha çok hep bize güçlü yönleri ile öne çıkan insanlar olarak kendilerini göstermeye çalışıyorlar. Zayıf yönlerini daha çok saklayarak bunların üstünü örterek ve herhangi bir zayıf yönünün olmadığını ortaya koymaya çalışan bir profille karşı karşıyayız. Keşke tüm yöneticiler zayıf yönlerini de kabullenebilseler. Bizim için de bu konuda en azından daha faydalı olacaklar. Çünkü bir insan zayıf olduğu yönünü bilirse ancak o zayıf olduğu yönünü geliştirme konusunda çaba sarf eder ve o zayıf olan yönünü güçlü olan yönüne doğru götürebilir. Ama daima güçlü yönünü ön plana çıkarıp zayıf olan yönünü kapatırsa bunu da okul içerisindeki eğitim-öğretim faaliyetlerinde de istediğimiz başarıyı elde etmemizi engellemiş olur (K17).

Ay çok yüksek bir karakteri ifade eder bence. Farkındalığında olması çok yüksek bir karakterdir. Sadece okul yöneticisinin değil tüm insanlara ben bunu şey yapıyorum zannetmiyorum her insanda olduğunu. Keşke okul yöneticisi olsa çok daha farklı olur okulun durumu çok daha farklı olur ama sadece okul yöneticisi değil hiç birimizde çok olduğunu zannetmiyorum. Yani ne kadarda farkındalığında olsan da eksiklerinin bunu yapmıyoruz işte bunu bastırıyoruz yani (K19).

Kendinin farkında olmalı insan. İnsan ben neyim, nereye kadar ne yapabilirim, ne yapamam, elimden ne gelir ne gelmez. Benim adım hıdır elimden gelen budur diye bir söz vardır ya insan elinden geleni yapmalı yapmayacağını da yapabilmenin başkalarıyla destek alarak yapabilmenin çaresini aramalı (K20).

Otantik Lider ile Görev Yapmanın Katkılarına İlişkin Bulgular

Otantik liderlik özellikleri sergileyen okul yöneticileri ile görev yapmanın katkılarına ilişkin öğretmen görüşleri. Çalışma grubunda yer alan

ilkokul öğretmenlerinin otantik liderlik özellikleri sergileyen okul yöneticileri ile görev yapmanın katkılarına ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan dokuzuncu soru '*Otantik liderlik özellikleri sergileyen bir yönetici ile görev yapmanın katkılarına ilişkin düşünceleriniz nelerdir? Bu konudaki deneyimlerinizi nasıl anlamlandırılıyorsunuz?*' şeklindedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri Tablo 10'da belirtilmiştir.

Tablo 10. *Otantik Lider ile Görev Yapmanın Katkılarına İlişkin Görüşler.*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Psikolojik İyi Oluş	Mutlu Hissetme	K1, K3, K5, K6, K8, K10, K11, K16, K17, K18, K20	11
	Huzurlu Hissetme	K1, K3, K8, K14, K16, K17, K18	8
	Güvende Hissetme	K1, K10, K12, K15, K16, K19	6
	Rahat Hissetme	K1, K5, K15	3
	Pozitif Hissetme	K1, K6,	2
	Enerjik Hissetme	K1, K7	2
	Umutlu Hissetme	K10	1
Akademik Gelişim	Çalışmaya Teşvik Etme	K3, K4, K6, K7, K8, K11, K15, K18, K19	9
	Başarıyı Artırma	K2, K3, K5, K6, K9, K17, K18	7
	Mesleğini Sevme	K11, K12, K16, K17	4
	Kişisel Gelişime Katkı Sağlama	K3, K9, K15, K19	4
	Verimi Artırma	K9, K11, K13, K18	4
	Mesleki Tatmin Yaşama	K1, K8, K19	3
Okul Yaşam Kalitesi	Sağlıklı İletişim Ortamı Sağlama	K1, K9	2
	Takım Çalışmasına Teşvik Etme	K5	1
	Disiplinli Ortam Sağlama	K3	1
	Aidiyetlik Hissetme	K6	1

Tablo 10 incelendiğinde katılımcıların otantik liderlik özellikleri sergileyen okul yöneticileri ile görev yapmanın katkılarını psikolojik iyi oluş, akademik gelişim ve okul yaşam kalitesi kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Psikolojik iyi oluş kategorisinde mutlu hissetme ($n = 11$), huzurlu hissetme ($n = 8$), güvende hissetme ($n = 6$), rahat hissetme ($n = 3$), pozitif hissetme ($n = 2$), enerjik hissetme ($n = 2$), umutlu hissetme ($n = 1$); akademik gelişim kategorisinde çalışmaya teşvik etme ($n = 9$), başarıyı artırma ($n = 7$), mesleğini sevmeye ($n = 4$), verimi artırma ($n = 4$), kişisel gelişime katkı sağlama ($n = 4$), mesleki tatmin yaşama ($n = 3$); okul yaşam kalitesi kategorisinde sağlıklı iletişim ortamı sağlama ($n = 2$), takım çalışmasına teşvik etme ($n = 1$), disiplinli ortam sağlama ($n = 1$), aidiyetlik hissetme ($n = 1$) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Otantik liderlik özellikleri sergileyen okul yöneticileri ile görev yapmanın katkılarına ilişkin bazı katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

(...) İnanın o kadar rahat ediyorsunuz ki mesleğinizi icra ederken yani o okula giderken ayaklarınız bir kere geri geri gitmiyor. O etkinlikleri yaptırırken gayet her şey yani kafanızda hiçbir soru işareti kalmıyor. Rahatsınız, mutlusunuz, müdürünüzün size açık olduğunu, herhangi bir durumla karşılaştığınızda son derece yardımcı olacağını, size samimi olduğunu hissediyorsunuz en önemlisi de. Yani bu insan bana samimi ve bu noktada çekineceğim olumsuzluk, karşıma çıkarabilecek bir durum olmayacak. (...) Yani o yüzden o kadar rahatlıyorsunuz ki velilerle bir kere iletişiminiz gergin olmadığınız için daha farklı oluyor, çocuklarla iletişiminiz daha farklı oluyor, derslere girerken enerji ile giriyorsunuz daha farklı güven modunda giriyorsunuz. (...) Yani insana gerçekten mesleğini sevmeye noktasında da çok şey katıyor. Siz gittiğiniz yerde kendinizi rahat ve huzurlu hissettiğinizde, karşılaşacağınız sorunlarda arkanızda size güvenen ve sizi destekleyen birinin olduğunu hissettiğinizde gerçekten daha farklı gidiyorsunuz, daha farklı enerjiyle, daha farklı bir özveriyle ama diğer türlü süneni zaten düşünmek bile istemiyorum. (...) Yani o yüzden bence en büyük artısı böyle bir müdüre sahip olmanın ya da idareciye sahip olmanın en büyük artısı mesleğimizi keyif alarak icra edebilmemiz. Keyif alarak yani gönül rahatlığıyla, kaygısız (K1).

(...) Nasıl katlılar sağlar mesela içten olduğu için bir kere görev yaptığın yerde huzur bulursun birincisi, huzurlu olursun. Huzurlu bir şekilde görev yapınca da başarılı olursun otomatikman ve daha iyi öğrenciler yetiştirirsin. Otantik liderlik özelliklerinde mesela adalet duygusu var diyelim yöneticimizde o zaman okulda bir sorun oluşmaz, bir karmaşa oluşmaz, huzurlu ve düzenli bir ortamda çalışmış olursun. Huzur, düzen ve tabii ki bu disiplini de getirir. Huzur, düzen ve disiplin ardından başarıyı getirir ve yine az önce dediğimiz gibi sonuç olarak huzurlu bir yerde çalışmış ve başarılı olmuş olursun. (...) Pozitif şekilde olayları yorumlayan insanlar insana huzur veriyor. (...) Pozitif olan insanlar zaten bir şeyden korkusu olmadığı için her şeye pozitif baktığı için net oluyor, şeffaf oluyor, rahat oluyor. Bu durumda da öğretmenler de zaten rahat oluyor hem birbirlerine karşı hem öğrencisine karşı. Çünkü stres ortamı yok ortada yani okulda stres ortamı yok. Her şey net, şeffaf, rahat dolayısı ile çok rahat, çok huzurlu çok güzel bir okul ortamı oluyor. Bu otantik liderliğin çok önemli bir özelliği gerçekten (K3).

(...) Hocam şimdi otantik liderlik özellikleri şu an da çalıştığım müdürüm o tamamen otantik liderlik özelliklerine sahip iyimser, fazlasıyla babacan tavır sergileyen, öğretmenini çok anlayan biriyle çalışıyorum şu anda. Bunun tabii ki katkılarını şöyle söyleyeyim sizlere. İnanın okulda başarıyı arttırmak için müdürümüzü mahcup etmemek için elimden gelen gayretin fazlasını sarf ediyorum. (...) Yani burada aslında liderlerimizin bizimle olumlu iletişim kurmaları bu kadar okulu sahiplenici tavır sergilemeleri, bu kadar bize örnek davranış sergilemeleri inanın öğretmen üzerinde çok daha farklı bir etkiye sebep oluyor. İnanır mısınız kapıda bizi karşılıyor öğretmenini ve hoş geldiniz hocam, günaydın, bugün nasılsınız mesela inanın o olumlu tepkisi benim o kadar ya da o güler yüzü o kadar hoşuma gidiyor ki bir kere sabah bir sıfır şey başlıyoruz pozitif başlıyoruz. Çok çok gerçekten bir öğretmen için çok önemli. (...) Tabii ki bunlar yani anlaşılacak, öğretmenin değer görmesi, aynı okulda sevgi bu kadar olumlu olarak gitmesi, herhangi bir inanın negatifikler bile o kadar kolay çözümlenebiliyor ki çok üstesinden gelinemeyecek bir durum bile bir bakıyoruz el birliğiyle, iş birliğiyle halledilmiş. Çünkü neden bu müdürümüzün bizimle birlikte bu işi yükleniyor olması, hani arkadaşlar bize her zaman şunu söyler siz ne kadar iyiyse, mutluyunuz ben o kadar iyiyim ve bu okul o kadar iyi ve öğrencilerimiz o kadar

mutlu. (...) Okulu evi gibi sahiplenmiş, bu kadar idealist, bu kadar fedakar bir insan yani gerçekten kendisi ile çalıştığım için de çok mutluyum (K6).

Hocam otantik bir liderle çalışmak isterim. O vasıfları taşıyan, o değerlere sadık kalan bir idareciyle çalışmak hem benim için hem okuttuğum çocuklar, veliler olsun ya da çalışma arkadaşlarım için büyük bir şans olur bence. (...) Tabii hem kendimi geliştirmek açısından da söylüyorum ondan öğreneceğim çok şey olduğunu düşünüyorum. (...) Ama otantik bir lider gerçekten tüm okula gerekli inançlı ve inanç değerlerine bağlı, kişisel değerlerine bağlı, davranışlarında ikileme düşmeyen gerçekten gerekli. Çünkü bu insanlar sayesinde başarı artacağını düşünüyorum, verimlilik artacağını düşünüyorum, çalışma ortamında insanların iletişiminin artacağını düşünüyorum. Güzel bir ortam olacağını düşünüyorum (K9).

(...) Eğer otantik lider sergileyen bir yönetici ile çalışırsam eğer bu şekilde huzurlu, mutlu bir ortamda çalışırım ve bunu ben iş olarak bile görmem. Gayet işimi severek yaparım. Hani o sendromlar olmaz. Onun dışında bir güven ortamı olur okulda. Eşitsizlik olmaz, ayrımcılık olmaz yönetici eğer bu şekilde olursa bir ayrımcılık yapmaz. Herkese eşit bir şekilde davranır. Bir ayrımcılık olmazsa öğretmen daha mutlu olur (K16).

(...) Otantik bir idareci ile görev yapmanın benim açımdan en pozitif yönü bir kere hem eğitim öğretim adına her istediğim her tür şeyi gerek maddi gerek manevi olarak sağlayacağından dolayı huzurlu, mutlu bir şekilde en güzel şekilde de çocuklarımı yetiştirme olanağı bana sağlayacağı için bu bana tamamen mutluluk verecek ve yaptığım işten zevk alarak ve mutlu olarak eğitim-öğretimi sürdürme yolunu elde etmiş olacağım (K17).

Otantik Lider Olmaya Engel Olan Faktörlere İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin otantik lider olmalarına engel olan faktörlere ilişkin öğretmen görüşleri. Çalışma grubunda yer alan ilkokul öğretmenlerinin

okul yöneticilerinin otantik lider olmalarına engel olan faktörlere ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan onuncu soru '*Bir yöneticinin çalışanlarına karşı şeffaf olması, düşünceleri ve davranışlarının uyumlu olması, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olarak hareket etmesi, etik ve adil davranmasına engel olan faktörler size göre neler olabilir?*' şeklindedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri Tablo 11'de belirtilmiştir.

Tablo 11. *Otantik Lider Olmaya Engel Olan Faktörlere İlişkin Görüşler.*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Kişilik Özelliklerinin Oluşturduğu Engeller	Karakter Özellikleri	K2, K6, K11, K13, K15	5
	Şeffaf Olmaması	K3, K9, K11, K15,	4
	Ayrımcılık Yapması	K3, K9, K13, K20	4
	İnanç ve Değerleri	K1, K13, K19	3
	Liyakat Sahibi Olmaması	K6, K9, K15	3
	Zayıflıklarının Olması	K7, K10, K15	3
	Önyargıları	K1, K20	2
	Koltuk Sevdası	K2, K17	2
	Egolu Olması	K2, K8	2
	Adil Olmaması	K3, K11,	2
	Eşit Davranmaması	K8, K9,	2
	Kibirli Olması	K11, K20	2
	Öz Farkındalığının Olmaması	K15, K16	2
	Özgüven Eksikliği	K10, K18	2
Diğer Engeller	Dış Baskılar ile Mücadele Edememesi	K4, K11, K12	3
	Eğitim Paydaşlarının Uyumsuz Olması	K4, K14	2

Geçmiş Yaşantıları	K1	1
Tecrübeli Olmaması	K6	1
Siyasi İlişkileri-Tercihleri	K19	1
Kişisel İlişkileri	K19	1

Tablo 11 incelendiğinde katılımcıların okul yöneticilerinin otantik lider olmalarına engel olan faktörleri kişilik özelliklerinin oluşturduğu engeller ve diğer engeller kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Kişilik özelliklerinin oluşturduğu engeller kategorisinde karakter özellikleri ($n = 5$), şeffaf olmaması ($n = 4$), ayrımcılık yapması ($n = 4$), inanç ve değerleri ($n = 3$), liyakat sahibi olmaması ($n = 3$), zayıflıklarının olması ($n = 3$), önyargıları ($n = 2$), koltuk sevdası ($n = 2$), egolu olması ($n = 2$), adil olmaması ($n = 2$), eşit davranmaması ($n = 2$), kibirli olması ($n = 2$), öz farkındalığının olmaması ($n = 2$), özgüven eksikliği ($n = 2$); diğer engeller kategorisinde dış baskılar ile mücadele edememesi ($n = 3$), eğitim paydaşlarının uyumsuz olması ($n = 2$), geçmiş yaşantıları ($n = 1$), tecrübeli olmaması ($n = 1$), siyasi ilişkileri-tercihleri ($n = 1$), kişisel ilişkileri ($n = 1$) ifadeleri öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Ayrıca kişilik özelliklerinin oluşturduğu engeller kategorisinde açık fikirli olmaması, gelişime açık olmaması, empati yapamaması, misyon-vizyon sahibi olmaması, denge kuramaması, profesyonellikten uzak olması, etik dışı davranışlar sergilemesi, samimiyetsiz olması, beğenilme tutkusu, zayıf yönlerini gösterememesi, iletişim kuramaması, yönlendirilmeye açık olması, duygusal zaafının olması, maddi kaygı ile hareket etmesi ifadeleri diğer öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Okul yöneticilerinin otantik lider olmalarına engel olan faktörlere ilişkin bazı katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

(...) Bazı değerler sistemi var dediğim dedik, yaptığım bu olacak şeklinde katı baktıkları, bazı önyargıları var. Ön yargılar olabilir. Bunları aksatacak şeyler. (...) Sonra yetişmiş oldukları bir kültür, bir inanç sistemi. (...) Belki geçmiş yaşantılar olabilir yani geçmişinde yaşadığı herhangi bir durum, herhangi bir

karşılaştığı insan, herhangi bir insan olabilir. Bir de yine biz ne olursak olalım eğitimin içerisinde yer alıyoruz ama bir insanın kendini geliştirmesi de çok etken bu gibi şeylerde. Gerçekten açık fikirli olması, kendini geliştirmesi, olaylara çok yönlü bakış açısına sahip olması, dar bir at gözlüğüyle bakmaması tabiri caizse yani, insanın eğitime hayat boyu devam etmesi ve kendini geliştirmesi de bu gibi faktörlere gerçekten etki ediyor diye düşünüyorum (K1).

Birincisi bu meslekte profesyonellikten biraz daha uzak olmamızı söyleyebilirim, bu birinci etken. İkincisi meslek grubu olarak dışarıdan bizi etkileyen, dışarıdan müdahil olan grupların çok fazla olmasını gösteriyor. Hani bir önceki örneğimizde bahsettiğimiz olay da hani bir öğretmen işte öğrenci seçimi tepedeki bir idarecinin yani okul müdürü değil bir valinin gelip bu olaya müdahil olduğu zaman bu öğrenci işte Melda hanım sınıfına gidecek dediği zaman ister istemez okul idarecisi buna karşı koyamaz. Bunun önündeki en büyük engel tepedeki idarecilerin ve dış faktörlerin okul içindeki olaylara çok fazla müdahil olmasıdır. Hatta buna etki eden ve kendi içimizdeki personellerin buna aykırı şekilde davranması, mesela okul idarecisi diyor ki her şeyi eşit şekilde paylaşacağız ama kendisi buna karşı çıkıyor, dilinde var ama uygulamada olmadığı için bu sefer öğretmen ne yapıyor okul idarecisinin elini ayağını bağıyor. Bir etkinlik yapılacak okula faydası olan ve bu sefer okul idarecisi altındaki personelden bunun desteğini görmediği zaman ne yapıyor kendi şevki kırılıyor, bu sefer öğretmenlerle olan ilişkisini farklı bir boyuta taşımak zorunda kalıyorlar yani bunun en büyük faktörleri yine bizim eğitim camiamızın içinden kaynaklanıyor diye düşünüyorum (K4).

(...) Şimdi bence basamaklar tek tek çıkılması gerek. Yani her kademedeki bir okul yöneticisi bence otantik liderlik özellikleri göstermesi için pişmesi gerekiyor. Kesinlikle bir yöneticinin her basamakta çalışmış olunması, bulunmuş olması gerekiyor ki bu tür tavırları sergileyebilsin. Çünkü eğer kendisi ile ilgili bir ego problemi ya da kendisi ile ilgili hak edilmemiş bir statüyü verilirse kendisine bence işte burada problemler yaşanabiliyor. Yani liyakat dediğimiz olay bence burada devreye giriyor. (...) Burada işte ne oluyor burada yani düşünsenize farklı durumlarda okul müdürlüğüne geliyor. Dolayısıyla da burada ne oluyor şeffaflık

kalkıyor, ikiyüzlülük ya da işte belli düşünce ve davranışları dayatma, belli inançları dayatma, belli düşüncelere hizmet etme ortaya geliyor. Ama liyakatla gelen bir insanın burada zaten hak ederek gelmiştir. O pozisyonu, o statüyü hak ederek gelmiştir. Öğretmenini de anlar, şeffaf da olur, güven de verir, geçmiş tecrübelerinden faydalanarak insanlara ne yapar, daha doğru yönlendirir. Güven vermek burada çok önemli. Beni doğru yönlendirmesi çok önemli, öğretmenini. En önemlisi bu, biraz bence karakter meselesi hocam bence kesinlikle liderlerin kişilik testleri yapılmalı (K6).

(...) En önemlisi siyasi baskılar, bizim için en büyük baskı siyasi baskılar. Ciddi söylüyorum belki ben çok yakın tarihte de böyle bir şey yaşadım. Velinin biri ile bir problem oldu, hemen günümüzde aktif olan bir siyasi partinin iki tane meclis üyesi düşün yani meclis üyesi almış müdürün yanına getirmiş yani ne yapabilir, ne kadar basit ve saçma şeylerle uğraşıyoruz bizler yani bura ilkokul, öğrencisi ne olabilir, ödev yapmamıştır, öğretmen de uyarmıştır yani bunun için müdürün yanına gelmek ya da böyle basit şeylerle uğraşmak tabii ki insanın şevkini kırıyor, müdürün de kırıyor yani ha bakın işte Milli Eğitim Müdürü bizim adamımız. Bunlar hoş olmayan şeyler yani ister istemez müdür de belki çok daha güzel vereceği tepkilerde bir yerde bir şeyleri susmak zorunda kalıyor ya da tepkisini fazla veremiyor diyelim, tepki vermek derken yapması gerekenlerde belki eksik kalıyordur öyle diyelim. Onun için de günümüzde lütfen siyasi ellerin okullardan çekilmesi gerekiyor (K12).

Kişinin kendi yapısıdır, karakteridir. Eğer liyakat sahibi değilsek, karakter yönünden zayıflıklarımız varsa maalesef olumsuz bir liderizdir. Yani şeffaf değilizdir. Düşünce davranışlarımızın personelle uyum göstermeyebilir. Kendi güçlü ya da zayıf yanlarını görmeyip işte karşısındakini sadece eleştirip dediğimiz gibi sen dilini kullanarak etik kurallara, adil davranmaya herhangi bir şekilde olumlu yaklaşmayacaktır. Bu da çalıştığı ortamlarda olumsuzluklara, huzursuzluklara ve başarısızlıklara neden olur (K15).

Her şeyi ben bilirim, ben hepinizden daha iyi bilirim ya da bu veli, hakim buna işim düşer bunun yanında olayım gibilerinden bu bir örnek. Haklı da olsa haksız da olsa karşıdan bir menfaatinin olacağını düşünerek diğer insana karşı ayrımcı tavır sergilemesi ve olduğundan daha fazla sert, olduğundan daha fazla yumuşak olması bunlar. Bence etik, adil davranmasını bir de karşıdaki insanı anlamadan, dinlemeden ona göre önyargılı davranmış. Önyargı çok önemli insanlara karşı (K20).

Otantik Lider Olabilmek İçin Sahip Olunması Gereken Özelliklere İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin otantik lider olabilmeleri için sahip olmaları gereken özelliklere ilişkin öğretmen görüşleri. Çalışma grubunda yer alan ilkökul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin otantik lider olabilmeleri için sahip olmaları gereken özelliklere ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amacı ile görüşme formunda yer alan on birinci soru '*Bir okul yöneticisi otantik liderlik özellikleri taşıyabilmek için nelere dikkat etmelidir?*' şeklindedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri Tablo 12'de belirtilmiştir.

Tablo 12. *Otantik Lider Olabilmek İçin Sahip Olunması Gereken Özelliklere İlişkin Görüşler.*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Kişilik Özellikleri	Adaletli Olmalı	K3, K5, K10, K12, K13, K15, K17, K19, K20	9
	Dürüst Olmalı	K2, K4, K5, K10, K11, K12, K13, K15	8
	Güvenilir Olmalı	K1, K2, K11, K15, K16	5
	Empati Yapmalı	K1, K6, K16, K20	4
	Ahlaki Değerlere Sahip Olmalı	K2, K10, K11, K15	4
	Tarafsız Olmalı	K1, K5, K10	3
	Saygılı Olmalı	K3, K9, K15,	3
	Değer Vermeli	K11, K17, K20	3

	Eşit Davranmalı	<i>K5, K11, K17</i>	3
	Açık Fikirli Olmalı	<i>K1, K11</i>	2
	Öz farkındalığı Yüksek Olmalı	<i>K4, K7</i>	2
	Cesur Olmalı	<i>K7, K16</i>	2
	İkiyüzlü Olmamalı	<i>K5, K17</i>	2
	Bencilikten Uzak Olmalı	<i>K8, K20</i>	2
	Vicdanlı Olmalı	<i>K18, K19</i>	2
	Kibirden Uzak Olmalı	<i>K15, K20</i>	2
İletişim Özellikleri	Şeffaf Olmalı	<i>K5, K10, K16</i>	3
	Samimi Olmalı	<i>K1, K5</i>	2
	Kibar Olmalı	<i>K3, K15,</i>	2
	İletişimde Pozitif Olmalı	<i>K9, K20</i>	2
Mesleki Özellikleri	Bilgili-Kültürlü Olmalı	<i>K3, K10, K19</i>	3
	İşini Takip Etmeli	<i>K12, K17</i>	2
	Kişisel Çıkarlardan Uzak Olmalı	<i>K10, K13</i>	2
	İşini Sevmeli	<i>K12, K17</i>	2

Tablo 12 incelendiğinde katılımcıların okul yöneticilerinin otantik lider olabilmeleri için sahip olmaları gereken özellikleri kişilik özellikleri, iletişim özellikleri ve mesleki özellikler kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Kişilik özellikleri kategorisinde adaletli olmalı ($n = 9$), dürüst olmalı ($n = 8$), güvenilir olmalı ($n = 5$), empati yapmalı ($n = 4$), ahlaki değerlere sahip olmalı ($n = 4$), tarafsız olmalı ($n = 3$), saygılı olmalı ($n = 3$), değer vermeli ($n = 3$), eşit davranmalı ($n = 3$), açık fikirli olmalı ($n = 2$), öz farkındalığı yüksek olmalı ($n = 2$), cesur olmalı ($n = 2$), ikiyüzlü olmamalı ($n = 2$), bencilikten uzak olmalı ($n = 2$), vicdanlı olmalı ($n = 2$), kibirden uzak olmalı ($n = 2$); iletişim özellikleri kategorisinde şeffaf olmalı ($n = 3$), samimi olmalı ($n = 2$), kibar olmalı ($n = 2$), iletişimde pozitif olmalı ($n = 2$); mesleki özellikler kategorisinde bilgili-kültürlü olmalı ($n = 3$), işini takip etmeli ($n = 2$), kişisel çıkarlardan uzak olmalı ($n = 2$), işini sevmeli ($n = 2$) ifadeleri öne çıkan

kodlar arasında yer almaktadır. Ayrıca kişilik özellikleri kategorisinde tutarlı olmalı, uyumlu olmalı, önyargısız olmalı, kararlı olmalı, anlayışlı olmalı, umut dolu olmalı, duyarlı olmalı, sözünde durmalı, sosyal olmalı, çevreyi sevmeli, özgün olmalı, demokratik olmalı, değer yargılarına göre davranmalı, sevgi dolu olmalı, gerçekçi olmalı, kırılabilirliğini göstermeli; iletişim özellikleri kategorisinde diksiyonu düzgün olmalı, açık olmalı; mesleki özellikler kategorisinde özverili olmalı, destek vermeli, ileri görüşlü olmalı, güven duymalı, denge kurmalı, yeniliklere açık olmalı, çalışanını tanımalı, birleştirici olmalı, eğitimi-öğretimi öncülemeli ve koltuk sevdalısı olmamalı ifadeleri diğer öne çıkan kodlar arasında yer almaktadır. Okul yöneticilerinin otantik lider olabilmeleri için sahip olmaları gereken özelliklere ilişkin bazı katılımcıların görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Bir kere samimi olmalı yani tabii ki düşündüğü her şeyi söylemek zorunda değil ama yani o samimiyetini ve elinden geleceğini, elinden gelen her şeyi yaptığını, yapabileceğini karşıdaki öğretmenine onu hissettirmesi gerekiyor. Yine objektif ve tarafsız olabildiğince bu ilkelere uyması gerekiyor. Otantik bir lider empati yapabilmesi gerekiyor yani evet kolay bir özellik değil empati yapabilmek ama yani yapabildiğimiz ölçüde yapmak gerekiyor diye düşünüyorum. Samimi, açık fikirli, özverili, tarafsız ya da objektif olabilen, empati yapabilen şu anlık bunlar geldi aklıma... (K1).

Bir kere okul yöneticisi otantik bir lider olduğu zaman bütün çalışanlarını, öğretmenlerini o okul ailesinin bir ferdi olarak görmeli, o ailenin bir ferdi olarak öyle davranması gerekiyor. Yani sen çocuğuna nasıl davranıyorsan, evde onu nasıl bir eğitim almasını istiyorsan, ona nasıl bir babalık yapacaksan doğru, dürüst güvenilir bir şekilde aynısını hiç farksız daha fazlasını bence okulda uygulamalı. (...) Evde nasıl bir baba ise nasıl bir demokratik, güvenilir, dürüst, ahlaki değerleri üst düzeyde tutan bir baba ise bunun aynısını okulda da yapmalı, yapacak ve herkesi de bu ailenin bir ferdi gibi ona göre görüp davranması gerekir (K2).

Neye dikkat etmelidir? Adaletli olmalıdır, bu çok önemli bir şey. Saygılı olmalı, insanların görüşlerine saygılı olmalı bu da çok önemli. Yani bütün

inançlara, bütün kùltùrlere hiçbir Şey yadırgamadan hareket etmeli. Kibar bir insan olmalı. (...) Kendini çok iyi yetiŐtirmiŐ bir insan olması gerekiyor her alanda ve gùncel konuları falan takip etmeli mesela liderlikle, yòneticilikle ilgili kitaplar okumalı, seminerlere katılmalı. Onun dışında farklı kùltùrler hakkında bilgiler edinmeli. Yine onun dışında Şu anda biz okulda ki yòneticilikle ilgili konuŐtuđumuz için eğitim bilimleri ile ilgili yayınları da takip edip bu konuda da çok yetkin olmalı çok bilgi sahibi olmalı ki òđretmenleri idare edebilsin ve yònetebilsin. Yani ilk olarak adalet diyorum. Ondan sonra da gòrùŐlere saygı ve nazik, kibar olmak. Onun dışında da kùltùrlù, bilgili, gùncel konuları takip eden bir insan olursa iyi bir otantik lider olur diye dùŐünüyorum (K3).

(...) Otantik lider özelliği taŐıyabilmesi için bir kere alt taraftaki personelin de kendisi ile uyum içinde çalışması gerekir. (...) Yani Şöyle söyleyeyim yapamayacağı sözleri kesinlikle vermemesi gerekiyor. Yapamayacağı hedefleri kesinlikle ortaya koymaması gerekiyor. (...) Bir de eğitim-òđretim konusunda òđretmenlere sık sık böyle etkinliklerle ve farklı işlerde yormaması gerekiyor sonuçta bu òđretmenin bir numaralı görevi eğitim-òđretimdir. Önce bunları tamamlayacağız ondan sonra okulun yòneticinin koyduğu diğer hedefleri yerine getirmesi gerekir. Yeter ki buradaki en büyük özellik yòneticinin kesinlikle altındaki çalıŐanlara dürüst davranması, söyledikleriyle yaptıklarının tutarlı olması gerekir. òđretmenler eğer yòneticilerinde herhangi bir Şekilde tutarsızlık görürse sonraki davranışları hem kendisi için hem de okul yònetimi için sorun çıkaracak Şekilde olacaktır (K4).

(...) Kararlı olması gerekiyor. Sòzünün arkasında durması gerekiyor, ne yaptığını biliyor olması gerekiyor, görmesi gerekiyor. O doğrultuda da inanıyorum ki başarılı bir otantik lider olacaktır. Yani cesur olması lazım (K7).

(...) Benim için bir değer yargıları olacak yani hiç bu yalancılık bazı zaafı olamayacak, parasal zaafı asla olmayacak. Çünkü bizim okul asla onu kaldırmaz. (...) Yeniliklere bence açık olacak, taraf tutmayacak, adil olacak ben bunları görüyorum. Yani karşısındakine Şeffaf olacak yani onun için onun yararına

olabilecek şeyleri ve olumlu yönden görecek. Fazla karamsar olmayacak diye düşünüyorum. Otantik lider karamsar olmayacak, hayata umutla bakacak. Çünkü bizim yetiştirdiğimiz şey çocuk. Çocuğun varlığı bir kere bizim için sınıfta umuttur. Umudu olmayan bir insan yarın o çocuğa ne yaptıracağım diye düşünmez bundan hiçbir şey olmaz diye düşünür. (...) O yüzden okul idaresindeki idareci bence karamsar olmayacak. O çocuklara, o öğretmenine umutla bakacak ki öğretmeni de ona umutla vaat edebilsin. Güven duyacak, idareci, öğretmenine ve çocuklara güven duyacak. İnanç duyacak, inanmalı. Benim idarecim bana inanmalı eğer bana inanmıyor ise ben onun için hiçbir şey yapamam. (...) Öğretmenin arkasında olmalı, şeffaf olmalı ve ileriye görmeli. (...) Biraz dünyadan haberdar, biraz kültürlü olmak gerekiyor diye düşünüyorum (K10).

Bir defa egosundan sıyrılmış olması gerekiyor. Yani burada yaşımız ne olursa olsun karşımızdaki kişinin bir birey olduğunu, farklı bir kültüre sahip olduğunu farkına varıp ona göre davranmamız gerekiyor. Hitap ederken bile, seslerken bile kırmadan incitmeden ha bu aranızda samimiyet vardır abiydi, ablaydı, kardeşimdi, canımdı cicimdi bunlar olabilir olmaz değil. Ama hitap ederken dediğim gibi ses tonunu, üslubunu, yaklaşırken hal ve hareketlerine dikkat etmesi gerekiyor. Sadece bunların yanısıra etik kurallara uyması, adil davranması, dürüstlüğü, güven vermesi gibi zaten kurallar var. (...) Bunlara da dikkat etmesi gerekir (K15).

Adil olmalı, anlayışlı olmalı, iletişimi çok dikkat etmeli, önem vermeli, bencil olmamalı, kendini üstün görmemeli. Bir zaman ya geçmiş zamanda, kendinin de öğretmen olduğunu empati kurmasını bilmeli. Bunlara çok dikkat etmeli, özellikle adalet ve anlayış çok önemli ben bunları diyorum (K20).

Bölüm 5

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin; okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine, otantik kavramı ve otantik liderliğin anlamına, otantik liderin sahip olması gereken özelliklere, otantik liderlerle çalışmanın sağlayacağı katkılara, otantik lider olma önündeki engellere ve otantik liderliği geliştirme ve desteklemelerine ilişkin görüşleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sahip olduğu liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin sahip olduğu liderlik özellikleri ve okul yöneticilerinin sahip olması gereken liderlik özellikleri olmak üzere liderlik özelliklerini iki farklı açıdan değerlendirdikleri görülmektedir. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin sahip olduğu liderlik özelliklerini kişilik özellikleri ve mesleki özellikler olmak üzere iki kategoride değerlendirdikleri görülmektedir. Kişilik özelliklerinin başında en fazla 'değer verme, güven verme, samimi olma, adil olma ve eşit olma' kavramları kullanılırken mesleki özelliklerin başında en fazla 'iyi iletişim kurma ve çalışkan olma' kavramları kullanılmıştır. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin sahip olması gereken liderlik özelliklerini mesleki özellikler ve kişilik özellikleri olmak üzere iki kategoride değerlendirdikleri görülmektedir. Mesleki özelliklerin başında en fazla 'destek vermeli' kavramı kullanılırken kişilik özelliklerinin başında 'anlayışlı olma, güvenilir olma ve adaletli olma' gibi kavramlar kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları incelendiğinde; öğretmenlerin okul yöneticilerinin taşıdığını düşündükleri liderlik özelliklerinin etik liderlik kuramlarında vurgulanan değerlerle örtüştüğü söylenebilir. Yukl (2018), etik liderlik kuramlarında vurgulanan değerleri doğruluk, özgecilik, alçakgönüllülük, empati ve iyileştiricilik, kişisel gelişim, hak ve adalet, güçlendirme olarak ifade etmiştir. Bu değerlerden doğruluk; açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurma, sözünde durma, değerleri ile tutarlı hareket etme, hatalarının sorumluluğunu kabullenme gibi özellikler ile ön plana çıkar. Araştırmanın diğer bulguları incelendiğinde; öğretmenlerin okul yöneticilerinin sahip olması gereken liderlik özelliklerini ifade ederken aslında okul yöneticilerinde eksikliğini gördükleri yeterliliklere vurgu yaptıkları söylenebilir. Akbaşlı ve Diş (2019), öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinde bulunması gereken yeterlikleri belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada kişilik özelliklerine ilişkin; adil, anlayışlı, esnek, sosyal, bütünleştirici, demokratik ve güvenilir olma gibi

özellikleri, yöneticilik özelliklerine ilişkin ise; liderlik, kararlı, liyakat sahibi, kriz yönetebilen, planlı, işbirlikçi, girişimci gibi özellikleri belirlemiştir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sahip olması gereken liderlik özelliklerine ilişkin beklentilerinin benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Öğretmenlerin otantik liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, bu özellikleri kişilik özellikleri, iletişim özellikleri ve mesleki özellikler olmak üzere üç kategoride değerlendirdikleri görülmektedir. Kişilik özelliklerinin başında en fazla 'dürüst olma, güvenilir olma, eşit davranma ve adil olma' kavramları; iletişim özelliklerinin başında en fazla 'samimi olma' kavramı ve mesleki özelliklerinin başında ise en fazla 'destek verme' kavramı kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları incelendiğinde; öğretmenlerin otantik lidere atfettiği özelliklerin otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı, ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ve öz farkındalık olmak üzere tüm boyutlarına vurgu yaptığı söylenebilir. Yukl (2018)'a göre otantik liderler; dürüstlük, nezaket, adalet, hesap verebilirlik ve iyimserlik gibi pozitif temel ahlaki değerlere sahiptir. Shamir ve Eilam (2005)'a göre otantik liderler oldukları gibi davranırlar, inanç ve değerleri ile tutarlı hareket ederler, taklitten uzak davranışlar sergilerler, başkalarını etkileme endişesi ile hareket etmezler. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerine ilişkin beklentilerinin daha çok kişilik özellikleri yönünde yoğunlaştığı söylenebilir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, bu becerileri ilişkilerde şeffaflık kategorisinde değerlendirdikleri görülmektedir. İlişkilerde şeffaflık kategorisine ilişkin en fazla 'açık ve net olmalı, samimi olmalı ve baskıcı üsluptan uzak olmalı' kavramları kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları incelendiğinde; öğretmenlerin iletişim becerilerine ilişkin belirttikleri özelliklerin otantik liderliğin ilişkilerde şeffaflık boyutuna önemli derecede vurgu yaptığı söylenebilir. Yukl (2018)'a göre otantik liderlerin sahip olduğu yüksek ahlaki değerler onları takipçileri için doğru ve adil olanı yapmaya, karşılıklı güven inşa etmeye, açık ve dürüst bir iletişim geliştirmeye, değerli ortak amaçlara yönlendirmeye ve takipçilerinin gelişimine önem vermeye motive eder. Akyürek (2020) çalışmasında otantik liderlerin ilişki sürecinde açık, net ve şeffaf olduğunu, örgüt içerisinde açık bir politika izlediğini ifade etmiştir. Kılıç ve Yavuz (2021) yaptıkları araştırma ile okul yöneticisinin etik davranışlar sergilemesinin, ilişkilerde açık olmasının, öz farkındalığa sahip olmasının, bilgiyi dengeli ve

tarafsız değerlendirmesinin, empati becerilerine sahip olmasının yöneticiye duyulan güveni olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin beklentilerinin özellikle açık ve net olma yönünde yoğunlaştığı söylenbilir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergilemesi gereken davranışlara ilişkin görüşleri incelendiğinde, bu davranışları içselleştirilmiş ahlak kategorisinde ve etik kurallar ile inanç ve davranış tutarlılığı alt kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Etik kurallar alt kategorisine ilişkin en fazla 'adil olmalı, eşit davranmalı, destekleyici olmalı ve dürüst olmalı' kavramları; inanç ve davranış tutarlılığı alt kategorisine ilişkin ise en fazla 'söylemleri ile davranışları tutarlı olmalı ve değer ve inançlara hoşgörülü yaklaşmalı' kavramları kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları incelendiğinde; öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergilemeleri gereken davranışlara ilişkin belirttikleri özelliklerin otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutuna vurgu yaptığı söylenbilir. Yukl (2018)'a göre otantik liderlerin benlik bilinci ve öz kimlikleri güçlü, net, istikrarlı ve tutarlıdır. Akyürek (2020) otantik liderin en önemli özelliğinin güvenilirlik olduğunu ve otantik liderin etik ve ahlaki değerlerinden taviz vermeden etik kuralları uyguladığını ifade etmiştir. Saylı ve Baytok (2014) otantik liderliğin bu boyutunun diğer boyutları etkileyen ve belirleyen bir niteliğe sahip olduğunu ve bunun nedeninin otantik liderliğin fikirlerden, değerlerden, seçimlerden ve inançlardan meydana gelmekte olduğunu ve değer odaklı ve ahlaki düşünceyi esas alan bir yaklaşım olduğunu ifade etmiştir (Akt. Hırlak ve Taşlıyan, 2018). Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergilemesi gereken davranışlara ilişkin beklentilerinin temel etik değerleri nclediği söylenbilir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin durum değerlendirme tutumlarına ilişkin görüşleri incelendiğinde, bu tutumları bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme kategorisinde ve olaya ve duruma ilişkin tutum ile hata kabul etme ve geribildirim talep etme alt kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Olay ve duruma ilişkin tutuma alt kategorisinde en fazla 'adil olmalı, tarafsız olmalı ve farklı bakış açılarını dikkate almalı' kavramları; hata kabul etme ve geribildirim talep etme alt kategorisinde ise en fazla 'hatalarını kabullenmeli ve geribildirim talep etmeli' kavramları kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları incelendiğinde; öğretmenlerin okul yöneticilerinin olayları ve durumları değerlendirirken sergilemesi gereken

davranışlara ilişkin belirttikleri özelliklerin otantik liderliğin bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutuna vurgu yaptığı söylenebilir. Yukl (2018)'a göre otantik liderler; kendilerini geliştirme ve doğrulama isteği taşıdıkları için daha az savunmacıdır ve geribildirimler ile hatalarından bir şeyler öğrenerek kendilerini geliştirmeye açıktılar. Sayılı ve Baytok (2014) liderlerin otantik lider olabilmesi için temel değerlerinin, inançlarının ve benliklerinin farkında olarak bunları geliştirmesi gerektiğini ve takipçileri ile arasında güven inşa edebilmesi için liderin değerleri ile tutarlı davranması gerektiğini ifade etmiştir (Akt. Hırlak ve Taşlıyan, 2018). Öğretmenlerin okul yöneticilerinin durum değerlendirme tutumlarına ilişkin beklentilerinin adil ve tarafsız olmaları ile özellikle hata kabullenmeye açık olmaları yönünde olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin öz farkındalıklarına ilişkin görüşleri incelendiğinde, öz farkındalık kategorisinde değerlendirmede buldukları görülmektedir. Öz farkındalık kategorisine ilişkin en fazla 'güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmalı, kendini tanımalı ve sorgulanmaya açık olmalı' kavramları kullanılmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde; öğretmenlerin okul yöneticilerinin öz farkındalık düzeylerinin anlamına ilişkin belirttiği özelliklerin otantik liderliğin öz farkındalık boyutuna vurgu yaptığı söylenebilir. Yukl (2018)'a göre otantik liderler değerlerinin, inançlarının, duygularının, öz kimliklerinin ve yeteneklerinin farkındadır ve kendilerini kabullenme düzeyleri yüksektir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin öz farkındalık düzeylerine ilişkin beklentilerinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin otantik lider ile görev yapmanın katkılarına ilişkin görüşleri incelendiğinde, bu katkıları psikolojik iyi oluş, akademik gelişim ve okul yaşam kalitesi kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Psikolojik iyi oluş kategorisine ilişkin en fazla 'mutlu hissetme, huzurlu hissetme ve güvende hissetme' kavramları; akademik gelişim kategorisine ilişkin en fazla 'çalışmaya teşvik etme ve başarıyı artırma' kavramları ve okul yaşam kalitesi kategorisine ilişkin ise en fazla 'sağlıklı iletişim ortamı sağlama' kavramı kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları incelendiğinde; öğretmenlerin otantik ile görev yapmanın bireye ve örgüte önemli derecede olumlu katkı sağlayacağına vurgu yaptığı söylenebilir. Akyürek (2020), otantik lider ile çalışmanın çalışanları işbirliği içerisinde ortak bir hedefte birleştirmesine, çalışanların liderlerine ve örgütlerine

bağlılıklarının artmasına ve çalışmalarını etkin kılmasına, çalışanların iş doyumlarını ve güven duygularını arttırmasına ve tükenmişliklerini azaltmasına katkı sağlayabileceğini ifade etmiştir. Kılıç ve Yavuz (2021) yaptıkları çalışmada okul yöneticisinin otantik liderlik davranışları sergilemesi durumunda öğretmenlerin değişime karşı direncinin azaldığı, bireysel olarak gelişimin olduğu, değişime inancın arttığı, sorumluluk bilinci oluştuğu, yaratıcılıklarının geliştiği, yeni fikirlere açık olmalarını ve yeni hedefler belirlemelerini sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin otantik liderler ile görev yapmalarının özellikle psikolojik iyi oluşlarına katkı sağlayacağı ve akademik gelişimlerine destek olacağından örgütün etkililiği ve verimliliğini önemli derecede etkileyeceği söylenebilir.

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

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

Uygulamaya Yönelik Öneriler.

- Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışı seğilemeleri öğretmenlerin özellikle psikolojik iyi oluşlarını olumlu yönde etkilediği ve onları çalışmaya teşvik ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda eğitim kurumlarında otantik liderliğe ilişkin algının ve farkındalık düzeyinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılabilir. Eğitim yöneticileri, okul yöneticileri, öğretmenler ve eğitim uzmanları için hizmet içi eğitim, kurs, seminer, sertifika programları düzenlenebilir. Otantik liderlik ile ilgili yapılmış akademik araştırma sonuçları değerlendirilerek okullarda otantik liderlik davranışını geliştirmek amacıyla statejik hedefler belirlenebilir.

- Okul yöneticilerinin otantik lider olmalarının önündeki engellerin başında kişilik özelliklerinin oluşturduğu engeller gelmektedir. Bu nedenle eğitim kurumlarına yönetici seçim sürecinde sınav ve tecrübe odaklı bir politika izlenmesinin yanısıra yöneticilik yeterliklerinin kişilik özellikleri açısından da değerlendirilebileceği süreç odaklı bir politika geliştirilebilir. Bu sürecin ardından okul yöneticilerine otantik liderlik davranışını kazandırmak ve geliştirmek amacıyla göreve başlamadan önce yoğun eğitim programları düzenlenebilir.

- Okul yöneticilerinin otantik lider olmalarının önündeki diğer engellerin başında dış baskılar ile mücadele edememeleri gelmektedir. Okul yöneticilerinin görevlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmeleri için üzerlerinde oluşan siyasi ve etik dışı baskıların ortadan kaldırılmasına yönelik üst düzey yöneticiler tarafından önlemler alınabilir.

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

Araştırmacılara Yönelik Öneriler.

- Bu çalışma, Erzurum ili merkez ilçelerinde resmi ilkokullarda görev yapmakta olan öğretmenler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma farklı devlet ve özel eğitim kurumlarında, farklı düzeydeki eğitim kurumlarında, farklı il ve ilçelerde ve devlet ile vakıf üniversitelerinde tekrarlanabilir.

- Bu çalışma, okul yöneticileri ve diğer üst düzey yöneticiler ile yapılabilir.

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

- Otantik liderlik ile ilgili yurt içinde sınırlı sayıda nitel araştırma yapılmıştır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin otantik kavramına, otantik liderliğin anlamına ve özelliklerine ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacıyla daha fazla nitel araştırma yapılabilir.

Kaynaklar

- Akbaşı, S. ve Diş, O. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 86-102.
- Akyürek, M. İ. (2020). Otantik liderlik:bir alanyazın taraması. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(3), 99-109.
- Altınel, B. ve Akın, B. (2020). Veri toplama yöntem ve araçları. Ş.Ş. Erçetin (Ed.), *Araştırma teknikleri içinde* (163-185. ss.). Ankara: Nobel.
- Aslanargun, E. (2007). Modern eğitim anlayışına yönelik eleştiriler ve post modern eğitim yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50, 195-212.
- Aydın, M. (2014a). *Toplum, kültür ve eğitim*. Ankara: Gazi.
- Aydın, M. (2014b). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gazi.
- Boz, A. (2016). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki*. (Doktora tezi). Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Bursalıoğlu, Z. (2019). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem.
- Christensen, Larry B., Jhonson, R. Burke ve Turner, Lisa A. (2015). *Araştırma yöntemleri desen ve analiz*. (M. Sever, Çev.) Ankara: Anı.
- Craig, N., George, B. ve Snook, S. (2015). *The discover your true north: A personal guide to finding your authentic leadership*. New Jersey: Wiley.
- Çetin, M. & Tanoba, T. (2020). Okullarda otantik liderlik ve psikolojik sermaye ilişkisi. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 1 (2), 8-19.
- Dağalp, R. (2020). Karma araştırma desenleri. Ş.Ş. Erçetin (Ed.), *Araştırma teknikleri içinde* (107-142. ss.). Ankara: Nobel.
- Demir, H. ve Zincirli, M. (2021). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve otantik liderlik algıları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(37), 3976-3998.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel.

- Erickson, R. J. (1994). Our society, our selves: Becoming authentic in an inauthentic world. *Advanced Development*, 6, 27-39.
- Gökçe, F. (2004). Okulda değişimin yönetimi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, XVII(2), 211-226.
- Güçlü, N. (2019). Liderliğe genel bir bakış. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik: Teori, araştırma ve uygulama içinde* (1-14. ss.). Ankara: Pegem.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-254.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., ve Walumbwa, O. F. (2005). Can you see the real me?: A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3): 343–72.
- Harter, S. (2002). Authenticity. C. R. Snyder, S. J. Lopez (Ed.), *Handbook of Positive Psychology içinde* (382-394. ss.). New York: Oxford University Press.
- Hassan, A. ve Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering*, 5(8), 1036-1042.
- Hırlak, B. ve Taşlıyan, M. (2018). Otantik liderliğin demografik özellikler açısından incelenmesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 1081-1110.
- Hollis, N. T. (2018). *Blueprint for engagement: Authentic leadership*. New York: Routledge.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
- Kılıç, M. E. (2019). *Okul yöneticilerinin otantik liderlikleri ile öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

- Kılıç, M. Y. ve Yavuz, M. (2021). Otantik liderliğin, yöneticiye güven ve okulların değişime açıklık düzeyleri bakımından değerlendirilmesi. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 50(2), 1033-1068.
- Koçak, O. (2019). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. (Doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Koşar, D. (2019). Liderlerin etkileme taktikleri. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik: Teori, araştırma ve uygulama* içinde (203-224. ss.). Ankara: Pegem.
- Küpeli, A. Ö. (2018). *Okul yöneticilerinin koçluk yeterlilikleri ile otantik liderlik yatkınlıkları arasındaki ilişki*. (Doktora tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Luthans, F. ve Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. *Positive Organizational Scholarship* (Edt: K. Cameron, J. Dutton ve R. Quinn). San Francisco: Berrett-Koehler, 241-261.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A. ve Evans, R. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
- Okutan, M. (2016). *Eğitim yönetimi ve denetiminde örnek olaylar*. Ankara: Pegem.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim yönetimi: Alanın temelleri ve çağdaş yönelimler*. Ankara: Anı.
- Özdemir, M. (2020). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Anı.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.
- Sezgin, F. ve Er, E. (2019). Eğitim yönetiminde etik, değerler ve liderlik. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik: Teori, araştırma ve uygulama* içinde (303-326. ss.). Ankara: Pegem.
- Steffens, N. K., Wolyniec, N., Okimoto, T. G., Mols, F., Haslam, S. A. ve Kay, A. A. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness

enances authentic leadership and leader endorsement. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 1-15.

Shamir, B. ve Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.

Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik*. (Çev. Ş. Çetin, R. Baltacı). Ankara: Nobel.

EK-A: Öğretmen Görüşme Formu

Değerli Öğretmenim

Bu görüşme formu, “Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri” başlıklı yüksek lisans tezime veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde öğretmenlerin otantik liderliğin anlamına, otantik liderlerin özelliklerine, otantik bir liderle çalışmanın avantaj ve dezavantajlarına, otantik lider olma önündeki engellere ilişkin görüşlerini ve otantik lider olmaya yönelik önerilerini belirlemek amacıyla çeşitli sorular bulunmaktadır.

Veriler bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve araştırmanın gerçekleşmesine sağladığınız katkı için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Melda ŞİMŞEK KULOĞLU
Hacettepe Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

A. KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Mesleki kıdeminiz:
3. Bu okuldaki kıdeminiz:
4. Yaşınız:
5. Branşınız:
6. Öğrenim durumunuz: () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

B. OKUL YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

1. Okul yöneticinizin sahip olduğunu düşündüğünüz liderlik özellikleri nelerdir?

Sonda. Okul müdürünüzün hangi liderlik özelliklerine sahip olduğunu düşünüyorsunuz?

2. Otantik kavramının *gerçeklik, dürüstlük, güven, sahte olmayan* gibi anlamlar taşıdığı göz önünde bulundurulduğunda bunu liderliğe uyarlısak otantik lider nasıl özellikler taşıyabilir?

3. Sizce okul yöneticisi öğretmenlerle nasıl bir iletişime sahip olmalıdır?

Sonda. Okul yöneticilerin iletişim kurarken açık ve net olma, gerçekleri çekinmeden söyleme ve herkesi açık olmaya teşvik etmeleri konusunda neler düşünüyorsunuz?

4.Sizce okul yöneticisi okulun yönetim sürecinde nasıl davranışlar sergilemelidir?

Sonda. Sizce okul yöneticisinin okulun yönetim sürecinde uyması gereken etik kurallar nelerdir?

5.Okul yöneticilerinin inançları ve davranışları arasında tutarlılık sergilemesi konusunda neler düşünüyorsunuz?

Sonda. Okul yöneticilerinin karar alırken kendi değer yargılarına ve ahlaki standartlara göre hareket etmeleri ve herkesi bu yönde teşvik etmeleri konusunda neler düşünüyorsunuz?

6.Sizce okul yöneticisi olayları ve durumları değerlendirirken nasıl bir tutum sergilemelidir?

Sonda. Okul yöneticilerinin tarafsız ve adil olmaları, farklı bakış açılarını dikkate almaları konusunda neler düşünüyorsunuz?

7.Okul yöneticilerinin hatalarını kabullenmeleri ve geribildirim talep etmeleri konusunda neler düşünüyorsunuz?

8.Sizce okul yöneticisinin öz farkındalığının yüksek oluşu nasıl bir anlam ifade etmektedir?

Sonda. Okul yöneticilerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olma durumları hakkında neler düşünüyorsunuz?

Sonda. Okul yöneticilerinin inanç ve değerlerinin sorgulanmasına yönelik tutumları hakkında neler düşünüyorsunuz?

9. Otantik liderlik özellikleri sergileyen bir yönetici ile görev yapmanın katkılarına ilişkin düşünceleriniz nelerdir? Bu konudaki deneyimlerinizi nasıl anlamlandırıyorsunuz?

Sonda. İkiyüzlülükten uzak tavır, tutum, davranış, fikir, görüş, düşünce bütünlüğü içinde davranan, pozitif şekilde olayları yorumlayan, net, şeffaf, etik, değerlerine bağlı, umutlu ve güvenilir liderler ile çalışmanın önemine ilişkin düşünceleriniz nelerdir?

10. Bir yöneticinin çalışanlarına karşı şeffaf olması, düşünceleri ve davranışlarının uyumlu olması, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olarak hareket etmesi, etik ve adil davranmasına engel olan faktörler size göre neler olabilir?

11. Bir okul yöneticisi otantik liderlik özellikleri taşıyabilmek için nelere dikkat etmelidir?

EK-B: Etik Komisyonu Onay Bildirimi



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük



Sayı : E-35853172-300-00001430336
Konu : Melda ŞİMŞEK KULOĞLU Hk. (Etik Komisyon İzni)

3.02.2021

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 07.01.2021 tarihli ve E-51944218-300-00001391843 sayılı yazı.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı tezli yüksek lisans programı öğrencisi **Melda ŞİMŞEK KULOĞLU**'nun **Doç. Dr. Didem KOŞAR** danışmanlığında hazırladığı “**Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri**” başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **26 Ocak 2021** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini saygularıyla rica ederim.

Prof. Dr. Vural GÖKMEN
Rektör Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 2DD807A9-60EB-4DC1-BAF1-EB17C5492530

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/hu-ebys>

Adres: Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara
E-posta: yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: www.hacettepe.edu.tr Elektronik
Ağ: www.hacettepe.edu.tr
Telefon: 0 (312) 305 3001-3002 Faks: 0 (312) 311 9992
Kep: hacettepeuniversitesi@hs01.kep.tr


Bilgi için: Duygu Didem İLERİ

Memur

Telefon: .




EK-C: Erzurum Valiliği Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni




T.C.
ERZURUM VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Tarih: 02.03.2021
Sayı: E-605.01-00001484080



00001484080



T.C.
ERZURUM VALİLİĞİ

Sayı : E-36648235-605.01-21548995
Konu : Anket Uygulama İzni
(Esra ÇAKIR-Melda ŞİMŞEK KULOĞLU)

02.03.2021

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi: a)Atatürk Üniversitesinin 08.02.2021 tarihli ve E.2100038843 sayılı yazısı.
b)Hacettepe Üniversitesinin 11.02.2021 tarihli ve E.00001443637 sayılı yazısı. *Eğitim Bilim Enst*

İlgi yazılar gereği; 1)Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Esra ÇAKIR tarafından; "Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Okul Etkinliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu anket uygulama çalışması ile,
2)Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Melda ŞİMŞEK KULOĞLU'nun Doç Dr. Didem KOŞAR danışmanlığında yürüttüğü; "Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri" konulu uygulama izni talebinin kabulüne ilişkin 02.03.2021 tarihli ve E.21527699 sayılı Valilik Onayı yazımız ekinde gönderilmiştir.
Bilgilerinize arz ederim.

Salih KAYGUSUZ
İl Milli Eğitim Müdürü

Ek:
1-İlgi (a) (1 adet dosya)
2-İlgi (b) (1 adet dosya)
3-Valilik Onayı ve eki (3 sayfa)


Dağıtım:
1-Atatürk Üniversitesi Rektörlüğüne
2-Hacettepe Üniversitesi Rektörlüğüne

Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır
03.03.2021

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Adres : Muratpaşa Mah. Yönetim Cad. Hükümet Konağı İl MEM Kat:3
No:311 Ar-Ge Birimi
Telefon No : 0 (442) 234 48 00
E-Posta: arge25@meh.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Bilgi için: Nihat GÜLÜM
Unvan : Şef
İnternet Adresi: erzurummem@meh.gov.tr
Faks:4422351032

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meh.gov.tr> adresinden e728-e831-31e8-af32-5176 kodu ile teyit edilebilir.



EK-D: Etik Beyanı

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

... / ... / 2022

Melda ŞİMŞEK KULOĞLU

EK-E: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu

10/02/2022

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Başkanlığına,

Tez Başlığı: OKUL YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmamın tamamı (kapak sayfası, özetler, ana bölümler, kaynakça) aşağıdaki filtreler kullanılarak **Turnitin** adlı intihal programı aracılığı ile kontrol edilmiştir. Kontrol sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

Rapor Tarihi	Sayfa Sayısı	Karakter Sayısı	Savunma Tarihi	Benzerlik Oranı	Gönderim Numarası
10.02.2022	102	162132	17.01.2022	% 4	1759154197

Uygulanan filtreler:

1. Kaynaklar hariç
2. Alıntılar dâhil
3. 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan eder, gereğini saygılarımla arz ederim.

Ad Soyadı: Melda ŞİMŞEK KULOĞLU

Öğrenci No: N17127850

Ana Bilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi

Statüsü: Y.Lisans Doktora Bütünleşik Dr.

DANIŞMAN ONAYI



UYGUNDUR.

Doç. Dr. Didem KOŞAR

EK-F: Thesis/Dissertation Originality Report

10.02.2022

HACETTEPE UNIVERSITY
Graduate School of Educational Sciences
To The Department of Educational Sciences

Thesis Title: THE VIEWS OF TEACHERS ON AUTHENTIC LEADERSHIP BEHAVIORS OF SCHOOL PRINCIPALS

The whole thesis that includes the *title page, introduction, main chapters, conclusions and bibliography section* is checked by using **Turnitin** plagiarism detection software take into the consideration requested filtering options. According to the originality report obtained data are as below.

Time Submitted	Page Count	Character Count	Date of Thesis Defense	Similarity Index	Submission ID
10.02.2022	102	162132	17.01.2022	% 4	1759154197

Filtering options applied:

1. Bibliography excluded
2. Quotes included
3. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Educational Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Name Lastname: Melda ŞİMŞEK KULOĞLU

Student No: N17127850

Department: Educational Sciences

Program: Educational Administration

Status: Masters Ph.D. Integrated Ph.D.

ADVISOR APPROVAL



APPROVED
Doç. Dr. Didem KOŞAR

EK-G: Yayınlama ve Fikrî Mülkiyet Hakları Beyanı

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan "**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına ilişkin Yönerge**" kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- o Enstitü/Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihinden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- o Enstitü/Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- o Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

... / ... / 2022

Melda ŞİMŞEK KULOĞLU

"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"

(1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü Üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç; imkânı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

(3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü Üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir

* Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.