

SINIF ÖĞRETMENLERİNİN OTANTİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ*
AUTHENTIC LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF CLASSROOM TEACHERS

Bengü ÖZDEN GÜLDAĞLI
Gebze Özel Uğur Okulları
benguguldagli@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3161-8589

Sibel GÜVEN
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Temel Eğitim
s_guven@comu.edu.tr
ORCID: 0000-0003-4550-7297

ÖZ

Geliş Tarihi:
28.10.2022

Kabul Tarihi:
10.02.2023

Yayın Tarihi:
31.03.2023

Anahtar Kelimeler

Otantik Liderlik,
Sınıf Öğretmeni,
Yönetici

Keywords

Authentic
Leadership,
Classroom
Teacher Manager

Bu araştırmada sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özellikleri ve öğretmenlerin bu özellikleri sergileyebilme ve içselleştirebilme durumlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak çalışma grubu, 2020-2021 eğitim öğretim yılında Balıkesir iline bağlı Bandırma ilçesindeki ilkököl yöneticileri olarak belirlenmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemleri kullanılmış, alınan izinler doğrultusunda okul yöneticileri ile görüşme yapılmıştır. Araştırma verilerini toplamak amacıyla uzman görüşleri alınarak hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme ve gözlem formu kullanılmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve MAXQDA 2022 paket programı kullanılarak içerik analizi tekniği ile incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine yüksek seviyede sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerine göre sınıf öğretmenlerinin en çok sahip olduğu otantik liderlik bileşeninin ilişkisel şeffaflık olduğu, sınıf öğretmenlerinden en çok bekledikleri otantik liderlik özelliklerinin öz farkındalık ve öz denetim olduğu, sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine sahip olmalarının eğitimi ve toplumu olumlu yönde etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır.

ABSTRACT

In this study, it is aimed to define authentic characteristics of classroom teachers by regarding the thoughts of primary school managers. To the purpose, primary school managers in Bandırma district of Balıkesir province in 2020-2021 school year are specified as the sample. Qualitative research methods are used in the study. Interviews with primary school managers are performed after having required permissions. Semi-structured interview and observation form which are prepared by expert opinions are used to collect research data. The data obtained from attendees are transferred to digital environment and are analyzed by MAXQDA 2022 program through content analysis method. It is concluded that classroom teachers have highly authentic leadership characteristics according to the findings of the research. According to the primary school managers, the most commonly owned authentic leadership skill by the classroom teachers is relational transparency and the most expected authentic leadership skill from the classroom teachers is self-awareness and self-control. As a result of the study, it is inferred that classroom teachers having authentic leadership skills affect the education of children and the society in the affirmative.

DOI: <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1195820>

Atıf/Cite as: Özden Güldağlı, B., ve Güven, S. (2023). Sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özellikleri. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi* 13(1), 263-290.

Giriş

Bireyler günlük yaşam içerisinde diğer bireyler ile iletişim kurma, yardımlaşma, sosyalleşme gibi ihtiyaçlar hissetmektedir. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda yaptıkları davranışlar bireylerin örgütleri oluşturmalarını sağlamıştır. Örgütler zaman içerisinde değişim ve gelişim göstererek idare edilme, yönetilme gibi ihtiyaçlar hissetmişlerdir. İhtiyaçlar doğrultusunda ortaya yönetim ve yönetici kavramları çıkmıştır. Yönetim ve yönetici kavramları ise zaman içerisinde yerini lider-liderlik kavramlarına bırakmış, yeni yaklaşımların ve kuramların ortaya çıkmasını sağlamıştır.

İnsanların tek başına çabası, yetenekleri, zamanı istek ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetersiz kalabilmektedir. Bireylerin varlığını devam ettirebilmesi ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için örgütlerin içerisinde yer alması gerekmektedir (Şahin, 2004). Örgütler toplumdan girdiler alırken, diğer yandan çıktılar veren ve kendilerine özgü kültürleri olan sistemler olarak tanımlanmıştır. (Kahveci, 2015). Sanayi toplumlarında bulunan örgütlerin amaçlarını yerine getirmelerini sağlamak için yönetim kuramları ve yönetici kavramı ortaya çıkmıştır. Yönetim, belirlenen amaçlara ulaşmak için öncelikle insan kaynakları olmak üzere, parasal kaynakları, demirbaşları, hammaddeyi, zamanı birbiriyle uyumlu ve etkin kullanma, gerekli kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamı olarak tanımlanmıştır (Şimşek, Çelik, 2018). Örgütteki bir birimin ya da hizmetin sorumlusu olan yönetici; günlük, tekrar eden ve belirli işlemlerin dışındaki kararları alan, denetim ve gözetim yapan amir konumundaki kişidir (Bozkurt ve Ergün, 1998; akt. Tarhan, 2019). Modern örgütlerde hiyerarşi, bürokrasi, denetleme vardır ve yetkiler yöneticide toplanmıştır (Çetin, Özdemir, 2019). Gelişen teknolojiyle ortaya çıkan sanayi toplumlarıyla birlikte klasik, neo-klasik, modernizm ve postmodernizm şeklinde ilerleyen yönetim kuramları ortaya çıkmıştır.

Yönetim, yönetici, örgüt gibi kavramlar önem kazanırken eğitim faaliyetlerinin kurumsallaşmasıyla ortaya okullar çıkmış ve kitlesel eğitimle önemli toplumsal etkinlikleri yürütmeye başlamıştır (Aslanargun, 2007). Modern okullar; kurullarla ilerleyen, belirli programı olan ve hâkim ideolojiye insan yetiştiren kurumlar olarak düşünülmüş (Aslanargun, 2007), fabrika gibi işlemiş ve bu düzen içerisinde yönetici kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Ortaya çıkmış olan yönetim kuramları klasik bilimsel yönetim yaklaşımı ile başlayıp postmodernizme doğru yol alırken; okullar fabrika gibi görülmekten uzaklaşmış, bir toplumun varlığının devam etmesi ve gelişebilmesi için gerekli (Taymaz, 2009) kurumlar haline gelmiştir. Yönetici kavramı ise yerini lider kavramına bırakmaya başlamıştır. Yöneticiler mevcut işleri yürütmekte, örgütleme ve planlama yapmakta, sonuçları değerlendirmektedir; liderler ise insanları motive etmekte, harekete geçirmekte, eylem ve fikirlerini yönlendirmektedir (Taşan, 2015). Hellriegel ve Slocum (1992), liderliği örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için etkileyebilme ve istenilen davranışlar için motive edebilme yeteneği olarak tanımlamıştır (Bakan, Doğan, 2013). Elindeki bilgi ve gücü doğru kullanabilen, çevresini etkileyebilen sezgi ve zekâsı yüksek kişiler liderlerdir.

Liderlik kavramı yönetici kavramının yerini aldıkça geleneksel liderlik kuramları ortaya çıkmaya başlamıştır. Geleneksel liderlik kuramları genel olarak; özellikler kuramı, davranışsal liderlik kuramları, durumsal ve modern(pozitif) liderlik kuramları olarak sınıflandırılmıştır (Keser, 2013). Liderlik kavramının önemi sürekli artarken, geleneksel liderlik teorilerine yenileri eklenmiş, modern liderlik teorileri ortaya çıkmış ve önem kazanmaya başlamıştır (Bakan, Doğan, 2013). Bu değişimler sonucunda ortaya çıkan liderlik yaklaşımlarından biri de otantik liderlik oluşturmaktadır (Avolio & Gardner, 2005; Yücel ve Kılıç, 2017; Koşar, 2020). Walumbwa vd.'ne (2008) göre; “*otantik liderlik kavramı, olumlu gelişmeyi amaçlayan, pozitif psikolojik kapasiteyi arttırmanın yanı sıra pozitif etik iklim yaratan, takipçileri için öz farkındalığı özendiren, ilişkisel şeffaflığı kabul eden, karar alırken bilgi işleme sürecini dengeli bir şekilde değerlendiren, içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip olan bir liderlik davranışı modelidir*” (akt. Balta, 2020: 16). Otantik liderlerin taklitlerden uzak ve özgün olmaları (Engin, 2019), etkili iletişimleri, pozitif etkileri, şeffaf kararlar almaları (Özdemir, 2017), kendi içlerinde uyumlu olmaları ve kendilerini ifade etmeleri (Bakan ve Doğan, 2013) en belirgin özellikleridir.

Liderlik ve otantik liderlik kavramı alan yazında yer edinmeye başladıkça farklı çalışmalar üzerinde durulmaya başlanmıştır. Otantik liderlik birçok araştırmacı tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Kernis (2003), otantiklik ve otantikliğin bileşenleri üzerine alandaki en detaylı çalışmalardan birini yapmış (Çelik, 2015), otantiklik elde etmek için kişisel saygınlık üzerine kurulu bir model geliştirmiştir. Gardner ve diğ. (2005), otantik liderlik konusunda çalışmış ve otantik liderliği farklı açılardan incelemişlerdir. Birey odaklı otantik lider ve takipçi modelini önermişlerdir (Çelik, 2015). Akbolat, Durmuş ve Ünal (2017), çalışmalarında “Örgütsel

erdemliliğin personel güçlendirmeye etkisi ve otantik liderliğin aracı rolü” konusunda çalışma yapmış üç kavram arasında olumlu ve orta düzeyde ilişki bulmuşlardır. Yaşbay (2011) çalışmasında akademisyenlerin otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiş incelenen üniversitedeki akademisyenlerin kurumlarına bağlı olduklarını ancak düzeylerinin düşük olduğunu, otantik liderlik dışında da etkilerin fazla olduğunu belirtmiştir. Memiş, Aydın, Kabasakal ve Saraçer (2009), otantik liderliğin kavram olarak adı geçmese de yansımalarının tarih boyunca karşımıza çıktığını belirtmişlerdir. Yunan mitolojisinin de bulunan “Kendin ol”; MÖ 551- 479 yıllarında yaşayan Konfüçyüs “Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur”; MÖ 470-399 yıllarında yaşayan Sokrates “Görünmek istediğin gibi ol”; 1207-1273 yıllarında yaşayan Mevlana Celaleddin Rumi “Ya olduğun gibi görün ya da göründüğün gibi ol”; 1564-1616 yıllarında yaşayan William Shakespeare “Düşündüğün gibi söyle ve ruhtan söyle”; 1706-1790 yıllarında yaşayan Benjamin Franklin “Nasıl görünüyorsan gerçekten o ol” ifadeleri bu anlamda dikkat çekmektedir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde otantik liderliğin bileşenleri olduğu; en çok öz farkındalık, öz denetim, ilişkisel şeffaflık ve karar almada dengeli yaklaşım olarak sınıflandırıldığı belirlenmiştir. Bir liderin otantik liderlik özellikleri taşıdığını belirten şeylerden biri, otantik liderliğin bileşenlerine ne derece sahip olduğudur. Aşağıda otantik liderliğin temel bileşenlerine değinilmiştir.

- **Öz Farkındalık ve Öz Denetim;**
Otantik liderlik ve liderlerde aranan en temel özelliklerden biri öz farkındalık ve öz denetimdir. Öz farkındalık ve öz denetim birbirini tamamlar nitelikte olduğu için aynı başlık altında ele alınarak incelenmiştir. Öz farkındalık, kişinin kendi değerlerini, kişisel özelliklerini, bunları etkileyen öğeleri, duyguları bilmesi ve bunlara bilinçli yaklaşarak güven duymasıdır. Otantik liderler kendi sınırlı ve güçlü yönlerinin farkındadır. (Çelik, 2015). Otantik liderler kendilerinin, kim olduklarının ve inandıkları şeylerin farkındadır. Eylemleri, sözleri kendi değer ve inançlarıyla uyumludur. Takipçileri bu liderleri etik ilkelere saygılı olarak nitelendirir. Aynı zamanda ne düşündüklerini ve neden öyle davrandıklarının farkındadırlar (Demir, 2020). Gardner vd. (2005) otantik lideri tanımlarken kendi iyi ve kötü yönlerinin farkında olduklarını, olumsuz ve geliştirilmesi gereken yönlerini bildiklerini ve kendilerini geliştirmek için çaba harcadıklarını belirtmiştir.
- **İlişkisel Şeffaflık;**
Otantik liderliğin temel amaçlarından biri, örgüt içerisinde açıklık hissi oluşturmaktır. Böylece örgüt üyeleri, kendileri ile lider arasında bağ kurabilecek ve liderin olumlu yönlerini örnek alacaklardır (Yücel ve Kılıç, 2017). İlişkisel şeffaflık, Kernis (2003), tarafından diğer bireylerle ilişki kurarken doğruluğa ve açıklığa dayalı iletişim kurmak olarak açıklanmıştır (akt. Keser, 2013). Burada belirtmek istenen ilişki kurarken samimi, dürüst, güven verici tutumlar sergilemek ve yapmacık tutumlardan uzak durmaktır. Bireyin diğer bireylerle ilişkilerinde netlik ve dürüstlüğün önemsenerek uygulanması ilişkisel şeffaflığı içerir. İlişkisel şeffaflık samimiyetin gelişmesinde önem taşır (Kernis, 2003). Gardner vd. (2005) göre otantik liderler, ilişki kurarken yüksek seviyede açık, istekli, düşünce-görüşlerini paylaşmaktan çekinmeyen ve bunu yaparken yapıcı yaklaşım sergileyen liderlerdir. Otantik liderler yaşanması durumunda hasar bırakabilecek olay ve duyguların etkilerini en az seviyeye düşürmek için gayret gösterirler. Otantik liderler, bireylerle, örgütlerle ve kurumlarla ilişkilerinde, yüksek seviyede netlik belirten, aynı zamanda ilişki kurmada istekli olan, duygu ve düşüncelerini takipçilerine çekinmeden aktaran liderlerdir. Bu liderler yapıcı bir tutum sergileyen bireylerdir.
- **Karar Almada Dengeli Yaklaşım;**
Kernis (2003), dengeli ve tutarlı davranışlarda bulunmanın otantiklikte asıl unsurlardan biri olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda otantik liderin takipçileriyle olan iletişiminin güçlü olmasını, bununla gelen başarı ve değer liderin şeffaflık özelliklerine bağlamıştır. Otantik liderler, dengeli davranışlar sergileyerek bir konu hakkında karar vermeden önce bilgileri ayrıntılarıyla inceleyen liderlerdir (Luthans ve Avolio, 2003; May ve diğ., 2003; Avolio ve Gardner, 2005; Akgündüz, 2012; akt. Çelik, 2015). Demir (2020), otantik liderlerin ön yargılardan uzak, bilgileri dengeli değerlendirebilen ve konulara farklı açılardan yaklaşabilen kişiler olarak tanımlamıştır. Bu liderler, kendi pozisyonlarına olumsuz yansiyabilecek düşüncelerde bile ortaya atılarak değerlendirilmesine destek olabilirler (Özkar, 2017; akt. Avcı, 2022).

Bireylerin yer aldığı okul örgütleri ve içerisinde bulunan öğretmenlerin özellikleri bireylerin yaşamını etkilemektedir. Okullar toplumun devam ettirilmesinde ve geliştirilmesinde gerekli olan örgütlerdir (Çelik, 2015). Toplum için önemli olan bu örgütlerin gelişen teknoloji, küreselleşme, kültürel farklılıklar ve beklentilerden etkilenmekte, okul yönetiminin sorumlulukları artmakta ve davranışları önem kazanmaktadır (Taymaz,2009). Okullarda yönetimin liderliği sorunları görebilme ve çözebilecek yeteneği gerekli kılarken, okul yönetiminin liderliği sadece okula değil okulun üyelerini de kapsayan bir liderlik olmalıdır (Taymaz, 2009). Bu noktada okullarda sadece okul müdürlerinin liderlik özellikleri değil; en önemli unsurlardan olan öğretmenlerin liderlik özellikleri önem kazanmaktadır. Liderlikte yeni bakış açılarına dayalı olarak ortaya çıkan pozitif liderlik yaklaşımlarından biri olan otantik liderlik ise bireyin kendini bilerek davranması (Caza ve diğ., 2010), duygularını açıkça ortaya koyması (Avolio, Gardner, 2005), ilişkisel şeffaflığa sahip olması, içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip olması (Balta, 2020) gibi önemli özelliklere sahip olduğu için öğretmenlerde bulunması eğitim ve okul örgütü için önemli olacaktır. Bu konuda farklı çalışmalar yapılmış ve aşağıda bu çalışmalara değinilmiştir.

Keser (2013) çalışmasında okul yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiş okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerine sahip oldukları, psikolojik sermaye unsurlarını temel alan pozitif özelliklere yüksek düzeyde sahip oldukları, psikolojik sermaye özelliklerinin otantik liderlik özelliklerin pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Gök (2015)'te çalışmasında okul yöneticileriyle çalışmış, otantik liderlik düzeylerinin yaşam doyumu ve aileden algılanan sosyal destek algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Otantik liderlik ile yaşam doyumu ve aileden algılanan sosyal destek algısı arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmaların okul müdürlerinin yanı sıra sınıf öğretmenlerinin de görüşleri alınarak genişletilmesini tavsiye etmiştir. Ünal (2015), ortaokul müdürlerinin otantik liderlik davranışları, öğretmenlerin sesi ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında; müdürlerin gösterdiği otantik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin sesi ve örgütsel özdeşleşmeleri arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Örs (2015), çalışmasında okul yöneticilerinin otantik liderlik ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve aralarında pozitif yönde bir ilişki bulmuştur. Çalışmaların sonucunda otantik liderliğin incelenen alanlarda olumlu etkilerinin olduğu ortak bir sonuç olarak çıkarılmıştır. Çelik (2015), ise çalışmasında öğretmenlerin algılarına dayalı olarak okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini incelemiştir. Bu çalışma öğretmenlerin görüşlerine dayalı olması bakımından bu çalışma ile benzerlik göstermesine rağmen okul müdürlerinin özelliklerini ölçtüğü için bu çalışmadan ayrılmaktadır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, en çok çalışılan konuların otantik liderlik ile örgütsel güven (Kılıç, 2015; Yücel, Kılıç, 2017), psikolojik sermaye (Keser, 2013; Dinçer, 2013; Soylu, 2018; Öztürk Çiftçi, 2018; Hırlak, 2015; Taşan, 2015), örgütsel bağlılık (Yaşbay, 2011; Ayça, 2016; Demircioğlu, 2017), motivasyon (Özerten, 2018; Kılıç, 2019) ve özdeşleşme (Ünal, 2015) olduğu görülmüştür. Otantik liderlik ile yaratıcılık (Dinçer, 2013), yaşam doyumu (Gök, 2015), sosyal destek algısı (Gök, 2015), duygusal zekâ ilişkisi konularında da az sayıda çalışmalar olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmaların büyük bir kısmının nicel olması (Kaya, 2012; Akgündüz, 2012; Koçak, 2019; Gezer, 2015), yabancı olması (Avolio, Gardner, 2005; Caza ve diğ. 2010; Gardner ve diğ. 2005; Kernis, 2003), eğitim alanında az sayıda yapılmış olması (Kaya, 2012; Özden, 2015; Ünal, 2015; Örs, 2015; Gök, 2015; Akıncı, 2016; Çelik, 2015; Başaran, 2018) dikkat çekmektedir. Otantik liderlik ile ilgili olarak literatürde bulunan çalışmalar incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerinin hiç çalışmamış olması bu alanda bir eksik oluşturmaktadır. Otantik liderliğin eğitimdeki yansımalarını en iyi gözlemleyenler öğretmenler olacaktır. Bireylerin hayatında kalıcı izler bırakan sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özellikleri ise merak edilmektedir. Sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerini inceleyen bu çalışmanın alandaki eksikliğin kapanmasına katkı sağlayan özgün bir çalışma olacağı düşünülmektedir.

Otantik liderlik ile ilgili alanyazın incelendiğinde, genellikle uluslararası çalışmalar olduğu ve bu çalışmaların eğitim alanı dışında yapıldığı görülmüştür. Eğitim ile ilgili var olan az sayıdaki çalışma ise genellikle okul müdürlerinin otantik liderlik özellikleri üzerine yapılmıştır. Otantik liderlik ile örgütsel bağlılık, örgütsel güven, motivasyon, örgütsel özdeşleşme, psikolojik sermaye, öz yeterlilik ilişkisinin incelendiği nicel çalışmalar çoğunluktadır. Okulların en önemli unsurlarından olan öğretmenlerin otantik liderlik özelliklerinin incelenmesi bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bu çalışmada bireylerin hayatında kalıcı izler bırakan sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın bir diğer önemi ise ulusal düzeyde yapılan az

sayıdaki çalışmalardan biri olmasıdır. Eğitim alanında otantik liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların az olmasından dolayı çalışmanın eğitim alanına ve alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Buradan hareketle bu araştırmanın amacı, sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özellikleri ve öğretmenlerin bu özellikleri sergileyebilme ve içselleştirebilme durumlarının belirlenmesi olmuştur. Bu amaç çerçevesinde belirlenen alt amaçlar aşağıda sıralanmıştır:

1. Okul yöneticilerinin otantik liderliğin ne olduğu hakkındaki görüşleri nelerdir?
2. Sınıf öğretmenlerinin kendi içlerinden geldiği gibi davranabilmekte midir?
3. Sınıf öğretmenlerinin öz farkındalık durumları nedir?
4. Sınıf öğretmenlerinin öz denetim durumları nedir?
5. Sınıf öğretmenlerinin ilişkisel şeffaflıkları durumları nedir?
6. Sınıf öğretmenlerinin karar alma sürecindeki yaklaşımları nedir?
7. Sınıf öğretmenlerinin hatalı davranışlar karşısındaki tepkileri nedir?
8. Sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine sahip olma durumları nedir?
9. Sınıf öğretmenlerinden beklenen otantik liderlik özellikleri nelerdir?
10. Sınıf öğretmenlerinin en belirgin otantik liderlik özellikleri nelerdir?
11. Sınıf öğretmenlerinin meslektaşları arasındaki otantik liderlik özellikleri nelerdir?
12. Sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerini geliştirmek için yapılabilecek çalışmalar nelerdir?
13. Sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine sahip olmaları eğitim açısından nasıl bir önem taşımaktadır?

Araştırma Modeli

Sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerini üzerine okul yöneticilerinin görüşlerinin ve öğretmenlerin otantik liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi amacıyla yapılan bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar olgu ve olayların istenilen yönde derinlemesine incelenmesini temel almaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Nitel araştırmalar psikolojik ölçümler ve sosyal olaylarla ilgili nicel araştırmalara oranla daha derinlemesine bilgi edinmeyi sağlar (Büyüköztürk vd., 2016). Araştırmada sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özellikleri, bu özelliklerin eğitime etkileri derinlemesine incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu sebeple nitel araştırma desenlerinden biri olan olgu bilim tercih edilmiştir. Olgu bilim araştırmalarında olgunun, olayın, durumun içinde olan bireyler araştırmanın kaynaklarını oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Cropley'ye (2002) göre olgu bilim çalışmaları farkında olduğumuz ancak derinlemesine bilgi sahibi olmadığımız konulara odaklanır (akt. Büyüköztürk, vd. 2016). Olgu bilim araştırmalarında veri kaynakları araştırmanın temel aldığı olguyu yaşayan ve dışı vurabilecek bireylerdir (Büyüköztürk, vd., 2016). Araştırma kapsamında, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Bilimsel Araştırma Etik Kurulu'nun 19.11.2020 tarihindeki 3 nolu toplantı ve 2020/136 nolu protokolü ile izni alınmıştır.

Çalışma Grubu

Bir ülkenin gelişmesinde her mesleğin farklı oranda katkısı olsa da insan kaynaklarını nitelikli hale getirmede ve kalkınmada en çok önem taşıyan mesleklerden biri öğretmenliktir (Güven, 2017). Bu nedenle sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerinin incelendiği çalışmada sınıf öğretmenlerini en yakından tanıyabilecek olan okul yöneticileri ile çalışılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2020-2021 eğitim-öğretim yılı içerisinde Balıkesir iline bağlı Bandırma ilçesinde görev yapmakta olan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Çalışma grubunu, basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile seçilen Balıkesir ili Bandırma ilçesinde görev yapmakta olan 30 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Basit seçkisiz örnekleme yönteminde evrende bulunan her bireyin örnekleme için seçilme olasılığı aynıdır (Ural ve Kılıç, 2005; akt. Uçar, 2020).

Tablo 1. Yöneticilerin Demografik Bilgileri

| Yönetici | Cinsiyet | Yaş | Tecrübe | Yönetici Olarak Çalışma Süresi | Eğitim Durumu | Görev Yeri |
|----------|----------|-----|---------|---|---------------|------------|
| M1 | E | 55 | 35 | 30 | Lisans | Bandırma |
| M2 | E | 50 | 25 | 15 | Lisans | Bandırma |
| M3 | E | 50 | 26 | 9 | Lisans | Bandırma |
| M4 | E | 36 | 8 | 7 | Lisans | Bandırma |
| M5 | K | 43 | 20 | 9 | Lisans | Bandırma |
| M6 | E | 52 | 32 | 20 | Lisans | Bandırma |
| M7 | E | 59 | 37 | 12 | Ön Lisans | Bandırma |
| M8 | E | 56 | 33 | 11 | Lisans | Bandırma |
| M9 | E | 52 | 34 | 16 | Ön Lisans | Bandırma |
| M10 | E | 43 | 20 | 16 | Lisans | Bandırma |
| M11 | E | 54 | 32 | 25 | Lisans | Bandırma |
| M12 | E | 46 | 23 | 12 | Lisans | Bandırma |
| M13 | E | 59 | 36 | 28 | Lisans | Bandırma |
| M14 | E | 44 | 23 | 13 | Lisans | Bandırma |
| M15 | E | 34 | 13 | 4 | Lisans | Bandırma |
| M16 | E | 50 | 31 | 25 | Lisans | Bandırma |
| M17 | E | 41 | 17 | 2 | Lisans | Bandırma |
| M18 | E | 47 | 25 | 12 | Lisans | Bandırma |
| M19 | E | 43 | 21 | 11 | Lisans | Bandırma |
| M20 | E | 53 | 34 | 31 | Lisans | Bandırma |
| M21 | E | 36 | 15 | 8 | Lisans | Bandırma |
| M22 | E | 55 | 35 | 30 | Lisans | Bandırma |
| M23 | E | 29 | 8 | 1 | Lisans | Bandırma |
| M24 | E | 39 | 16 | 3 | Yüksek Lisans | Bandırma |
| M25 | E | 49 | 25 | 14 | Lisans | Bandırma |
| M26 | E | 36 | 10 | 7 | Lisans | Bandırma |
| M27 | E | 58 | 36 | 29 | Ön Lisans | Bandırma |
| M28 | K | 35 | 11 | 4 | Lisans | Bandırma |
| M29 | K | 37 | 15 | 14 | Yüksek Lisans | Bandırma |
| M30 | K | 35 | 15 | 4 | Lisans | Bandırma |

Veri Toplama Aracı

Araştırmada sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler hem sınırlandırılmış yanıtlamayı hem de ilgili alanda derinlemesine bilgi alabilmeyi birleştirir. Bu sebeple iki

yöntemin olumlu ve olumsuz yönlerini birleştirir. Kolay analiz edilebilmesi, kendini rahat ifade edebilme imkânı, derinlemesine bilgi alabilmek gibi olumlu, önemsiz konularda fazla zaman harcanması, kontrolün kaybedilebilmesi gibi olumsuz yönleri vardır (Büyüköztürk vd. 2016). Araştırmanın veri toplama aracı hazırlanırken konu ile ilgili alanyazın araştırması yapılmıştır. Araştırma sonucunda oluşturulan görüşme formu danışman öğretim üyesi ile detaylı şekilde incelenmiş, 2 okul yöneticisi ile pilot uygulama yapılmış ve sonrasında 2 öğretim üyesinin fikirleri alınarak son düzenlemeleri yapılmış ve uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıların demografik özelliklerini ölçmekte ikinci bölüm sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerini hakkında görüşleri almaktadır.

Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanması amacıyla hazırlanan görüşme ve gözlem formları için Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Etik Kurul'u ve Bandırma İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır. Bu doğrultusunda Bandırma ilçesinde görev yapmakta olan okul yöneticilerine ulaşılmış; uygun tarih ve saat belirlenerek görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda 30 okul yöneticisi ile görüşme yapılmıştır. Sosyal bilimler alanında en çok kullanılan veri toplama yöntemlerinden biri görüşmedir (Ekiz, 2003; Karasar, 2004). Görüşmeler ile araştırmacılar; tecrübe, düşünce, algılar ve tepkiler gibi bilgileri edinmeyi amaçlarlar (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Yapılacak görüşmeler öncesinde okul yöneticilerine araştırmanın konusu ve amacı açıklanmış, elde edilen verilerin gizli tutulacağı ve sadece araştırma için kullanılacağı belirtilmiştir. Araştırmacı okul yöneticileri ile birer kez görüşme yapmıştır. Yapılan görüşmeler Ocak 2021- Mart 2021 ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler 20-40 dakika sürmüştür. Görüşmeler sırasında araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış, araştırmacı görüşmeler sırasında formda bulunan sorulara eklemeler yaparak görüşler ile ilgili detaylı bilgi almayı amaçlamıştır. Görüşmeler sırasında okul yöneticilerine ses kaydı alınacağı belirtilmiş ve bunu kabul ettiklerini belirten gerekli izinleri alınmıştır. Her bir yönetici ve öğretmen için elde edilen ses kayıtları herhangi bir değişiklik olmaksızın yazıya dökülerek bilgisayar ortamına aktarılmış ve okul yöneticileri "M1, M2.." şeklinde kodlanmıştır. Örneğin:

M1: *"Mesleki yetersizliği kapatmak için davranmıyorlar."*

M4: *"Öğretmenlik rolüne bürünüyorlar. Bu da gayet normal. Diğer normal bayatta tanıdığım kişi ile öğretmenlik yapan kişi farklı oluyor."*

Yapılan görüşmeler ile okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özellikleri hakkındaki görüşleri, tutumları ve düşüncelerinin alınması amaçlanmıştır. Görüşme yapılan okul yöneticilerinin yapılan görüşmelerde doğru cevaplar verdiği, samimiyetleri ve buldukları ortamın özellikleri gibi faktörler çalışmanın geçerliliğinde etkilidir (Cohen & Manion, 1993; Ekiz, 2003; Güven, 2007). Yıldırım ve Şimşek (2018), "bireylerin yaptıkları ve söyledikleri arasında herhangi bir farklılık var mıdır?" sorusu ile sosyal bilimler alanında kullanılan gözlem yönteminin uygulanması gerektiğini belirtmiştir (Güven, 2007). Bu bağlamda araştırmanın geçerliliğini artırmak amacıyla hem görüşme hem gözlem yöntemleri kullanılmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler yüzde ve frekans kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırma kapsamında verileri kod ve temalar etrafında toplayarak anlaşılır olmasını sağlamak ve alan yazında henüz bulunmayan kod ve temalara ulaşma ihtimali olması nedeniyle içerik analizi tekniği kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). İçerik analizi, birbiriyle uyumlu verileri belirli kodlar ve temalar etrafında toplamak ve bunları anlaşılır bir şekilde düzenlemektir (Yıldırım ve Şimşek, 2011; Uçar, 2020). Büyüköztürk vd. (2016), içerik analizini metnin bazı kaidelerle kodlanarak, küçük kategorilerle özetlendiği, sistematik ve yenilenebilir bir teknik olarak tanımlamıştır. Elde edilen nitel veriler, kod ve temalara ayrılmıştır. Elde edilen kod ve temalar arasında karşılaştırma ve yorum yapmayı kolaylaştırması için sayı sistemleri kullanılmış, düzenli ve pratik bir analiz olması için yazılım kullanılmıştır. Yazılım üzerinde kodlamalar yapılırken katılımcıların kişisel bilgileri aktarılmamıştır. Katılımcıların görüşleri yazılıma hiçbir değişiklik yapılmadan aktarılmıştır. Bulguların modellenmesinde "MAXQDA 2022" paket programından yararlanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde şu adımlar izlenmiştir: Araştırmacı görüşmeler sırasında kendi hazırlanmış olduğu yarı yapılandırılmış görüşme formunu kullanmış ve görüşmeler sırasında ses kaydı almıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler

dijital ortama aktarılmıştır. Veriler dijital ortama aktarılırken herhangi bir değişiklik yapılmamış, daha anlaşılır olması için noktalama işaretleri konulmuştur. Dijital ortama aktarılan veriler tema ve kodlara ayrılmıştır. Elde edilen tema ve kodlar analiz programı kullanılarak düzenlenmiştir.

Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışmaları

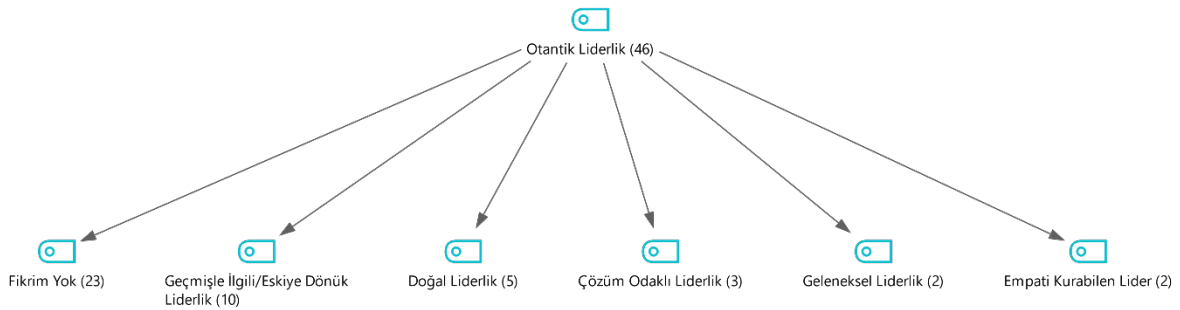
Nitel çalışmalarda elde edilen verilerin, veri analizlerinin ve çıkarılan sonuçların kabul edilebilir olmasında geçerlik ve güvenirlik büyük önem taşımaktadır (Mcmillan, 2000; akt. Büyüköztürk vd., 2016). Yıldırım ve Şimşek (2018), araştırmalarda geçerliğin sağlanmasının güvenirliği ve bilgiye ulaşma sürecini etkilediğini belirtmektedir. Araştırmanın geçerliğini sağlamak amacıyla; araştırmacının ön yargılı ve yanlı bir tutum göstermesini önlemek için katılımcıların demografik özelliklerinin çeşitli olmasına dikkat edilmiştir (Büyüköztürk vd., 2016). Ayrıca araştırmanın örneklemini okul yöneticilerinin oluşturmuş olması, sınıf öğretmenleriyle çalışılmış olması ve araştırmacının da sınıf öğretmeni olması, görüşme sırasında katılımcıların kendilerini daha rahat hissetmelerine, anlaşılacaklarına olan inançlarına katkı sağladığı gözlemlenmiştir. Araştırma ve veri toplama süresince danışman öğretim üyesi ile araştırmanın niteliğini arttırmak amacıyla değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırmanın güvenirliğini sağlamak amacıyla; yapılan görüşmeler sırasında katılımcıların onayı ile ses kaydı alınmış ve ses kayıtları görüşme sonrasında dinletilerek onaylatılmıştır. Görüşme öncesinde araştırmanın amacı, aşamaları ve konusu ile ilgili katılımcılara detaylı bilgi verilmiştir. Verilerin analiziyle elde edilen bulgu ve sonuçlar arasında bağlantı kurulmuş, katılımcıların ifadelerinden değiştirilmeden alıntılar yapılmış ve alıntılara herhangi bir ekleme yapılmamıştır. Araştırma verileri kodlanırken, farklı araştırmacıların da değerlendirme yapmasına olanak sağlaması gerektiği için (Büyüköztürk vd., 2016) bu konuda özen gösterilmiştir.

Araştırmanın nitel veri analizlerinde güvenirliği sağlamak amacıyla Miles ve Huberman'ın (1994), "Uzlaşma Yüzdesi = Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) x 100" formülü kullanılmıştır. Araştırmacının elde ettiği veriler ve kodlama anahtarları eğitim bilimleri uzmanı ile paylaşılmıştır. Uzman ve araştırmacı birbirinden bağımsız şekilde işaretlemeler yapmıştır. İki farklı kodlayıcı arasındaki uyum görüşme formu için %89.6, gözlem formu için %87.8 olarak belirlenmiştir. Araştırmanın güvenirliğinin sağlanmasında, araştırmacı dışındaki bir kişinin analiz sürecine katılması ve sonuçları karşılaştırıldığında %80 oranında hem fikir sağlanması yeterli olacaktır (Büyüköztürk vd., 2010). Araştırmada kullanılan gözlem ve görüşme sorularının güvenirlik analizlerinin %80'nin üzerinde olmasından dolayı araştırma güvenilir kabul edilmiştir.

Bulgular

Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Ne Olduğu Hakkındaki Görüşleri

Araştırma kapsamında sorulan "Otantik liderlik hakkında bilgi ve düşünceleriniz neler?" sorusuna verilen cevaplar analiz sonucunda 6 temaya ayrılmış, elde edilen veriler hiyerarşik tabloda frekans değerleri ile şekil 6'da verilmiştir.



Şekil 6. Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Hakkındaki Görüşleri

Şekil 6'da okul yöneticilerinin otantik liderlik hakkındaki görüşleri "Fikrim Yok" (f:23), "Geçmişle İlgili/Eskiye Dönük" (f:10), "Doğal Liderlik" (f:5), "Çözüm Odaklı Liderlik" (f:3), "Geleneksel Liderlik" (f:2) ve "Empati Kurabilen Lider" (f:2) şeklinde temalara ayrılmıştır. Okul yöneticilerinin otantik liderlik hakkındaki görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir. En çok frekansa sahip olan fikrim yok temasına (f:23) ait görüşlerden bazıları şu şekildedir:

M3: "Bir fikrim yok açtıkçası daha önce duymadım."

M6: "Yok otantik liderliği duymadım. Otantik liderlik ile ilgili başlayan yöneticilik anlamında bir şey şu anda duymadım."

M9: "İlk defa duydum."

M20: "Maalesef yok."

M30: "Bilmiyorum. Yanlış bir şey söylemek isterse bilmemek daha doğru."

Yukarıdaki yöneticilerin görüşleri incelendiğinde M3, M6 ve M9 otantik liderlik kavramını daha önce hiç duymadıklarını belirtmişlerdir. M20 otantik liderlik ile ilgili bir fikrinin olmadığını belirtmiştir. M30 ise M3, M6 ve M9 gibi otantik liderliği hiç duymadığını belirtmiştir. Yanlış bir cevap vermektense bu konuda görüş bildirmek istemediğini söylemiştir. Fikrim yok temasından sonra en çok frekansa sahip geçmişle ilgili/eskiye dönük temasına (f:10) ait görüşlerden bazıları şöyledir:

M12: "Otantik deyince sanki biraz daha eskiye dönük geliyor aklıma. Eski usul liderlik..."

M13: "Geçmiş tecrübelerin günümüze aktarılması, günümüzde faydalanmak, yararlanılması."

M24: "Otantik deyince eski bir öğretmenlik gibi bir şey anladım."

M29: "Bildığımız o geçmişten gelen müdürlük, liderlik özellikleri. Nasıldır yani daha sert, daha otoriter olan liderlik berhalde."

Yukarıdaki yöneticilerin görüşleri incelendiğinde M12, M13, M24 ve M29'un otantik liderlik ile ilgili bilgileri olmadığı görülmüştür. Ancak otantik liderlik ile ilgili tahminlerde bulunurken eski ve geçmiş kelimelerini kullandıkları dikkat çekmektedir. M12, M24 ve M29 otantik liderliği eski usul, sert ve geçmişteki liderlik tarzları ile ilişkilendirirken M13 geçmişle ilgili ancak günümüze aktarılabilir faydalanılması olarak tanımlamıştır. Diğer temalar ile ilgili görüşler şöyledir:

M2: "Allah vergisi şeklinde gelişen liderlik pozisyonu bence."

M9: "Benim anladığım doğal liderlik özellikleri ile alakalı. Doğuştan var olan liderlikten bahsediyor diye düşünüyorum. Otantik özellik deyince bunu anlıyorum."

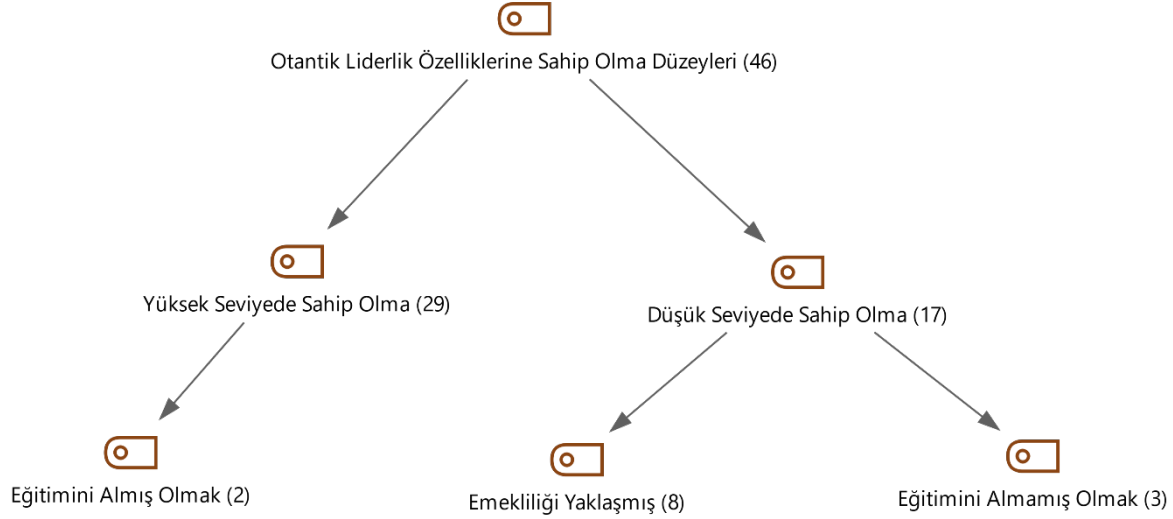
M10: "Duruma göre yol çizebilen veya çözüm üretebilen."

M16: "...yani yönlendiricilik, farklı bir yönlendiricilik gibi hissediyorum. Farklı bir yaklaşımla yönlendiricilik."

Yukarıdaki yöneticilerin görüşleri incelendiğinde M2 otantik liderliği tanımlarken Allah vergisi tanımını, M9 ise doğal liderlik tanımını kullanmıştır. Bu iki tanımın benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir. M10, otantik liderleri duruma uyum sağlayabilen, çözümcü kişiler olarak tanımlamıştır. M16 ise otantik liderlik ile yönlendiricilik kavramını ilişkilendirmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde okul yöneticilerinin büyük bir kısmının (f:23) otantik liderlik hakkında fikrinin olmadığı dikkat çekmektedir. Okul yöneticileri genellikle hiç duymadıklarını, farklı liderlik türleri ile karşılaştıklarını ancak otantik liderlikle hiç karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Görüş bildiren okul yöneticilerinin ise otantik liderliğin en çok geçmişe dönük ve eskiyle ilgili olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir.

Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Otantik Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri Hakkındaki Görüşleri

Araştırma kapsamında sorulan "Öğretmenlerinizin otantik liderlik özelliklerine ne derece sahip olduğunu düşünüyorsunuz" sorusuna verilen cevaplar analiz sonucunda 2 tema, 3 alt temaya ayrılmış, elde edilen veriler hiyerarşik tabloda frekans değerleri ile şekil 13 de verilmiştir.



Şekil 13. Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Otantik Liderlik Davranışlarını Sahip Olma Düzeyleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 13'te okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik davranışlarını sahip olma düzeyleri hakkındaki görüşleri "Yüksek Seviyede Sahip Olma" (f:29) ve "Düşük Seviyede Sahip Olma" (f:17) olmak üzere iki temaya ayrılmıştır. Yüksek seviyede sahip olma teması 1 alt temaya ayrılmış, "Eğitimini Almış Olmak" (f:2) şeklinde ifade edilmiştir. Düşük seviyede sahip olma teması 2 alt temaya ayrılmış, "Emekliliği Yaklaşmış" (f:8), "Eğitimini Almamış Olmak" (f:3) şeklinde ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri hakkındaki görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir. Yüksek seviyede sahip olma temasına (f:29) ait bazı görüşler şu şekildedir:

M7: "Bence yeterli düzeyde sahipler. Daha da iyi olabilir."

M8: "%100 şeklinde bir ifade yanlış olur. Ama genel olarak iyiler."

M14: "Yüzde 75'i sahip diye düşünüyorum. Çünkü 4 tane özellik sayıyorsunuz bunların dördünü bir taşıyanları düşünüyorum. Yüzde 75 diyorum çünkü, bu saydığımız özelliklerin 2 tanesi vardır, iki tanesinin eksikliği vardır, üçü vardır bir tanesinin eksikliği vardır. Bu da ortalama yüzde yetmiş beşi gördüğümüz kadarıyla."

M15: "Bence gösteriyorlar evet. Yani şimdi ben çok uı belki size çok utopik gelecek ama bizim okul için konuşuyorum tabii ki bunları. Ben şimdi düşünüyorum tabii ki saydığımız özellikleri tek tek. Bunların hepsini ben öğretmen arkadaşlar da görüyorum. Tabii ki gerçekçi olmak lazım. Kimisinde bazı özellikler ön plandadır. Herkeste tabii ki ön planda değil bu bir gerçek. Kimsin de işte ilişkiler arası şeffaflık ön plandadır diğerleri de daha geridedir gibi ama hepsinden mutlaka var öğretmen arkadaşlarımız da."

M18: "Genel olarak otantik liderlik özelliklerine sahipler."

M23: "Daha çok kendini geliştirmeye çalışıyor. Çünkü biz temeli oluşturduğumuz için ister istemez daha çok uğraşyoruz bazı şeylerle. Çünkü mesela eve gittiğimiz zaman akşam da olsa sabah da olsa sürekli arıyoruz görüşüyoruz. Bu yüzden sınıf öğretmenleri gerçekten bu konuda başarılılar gerçekten başarılı."

Yukarıdaki görüşler incelendiğinde, M7 ve M8 öğretmenlerin beklentiyi karşılayacak düzeyde sahip olduklarını belirtmişlerdir. M14 ise öğretmenlerin sahip olma düzeylerini değil, öğretmenlerin büyük bir kısmının sahip olduğunu belirtmiştir. M15 ise M7 ve M8 gibi bu özellikleri gösterdiklerini belirtmiş, M14 ile benzer şekilde bazı öğretmenlerin gösterdiğini belirtmiştir. M18, öğretmenlerin bu özelliklere sahip olduğunu belirtmiştir. M23 ise daha çok öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri üzerinde durmuş ve başarılı olduklarını belirtmiştir. Düşük seviyede sahip olma temasına (f:17) ait bazı görüşler şu şekildedir:

M12: "Yüzde yirmi. Yüzde 20 yani o da maksimum. O da çok iyimser bir tanım yüzde yirmi bence."

- M16:** “Öğretmenine göre tabii ki farklılık gösteriyor. Yani birtakım öğretmenlerin kalıplaşmış prensipleri var onları kırabilmek onların dışına çıkabilmek biraz uğraştırıcı oluyor maalesef ama akış içinde ilerleyen arkadaşları ve başarılarını gördükçe onlar da o yöne doğru senkronize oluyorlar doğal olarak.”
- M27:** “%40. Diyorum ya yeniliğe çok açık değiliz. Farklı mesleklerden gelip öğretmenlik yapıyoruz. Bandırma’daki en büyük okulda bile şu anda bilmiyorum ama 15-20 tane öğretmen vardır. Öğretmen okulu veya eğitim enstitüsü bitirmeyen. Ziraatçı iletişimci veya başka bir üniversitenin başka bir bölümünü bitiren.”
- M29:** “Sınıf öğretmenlerinin ya ben kendilerinin farkında olduklarını zannetmiyorum. O farkındalık boyutu vardı. O farkındalık boyutu olmadığını düşündüğüm gibi olmadığı için onu tamamlama durumu da yok. Yani ona yönelik bir çalışmaları da yok.”

Yukarıdaki görüşler incelendiğinde yöneticilerin düşük seviyede sahip olduklarını belirttikleri görülmektedir. M12, öğretmenlerin küçük bir kısmının sahip olduğunu belirtmiştir. M16 ise M14 ile benzer şekilde bazı öğretmenlerin sahip olduğunu belirtmiş ancak çoğunun düşük seviyede sahip olduğunu belirtmesi yönünden ayrılmıştır. M27, yüzde kırkının sahip olduğunu belirtmiş ve farklı mesleklerden gelen kişilerin öğretmenlik yapmasının etkili olduğunu ifade etmiştir. M29, öğretmenlerin otantik liderlik özellikleri arasında farkındalıklarının düşük olduğuna dikkat çekmiştir. Düşük seviyede sahip olma temasında (f:8) en çok frekansa sahip olan emekliliği yaklaşmış alt temasına ait görüşlerden bazıları şu şekildedir:

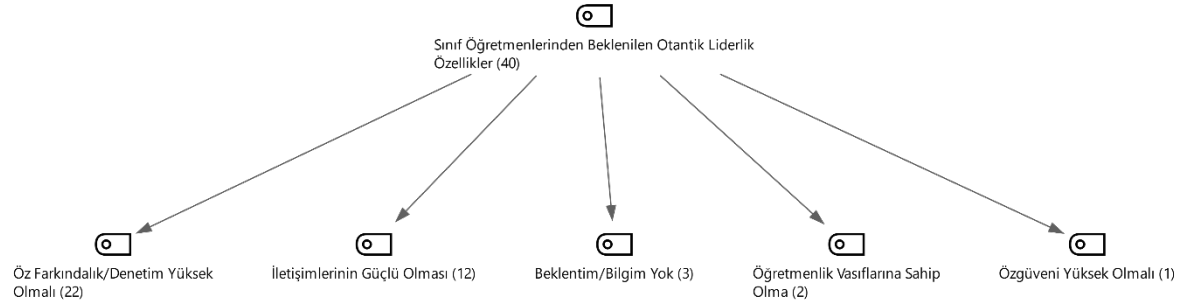
- M8:** “Ama dediğim gibi artık sona yaklaşmış daha kötü durumda arkadaşlarımız da var.”
- M16:** “Direkt tecrübe ile alakalı. Yalnız şöyle de diyelim çok tecrübeli olup katı kuralları ile hala devam etmeye çalışanlar da var. Yani bu işe yıllarını vermiş eski alışkanlıklarını devam ettirme çabası içerisinde olanlar da oluyor.”
- M19:** “Bazı şeyleri ikinciye tekrarlamış oluyorum ama yeni nesil yeni şeyden geçmiş olan, yeni derken 15-20 yıl değişim ve birlikte olan öğretmenlerimiz bunu kabul ediyor. Etmek zorunda kaldığını düşünüyorum sistem bunu gerektiriyor. Bunun da farkındalar zaten okuduklarından. Biraz eski nesille ilgili biraz bir şeyimiz var. Yani iletişim de biraz sürtüşme olabiliyor. Kendi doğruları ile ilgili direktmeler yapabiliyorlar. İşte öz değerlendirme, kendi eksiklerini görmesi bilmem ne bunlarda nesiller arasında biraz farklılık var. Eski nesil de biraz...”
- M20:** “Ama gelenekselci yani belli bir yaş grubu yani benim gibi dinazorlar değişime kapalıyız onu demek istiyorum. Değişime kapalıyız onlarda biraz otantiklikten ziyade gelenekselciliğin daha ağır bastığını düşünüyorum. Ama zorunlu hallerde bunu öğrenmesi gerekiyorsa öğreniyor o ayrı. Ama faydasına ne kadar inanıyor onu bilmiyorum yani. Zorunluluk da olmadığı müddetçe zorlandıklarını düşünüyorum.”

Yukarıdaki görüşler incelendiğinde, okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerinin düşük olmasını emekliliklerinin yaklaşmış olmasıyla ilişkilendirdikleri görülmektedir. M8 öğretmenlerin otantik liderlik özelliklerine sahip olduklarını ancak emekliliği yaklaşan öğretmenlerde düşük olduğunu belirtmiştir. M16 her iki öğretmen tarzının da olduğunu ama tecrübeli olmanın etkilediğini belirtmiştir. M19, yeni neslin daha başarılı olacağını emekliliği yaklaşan eski nesillerin daha sorunlu olduğunu belirtmiştir. M20 ise diğer görüşlerle benzer şekilde gelişime kapalı olduklarını, gelenekselci olduklarını belirtmiştir. Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri hakkındaki görüşlerinin analiz sonuçları incelendiğinde, otantik liderlik özelliklerine yüksek seviyede sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine yüksek seviyede sahip olduklarını belirten yöneticiler genellikle öğretmenlik mesleğinin de gereği olduğunu, eğitimini almış olmanın etkili olduğunu belirtmişlerdir. Sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine düşük seviyede sahip olduğunu belirten yöneticiler ise eğitimini almadan farklı meslek gruplarından gelen bireylerin bu özellikleri daha az taşıdığını belirtmişlerdir. Bu iki farklı görüş tam tersi gibi görünse de birbirini destekler niteliktedir. Otantik liderlik özelliklerinin düşük seviyede olduğunu belirten yöneticiler, emekliliği yaklaşmış olan öğretmenlerin bu konuda daha yetersiz kaldıklarını vurgulamışlardır. Bu bulgu, emekliliği yaklaşmış öğretmenlerde öz denetimin düşük olduğunu belirten yöneticilerin görüşleri ile birbirini destekler nitelik taşımaktadır.

Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinden Bekledikleri Otantik Liderlik Özellikleri

Araştırma kapsamında sorulan “Öğretmenlerinizden beklediğiniz otantik liderlik özellikleri nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar analiz sonucunda 5 temaya ayrılmış, elde edilen veriler hiyerarşik tabloda frekans değerleri ile şekil 14 de verilmiştir.



Şekil 14. Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinden Bekledikleri Otantik Liderlik Özellikleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 14’te okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinden bekledikleri otantik liderlik özellikleri hakkındaki görüşleri “*Öz Farkındalık/ Denetim Yüksek Olmalı*” (f:22) ve “*İletişimlerinin Güçlü Olması*” (f:12), “*Beklentim/ Bilgim Yok*” (f:3), “*Öğretmenlik Vasıflarına Sahip Olma*” (f:2), “*Özgüveni Yüksek Olmalı*” (f:1) olmak üzere beş temaya ayrılmıştır. Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinden bekledikleri otantik liderlik özellikler hakkındaki görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir. Öz farkındalık/denetim yüksek olmalı temasına (f:22) ait bazı görüşler şu şekildedir:

M3: “*Özdenetimin geliştirilmesi gerektiğini düşünüyorum.*”

M7: “*Sürekli hayat değişiyor. Yenileme olmazsa çağın gerisinde kalacaksın.*”

M9: “*Öz farkındalığı ve özdenetimi çok önemsiyorum ikisini.*”

M10: “*Bence tam kelimelerin şeylerini söyleyemeyeceğim ama en önemlisi bence kişinin kendini tanumasıdır. Hani olumlu ya da olumsuz yanı demiştiniz ya. Ee şimdi sen bir hastayı düşün şeyini bulmadan sebebini bulmadan teşhis koymadan tedavi edemezsin. Bence işin en başındaki şey olur çünkü hepsi ona dayanıyor. Şeffaflıkta ona dayanır, ben şeffaf mıyım değil miyim, açık mıyım değil miyim, kişilerle iletişimim de kapalı mıyım değil miyim? Hani hepsinde bakarsak dediğiniz özelliklerin bence odur.*”

M13: “*Diğerlerinden önce özdenetim.*”

M23: “*Öncelikle ama kendimizi geliştirmemiz gerektiğini düşünüyorum. Çünkü teknoloji ilerliyor görüyorsunuz uzaktan eğitim durumundayız. Farklı olmamız gerekiyor öğrencinin dikkatini çekmek için. Uzaktan eğitimde özellikle bunun farkına vardık zaten. Ne kadar çok değişik şeyler yaparsanız kendinizi geliştirseniz öğrenciye o kadar faydanız olur. Sınıfın mesela süslenmesi her şey öğrencilerin dikkatini çekmek açısından olduğu için kendini geliştirmeyi en başa koyabilirim ben bu konuda.*”

Yukarıdaki görüşler incelendiğinde, okul yöneticilerinin öz farkındalık ve öz denetimi birlikte ele aldıkları görülmektedir. M3 ve M9 öz farkındalık ve öz denetimin gerekli olduğunu belirtmiştir. M10, en önemli şeyin önce kendilerini tanımasını olduğunu belirtmiştir. Kendini tanıdıktan sonra diğerlerinin geleceğini ifade etmiştir. M13 ise M10 ile benzer şekilde ilk olarak öz denetimin olması gerektiğini belirtmiştir. M23 ise kendini geliştirmenin önemli olduğunu, çağı yakalamanın önemini belirtmiştir. İletişimin güçlü olması temasına (f:12) ait bazı görüşler şu şekildedir:

M6: “*Vallahi dediğim gibi insanlar birbirine yaklaşıırken empati yaparak hoşgörülü olarak yaklaşması lazım.*”

M19: “*Öğretmen öğrenci ilişkileri veli ilişkileri, öğrenciye yaklaşımlarla ilgili, özellikle yaklaşımlarla ilgili çünkü çok değişti eskisi gibi değil. Eskiden böyle sert davranırsan, yani konuşma tarzı bile ses tonu bile eskisi gibi değil. Buradaki öğrencilerle şey yapamıyorsun artık bağırıyorsun. Çünkü eskisi gibi değil artık gerekiyor da.*”

Değişim ile birlikte buna da açık olmaları gerekiyor. Bir de eleştiriye açık olmaları gerekiyor. Sormaları gerekiyor daha çok. Yani sormaları gerekiyor daha çok. Kendi aralarında tabii. Ben bunu yaptım sen şunu yaptın, ikimiz nasıl bunu yapabiliriz şeklinde. İletişime bir defa açık olurlarsa zaten bu teknoloji onlara her şeyi öğretiyor.”

M25: *“Özellikle şeffaf olmalı. Şeffaf olacak ki öğrenci de bilsin. Tarafsız olsun, eşit olsun. Özel hayatı dışında şeffaf olmalı. Verdiğinin karşılığını alabilmeli.”*

M30: *“Bizim için en önemli ilişkide şeffaflık. Öncelikle şeffaflık çünkü çocuklar şeffaf olduğumda kendini daha güvende hissettiği için başarıda öyle geliyor. Çocuklar kendini şeffaf bir şekilde açtığı zaman dinliyor bir daha çocuk. Ama en büyük anahtarı sevgi.”*

Yukarıdaki görüşler incelendiğinde, okul yöneticilerinin bir kısmının iletişim ve ilişkisel şeffaflığa önem verdiği görülmektedir. M6, empati kurmanın önemli olduğunu belirtmiştir. M19 ise değişen nesille birlikte iletişim kurma şekillerinin de değiştiğini, öğretmenlerin buna açık olması gerektiğini belirtmiştir. M25, ilişkisel şeffaflığın önemli olduğunu belirtmiştir. M30, M25 ile benzer şekilde ilişkisel şeffaflığın önemli olduğunu belirtmiştir. Şeffaflığın aynı zamanda öğrencinin güvenini etkilediğini ifade etmiştir. Diğer temalar ile ilgili görüşler şöyledir:

M2: *“Yani öğretmenlik vasıflarına hâkim olarak mezun olmalarını bekliyoruz biz.”*

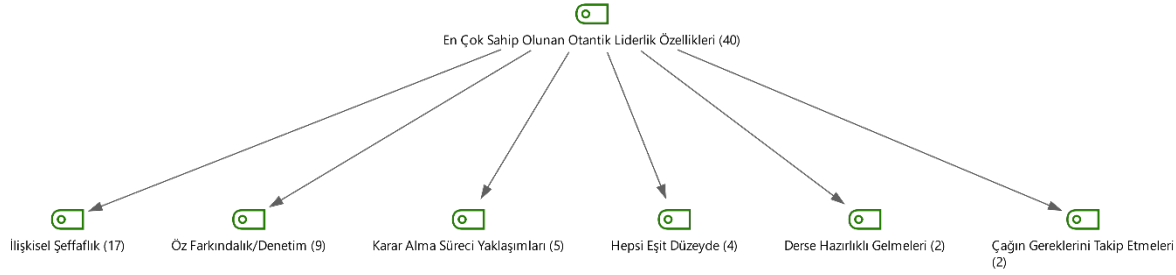
M15: *“Ekstra beklediğim şunu da yapın dediğim bir davranış yok açıkçası.”*

M17: *“Yani zaten oradan ilerlersek öğretmenin kendini geliştirme ile ilgili şu anda yaptığı çalışmalar bunu sağlıyor bence. Biliyorsunuz uzaktan eğitimleri var. Mesleki gelişimleri ile ilgili çalışmalara devam ediyorlar. Artı denetim dediniz kendi öz denetimlerini de yapıyor öğretmenler bizim dışarıdan çok müdahale etme şansımız olmuyor. Zaten bakıyoruz kendini kontrol etmiş zaten sıkıntıda olacağını gördüğü durum varsa bize de danışıyor. Ne yapabileceğini bize soruyor kendi kendini kontrol ettiğini ve ilerlediğini düşünüyorum.”*

Yukarıdaki görüşler incelendiğinde M2, otantik liderlik özelliklerini ayrıca ifade etmemiş, öğretmenlik vasıflarına sahip olmalarını beklediğini ifade etmiştir. M15 ise özel olarak bir davranış beklemediğini belirtmiştir. M17 ise M15 ile benzer şekilde öğretmenlerin yapmakta oldukları çalışmaların yeterli olduğunu, gerekli çalışmaları yaptıklarını belirttiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinden bekledikleri otantik liderlik özellikleri hakkındaki görüşlerinin analiz sonuçları incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinden en çok beklenen otantik liderlik özelliklerinin öz farkındalık/denetim, sonrasında ise ilişkisel şeffaflık olduğu dikkat çekmektedir. Sınıf öğretmenlerinden öz farkındalık/denetim beklediklerini belirten yöneticiler genellikle öğretmenin kendisini geliştirmesinin, çağı yakalamasının anahtarı olarak öz farkındalık/denetimi göstermişlerdir. Öğretmenlerin ilişkisel şeffaflıklarına önem veren yöneticiler ise iyi iletişim kurmanın, öğrenciyle bağ kurmanın önemini vurgulamışlardır. Okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde ortak görüş olarak tüm otantik liderlik özelliklerinin çok önemli olduğunu, hepsinin bir diğeri olmadan eksik kalacağını vurgulamaları dikkat çekmektedir.

Okul Yöneticilerine Göre Sınıf Öğretmenlerinin En Belirgin Otantik Liderlik Özellikleri

Araştırma kapsamında sorulan “Öğretmenlerinizde en belirgin olan otantik liderlik özellikleri nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar analiz sonucunda 6 temaya ayrılmış, elde edilen veriler hiyerarşik tabloda frekans değerleri ile şekil 15 da verilmiştir.



Şekil 15. Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin En Belirgin Otantik Liderlik Özellikleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 15'te okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin en belirgin otantik liderlik özellikleri hakkındaki görüşleri "İlişkisel Şeffaflık" (f:17) ve "Öz Farkındalık/Denetim" (f:9), "Karar Alma Sürecindeki Yaklaşımları" (f:5), "Hepsi Eşit Düzeyde" (f:4), "Derse Hazırlıklı Gelmeleri" (f:2), "Çağın Gereklere Takip Etmeleri" (f:2) olmak üzere altı temaya ayrılmıştır. Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin en belirgin otantik liderlik özellikleri hakkındaki görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir. İlişkisel şeffaflık temasına (f:17) ait bazı görüşler şu şekildedir:

M3: "İlişkisel şeffaflık düzeylerinin son yıllarda daha yüksek olduğunu düşünüyorum."

M10: "Şeffaflık diyebilirim. Diğer şeyler için çok bir şey diyemeyeceğim. Ama şeffaf olduklarını diyebilirim."

M15: "Açık önce bahsettiğimiz otantik liderlik özelliklerinden en ön planda olanlardan bir tanesi de bu. İçlerinden geldikleri gibi davranmaları, paylaşımcı olmaları, eleştiriye açık olmaları bunlar çok önemli yönleri öğretmenlerimizin."

M17: "Yani ilişkileri olduğunu düşünüyorum açıkçası. Özdenetim her zaman uygulanmayabilir ama iletişim o kanalı her zaman açık tutması gerekiyor. Özdenetimi mesela kendimize de soralım. Her zaman özdenetimimizi yapamıyoruz. Her konuda da bunu gerçekleştiriyoruz."

Yukarıdaki okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerinden en çok ilişkisel şeffaflığa sahip olduklarını belirttikleri görülmektedir. M3, ilişkisel şeffaflığa sahip olduklarını belirtirken, M10 benzer şekilde ilişkisel şeffaflığa sahip olduklarını belirtmiş, diğer özelliklerle ilgili yorum yapamayacağını ifade etmiştir. M15, sınıf öğretmenlerinin en çok ilişkisel şeffaflığa sahip olduğunu belirtirken aynı zamanda eleştiriye açık olmaları ile ilişkilendirmiştir. M17 ise ilişkisel şeffaflık konusunda iyi olduklarını belirtirken, öz denetimlerinin düşük olduğunu ifade etmiştir. Öz farkındalık/denetim temasına (f:9) ait bazı görüşler şu şekildedir:

M6: "Dediğim gibi hepsinden hemen hemen iyi derecede var. Dediğim gibi kendilerini iyileştirme konusunda çok iyiler."

M15: "Ben özdenetim ve öz farkındalık gidiyorum. En ön planda bunu görüyorum arkadaşlarım da."

M20: "Bence en önemlisi kendilerini tanımaları. Kendini tanıyan bir insan yeterliliklerini bilir, eksikliklerini bilir. Güçlü taraflarını güçsüz taraflarını bilir. Güçsüz taraflarını yenmek için karıştırır en azından kendimi nasıl yetiştiririm diye düşünür."

M23: "Ben yine kendini geliştirme diyebilirim. Özellikle her tarafta var ben sınıf öğretmenleri ile çalıştığım için herkes bir çaba içerisinde yani. Çalıştığım yerlerde öğretmenlerin geri planda olduklarını görmüyorum. Elllerinden geldiği kadarıyla öğrencilere etmeye çalışıyorlar."

Yukarıdaki görüşler incelendiğinde okul yöneticilerinin öz farkındalık ve öz denetime sahip olduklarını belirttikleri görülmektedir. M6, öğretmenlerin tüm özelliklere sahip olduğunu belirtmiş, aralarında en çok farkındalık/denetimin ön planda olduğunu ifade etmiştir. M20, kendilerini tanımanın önemli olduğunu, diğer özelliklerin kendini tanımayla geleceğini belirtmiştir. M23, kendini geliştirmenin ön planda olduğunu ifade etmiştir. Diğer temalar ile ilgili görüşler şöyledir:

M1: "Çağın gerek ve ihtiyaçlarını gerçekten iyi takip etmeleri."

M8: "Burada karar almayı başa alabilirim."

M11: “Bence hepsi eşit yani birisi çok öne çıkan bir şey yok yani hepsi hemen hemen aynı. O yüzde yetmiş içindekileri düşünürsek hepsi hemen hemen aynı. Girişimlerine de önem veriyorlar, işte şeye de iletişimlerine de önem veriyorlar. Karar alma süreçlerine öğrencileri velileri de katıyorlar. Her şekilde okulun her şeyi ile de ilgileniyorlar. O yüzde yetmiş iyi yani gayet iyi.”

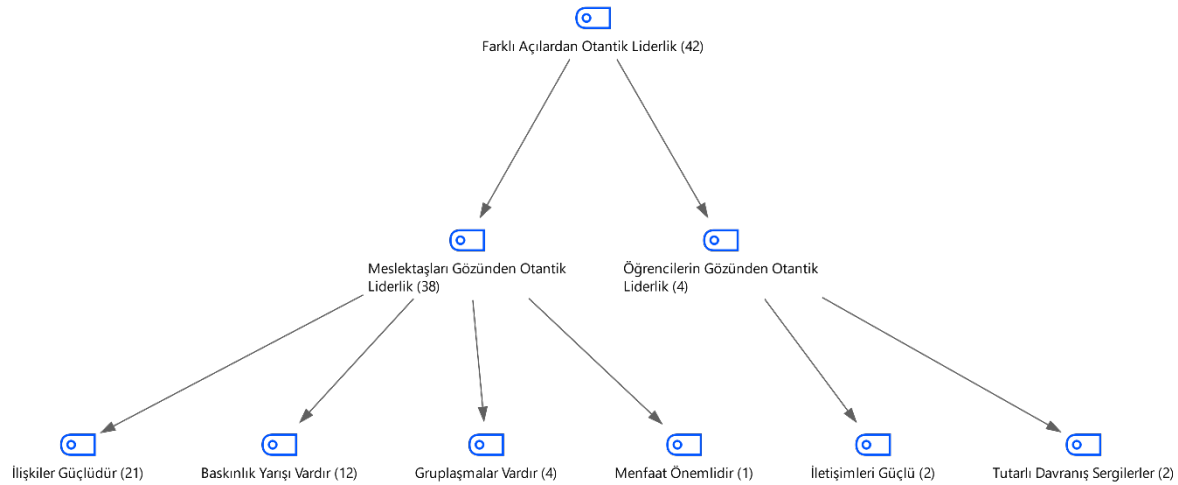
M24: “Hatasını düzeltmesi bir hatası olduğunda.”

M28: “Hepsi %50-50 diyebiliriz. Öyle çok ön plana çıkan bir özellik ben fark etmedim açıkçası.”

Yukarıdaki görüşler incelendiğinde, M1 çağın gereklerini takip etmelerinin ön planda olduğunu ifade etmiştir. M8 ise karar almadaki yaklaşımlarını belirtmiştir. M11 ise bütün özelliklerin benzer seviyede olduğunu, birisini ön plana alamayacağını belirtmiştir. M24 ise hatalı davranışlar karşısındaki tutumlarını ön plana almıştır. M28 ise M11 ile benzer şekilde tüm özelliklere benzer seviyede sahip olduklarını belirtmiş ancak özelliklerin hepsine üst düzeyde sahip olmadıklarını belirterek M11’den ayrılmıştır. Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin en belirgin otantik liderlik özellikleri hakkındaki görüşlerinin analiz sonuçları incelendiğinde, ilişkisel şeffaflıklarının yüksek olduğunu belirten görüşlerin fazla olduğu dikkat çekmektedir. Sınıf öğretmenlerinin ilişkisel şeffaflıklarının yüksek olduğunu belirten yöneticiler genellikle içlerinden geldiği gibi davrandıklarını, iyi ilişkiler kurduklarını, iletişime açık olduklarını belirtmişlerdir. Öz farkındalık/denetimlerinin yüksek olduğunu belirten yöneticiler kendilerini tanıdıklarını, kendilerini geliştirmek için çaba harcadıklarını belirtmişlerdir. Araştırma bulgularının devamında yer alan sınıf öğretmenleri ile yapılan gözlemlerden elde edilen veriler incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin açık ve net iletişim kurdukları, iletişim düzeylerinin yüksek olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, ilişkisel şeffaflıklarının yüksek olduğunu belirten okul yöneticilerinin görüşlerini destekler nitelik taşımaktadır.

Okul Yöneticilerine Göre Sınıf Öğretmenlerinin Meslektaşları Arasındaki Otantik Liderlik Özellikleri

Araştırma kapsamında sorulan “Öğretmenlerinizin otantik liderlik özelliklerini hem öğrenciler hem meslektaşları açısından değerlendirir misiniz?” sorusuna verilen cevaplar analiz sonucunda 2 tema, 6 alt temaya ayrılmış, elde edilen veriler hiyerarşik tabloda frekans değerleri ile şekil 11 de verilmiştir.



Şekil 16. Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Meslektaşları Arasındaki Otantik Liderlik Özellikleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 16’da okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin meslektaşları arasındaki otantik liderlik özellikleri hakkındaki görüşleri “Meslektaşları gözünden Otantik Liderlik” (f:38) ve “Öğrencilerin Gözünden Otantik Liderlik” (f:) olmak üzere iki temaya ayrılmıştır. Meslektaşları gözünden otantik liderlik teması 4 alt temaya ayrılmış, “İlişkiler Güçlüdür” (f:21), “Baskınlık Yarışı Vardır” (f:12), “Gruplaşmalar Vardır” (f:4), “Menfaat Önemlidir” (f:1) şeklinde ifade edilmiştir. Öğrencinin gözünden otantik liderlik, “İletişimleri Güçlü” (f:2), “Tutarlı Bir Davranış Sergilerler”

(f.2) şeklinde ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin meslektaşları arasındaki otantik liderlik özellikleri hakkındaki görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir. Meslektaşları gözünden otantik liderlik temasına (f:38) ait bazı görüşler şu şekildedir:

- M11:** “Maalesef orada bazı sıkıntılar, belki şundan yaşadım ben, bizim okulumuzun hepsi bayan. Yani 29 öğretmenimiz vardı bir tane erkek öğretmenimiz vardı. Onu da 65'ten emekli ettik zaten. Hepsi bayandı yani bayan olması açısından öyle bir sıkıntı yaşandı. Bizde iletişimlerde problem yaşıyorduk biz. Birbirleri ile iletişimlerinde problem yaşıyordu bizde. Çeşitli gruplar vardı 5 kişilik grup 6 kişilik grup üç kişilik bir grup gibi. Yani öğlen yemeklerinde bile bu ortaya çıkıyordu. Okulda yemek yeniyor bir kısmı şu odada yiyor bir kısmı bu odada yiyor, bir kısmı öbür odada yiyor herkes ayrı ayrı yerlerde. Bir araya gelip yemeklerini bile yiyemiyorlardı. Mesela öğretmenler odasına falanca falanca geliyorsa ötekiler girmiyor. Bizde iki tane öğretmenler odası olduğu için, 2 binaydı, diğer öğretmenler odasına gidiyordu gibi.”
- M12:** “Menfaat çerçevesi doğrultusunda geliyor her şey. Menfaatleri nasıl elveriyorsa ona göre. Kronikler. Öğretmenler odasına siz bir oturursanız her şey duyarsınız yani neler neler konuşulur. Ama oradan da çıktığın zaman hiç birisi hiçbir şey yapmaz. Hepsinin bir işi vardır. Ya çocuğunu kreşten almaya gidiyordur veya kayınvalidesi geliyordur onu karşılaması gerekiyordur.”
- M18:** “Aralarında liderlik yarışı var. Ben ön planda olmalyım yarışı yani. Bazı karakterler daha baskın. 2-3 bayan öğretmenimin baskın olduğunu söyleyebilirim.”
- M26:** “Gruplaşmalar hissedilir düzeyde diyebilirim. Gruplaşmalar hissedilebilir bir düzeyde olduğu içinde iletişimdeki şeffaflık ardında kalıyor. Sonuç itibarı ile şeffaf bir iletişim için olumlu bir iletişim ortamının olması gerekir. Kimsenin birbirine karşı yargılayıcı davranışlar içerisinde olmaması gerekir diye düşünüyorum.”
- M29:** “Söyle rekabetin olduğu zümreler var. Şu anda mesela bir sınıflarımız ciddi bir rekabet halindedir öğretmenler. Çünkü onları tutamıyorsun cidden birbirlerini itiyorlar. Güzel de birbirleriyle paylaşım da yapıyorlar ama biliyoruz ki aslında onlar birbirleriyle yarışıyorlar. Yani bu güzel bir şey aslında ama herkeste olamıyor.”

Yukarıdaki yöneticilerin görüşleri incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerini meslektaşları açısından değerlendirdikleri görülmektedir. M11, öğretmenleri değerlendirirken kendi okulunda cinsiyet nedeniyle sorunlar yaşadıklarını, tüm öğretmenlerin bayan olmasının gruplaşmalara sebep olduğunu belirtmiştir. M12, öğretmenlerde menfaatlerin ön planda olduğunu belirtmiştir. M18 ise öğretmenler arasında liderlik yarışı olduğunu, baskın karakterlerin bu konuda etkili olduğunu ifade etmiştir. M26, M11 ile benzer şekilde gruplaşmalar olduğunu belirtmiştir. M29, bazı zümrelerde rekabet olduğunu, bunun bazen iyi bazen kötü olduğunu belirtmiştir. Meslektaşları gözünden otantik liderlik temasında en çok frekansa sahip olan ilişkiler güçlüdür alt temasına (f:21) ait görüşlerden bazıları şu şekildedir:

- M5:** “Zümreler arası gayet kuvvetli. Onun dışında bireysel olarak ilişkileri de iyi. Buradaki öğretmenler uzun süreli öğretmenler. Yani mesela 8-9 yıldır burada öğretmenlik yapanlar var. 8-9 yıldır tanıştıkları arkadaşlarıyla ilişkileri iyi. Bu anlamda birbirlerinin karakteristik özelliklerini tanıyorlar.”
- M8:** “Yani ilişkilerde şeffaflık bunda da çok arkadaşımız var.”
- M10:** “Şöyle söyleyeyim tabii ki bu ortamı da güzelleştiren bir özellik, çünkü bu insanlar benim şu anda 40-45 tane personelim var. Bu şeffaflığı bu samimiyeti, duygularının diğerleri tarafından bilinmesi, kızgınlığında bilinmesi mutluluğunda bilinmesi, kendini ifade edebilmesi falan ortamı daha rahat kalıyor. Bir gerginlik olmadan herkes birbirini tanı ve saygı duyarak. Böyle olduğunu düşünüyorum. Benim şu anda kurumumun da çok güzel bir şeyi var.”
- M14:** “Meslektaşların arasındaki ilişki genelde iyi olur.”
- M20:** “Kendi aralarında. Birbirlerini tamamladıklarını söyleyebilirim yani mesleki anlamda birbirlerini destekliyorlar yani öyle mesleki ben ondan çok daha iyi öğretmen olayım şeklinde değil. Öyle de var mı var ama çok değil. Paylaşım, kendi aralarında birbirlerini desteklediklerini düşünüyorum.”

Yukarıdaki görüşler incelendiğinde, okul yöneticilerinin bir kısmının sınıf öğretmenlerinin birbirleri ile ilişkilerinin iyi olduğunu belirttikleri görülmektedir. M5 öğretmenlerinin ilişkilerinin iyi olduğunu ifade etmiş ve bunu uzun yıllar birlikte olmalarıyla ilişkilendirmiştir. M8, pek çok öğretmenin ilişkisel şeffaflık konusunda iyi olduğunu belirtmiştir. M10 ise kurumdaki huzur ve mutluluğun sebebi olarak ilişkilerin iyi olmasını, saygı ve

sevgi içeren davranışların olmasıyla ilişkilendirmiştir. M14, sadece öğretmenlik değil, meslektaşların ilişkilerinin iyi olacağını belirtmiştir. M20, diğer yöneticilerin görüşleri ile benzer ifadeler kullanmış ve öğretmenlerinin birbirlerini desteklediklerini ifade etmiştir. Öğrencilerin gözünden otantik liderlik temasına (f:4) ait bazı görüşler şu şekildedir:

M1: “Söylemleriyle uygulamaları birbirini tutuyor zaten.”

M17: “Öğrencinin gözünden değerlendirme yapmak istersem öğrenci bir kere öğretmenin lider olduğunu bilmesi ve ona demokratik yaklaşım içerisinde oluyor olması öğrenci için bir kazanım ve öğrenci bunu fazlasıyla karşılığını sevgi olarak değer olarak öğretmene verecektir. İletişim dediniz iletişim zaten iletişim sağlayamayan öğretmen zaten sınıfta verimli değildir. Okulumuzdaki öğretmenlerin iletişimlerine baktığım zaman öğrenci ile eski sistemdeki gibi hayt hayt kapıyı çalmadın, girmedin gibi kriterleri çok fazla göz ardı ediyorsunuz artık. Niye onlar artık bir basma kalıp haline gelmiş uygulanan şeylerdi. Kendini artık daha iyi ifade ediyorsun birinci sınıfta da olsun bizde 4-5 ve 8 de var. Bakıyorum hemen hemen öğrencilerimizin hepsi bu konuda iletişime açıklar öğretmenleri ile direkt iletişime de geçebiliyorlar. Sıkıntılarını da dile getiriyorlar. Ama öğretmen açısından o özdenetim bunları tabii öğrenci görmeyebilir ama bunun için en önemli şeyin sınıfta demokratik ortamın olması. İletişime de öğretmenin açık olması yeterli.”

M19: “Şimdi öğrencilerin şeyi de var. Öğrenciler yeni değişimle işte duyuyorlar televizyonda, şeyde. Sizin öğretmeniniz nasıl? Eskiden böyle sorgulama yoktu. Öğretmenini sorgulama, öğretmene hayır diyebilme, öğretmen ile iletişim kurma. Bunlar zamanla gelişti. Geliştiği için çocukların bundan memnun olduğunu düşünüyorum. Öğretmenlerinin onları anlaması, böyle kendilerini ifade etmelerine yardımcı olan açık öğretmenlerin olması onları mutlu ettiğini düşünüyorum. Çünkü kendini ifade etmek çok önemli. Biz konuşamıyoruz bile doğru düşünün ifade edemiyoruz kendimizi. Öyle bir ortamda çocuğun mutsuz olma şansı yok diye düşünüyorum eğer açığa öğretmen, değerlendirmeler. Yoksa hayır onu kabul etmeyen, a doğru söylüyorsun, özür dilerim kusura bakma gibilerinden, bunlar bize uzak şeyler. Buna alışan bir çocuk mutlu olur diye düşünüyorum. Böyle bir yaklaşımdaki öğretmene.”

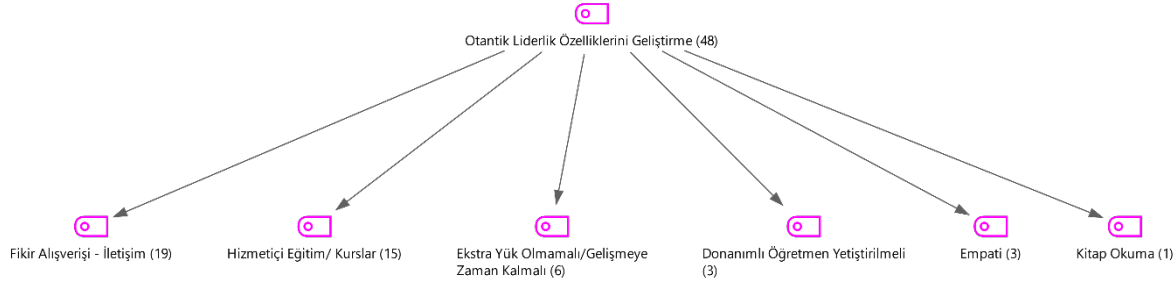
M24: “Bence olumlu tepkiler verirler. Biz öğretmenimizi çok seviyoruz tarzında sözleri işitirsiniz kendilerinden.”

Yukarıdaki okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde, M1 öğretmenlerin söylemleri ve davranışlarının tutarlı olduğunu belirtmiştir. M17, öğretmenin liderlik özellikleri göstermesinin öğrenci için faydalı olacağından ve iletişime açık olmalarının öneminden bahsetmiştir. Öğretmenin iletişime açık olmasının pek çok açıdan olumlu dönütleri olacağından bahsetmiştir. M19 ise zamanla öğretmen-öğrenci iletişimlerinin olumlu yönde değiştiğini, artık daha rahat iletişim kurduklarını ve bunun öğrencilere olumlu yansıdığını belirtmiştir. M24, öğrencilere öğretmenleri sorulduğunda olumlu tepkileri olacağını ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerinin meslektaşları ve öğrencileri gözünden nasıl olduğu hakkındaki görüşleri incelendiğinde, meslektaşların arasındaki ilişkilerin iyi olduğunu, öğrencilerin öğretmenleri ile ilişkilerinin iyi olduğu, tutarlı davranışları olduğunu belirten görüşlerin fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin meslektaşları ile ilişkilerinin iyi olduğunu belirten yöneticiler genellikle ilişkilerin güçlü olduğunu, birbirleri ile paylaşımcı olduklarını, özellikler zümreler arası ilişkilerin daha güçlü olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenler arasında baskınlık yarışı ve gruplaşmalar olduğunu belirten yöneticiler ise gruplaşmalarda cinsiyetin önemli olduğunu, en iyi olma çabası içinde olduklarını, paylaşımcılıklarının az olduğunu belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin görüşleri bu anlamda farklılık göstermektedir. Sınıf öğretmenlerinin öğrencileri ile iyi ilişkileri olduğunu, tutarlı davranışları olduğunu belirten yöneticiler, öğrencilerin öğretmenlerini her koşulda sevdiğini, iyi iletişim kurduklarını söyleyeceklerini belirtmişlerdir. Araştırma bulgularının devamında yer alan sınıf öğretmenlerinin öğrenci-öğretmen iletişim düzeylerinin yüksek olduğu sonucu ile okul yöneticilerinin görüşleri arasında birbirini destekler nitelikte oldukları söylenebilir.

Okul Yöneticilerine Göre Sınıf Öğretmenlerinin Otantik Liderlik Özelliklerini Geliştirmek Yapılabilecek Çalışmalar

Araştırma kapsamında sorulan “Öğretmenlerinizin otantik liderlik özelliklerini geliştirmek için ne gibi önerilerde bulunabilirsiniz? Siz neler yapıyorsunuz” sorusuna verilen cevaplar analiz sonucunda 6 temaya ayrılmış, elde edilen veriler hiyerarşik tabloda frekans değerleri ile şekil 17 de verilmiştir.



Şekil 17. Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Otantik Liderlik Özelliklerini Geliştirmek İçin Yapabilecekleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 17’de okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerini geliştirmek için yapabilecekleri hakkındaki görüşleri “*Fikir Alışverişi- İletişim*” (f:19) ve “*Hizmetiçi Eğitim / Kurslar*” (f:15), “*Ekstra Yük Olmamalı/ Gelişmeye Zaman Kalmalı*” (f:6), “*Donanımlı Öğretmen Yetiştirilmeli*” (f:3), “*Empati*” (f:3), “*Kitap Okuma*” (f:1) olmak üzere altı temaya ayrılmıştır. Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerini geliştirmek için yapılabilecek çalışmalar hakkındaki görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir. Fikir alışverişi- iletişim temasına (f:19) ait bazı görüşler şu şekildedir:

- M1:** “*Fikir alışverişinde bulunuyoruz. Biz birbirimizi, öğretmen idareci birbirini anlamazsa öğrenciyle öğretmende birbirini anlamaz.*”
- M5:** “*Uzaktan da olsa orada kendilerinin öğrencilere ve velilere yaklaşımları uzaktan eğitimde yaşadıkları tıkanıklıkları güzellikleri paylaştılar.*”
- M7:** “*Öğretmen arkadaşlara benim sadece şu anda söyleyebileceğim yaşından ve tecrübemden dolayı arkadaşlarıma geçmişte öyleydi ama şimdi çok şey değişti şunlar şunlar gibi birtakım rehberlik mi sayarsın tecrübelerimi aktarmaya çalışıyorum tabii ki.*”
- M15:** “*Öğretmen arkadaşlar arasındaki ilişkiyi çok önemsiyorum çok önemli. Yani öğretmenim dünyanın en iyi öğretmeni olsun buraya gelsin ben odamın kapısını kapatayım hiç odamdan ben çıkmayayım öğretmenimi gördüğüm zaman suratım asık olsun odamdan hiç çıkmayayım okurum da bir geri doğru gidiş başlar orada. Çok önemli idareci arkadaşların idarecilerin olumlu olması gerekiyor.*”
- M28:** “*Vallahi biz idareciler olarak zaten iletişimi güçlendirmek için elimizden geleni*

Yukarıdaki okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin bir kısmının sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerini geliştirmek için fikir alışverişi ve iletişime önem verdikleri görülmektedir. M1, öğretmenleriyle fikir alışverişinde bulduklarını, bunun öğrenciyi de olumlu etkileyeceğini ifade etmiştir. M5, uzaktan eğitim sürecine yönelik değerlendirme yapmış ve uzaktan olmasına rağmen öğretmenlerin iletişimlerinin iyi olduğunu belirtmiştir. M7 ise tecrübeli öğretmenlerin kendi bilgilerini aktarmasının öneminden bahsetmiştir. M15, M1 ile benzer şekilde öğretmenleriyle iyi iletişimlerini olduğunu belirtmiş ayrıca bu iletişim ortamının sağlamanın önemini ifade etmiştir. M28 ise M15 ile benzer şekilde iletişim ortamının sağlamanın öneminden bahsetmiş ancak pandemi nedeniyle yapamadıklarını ifade etmiştir. Hizmetiçi eğitim/kurslar temasına (f:15) ait bazı görüşler şu şekildedir:

- M3:** “*Hizmet içi eğitime yönelik yönlendirmeler yapıyoruz.*”
- M4:** “*Mesela öğretmenlerimize kurs düzenlemek için soruyoruz öğretmenlerimize ne istiyorsunuz ne kurs verelim size diye. Hangi yönünüz eksik demiyorsunuz da hangi dersin eğitimini almak istiyorsunuz hangi özelliklerin eğitimini almak istiyorsunuz diye öğretmenlere soruyoruz.*”
- M7:** “*Uzun süreli her öğretmene 5 yılda bir en az 5 yılda bir uzun süreden kastım en az bir 6 haftalık 5 haftalık hizmet içi eğitim seminerleri bu da yaz dönemine denk gelecek. Deniz kenarı olur. Orada işin ehli olan eğitim bilimleri alanında akademisyenler olacak yani onların verecekleri seminerler olsun isterim. En az 6 haftalık. Okulda öğretmenler ne yapabilir. Öğretmenler zaten okul müdürüne şunu yapın bunu yapın diyebilir.*”
- M13:** “*Yapılacak şey yenilikleri takip etmek, okumak en başta, hizmet içi eğitim kurslarına sürekli olarak katılmak başka yolu yok yani.*”

- M23:** “Daba çok milli eğitimler bunu yapıyor ama hani seminerdir şeydir daba farklı şeyler de daba farklı kişilerden üniversitelerden gelen hocalarımızdan bir şekilde yararlanabileceğimizi düşünüyorum. Çünkü zaman geliyor daba farklı teknikler ortaya çıkıyor Bizler bunun altında bazen şey yapamıyoruz. Öğrenci ya da git ayırdığımız için ister istemez kendimizi geliştirmeye vakit bulamıyoruz. Bu bakımdan üniversitelerde özellikle yardımlar olabilir. Üniversiteler daba çok bu işin içerisine karıştırılabilir. Çünkü niye 4 yıl önce eğitim alıyoruz ama ben mesela 2012 mezunuyum 8 yıldan beri gelişim daba fazla. Benim eğitim aldığım zamanla şu andaki eğitim zamanı aynı değil. Üniversiteleri işin içine katmak gerektiğini düşünüyorum.”
- M26:** “Yani iletişimle alakalı bunlarla alakalı eğitimlere katılabilir mesela. Millî Eğitim Bakanlığı'nun bunlarla ilgili mevcut eğitimleri var sürekli oluyor. Eba platformunda bu eğitimler var. Öğretmenler kendileri bu eğitimlere katılabilirler.”

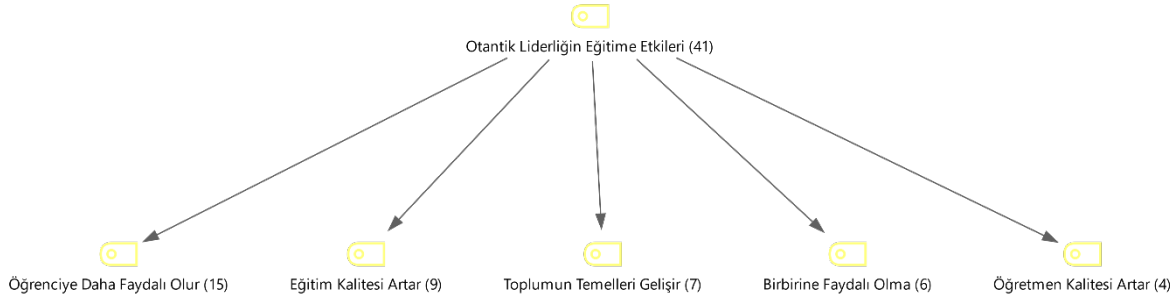
Yukarıdaki okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde, otantik liderlik özelliklerini geliştirmek için hizmet içi eğitim ve kurslara önem verdikleri görülmektedir. M3, öğretmenlerini hizmet içi eğitimlere yönlendirdiklerini ifade etmiştir. M4, öğretmenlerinin ihtiyaçlarına ve isteklerine göre kurs ve seminerler düzenlediklerini belirtmiştir. M7, M3 ve M4 ile benzer şekilde seminerlerin öneminden bahsetmiş, kursların nitelikleri ile ilgili önerilerde bulunmuştur. M13, hizmetiçi eğitim kurslarını takip etmenin önemli olduğunu aynı zamanda gelişmeleri takip etmeleri gerektiğini belirtmiştir. M23 ise diğer yöneticilerden farklı olarak, üniversiteler ile iş birliği yapılmasının, uzman kişilerden destek alınmasının faydalı olacağını belirtmiştir. M26, diğer yöneticiler ile benzer şekilde hizmetiçi eğitimlerin faydalı olacağını belirtmiştir. Diğer temalar ile ilgili görüşler şöyledir:

- M8:** “Bizler de bu konularda kendimizi geliştirirsek, ne kadar geliştirirsek onlarda o kadar örnek olacaktır.”
- M14:** “Öğretmenin üzerinde ekstra yük olmaması lazım. Kendi görevi dışında, Kendi isteği olmayan görevler verilmemesi lazım. ...öğretmenin üzerindeki bürokratik engellerin azalması gerekiyor. Öğretmen bir eyleme geçerken bir harekete geçerken acaba bunun karşısında bir ceza alacak mıyız bir olumsuzlukla karşılaşır mıyız acaba başı ağır mı bunların olmaması gerekiyor.”
- M16:** “...aynı öyle. Asıl eğitimci olan asıl çocukları yetiştirecek olan öğretmenlerken veliler biraz daba ön plana çıktı. Bu da maalesef başarımızın önüne geçti diye düşünüyorum ben.”
- M24:** “Bol bol kitap okuyup proje üretebiliriz belki de. Onları teşvik edebiliriz proje üretme konusunda. Kendilerini geliştirme konusunda.”

Yukarıdaki okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde, M8 okul yöneticilerinin de kendisini geliştirmesinin önemli olduğunu bunun etkili olacağını belirtmiştir. M14 ise öğretmenlerin fazla yükü olmaması gerektiğini, farklı kaygıların etkileyeceğini belirtmiştir. M16 ise velilerin olumsuz etkilerinden bahsetmiştir. M24, Kitap okumanın öneminden bahsetmiş ve teşvik etmenin etkili olabileceğini ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerini geliştirmek için yapabilecekleri hakkındaki görüşlerinin analiz sonuçları incelendiğinde, fikir alışverişi/iletişin ve hizmetiçi eğitimler/kursların faydalı olacağını belirten görüşlerin fazla olduğu dikkat çekmektedir. Sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerini geliştirmek için fikir alışverişi ve iletişimin önemli olduğunu belirten yöneticiler genellikle birbirlerinin tecrübelerinden yararlanmanın, iletişim kurarak görüşleri değerlendirmenin faydalı olacağını belirtmişlerdir. Hizmetiçi eğitim ve kursların faydalı olacağını belirten yöneticiler ise öğretmenlerin kendilerini geliştirmek istedikleri alanları belirterek bu kurslara katılmalarının, alanında uzman kişilerden eğitim almalarının faydalı olacağını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde otantik liderlik özelliklerini geliştirmek için belirttikleri görüşlerin çoğuna katıldıkları, öncelikli olarak yapılması gerekenlerin sırasının farklı olduğu görülmüştür.

Okul Yöneticilerine Göre Sınıf Öğretmenlerinin Otantik Liderlik Özelliklerine Sahip Olmalarının Eğitim Açısından Önemi

Araştırma kapsamında sorulan “Öğretmenlerin otantik liderlik özellikleri göstermeleri eğitim açısından nasıl bir önem taşıyor olabilir?” sorusuna verilen cevaplar analiz sonucunda 5 temaya ayrılmış, elde edilen veriler hiyerarşik tabloda frekans değerleri ile şekil 18 de verilmiştir.



Şekil 18. Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Otantik Liderlik Özelliklerine Sahip Olmalarının Eğitim Açısından Önemi Hakkındaki Görüşleri

Şekil 18’de okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine sahip olmalarının eğitim açısından önemi hakkındaki görüşleri “Öğrenciye Daha Faydalı Olur” (f:15), “Eğitim Kalitesi Artar” (f:9), “Toplumun Temelleri Gelişir” (f:7), “Birbirine Faydalı Olma” (f:6) ve “Öğretmen Kalitesi Artar” (f:4) olmak üzere 5 temaya ayrılmıştır. Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine sahip olmalarının eğitim açısından önemi hakkındaki görüşlerinden bazılarının aşağıda yer verilmiştir. Öğrenciye faydalı olur temasına (f:15) ait bazı görüşler şu şekildedir:

M4: “Onlarda eğer aynı şekilde olurlarsa sürekli kendilerini güncellerlerse öğrencilere daha faydalı olurlar diye düşünüyorum her açıdan. Çünkü öğretmen ne kadar iyi olursa öğrencisi de o kadar iyidir.”

M6: “Yetişen öğrencilerin bu davranışları görerek biz de gelecek de böyle olabiliriz onları model alıyorlar. Öğretmenin davranışlarını model alıyorlar. Öğretmenler onları kadar özgüvenli o kadar şey yaklaştıkları sürece onlarda o özgüvenli hareketleri şey yapıyor.”

M12: “Yön gösterirler, rol model olurlar. Çok da iyi olur.”

M23: “Öğrenciler bakımından şöyle diyebilirim. Öğrenciler biraz daha kendini ifade edebilir. Biraz daha gelişim bakımından destekleyebilir öğretmen. Kendine güvenen öğretmen kendini geliştiren öğretmen her zaman için sınıfına da okuluna da herkes ne de bir şekilde daha yararlı olacağını düşünüyorum. Güzel şeyler ortaya çıkacağını düşünüyorum.”

M26: “Yani öğretmen mutluydu ve kafasında soru işaretleri yoksa çalıştığı ortamla alakalı veya ailesi ile alakalı kafasında soru işaretleri ve buzursuzlukları yoksa eğer o zaman öğrenciye faydalı olabilir.”

Yukarıdaki okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine sahip olmasının öğrenci için faydalı olacağını belirttikleri görülmektedir. M4, öğretmenlerin kendilerini güncellemelerinin öğrenciler için faydalı olacağını ifade etmiştir. M6, öğretmenlerin öğrencilerine model olduğunu belirtmiştir. M12, M6 ile benzer ifadeler kullanarak öğretmenlerin rol model olduğunu ifade etmiştir. M23 ise öğrencilerin daha rahat olabileceğinden, sınıfı için faydalı olacağını belirtmiştir. Eğitim kalitesi artar temasına ait bazı görüşler şu şekildedir:

M8: “Çok önemli. Yani bunları uygulayan arkadaşlarımızın uyguladığı oranda başarıları da artıyor. Çözümlere okula olan bakış açıları değişiyor. Eğitimden olumlu yönde etkileniyor.”

M9: “Eğitimin kurtuluşu bunlarda. Eğitim kurtaracaksa, biz uluslararası bir eğitim seviyesine, kategorisine yaklaşacaksak bunlar olmazsa olmaz zaten, mutlaka olmalı.”

M21: “Eğitim ilk önce bizim işimiz bence. Eğitim ve iyi yaparsak öğretimin daha sonra geleceğini düşünüyorum insanlar bu saydığımız özelliklerin hepsini alırsa yani ne kadar fazla alırsa öğretimin daha da yükseleceğini düşünüyorum.”

M25: “Eğitimin kalitesi yükseliyor. Daha iyi eğitim öğretim alıyor öğrenciler.”

Yukarıdaki okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine sahip olmasının eğitimin kalitesini arttıracaklarını belirttikleri görülmektedir. M8, bazı öğretmenlerin bu özelliklere sahip olduğunu ve başarılarının arttığını ifade etmiştir. M9 ise bu özelliklere sahip olan öğretmenleri

eğitimin kurtuluşu olarak gördüğünü belirtmiştir. M21 ve M25, M8 ile benzer şekilde bu özelliklerin eğitimin kalitesini arttıracığını söylemiştir. Diğer temalar ile ilgili görüşler şöyledir:

M5: *“Eğer kişi kendisini geliştirmek istiyorsa bu özelliklere sahip olması gerekiyor. Ben de bir öğretmenim ve yeri geldiğinde ben bu hatayı yaptım diyebilmeliyim.”*

M14: *“Tam tersi olarak algıladık otantik liderliği ama otantik liderlik özelliklerini saydığımızda bir kişide olması gereken özellikler, bir liderdeki özellikler, öğretmenlerimizdeki saydığımız özellikler çağımızdaki öğretmenlerin olmazsa olmaz özellikleridir.”*

M15: *“Bence otantik liderliğini önemi eğitim açısından şey çok önemli içinin dışının bir olması. Yani samimi olması, içten olması, artılarını eksilerini iyi tablil edip artılarının eksilerinin farkında olması ama bundan dolayı bir komplekse de girmemesi. Yani bizim çocuğa verebileceğimiz en önemli şey bence bu.”*

M22: *“Bir öğretmende, insanda olursa sadece öğretmen de değil yani toplumda bütün insanlarımız da olursa bana göre daha şey olur. Nasıl desem kendini geliştiren güzel bir toplum oluruz.”*

Yukarıdaki okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde, M5 öğretmenlerin kendisini geliştirebilmesinin anahtarı olarak bu özelliklerin olması gerektiğinden bahsetmiştir. M14, otantik liderlik özelliklerini her kişide olması gereken özellikler olarak açıklamıştır. M15, öğretmenlerin ilişkisel şeffaflıkları ve öz farkındalıklarına değinerek öğrenciye verilebilecek en önemli şeyler olduğunu belirtmiştir. M22, M5 ile benzer şekilde tüm bireylerde olması gereken özellikler olduğunu belirtmiştir. Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine sahip olmalarının eğitim açısından nasıl bir önem taşıdığı hakkındaki görüşlerinin analiz sonuçları incelendiğinde, öğrenciye daha faydalı olacaklarını ve eğitimin kalitesinin artacağını belirten görüşlerin daha fazla olduğu dikkat çekmektedir. Sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine sahip olduğunda öğrenciye daha faydalı olacağını belirten yöneticiler genellikle, rol model olduklarını, öğrencilerin kendilerini daha iyi ifade ettiğini belirtmişlerdir. Eğitimin kalitesinin artacağını belirten yöneticiler ise başarının artacağını, sadece eğitim ve öğretimin bir bütün olarak gelişeceğini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin otantik liderlik özelliklerine sahip olmalarının olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağı, pek çok yönden faydalı olacağını belirttikleri görülmektedir.

Tartışma ve Sonuç

Sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özellikleri ve öğretmenlerin bu özellikleri sergileyebilme-içselleştirebilme durumlarının belirlenmesini amaçlayan bu araştırma, alanında özgün bir nitelik taşımaktadır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, alanyazında sınıf öğretmeni odaklı çalışmalar olmadığından, otantik liderliği ve okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini araştıran benzer çalışmalarla tartışılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın birinci alt amacı olarak, okul yöneticilerinin otantik liderliğin ne olduğu hakkındaki görüşleri incelenmiştir. Okul yöneticilerinin genellikle otantik liderlik ile ilgili fikirlerinin bulunmadığı, tahmin etmekte zorlandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Otantik liderlik ifadesini daha önce hiç duymadıklarını, farklı liderlik türleri ile karşılaştıklarını, yanlış ifade etmektense ifade etmemeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu sonuç çerçevesinde diğer alt temalar değerlendirildiğinde otantik liderliği geçmiş zamanlarla ilişkilendiren okul yöneticilerinin otantik liderliği eski ile bağlantılı, geçmişteki liderlik türleri, eski usul lidelik, geçmişte kullanılan günümüzde uyarlanabilecek liderlik olarak tanımlamışlardır. Bazı okul yöneticileri ise doğal liderlik olduğunu, bireyin doğuştan kişisel özelliği olarak buna sahip olduğunu ve yönlendirebilme kabiliyeti olduğunu belirtmişlerdir. Booms (2009), yaptığı bir çalışmada lidere duyulan güveni otantik liderlik ile ilişkilendirmiştir. Memiş ve arkadaşları ise (2009) yaptıkları çalışmada otantik liderliği açıklarken saygı ve güven ifadelerini kullanmışlardır. Harter (2002) ise otantikliği bireyin düşünce, duygu ve davranışlarının tutarlı olması olarak tanımlamıştır. Literatürde bulunan otantik liderlik tanımlamaları incelendiğinde okul yöneticilerinin tanımlamalarının alanyazın ile paralellik göstermediği, otantiklik ifadesini daha çok geçmişle ilişkilendirdikleri söylenebilir. Araştırmada ikinci olarak, sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine yüksek seviyede sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Sınıf öğretmenliği yapan bireylerin bu alanda eğitim almış olmalarının otantik liderlik özelliklerinin gelişmesinde faydalı olduğu belirtilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin emekliliği yaklaştıkça bu alandaki özelliklerinin azaldığı görülmüştür. Keser ve Kocabaş (2014), yaptıkları çalışmalarında okul yöneticilerinin tüm otantik liderlik unsurlarına yüksek seviyede sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Okul

yöneticilerinin de öğretmenlik mesleğinde olduğu göz önünde bulundurulduğunda elde edilen sonucun, Keser ve Kocabaş'ın sonuçları ile paralellik gösterdiği belirtilebilir.

Araştırmada, okul yöneticilerinin, sınıf öğretmenlerinden öz farkındalık/denetimlerinin yüksek olmasını bekledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bir öğretmenin kendisini tanımamasının ve kendisindeki eksiklikleri düzelterek daha iyi olmak için çabalamasının diğer özellikleri getireceği söylenebilir. Sınıf öğretmenlerinden beklenen diğer otantik liderlik özelliğinin ise iletişimlerinin güçlü olmasının beklediği görülmektedir. Akbaşlı ve Diş (2019), okul yöneticilerinden beklenen özelliklerin adaletli, anlayışlı, bütünleştirici, demokratik ve güvenilir olma olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinden öncelikli olarak bekledikleri otantik liderlik özelliklerinden farklılık göstermektedir.

Araştırmada ayrıca, sınıf öğretmenlerinin en çok sahip olduğu otantik liderlik özelliğinin ilişkisel şeffaflık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin sınıf içerisinde öğrencilerinin güvenini kazanmış olmasının, iyi ilişkiler kurmuş olmasının en temel nedenlerinden biri olarak ilişkisel şeffaflıkları gösterilebilir. Sınıf dışında, öğretmenlerin idare ve veliler ile kurdukları ilişkilerin, iletişimlerinin güçlü olmasının ilişkisel şeffaflıkları ile ilgili olduğu belirtilebilir. Okul yöneticilerinin ilişkisel şeffaflığı daha çok iyi iletişim kurmak olarak algıladıkları görülmektedir. Öğretmenlerin kendi içlerinden geldiği gibi davrandığını belirtmiş olmaları ilişkisel şeffaflıkları ile ilişkilendirilebilir. Demirdağ (2015), çalışmasında öğretmen adaylarının otantik liderlik boyutlarından öz farkındalığa yüksek düzeyde sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç öğretmenlerin en çok ilişkisel şeffaflığına sahip oldukları sonucu ile farklılık göstermektedir. Akyürek (2020), çalışmasında otantik liderlerin iletişimlerinde açık, net ve şeffaf olduklarını belirtmiştir. Bu sonuç, öğretmenlerin sahip olduğu özellikler ile örtüşmektedir. Bundan yola çıkarak sınıf öğretmenlerinin otantik liderliğin boyutlarından biri olan ilişkisel şeffaflığa sahip oldukları yorumu yapılabilir.

Sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özellikleri meslektaşları ve öğrencileri gözünden iki farklı temada değerlendirilmiştir. Meslektaşları gözünden değerlendirildiğinde sınıf öğretmenlerinin ilişkilerinin güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin birbirleri ile paylaşımcı olmaları, sadece okul içerisinde değil okul dışı etkinliklerde bulunmaları buna örnek olarak gösterilebilir. Sınıf öğretmenlerinin aynı zümrede olmalarının iletişimlerini etkileyen bir diğer unsur olduğu belirtilmiştir. Aynı zümrede olmaları aynı sınıf düzeyi için paylaşımı arttırdığını, yeni projeler geliştirmeye teşvik ettiğini belirtmişlerdir.

Öğrencilerinin gözünden sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özellikleri değerlendirildiğinde iletişimlerinin güçlü olduğu, öğretmenlerinin onlar için örnek bireyler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başar, vd. (2018) çalışmalarında sınıf öğretmenlerinin diğer branşlara göre öğrencileri ile daha iyi iletişim kurduklarını, öğrencilerin yıllar sonra öğretmenlerinin hissettirdiği olumlu duyguları hatırladıklarını, öğrencilerin hayatında kalıcı izler bıraktıklarını belirtmiştir. Başar vd. elde ettiği sonucun öğretmenlerin örnek oldukları bulgusu ile paralellik gösterdiği belirtilebilir. Ekici (2020), yaptığı çalışmasında öğretmenlerin yöneticileri ile olan iletişimlerini değerlendirmiş ve öğretmenlerin sohbet havasında iletişim kurmalarını, kişisel konuları konuştuklarını, yardımlaştuklarını belirtmiş ve öğretmenleri olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç öğretmenlerin meslektaşları ile iyi iletişimleri olduğu sonucu ile paralellik göstermektedir. Doğan vd. (2013), çalışmalarında öğretmenlerin arasındaki yatay ilişkinin güçlü olduğu, serbestçe yapıldığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç okul yöneticilerinin görüşlerini destekler nitelik taşımaktadır.

Sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine sahip olmalarının eğitim açısından taşıdığı önem değerlendirildiğinde, öğretmenin öğrenciye daha faydalı olacağı, eğitimin kalitesinin artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Eğitimin ve öğretimin kalitesinin artmasının toplumun temellerini etkileyeceği, temellerin gelişeceği belirtilmiştir. Booms (2012), yaptığı çalışmasında otantik liderliğin düzenleyici etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yücel ve Kılıç (2017), çalışmalarında otantik liderliğin örgütsel güven üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Pozitif liderlik tarzlarını benimseyen yöneticilerin, örgüt içerisinde yaratıcılığı, motivasyonu, takım çalışmalarını, örgütsel performansı olumlu yönde etkiledikleri görülmüştür (Burack, 1999; Turner, 1999; Thompson, 2000; Avolio ve Gardner, 2005). Yapılan araştırmalar otantik liderliğin farklı etkilerini ortaya koysa da tüm etkilerinin olumlu yönde olduğu görülmektedir. Bu sonuç okul yöneticilerinin görüşleri ile paralellik göstermektedir.

Öneriler

Araştırma kapsamında sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özellikleri ile ilgili fikir sahibi olunmaya çalışılmıştır. Araştırmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında elde edilen bulgular ve sonuçlar çerçevesinde okul yöneticileri, öğretmenler ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

- Bu araştırmada sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özellikleri hakkında okul yöneticilerinin görüşleri alınmıştır. Gelecek araştırmalarda sınıf öğretmenleri ile görüşmeler yapılmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir.
- Araştırma kapsamında sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Otantik liderlik sadece sınıf öğretmenleri için değil tüm alanlardaki öğretmenler için önem taşımaktadır. Araştırma sonuçlarının daha kapsayıcı olabilmesi açısından diğer branşlarda bulunan öğretmenlerle çalışmalar yapılabilir.
- Araştırma kapsamında Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarından veri toplanmıştır. Araştırma kapsamına özel okulların dahil edilmesi, öğretmenlerin maaş, çalışma yoğunluğu, öğretmenden beklenti gibi faktörlerin otantik liderlik özelliklerini nasıl etkilediği belirlenebilir.
- Araştırma kapsamında yapılan gözlemler birinci ve dördüncü sınıf öğretmenlerinden oluşmaktadır. Gelecek araştırmalara tüm sınıf düzeylerinden öğretmenin katılması yeni bir bakış açısı sağlayabilir.
- Okul yöneticilerinin sahip oldukları otantik liderlik özelliklerinin sınıf öğretmenlerinin özelliklerine etkileri araştırılabilir.

Kaynakça

- Akbaşı, S., & Diş, O. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 86-102.
- Akbolat, M., Durmuş, A., & Ünal, Ö. (2017). Örgütsel erdemliliğin personel güçlendirmeye etkisi ve otantik liderliğin aracı rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(2), 71-87.
- Akgündüz, Y. (2012). *Konaklama işletmelerinde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi* [Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Akıncı, H. (2016). *İlköğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile otantik liderlik özellikleri arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Akyürek, M. İ. (2020). Otantik liderlik: bir alan yazın taraması. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(3), 99-109.
- Aslanargun, E. (2007). Modern eğitim yönetimi anlayışına yönelik eleştiriler ve postmodern eğitim yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50(50), 195-212.
- Avcı, E. (2022). *Sağlık Çalışanlarında Pozitif Psikolojik Sermaye ve Otantik Liderlik İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Ayça, B. (2016). *Otantik liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi ve otel işletmelerinde bir araştırma*. [Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik: güncel konular ve yaklaşımlar*. Gazi Yayıncılık.
- Balta, E. (2020). *Çalışanların otantik liderlik algılarının inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisi*. [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Başaran, R. (2018). *Ortaokullarda otantik liderlik ile işe bağlılık arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

- Booms, M. Ç. (2009). *An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification*. [Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Booms, M. Ç. (2012). How can authentic leaders create organizational identification an empirical study on Turkish employees. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 172-190.
- Boz, A. (2016). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki*. [Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Caza, A., Bagozzi, R.P., Woolley, L., Levy, L., & Caza, B.B. (2010). Psychological capital and authentic leadership. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 53-70.
- Çelik, M. (2015). *Öğretmen algılarına göre ilkököl müdürlerinin otantik liderlik davranışları*. [Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Demir, H. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel adalet ve otantik liderlik algıları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Demircioğlu, M.A. (2017). *Çalışanların otantik liderlik algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılıklarıyla olan ilişkisi üzerine bir araştırma; Katılım Bankası örneği*. [Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Demirdağ, S. (2015). Otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılaştırılması: öğretmen adayları. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(15), 273-288. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.8747>
- Diñçer, H. (2013). *Otantik liderlik, psikolojik sermaye ve yaratıcılık: çok düzeyli analiz*. [Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu]. Ulusal Tez Merkezi.
- Doğan, S., Uğurlu, C. T., Yıldırım, T., & Karabulut, E. (2013). Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki iletişim sürecinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Turkish Journal Education*, 3(1), 34-47.
- Ekici, C. (2020). İlkokul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim durumlarının incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Araştırmacıları Dergisi*, 3(2), 292-311.
- Engin, M.A. (2019). *Otantik liderlik üzerine bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Ersoydan, M.Y., & Karakelle S. (2014). Türkiye'deki koro şeflerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının incelenmesi. *Art-E Sanat Dergisi*, 4(1), 62-68.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Gardner, W.L., Cogliserid, C.C., Davis, K.M., & Dickens, M.P. (2011). Authentic leadership: A Review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. [10.1016/j.leaqua.2011.09.007](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007)
- Gezer, A. (2015). *Otantik liderlik davranışlarının iş tutumlarına etkisi: Mersin ili finans sektöründe bir saba araştırması*. [Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Gök, Kırhallı B. (2015). *İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik düzeylerinin yaşam doyumları ve aileden algılanan sosyal destek algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

- Gül, H., & Alacalar, A. (2014) Otantik liderlik ile izleyicilerin duygusal bağılıkları ve performansları arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Akademik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 540-550.
- Güven, S. (2007). *Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu'na Ait Yuvalarda Barınan İlköğretim I. Kademe II. Devre Öğrencilerinin Derslere Katılımı ve Bunun Öğrenmeye Etkisi*. [Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Güven, B., & Güven, S. (2017). Sınıf öğretmeni adaylarının risk kavramına bakış açıları ve risk algılarının incelenmesi. *Electronic Turkish Studies*, 12(18), 323-338.
- Harter, S. (2002). *Authenticity Handbook of Positive Psychology*. Oxford University Press.
- Hırlak, B. (2015). *Otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki: sağlık sektöründe bir araştırma*. [Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Kernis, M.H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-27.
- Keser, S. (2013). *İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması*. [Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Keser, S., & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 1-22.
- Kılıç, E. (2015). *Otantik liderlik ve örgütsel güven- bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Kılıç, M.E. (2019). *Okul yöneticilerinin otantik liderlikleri ile öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Kılıç, M. Y., & Yavuz, M. (2021). Otantik liderliğin, yöneticiye güven ve okulların değişime açıklık düzeyleri bakımından değerlendirilmesi. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 50(2), 1033-1068.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Memiş, Ç.A., Aydın, G.K., Kabasakal, H., & Saraçer, B.E. (2009). Türkiye'de otantik liderlik üzerine bir keşif çalışması. *17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı* içinde (ss. 294-302). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları.
- Minaz, B. (2019). Liderlik, M.A. Akın (Ed.), *Etik Liderlik* içinde, (2. Baskı, ss. 11-54). Pegem Akademi.
- Örs, H. (2015). *Okul yöneticilerinde otantik liderlik ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Özdemir, H.Ö. (2017). *Yöneticilerin otantik liderlik tarzlarının çalışanların sanal kayıtarma ve sinizim davranışları üzerine etkileri*. [Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Özerten, K. N. (2018). *Okul yöneticilerinin algılanan otantik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin mesleki motivasyonuna etkisi*. [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Özerten, K. N., & Otrar, M. (2019). Okul yöneticilerinin algılanan otantik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını yordama gücü. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 247-254.
- Öztürk, İ. (2020). Liderliğe özellikler yaklaşımı, davranışçı yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı. K.Yılmaz (Ed.), *Liderlik: Kuram - Araştırma – Uygulama* içinde, (1. Baskı, ss. 7-42), Pegem Akademi Yayıncılık.
- Öztürk, Z., & Dündar, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.
- Soylu, Ü. (2018). *Otantik liderlik ve psikolojik sermaye ilişkisi: Gaziantep'te bir alan araştırması*. [Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

- Şimşek, Ş., & Çelik, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Eğitim Yayınevi.
- Tarhan, A. (2019). *Okul yöneticilerinin girişimci özelliklerine yönelik okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri*. Yüksek Lisans [Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Taşan, H. (2015). *İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırılması*. [Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Taymaz, H. (2009). *Okul Yönetimi*. Pegem Akademi.
- Uçar, M. (2020). *Kariyer Engeli Olarak Cam Tavanın Personel Güçlendirmeye Etkisi*. [Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Ünal, M. (2015). *Ortaokul müdürlerinin otantik liderlik davranışları, öğretmenlerin sesi ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wensing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership; Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Yaşbay, H. (2011). *Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. [Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. basım). Seçkin Yayıncılık.
- Yücel, İ., & Kılıç, E. (2017). Otantik liderliğin örgütsel güven üzerine etkileri: Erzincan Üniversitesi'nde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 81-94.

EXTENDED SUMMARY

As the concept of leadership and authentic leadership began to take place in the literature, different studies began to be focused on. Kernis (2003) is the most detailed study in the field on authenticity and its components. (Çelik, 2015). From this point of view, the aim of this study was to determine the authentic leadership characteristics of primary school teachers and their ability to exhibit and internalize these characteristics. Qualitative research method was used in this study, which was conducted to evaluate authentic leadership characteristics. In the research, it is aimed to examine the authentic leadership characteristics of classroom teachers and the effects of these characteristics on education. For this reason, phenomenology, which is one of the qualitative research designs, was preferred.

Study group, simple random sampling it consists of 30 school administrators working in Bandırma district of Balıkesir province selected by the method.. A semi-structured interview form prepared was used. In this context, interviews with 30 school administrators has been made. Interviews with school administrators lasted 20-40 minutes. The obtained data were analyzed using percentage and frequency. Content analysis technique was used due to its possibility (Yıldırım & Şimşek, 2018). Participants' opinions were transferred to the software without any changes. In modeling the findings, "MAXQDA 2022" package program was used.

As the first sub-objective of the research, the school administrators' knowledge of what authentic leadership is that opinions were examined. It has been concluded that school administrators generally do not have ideas about authentic leadership and they have difficulty in estimating. They stated that they had never heard of the expression authentic leadership before, they encountered different types of leadership, and they preferred not to express it rather than expressing it incorrectly. Old-style leadership is defined as leadership that is used in the past and can be adapted today. Some school managers, on the other hand, stated that it is natural leadership, that the individual has it by coming from within, and that he has the ability to direct. In a study conducted by Booms (2009), trust in the leader was associated with authentic leadership. Memiş (2009) used the expressions of respect and trust while explaining authentic leadership in their study. Harter (2002) defined authenticity as the consistency of an individual's thoughts, feelings and behaviors. When the definitions of authentic leadership in the literature are examined, it is seen that the definitions of school administrators do not show parallelism with the literature. It can be said that they relate more to the past. Secondly, it was concluded in the study that primary school teachers have a high level of authentic leadership characteristics. classroom teacher, it is seen that individuals' having received education in this field is beneficial for the development of authentic leadership characteristics specified. It has been observed that as the retirement of classroom teachers approaches, their qualifications in this field decrease.

In the study, it was concluded that school administrators expect high self-awareness/control from classroom teachers. It can be said that a teacher's knowing himself and striving to be better by correcting his deficiencies will bring other characteristics. It is seen that the other authentic leadership feature expected from classroom teachers is their strong communication.

In the study, it was also concluded that the most authentic leadership characteristic of classroom teachers is relational transparency. Relational transparency can be shown as one of the main reasons why classroom teachers have gained the trust of their students in the classroom and have established good relations. It can be stated that the relationship between teachers and the administration and parents outside the classroom and their strong communication are related to their relational transparency. It is seen that school administrators perceive relational transparency as better communication. The fact that the teachers stated that they acted as if they came from within can be associated with their relational transparency. Based on this, it can be interpreted that classroom teachers have relational transparency, which is one of the dimensions of authentic leadership. Classroom teachers' authentic leadership characteristics were evaluated in two different themes from the perspective of their colleagues and students. When evaluated from the perspective of their colleagues, it was concluded that the relationships of classroom teachers were strong. Teachers' sharing with each other and their activities not only in school but also out of school can be given as an example. It has been stated that the fact that the teachers are from the same group is another factor affecting their communication. They stated that being in the same group increases sharing for the same class level and encourages them to develop new projects.

When the authentic leadership characteristics of classroom teachers were evaluated from the eyes of their students, it was concluded that their communication was strong and their teachers were exemplary individuals for them. In his study, Ekici (2020) evaluated the communication of teachers with their administrators and stated that teachers communicate in a conversational mood, talk about personal issues and help each other, and concluded that it affects teachers positively. Doğan (2013) concluded in their study that the horizontal relationship between teachers is strong and it is done freely. This result supports the opinions of school administrators. Considering the fact that they have a realistic purchase in the classroom, it was thought that the teacher would be more beneficial to the student and increase in education. Education and foundations will be positively affected. Managers who adopt the styles of positive goals, are aimed to be formed within the organization, their motivation, teams, positive evaluations (Burack, 1999; Turner, 1999; Thompson, 2000; Avolio & Gard, 2005). As it seems, it is seen that the whole looks positively, even if it reveals it in a truly distinctive way. This result shows parallelism with the schools of school administrators.