

e-ISSN: 2630-6417

International Academic  
Social Resources Journal

ARTICLE TYPE  
Research Article

SUBJECT AREAS  
Education Management

Article ID  
66237

Article Serial Number  
32

Received  
08 October 2022

Published  
30 November 2022

Doi Number  
<http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.66237>

How to Cite This Article:  
Ok, S., Ok, R. & İnözü, A.E. (2022). "Okul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşleri", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:7, Issue:43; pp:1523-1532.



Academic Social Resources Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

# Okul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşleri

Teacher's Opinions On Authentic Leadership Behavior Of School Heads

Suat OK Rükiye OK Ali Ekber İNÖZÜ

MEB., Öğretmen, Ankara, Türkiye

## ÖZET

Okul liderlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma, nitel veri toplama ve analiz teknikleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan maksimum çeşitlilik ve kolay erişilebilir vaka örnekleme kullanılarak oluşturulmuştur. Bu kapsamda çalışmada 11 katılımcı ile görüşülmüştür. Çalışmada, araştırmacı tarafından geliştirilen 5 demografik ve 6 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin detaylı bir şekilde analiz edilebilmesi için görüşme dökümleri deşifre edilmiştir. Bu veriler araştırma amacı doğrultusunda kodlanmış, bu kodlar sınıflandırılarak araştırma bulgularını ortaya çıkaracak ve en iyi şekilde açıklayacak temalar/kategoriler belirlenmiş, betimsel ve içerik analizleri yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre: yöneticinin liderlik özellikleri olarak yeniliğe açıklık, kriz yönetimi, iletişim becerisi gücü, pozitif tutum, disiplinli, adaletli, ekip ruhuna sahip ve dürüstlük şeklinde belirtilmektedir. Öğretmenlerin okul liderlerinin otantik liderlik özelliklerine ilişkin beklentilerinin ağırlıklı olarak kişilik özelliklerine odaklandığı söylenebilir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin beklentilerinin ağırlıklı olarak açıklık ve netlik üzerine odaklandığı söylenebilir. Otantik liderle çalışmanın katkısı temasında güven verir, işe bağlılık artar, teşvik edicidir ve verimlilik artar şeklinde belirtilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider, otantik lider, öğretmen, okul yöneticisi.

## ABSTRACT

This study, which aims to determine teachers' views on the authentic leadership behaviors of school leaders, was conducted using qualitative data collection and analysis techniques. The study group was formed using maximum diversity and easily accessible case sampling, which is one of the purposeful sampling methods. In this context, 11 participants were interviewed. A semi-structured interview form consisting of 5 demographic and 6 open-ended questions developed by the researcher was used in the study. In order to analyze the data obtained from the interviews with the teachers in detail, the interview transcripts were transcribed. These data were coded in line with the research purpose, these codes were classified and themes/categories that would reveal and explain the research findings in the best way were determined, and descriptive and content analyses were conducted. According to the results of the research: the leadership characteristics of the administrator are openness to innovation, crisis management, strong communication skills, positive attitude, disciplined, fair, team spirit and honesty. It can be said that teachers' expectations regarding the authentic leadership characteristics of school leaders are mainly focused on personality traits. It can be said that teachers' expectations regarding the communication skills of school leaders mainly focus on openness and clarity. In the theme of the contribution of working with an authentic leader, it is stated as giving confidence, increasing commitment to work, encouraging and increasing productivity.

**Key words:** Leader, authentic leader, teacher, school administrator.

## 1. GİRİŞ

Örgütler, belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş, faaliyetlerini buna göre planlamış, insan ve mali kaynaklarını organize etmiş, gerekli altyapıyı hazırlamış sosyal yapılardır (Bursalıoğlu, 2019; Güney, 2015; Şahin, 2020). Hedeflerine ulaşmak her kuruluş için önemlidir. Her kuruluş için, belirlenen bu hedeflere en az maliyetle ve en hızlı şekilde ulaşılması arzu edilir. Örgütsel kaynakların, yeteneklerin ve performansın etkinliğine bağlı olarak, örgütsel hedeflere ulaşmada olumlu veya olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir (Türkmenoğlu, 2018). Buradaki anahtar kavram, kuruluşun hedeflerine daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaşma yeteneği olan etkililiktir. Çok boyutlu ve kapsamlı bir kavram olan etkililik tanımlanırken birçok faktör göz önünde bulundurulabilir (Karslı, 1998). Organizasyondaki insan, mali ve teknik kaynakların rasyonel ve ekonomik kullanımı etkililik ile açıklanabilir (Ergeneli, 2009; Pfeffer ve Salancik, 1978). Etkililik kavramı, maddi değerlerle ifade edilen sonuçlardan farklı bir anlama sahip olan, kuruluşun arzu edilen sonuçlara ulaşma düzeyi ve derecesi olarak ifade edilebilir (Akal, 2005). Yüksek etkililik düzeyine sahip kuruluşlar, daha yüksek çıktı ve performans hacminin yanı sıra daha yüksek kalite elde ettikleri için hedeflerine daha hızlı ve daha etkili bir şekilde ulaşabilmektedir.

Kurumsal etkililik, kurumdan beklenen performansı, kurumun faaliyetlerini ve üyelerinin kurumun misyonunu gerçekleştirmeye kabiliyetini ifade eder (Rainey & Steinbauer, 1999). Girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade eden verimlilik, kaynakların en uygun şekilde kullanılması anlamına gelmektedir. Bir kurumun verimliliği insan kaynaklarından doğrudan etkilenir (Ersen, 1997; Kavak & Vatansever, 2007).

Yazında otantik liderliği yeni bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlamayan araştırmacılar da bulunmaktadır. Bu araştırmacılara göre otantik liderlik, çağın lider beklentilerini karşılayan bir davranış modeli ve liderliğin boşluklarını tamamlayan bir bakış açısı olarak tanımlanmaktadır (Karacaoğlu ve Satır, 2019).

21'inci yüzyıl iş dünyasındaki dalgalanmaların ve küreselleşmenin etkisiyle artan belirsizlik ve güvensizlik, örgütlerde liderlerin etkinliğinin ve etişinin sorgulanmasına yol açmıştır. Bu durum güven, umut, iyimserlik, farkındalık ve esneklik gibi liderlik özelliklerinin önemini artırmıştır. Özellikle son yıllarda hem etik değerlerin artan önemi hem de olumlu örgütsel davranış çıktılarında duyulan ihtiyacın artması otantik liderlik kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Otantik liderlik, sinerji ve takım ruhunu ön planda tutarak kurumun ahlaki kimliğini göz ardı etmeden olumlu örgütsel çıktılarının oluşmasına katkı sağlayan modern bir liderlik tarzıdır (Hırlak ve Taşhyan,

2018; Yılmaz, 2019). Bahsi geçen otantiklik ise eğitimle kazanılabilecek bir olgu olmayıp, yaşam deneyimleri sonucunda edinilebilir. Liderinizin; değerler, inançlar ve davranışlar arasında bir dengeye sahip olması ve dolayısıyla otantik olarak algılanabilmesi için ahlaki kimliğe sahip bir kişi olması son derece önemlidir.

Koçak'ın (2019) çalışmasında otantik liderlik davranışının örgütsel davranış ve örgütsel bağlılık üzerinde, Kılıç'ın (2019) çalışmasında ise otantik liderlik davranışının motivasyon ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu nedenle, otantik liderlik davranışının eğitim paydaşlarının ihtiyaçlarını, motivasyon düzeylerini, okul yaşamının kalitesini ve diğer birçok yönü geliştirmeye yardımcı olduğuna inanılmaktadır. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, otantik liderliğe olan ilginin son yıllarda arttığı görülmektedir. Ancak otantik liderlikle ilgili nitel çalışmaların azlığı, nitel araştırma deseninin kullanıldığı bu çalışmayı özgün kılmaktadır. Çalışmalar otantik liderliğin anlamı, özellikleri ve öncüllerinden ziyade otantik liderliğin diğer kavramlarla ilişkisine odaklanmıştır. Bu nedenle bu çalışma, öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini belirleyerek alanyazına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Çalışmanın eğitim kurumlarına yönetici seçiminde yardımcı olması, öğretmenler ve yöneticiler arasında otantik liderlik konusunda farkındalık yaratması, okul yöneticilerinin kendi liderlik yeterliklerini değerlendirmelerine yardımcı olması ve otantik liderliğin önemi ve gerekliliği konusunda yapılacak yeni çalışmalar için bir araç olması amaçlanmaktadır. Çalışmanın bu yönüyle literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

### 1.1. Otantik Liderlik ve Boyutları

Modernizmin yerini postmodernizme bıraktığı 1980 sonrasında, diğer birçok alanda olduğu gibi liderlik anlayışında da bazı değişimler yaşanmıştır (Öztürk, 2019). Geleneksel liderlik yaklaşımları yerini liderliğin ahlaki ve etik boyutlarının dikkate alındığı liderlik yaklaşımlarına bırakmıştır (Kesken ve Ayyıldız, 2008). Bu bağlamda, pozitif psikoloji alanına giren ve yeni nesil bir liderlik yaklaşımı olarak ortaya çıkan otantik liderlik, Luthans ve Avolio (2003) tarafından sinerji ve takım ruhunu, örgütsel etiği, bağlılığı ve ortaklığı vurgulayarak bugünün ve yarının etik liderlerine duyulan ihtiyacı karşılamak üzere literatüre kazandırılmıştır. Sahip olduğu değerleri göz ardı etmeyen ve olumlu sonuçların oluşmasına katkı sağlayan bir liderlik tarzıdır (Hırlak ve Taşlıyan, 2018; Yılmaz, 2019).

Otantik liderliğin yaratılmasında, yani olumlu liderlik becerilerinin gelişmiş bir örgütsel ortamla birleştirilmesinde, otantik davranışı oluşturan ve otantik liderlik literatüründe değerlendirme unsurları olarak kabul edilen dört bileşen vardır (Attar, 2014; Kıyık Kıcırcı ve Paşaoğlu, 2014; Walumbwa vd., 2008). Walumbwa ve arkadaşları (2008), ölçek daha önceki çalışmalarda geliştirilmediği için bu boyutları ampirik olarak test edememiş ve literatüre tavsiye boyutunda dahil etmişlerdir (Attar, 2014).

Nebraska Üniversitesi'nden Walumbwa ve arkadaşları, (2008) bir otantik liderlik modeli oluşturmak amacıyla başladıkları çalışmalarının ilk aşamasında, modelin temelini oluşturan bileşenleri ele almışlardır: Öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, iç kurallar, karar alma sürecinde bilginin dengeli bir şekilde değerlendirilmesi ve olumlu bir ahlaki bakış açısı şeklinde. Yaptıkları çalışmalar sonucunda bu beş bileşenden içsel kural ve olumlu ahlaki bakış açısı boyutları arasında bir örtüşme bulmuş ve bu boyutları içselleştirilmiş ahlaki anlayış olarak tek bir boyuta indirgemişlerdir. Bu boyutlar ışığında otantik liderlik, "liderin pozitif psikolojik potansiyelinden ve pozitif etik ilkeleri içeren örgüt kültüründen ortaya çıkan ve öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlaki anlayış, dengeli değerlendirme ve ilişkisel şeffaflık unsurlarını teşvik ederek bireysel gelişimi destekleyen bir liderlik davranışı modeli" olarak tanımlanmıştır (Attar, 2014; Walumbwa vd., 2008).

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Modeli

Okul liderlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma, nitel veri toplama ve analiz teknikleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma, insan davranışının birçok yönünü doğal ortamında anlamayı amaçlar. İnsan davranışı esnek ve bütüncül bir yaklaşım kullanılarak analiz edilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Nitel araştırma deseni; belirli bir sorunun, etkilenen topluluğun bakış açısından değerlendirilmesini sağlar. Ayrıca bireylerin değerleri, görüşleri, ilişkileri ve davranışları hakkında derinlemesine bilgi sağlar (Dağalp, 2020). Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan olgubilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji, araştırmacının katılımcıların bir olayı, durumu veya kavramı nasıl deneyimlediklerini açıklamaya çalıştığı nitel bir araştırma yöntemidir. Araştırmanın odaklandığı temel soru, deneyimlenen olay, durum ya da kavramın katılımcılar için ne anlam, yapı ve öze sahip olduğudur. Araştırmacı, öznel deneyimlerin iç dünyasını keşfetmek için katılımcının yaşam dünyasına erişmeye çalışır, çünkü bireyin yaşam deneyimleri onun yaşam dünyasıdır; bilinçli varoluşu, hisleri, duyguları ve iç dilidir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015). Fenomenolojik tasarım, farkında olduğumuz ancak tam olarak anlamadığımız olgulara odaklanır. Fenomenolojik çalışmaların amacı, bireyin bir olguya ilişkin deneyimlerini, algılarını ve anlamlarını ortaya çıkarmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

## 2.2. Çalışma Grubu

Çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan maksimum çeşitlilik ve kolay erişilebilir vaka örnekleme kullanılarak oluşturulmuştur. Maksimum çeşitlilik örnekleme amacını, örneklem oluşturulurken araştırma probleminden etkilenebilecek kişilerin çeşitliliğini mümkün olduğunca geniş tutmaktır. Ancak, maksimum çeşitlilik yaratmanın amacı genelleme yapmak değil, bu çeşitliliğe göre araştırma probleminin farklı boyutlarına dikkat çekmektir. Kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemiyle araştırma, yakın ve ulaşılması kolay olan durumu seçer. Bu yöntem araştırmaya hız ve pratiklik kazandırır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu kapsamda çalışmada 11 katılımcı ile görüşülmüştür.

## 2.3. Veri Toplama Araçları

Fenomenolojik desenin kullanıldığı çalışmalarda veri kaynakları, araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ya da yansıtan bireyler ya da gruplardır. Fenomenolojik çalışmalarda temel veri toplama aracı görüşmedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Yarı yapılandırılmış görüşmede araştırmacı katılımcılara önceden hazırlanmış sorular sorar ve konu hakkında daha fazla bilgi edinmek için serbest sorular da sorabilir (Altınel ve Akın, 2020).

Çalışmada, araştırmacı tarafından geliştirilen 5 demografik ve 6 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu için ilgili literatür kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve öğretmenlerin okul liderlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmak için farklı maddeler belirlenerek eğitim yönetimi alanında iki uzmana danışılmıştır. Uzmanlardan gelen geri bildirimler dikkate alınarak görüşme formu yeniden tasarlanmış ve otantik liderlik boyutlarının tümüne yer verecek şekilde sorular kullanılarak anlaşılır ve araştırma amacına uygun hale getirilmiştir. Araştırmanın hedefleri doğrultusunda oluşturulan mülakat soruları şu şekilde hazırlanmıştır:

- ✓ Okul yöneticinizin hangi liderlik özelliklerine sahip olduğunu düşünüyorsunuz?
- ✓ "Otantik" teriminin "doğruluk", "dürüstlük", "güven" ve "sahtecilik yok" gibi anlamlara geldiğini düşünürsek, bunu liderliğe uygularsak otantik bir lider hangi niteliklere sahip olabilir? (Davranışsal boyut)
- ✓ Sizce bir liderin çalışanlarına karşı şeffaf olmasını, düşünce ve davranışlarını uyumlu hale getirmesini, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasını ve etik ve adil davranmasını engelleyebilecek faktörler nelerdir? (Boyut Tarafsızlığı)
- ✓ Okul yöneticilerinin hatalarını kabul etmeleri ve geri bildirim istemeleri konusunda ne düşünüyorsunuz? (Farkındalık boyutu)
- ✓ Okul yöneticilerinin inançları ve davranışları arasındaki tutarlılık hakkında ne düşünüyorsunuz? (İlişki Yönelimi)
- ✓ Otantik liderlik özellikleri sergileyen bir liderle çalışmanın katkısı hakkında ne düşünüyorsunuz? Bu konudaki deneyimlerinizden ne anlıyorsunuz?

## 2.4. Verilerin analizi

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin detaylı bir şekilde analiz edilebilmesi için görüşme dökümleri deşifre edilmiştir. Bu veriler araştırma amacı doğrultusunda kodlanmış, bu kodlar sınıflandırılarak araştırma bulgularını ortaya çıkaracak ve en iyi şekilde açıklayacak temalar/kategoriler belirlenmiş, betimsel ve içerik analizleri yapılmıştır. Araştırma bulgularının sunulmasında öğretmenlere yönelik kodlamalar Ö1, Ö2, Ö3... şeklinde sınıflandırılmıştır.

## 3. BULGULAR

Araştırmaya katılanların demografik değişkenlerine ilişkin bilgiler aşağıda verilen Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenleri

	Cinsiyet	Branş	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
Katılımcı 1	Erkek	Özel Eğitim Öğretmeni	22 yaş	1 yıl	Lisans
Katılımcı 2	Erkek	Özel Eğitim Öğretmeni	34 yaş	2 yıl	Lisans
Katılımcı 3	Kadın	Özel Eğitim Öğretmeni	30 yaş	4 yıl	Lisans
Katılımcı 4	Kadın	İngilizce Öğretmeni	42 yaş	20 yıl	Yüksek Lisans
Katılımcı 5	Erkek	Sosyal Bilgiler Öğretmeni	34 yaş	12 yıl	Lisans
Katılımcı 6	Erkek	-	-	-	-
Katılımcı 7	Kadın	Çocuk Gelişimi Öğretmeni	30 yaş	4 yıl	Lisans
Katılımcı 8	Kadın	Edebiyat Öğretmeni	37 yaş	10 yıl	Lisans
Katılımcı 9	Erkek	Özel Eğitim Öğretmeni	36 yaş	7 yıl	Lisans
Katılımcı 10	Erkek	Özel Eğitim Öğretmeni	30 yaş	6 yıl	Lisans
Katılımcı 11	Kadın	Tarih Öğretmeni	27 yaş	1 yıl	Lisans

Tablo 1’de verilen katılımcıların profili incelendiğinde, çalışmada 5 kadın 6 erkek öğretmen olduğu görülecektir. Branşları bakımından 5 özel eğitim öğretmeni, 1 İngilizce öğretmeni, 1 Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeni, 1 sosyal bilgiler öğretmeni, 1 çocuk gelişimi öğretmeni, 1 özel eğitim öğretmeni ve 1 tarih öğretmeni bulunmaktadır. Yaşları bakımından en genç öğretmen 22, en yaşlı öğretmen ise 42 yaşındadır. Kıdem süreleri bakımından ise en az 1 yıl, en fazla 20 yıllık kıdeme sahip öğretmenler çalışmada yer almıştır. Eğitim durumları incelendiğinde, 1 öğretmen yüksek lisans, 10 öğretmenin lisans mezunu olduğu görülmüştür.

Araştırmada “Okul yöneticinizin hangi liderlik özelliklerine sahip olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna dair görüşlerine ilişkin ortaya çıkan temalar ve onlara bağlı kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul yöneticinizin hangi liderlik özelliklerine sahip olduğunu düşünüyorsunuz? sorusuna dayalı bulgular

Temalar	Kodlar	f
Yöneticinin Liderlik Özellikleri	Yeniliğe açıklık	9
	Kriz yönetimi	6
	İletişim becerisi gücü	6
	Pozitif tutum	5
	Disiplinli	4
	Adaletli	3
	Ekip ruhuna sahip	3
	Dürüst	2

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde okul yöneticilerinin hangi liderlik özelliklerine sahip olduğunu öğrenilmesi amacıyla “Okul yöneticinizin hangi liderlik özelliklerine sahip olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Tablo 2’de okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik özelliklerinin Yöneticinin Liderlik Özellikleri teması altında toplandığı görülmektedir. Yöneticinin Liderlik Özellikleri temasında “Yeniliğe açıklık”, “Kriz yönetimi”, “İletişim becerisi gücü”, “Pozitif tutum”, “Disiplinli”, “Adaletli”, “Ekip ruhuna sahip” ve “Dürüst” kodları şeklinde belirtilmektedir. Buna göre yöneticinin en önemli liderlik özelliklerinin başında yeniliğe açıklık geldiği görülmektedir. Öğretmenlerin yeniliğe açık olmaya ilişkin görüşleri incelendiğinde, bir yöneticinin yaratıcı ve yeni fikirlere açık olması gerektiği konusunda görüş açıkladıkları görülmektedir. Bu konuda görüş ifade eden öğretmenlerden bazıları görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.

“Yeniliğe açık ve gelişime önem veren biridir.” (Ö2)

“Her şeyden önce okul yöneticim, vizyonu olan bir idareci. Bu vizyon çerçevesinde hem okul çalışanlarına hem de velilere belli çizgiler dahilinde yaklaşıyor.” (Ö7)

“Yaratıcı fikirlere açık olma, çalışanlar arasında saygı değerlerini korumaya çalışma...” (Ö5)

“-Gelişime, değişime, yeniliğe ve teknolojik uygulamalara açık olması, kurumunda bizzat yaşantısal deneyime sunması” (Ö8)

“Yeniliğe açık” (Ö10)

“Yeniliğe açık, anlayışlı, dürüst” (Ö11).

Öğretmenlerin yöneticinin sahip olmasının gerekli olduğuna inandığı bir diğer liderlik özelliği ise kriz yönetimi konusundaki becerileri olmuştur. Bu konudaki öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir.

“Diğer sahip olduğunu düşündüğüm özellikleri ise, çatışma yönetebilme...” (Ö1)

“Kriz yönetimi konusuna oldukça hakim” (Ö2)

“-Veli-öğretmen-öğrenci çatışmalarını yönetebilmesi” (Ö8)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden önemli bir bölümü yöneticinin iletişim becerisinin güçlü olmasının önemli bir liderlik becerisi olduğunu açıklamışlardır. Bu sayede hem kurumdaki hem de velilerle olan iletişimde her sorunu kolaylıkla çözeceklerine inanmaktadırlar. Bu görüşler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

“iletişim becerileri güçlü bir liderdir .” (Ö3)

“...etkili iletişim, güzel Türkçe” (Ö4)

“...etkili iletişim kuran...” (Ö10)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazıları pozitif tutumu liderlik özellikleri arasında önemli bir yerde gördüklerini ifade etmiştir. Pozitif tutumun iyi bir liderlik özelliği olduğunu şu sözlerle açıklamışlardır.

“...ve tabii ki pozitif enerjidir.” (Ö1)

“Gerekli her konuda anlayış gösterebilen liderlik özelliklerini taşıyan iyi bir lider yöneticidir.” (Ö2)

“Olası durumlarda bizim duygu ve düşüncelerimizi önemser.” (Ö11)

Yöneticinin liderlik özelliklerinden bir diğeri olarak yöneticinin disiplinli olması belirtilmiştir. Bu disiplin özellikle okulda yönetimin sağlanabilmesinde ve kararların uygulanmasından önemli olabilmektedir. Aşağıda öğretmen görüşüne yer verilmiştir.

“...ve okul düzenini korumayı sağlamaya yönelik disiplin konusunda hassaslık gibi özellikleri olduğunu düşünüyorum.” (Ö5)

“disiplin ve öz verili çalışma” (Ö6)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden üçü adalete değinmiştir. Yöneticilerin önemli bir liderlik özelliğinin adalet olduğu konusunda öğretmen görüşüne aşağıda yer verilmiştir.

“ve adaletli” (Ö2)

“Okul idarecimin kendine has bir adalet sistemi olduğunu düşünüyorum.” (Ö9).

Bir yöneticide bulunması gereken diğeri bir liderlik özelliği ise ekip ruhu olarak belirtilmiştir. Takım arkadaşlığı olarak da ifade edilebilecek bu özellik hakkında şu görüşler paylaşılmıştır.

“Takım arkadaşlığı bence okul yöneticimin sahip olduğu en önemli özelliktir.” (Ö2)

“...tam ve ekip yönetimi konusunda oldukça başarılı. Ayrıca empati yeteneği olan, dürüst ve adaletli, takım arkadaşlarıyla uyumludur.” (Ö3)

Araştırmaya katılan iki öğretmenden biri dürüstlük konusundaki görüşlerini aşağıdaki gibi açıklamıştır.

Ayrıca empati yeteneği olan, dürüst ve adaletli, takım arkadaşlarıyla uyumludur.” (Ö3)

Araştırmada ““Otantik” teriminin “doğruluk”, “dürüstlük”, “güven” ve “sahtecilik yok” gibi anlamlara geldiğini düşünürsek, bunu liderliğe uygularsak otantik bir lider hangi niteliklere sahip olabilir? (Davranışsal boyut)?” sorusuna dair görüşlerine ilişkin ortaya çıkan temalar ve onlara bağlı kodlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. “Otantik” teriminin “doğruluk”, “dürüstlük”, “güven” ve “sahtecilik yok” gibi anlamlara geldiğini düşünürsek, bunu liderliğe uygularsak otantik bir lider hangi niteliklere sahip olabilir? sorusuna dayalı bulgular

Temalar	Kodlar	f
Otantik Liderlik Davranışsal Boyut	Dürüstlük	5
	Şeffaflık	5
	Tutarlılık	5
	Güvenilirlik	5
	Ekip ruhu	4
	Adalet	3
	Hoşgörü	1

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde otantik liderliğin davranışsal boyutta tanımının öğrenilmesi amacıyla ““Otantik” teriminin “doğruluk”, “dürüstlük”, “güven” ve “sahtecilik yok” gibi anlamlara geldiğini düşünürsek, bunu liderliğe uygularsak otantik bir lider hangi niteliklere sahip olabilir?” sorusu yöneltilmiştir. Tablo 3’te Otantik liderliğin davranışsal boyutuna ilişkin ifadelerin Otantik Liderlik Davranışsal Boyut teması altında toplandığı görülmektedir. Otantik Liderlik Davranışsal Boyut temasında “Dürüstlük”, “Şeffaflık”, “Tutarlılık”, Ekip ruhu”, “Güvenilirlik”, “Adalet” ve “Hoşgörü” kodları şeklinde belirtilmektedir. Dürüstlük konusundaki öğretmen görüşleri aşağıda verildiği gibidir.

“, dürüstlük” (Ö1)

“Otantik bir lider; davranış ve sözleriyle her zaman dürüst bir duruş sergilemeli” (Ö2)

“Otantik bir lider, Öğretmenlik meslek kanununa hakim, öğretmenin doğru, dürüst” (Ö8)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden otantik liderliğin davranışsal boyutunu şeffaflık ile ilişkilendirenlerin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Şeffaf bir yönetim anlayışında olmalıdır.” (Ö4)

“Anlayışına hakim, şeffaf ve sahtecilikten uzak bir yönetim sergilemelidir.” (Ö8)

“Başkalarının olumlu ve olumsuz geri dönüşlerine açıktırlar.” (Ö10)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden otantik liderliğin davranışsal boyutunu tutarlılık ile ilişkilendirenlerin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“...ve tutarlı kararlar alabilmelidir. Bu da karşısındaki insana olan güvenini zedelemeyen bir tavır sergilemesine katkı sağlar. Okul başarısına ayrıca çalışan personele kattığı katkılar göz önüne alınırsa yöneticimiz bu liderlik özelliklerine sahiptir” (Ö3)

“Davranışları, zaman ve kişi farklılıklarında tutarlılık göstermelidir. Samimi ve içten olmalıdır. Kendisinin mevcut olmadığı yer ve zamanlarda oluşan koşullara karşı olası davranışları yüksek isabetle tahmin edilebilir olmalıdır.” (Ö4)

““Duygu ve düşüncelerini açıkça ifade etmek, kendi değer ve yargılarına bağlı kalmak, dış etkenler karşısında ödün vermeyen, söyledikleriyle yaptıkları tutarlı olmak, kararlarında objektif olmak gibi niteliklere sahip olmalıdır.” (Ö7)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden otantik liderliğin davranışsal boyutunu güvenilirlik ile ilişkilendirenlerin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Bence otantik lider çevresine güven veren ve her işi doğru yapan olmalıdır” (Ö6)

“ve güven şeklinde düşünürsek otantik bir lider bir sorun olduğunda sorunun” (Ö5)

“Olayı ilk ağızdan dinleyen bahsedilen konuyu orada sadece iki kişi arasında kalacak şekilde güven veren” (Ö9)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden otantik liderliğin davranışsal boyutunu tutarlılık ile ilişkilendirenlerin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“...ortak bir güç oluşturma, ekip çalışmasına önem vermek gibi özelliklere sahip olabilir.” (Ö1)

“Her konuda şeffaf, olumlu veya olumsuz tüm gelişmeleri ekibiyle paylaşabilen, ekip çalışmasına uygun ve ekibiyle uyum sorunu yaşamayan bir lider olabilir.” (Ö2)

“...otantik bir lider bir sorun olduğunda sorunun muhatabı olan herkesi çağırıp oturup birlikte tartışarak ve konuşarak bu sorunu çözmeye çalışır.” (Ö5)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden otantik liderliğin davranışsal boyutunu güvenilirlik ile ilişkilendirenlerin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“adaletli, uygulanabilir eğitim sistemlerini savunan,” (Ö8)

“otantik liderlik herkese eşit konumda duran” (Ö9)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden sadece biri otantik liderliğin davranışsal boyutundaki tanımını hoşgörü kelimesi ile ilişkilendirmiştir.

Araştırmada “Sizce bir liderin çalışanlarına karşı şeffaf olmasını, düşünce ve davranışlarını uyumlu hale getirmesini, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasını ve etik ve adil davranmasını engelleyebilecek faktörler nelerdir? (Boyut Tarafsızlığı)” sorusuna dair görüşlerine ilişkin ortaya çıkan temalar ve onlara bağlı kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Sizce bir liderin çalışanlarına karşı şeffaf olmasını, düşünce ve davranışlarını uyumlu hale getirmesini, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasını ve etik ve adil davranmasını engelleyebilecek faktörler nelerdir? sorusuna dayalı bulgular

Temalar	Kodlar	f
İyi Liderliği Engelleyen Faktörler	Kendini üstün görme	5
	Kötü insan ilişkileri	3
	Başkalarına güvenmeme	2
	Şeffaf olmama	2
	Tarafgirlik	2

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde “Sizce bir liderin çalışanlarına karşı şeffaf olmasını, düşünce ve davranışlarını uyumlu hale getirmesini, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasını ve etik ve adil davranmasını engelleyebilecek faktörler nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Tablo 4’te iyi bir liderliği engelleyen faktörlere ilişkin ifadelerin İyi Liderliği Engelleyen Faktörler teması altında toplandığı görülmektedir. İyi Liderliği Engelleyen Faktörler temasında “Kendini üstün görme”, “Şeffaf olmama”, “Başkalarına güvenmeme”, “Kötü insan ilişkileri”, ve “Tarafgirlik” kodları şeklinde belirtilmektedir. Başka insanların fikirlerine değer vermeyen ve kendini diğerlerinden her bakımdan üstün kabul etme iyi bir liderliği engelleyen faktörlerin başında gelmektedir bu konudaki öğretmen görüşleri aşağıda verildiği gibidir.

“, ego tatmin etme ve kendini üstün görme davranışıdır.” (Ö1)

““EN iyisini ve en doğrusunu hep kendinin bildiğini düşünmesi, kendine aşırı güvenmesi ve başka fikirlere karşı eleştirilere karşı kapalı olması.” (Ö5)

“Yani kişisel duygularına göre davranması,” (Ö7)

İyi bir liderin en nemli özelliklerinden biri iyi insan ilişkileri kurabilmesidir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden iyi bir lider olma önündeki engelleri kötü insan ilişkileri ile ilişkilendirenlerin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Bu konuda insanlarla ilişkilerde samimi davranmayı, kendi isteklerini ön planda tutup katı kurallar belirterek etik ve ahlâki davranışlar yönünden olumsuz faktörler ortaya çıkarabilir” (Ö3)

“İşini sahiplenmemesi, çalışanlarını ve çalışma ortamını benimsememesi çalışanlarının herhangi bir konudaki düşünce yapısıyla kendisinininkinin örtüşmemesi gibi faktörlerin engelleyeceğini düşünüyorum” (Ö6)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden iyi bir lider olma önündeki engelleri yöneticinin gizliliğe yönelmesi ve bu yüzden şeffaf olmaması ile ilişkilendirenlerin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“İyi bir liderin çalışanlara karşı şeffaf olmasının.” (Ö2)

“Yanlış davranışlar beraberinde gizliliği getirir. Açıklanamayacak durumlar saklanınca tepkiler ve yanlışların olası sonuçları engellenmiş olur.” (Ö4)

Çalışmadaki öğretmenlerden ikisi yöneticilerin kendinden başkasına güvenmediklerini düşünmektedirler. Araştırmaya katılan öğretmenlerden iyi bir lider olma önündeki engelleri başkalarına güvenmeme ile ilişkilendirenlerin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Ancak kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasını engelleyen faktörlerden birisi kendine olan güveninin eksik olması” (Ö2)

“Tamamen karşılıklı güvenden geçer bu durum. Eğer kişiler karşılıklı birbirlerine güvenmezse arkasını o kişiye dönemezse bu durumlar etik ve adil davranmayı engeller.” (Ö9)

İyi bir lider olmanın önündeki bir diğer engel olarak tarafsızlık örneği verildiği görülmüştür. Tarafsızlıktan bahseden iki öğretmenden biri bu konudaki görüşlerini aşağıda verildiği şekilde açıklamıştır.

“-Tarafsız davranışa ayışına sahip olması” (Ö8)

“İnsan yaradılışı gereği kendine yakın hissettiği düşünce tarzının aynı olduğu insanlarla daha iyi anlaşır ve hayatına öyle insanları alır. Fakat iş ortamında düşünce farklılıkları olabileceğinden kendi düşünce tarzımıza uymayan kişiler olsa bile konu ne ile ilgili olursa olsun etkilenmemeliyiz ve etik olmalıyız.” (Ö11)

Araştırmada “Okul yöneticilerinin hatalarını kabul etmeleri ve geri bildirim istemeleri konusunda ne düşünüyorsunuz? (Farkındalık boyutu)?” sorusuna dair görüşlerine ilişkin ortaya çıkan temalar ve onlara bağlı kodlar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Okul yöneticilerinin hatalarını kabul etmeleri ve geri bildirim istemeleri konusunda ne düşünüyorsunuz? sorusuna dayalı bulgular

Temalar	Kodlar	f
Hatanın Farkındalığı	Farkındalık artar	5
	Güven verir	3
	Çözüm sağlar	2
	Cevapsız	1

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde “Okul yöneticilerinin hatalarını kabul etmeleri ve geri bildirim istemeleri konusunda ne düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Tablo 5’te yöneticilerin yaptıkları hataları fark ederek ona karşı verdikleri tepkilere ilişkin ifadelerin Hatanın Farkındalığı teması altında toplandığı görülmektedir. Hatanın Farkındalığı temasında “Farkındalık artar”, “Güven verir” ve “Çözüm sağlar” kodları şeklinde belirtilmektedir. Hatasını fark etmek yanıştan en erken zamanda dönmek ile sonuçlanır. Yöneticiler yanlışlarını kabul ederse kendilerine ilişkin farkındalıkları artacaktır. Bu konudaki öğretmen görüşleri aşağıda verildiği gibidir.

“İyi bir liderde olması gereken en önemli özelliklerden biridir. Bu davranış kişinin eleştirilere açık olduğunu ve aynı zamanda güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olduğunu gösterir.” (Ö2)

“Hem büyük bir olgunluğa sahip olduğunu gösterir hem de hatalarının yanlışlarının nerede olduğunu ya da hata yapıp yapmadığını görmek için çabalayan birisi olduğunu gösterir.” (Ö5)

“Hata yapmak insanlara has bir özelliktir önemli olan hatalarından ders çıkarmaktır bu bağlamda bir yöneticinin hatasını anlayıp geri bildirim istemesi öz eleştiri yapan kendi yaptıklarının farkında olan ve hatalarından ders çıkaran bir yapıya sahip olduğunu gösterir” (Ö6)

“Gelişim alanları konusunda farkındalık kazanılmasını sağlamak ve buna bağlı olarak da iyileştirme sağlamaktadır.” (Ö10)

Okul yöneticilerinin bir hata yapma durumunda bu hatalarını kabul etmeleri çalışanların onlara güven duyması ile sonuçlanacaktır. Bu konudaki öğretmen görüşleri aşağıda verildiği gibidir.

“Farkındalık bilincini artırmada en önemli etkenlerden biri. Hataların kabulü daha motive edici ve güven artırıcı faktördür.” (Ö3)

“Hatasını kabul etmemek maalesef birçok çoğu yöneticide olan bir durum. Bu konuda şanslı bir öğretmen olduğumu düşünüyorum. Hatasız kul olmadığı düşünülürse okul yöneticilerinin de hata yapabileceği öngörülebilir. Bu doğrultuda hata yaptığını kabul eden bir yönetici ile çalışmak hem güveni artırır hem de motive edici olur.” (Ö7)

“Kesinlikle bu durum çok önemli benim nezdinde çünkü bizler neticede insanız ve hata yapabiliriz makamımız yerimiz ne olursa olsun amirin astına yaptığı yanlışın farkında olup ondan özür dilemesi bir erdemdir ve onu astının gözünde yüceltir.” (Ö9)

Bir hatanın fark edilmesi ve yönetici tarafından kabul edilmesi durumunda ortaya çıkan hatanın hemen çözülebileceği konusunda görüş bildiren iki öğretmenden birinin görüşü şu şekildedir.

“Okul yöneticilerinin hatalarının farkına varabilmesi, yönetici de olsa insan olduğu için hata yapabileceğinin farkında olması, hata yaptığımda çekinmeden hatasını kabul edebilmesi çok önemlidir bu sayede çalışan arkadaşlar hata yapınca kötü durumlar yaşanacağını düşünerek farklı yollara başvurmak yerine okul yöneticilerine rahatlıkla bu durumu açabilir ve olaylar büyümeden çözülebilir.” (Ö1)

Araştırmada “Otantik liderlik özellikleri sergileyen bir liderle çalışmanın katkısı hakkında ne düşünüyorsunuz? Bu konudaki deneyimlerinizden ne anlıyorsunuz?” sorusuna dair görüşlerine ilişkin ortaya çıkan temalar ve onlara bağlı kodlar Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Otantik liderlik özellikleri sergileyen bir liderle çalışmanın katkısı hakkında ne düşünüyorsunuz? Bu konudaki deneyimlerinizden ne anlıyorsunuz? sorusuna dayalı bulgular

Temalar	Kodlar	f
Otantik Liderle Çalışmanın Katkısı	Güven verir	4
	İşe bağlılık sağlar	3
	Teşvik edicidir	3
	Verimlilik artar	2

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde otantik bir liderle çalışmanın katkısının öğrenilmesi amacıyla “Otantik liderlik özellikleri sergileyen bir liderle çalışmanın katkısı hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Tablo 6’da öğretmenlerin otantik bir liderle çalışmanın katkısı ile ilgili cevaplarının Otantik Liderle Çalışmanın Katkısı teması altında toplandığı görülmektedir. Otantik Liderle Çalışmanın Katkısı temasında “Güven verir”, “İşe bağlılık artar”, “Teşvik edicidir” ve “Verimlilik artar” şeklinde belirtilmektedir. Öğretmenlerin önemli bir bölümü otantik bir liderle çalışmalarını durumunda güvenlerinin artacağını ifade etmiştir. Bu konudaki öğretmen görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Otantik liderle çalışmak güven verir. Hemfikir olunmayan durumlarda ortaya çıkan tartışmalarda karşılıklı kullanılan ifadeler şahsileşmez. Konu üzerinde tartışılabilir. Her durumda yöneticinin fikrini almaya gerek olmaz. Farklı durumlarda ne düşüneceği, nasıl karar vereceği hakkında isabetli fikir yürütülebilir.” (Ö4)

“Böyle bir liderle çalışırken ortamda güven hissi oluşur, bir hata yaptığında bunu diğer kişilerle paylaşmaktan çekinmez ve bir sorusu ya da sorunu olduğunda liderle paylaşmaktan korkmaz.” (Ö5)

“Güvende huzurlu ve mutlu bir çalışma ortamı sağlamaktadır. Çalışma hayatımızı kolaylaştırmaktadır.” (Ö10)

Katılımcıların bir bölümü otantik liderle çalışmanın onların çalışma isteğini artıracaklarını ve bu nedenle işe bağlılıklarının artacağını ifade etmişlerdir. Bu konudaki öğretmen görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Ekibine ve bulunduğu ortama güven veren ve çalışma ortamının en önemli unsurlarından biri olan huzurun sağlanmasını sağlayan bu tip liderler; kendinin de ekibinin de daha verimli çalışmasını, işe olan bağlılığın artmasını ve iş ortamında daha pozitif tavırlar sergilenmesini sağlamaktadır. (Ö2)

“Dediğim dedik bir okul yöneticisinden ziyade otantik bir liderle çalışmak her anlamda çok avantajlı. Arkanızda birinin sizi destekleyeceğini bilerek, her sorunda çözüm bulmaya çalışacağını bilmek, tutarlı, objektif özellikleriyle donanımlı bir okul idarecisiyle aynı ortamda çalışmak gerçekten çok tatmin edici bir duygu.” (Ö7)

Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazıları otantik bir liderle çalışmalarının onların çalışma isteğini daha fazla artıracakları için teşvik edici olarak şu şekilde ifade etmişlerdir.

“En önemli katkısı karşında bir patron, işveren, üstten bakan biri gibi değil senin gibi düşünen, senin için düşünen ve yapan bir yönetici olduğunu bilmektir bence. Çalışan arkadaşları için her şeyi düşünen ve yapmak isteyen bir liderle herkes çalışmak ister diye düşünüyorum.” (Ö1)

“En başta yaptığın işten zevk alırsın ne kadar yorulsan da beden, zihnen rahatsındır aklın kalmaz orada burada verimlilik yüzde yüzdür inandığın güvendiğin insanlar sana enerji verir ve verim artar. Seni yüceltmesi sana değer vermesi yaptığın işi görüp tebrik etmesi ayrı bir durumdur. En önemlisi güvenmek yöneticiye bu çok önemlidir. Deneyim konusunda ise severek okula geliyorum aklım fikrim rahat çünkü bir şey olsa biliyorum ki müdürüm beni dinleyecek ve benim arkamda duracak onun bana verdiği güven ve pozitiflik enerji bendeki verimi ve çalışma azmimi arttıracak biliyorum bunu.” (Ö9)

Otantik bir liderle çalışmanın verimliliği artıracakları düşüncesinde olan öğretmenler görüşlerini aşağıda verildiği gibi açıklamıştır.



Ben kendi adıma bulunduğum kurumda bu tip bir liderle çalışıyor olmaktan son derece mutluyum. Bu nedenle her geçen gün işe olan bağlılığım ve verimin arttığını düşünüyorum.” (Ö2)

“Mutlu huzur dolu bir ortamda çalışılacağı için verim oldukça fazla olur.” (Ö11)

#### 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmada okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerini tespit edilmesine yönelik yapılan görüşmeden elde edilen öğretmen görüşleri incelenerek değerlendirilmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik özelliklerinin yöneticinin liderlik özellikleri teması olarak belirlenmiştir. Yöneticinin liderlik özellikleri yeniliğe açıklık, kriz yönetimi, iletişim becerisi gücü, pozitif tutum, disiplinli, adaletli, ekip ruhuna sahip ve dürüstlük şeklinde belirtilmektedir. Akbaşı ve Diş (2019) öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda üst düzey okul yöneticilerinde bulunması gereken yeterlikleri belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada; adil, anlayışlı, esnek, sosyal, kapsayıcı, demokratik ve güvenilir olma gibi özelliklerin liderlik özellikleri ile ilişkilendirilmesi durumunda; liderlik, kararlı, yetkin, kriz yönetimi, planlayıcı, işbirlikçi, girişimci gibi özelliklerin ön plana çıktığı görülmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sahip olması gereken liderlik özelliklerine ilişkin beklentilerinin benzer olduğu söylenebilir. Otantik liderliğin davranışsal boyutuna ilişkin ifadelerin otantik liderlik davranışsal boyutu altında toplandığı görülmektedir. Otantik liderlik davranışsal boyut temasında dürüstlük, şeffaflık, tutarlılık, ekip ruhu, güvenilirlik, adalet ve hoşgörü kodları şeklinde belirtilmektedir. Yukl'a (2018) göre otantik liderler dürüstlük, nezaket, adalet, sorumluluk ve iyimserlik gibi olumlu temel ahlaki değerlere sahip olan kişilerdir. Shamir ve Eilam'a (2005) göre otantik liderler, oldukları gibi davranan, inanç ve değerlerine uygun hareket eden, taklitçilikten uzak davranışlar sergileyen ve başkalarını etkileme korkusuyla hareket etmeyen kişilerdir. Öğretmenlerin okul liderlerinin otantik liderlik özelliklerine ilişkin beklentilerinin ağırlıklı olarak kişilik özelliklerine odaklandığı söylenebilir. İyi bir liderliği engelleyen faktörlere ilişkin ifadelerin iyi liderliği engelleyen faktörler altında toplandığı görülmektedir. İyi liderliği engelleyen faktörler kendini üstün görme, şeffaf olmama, başkalarına güvenmeme, kötü insan ilişkileri ve tarafgirlik şeklinde belirtilmektedir. Kılıç ve Yavuz (2021), okul yöneticisinin etik davranışı, ilişkilerde açıklığı, öz farkındalığı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirmesi ve empati yeteneğinin yöneticiye duyulan güveni olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin beklentilerinin ağırlıklı olarak açıklık ve netlik üzerine odaklandığı söylenebilir. Yöneticilerin yaptıkları hataları fark ederek ona karşı verdikleri tepkilere ilişkin ifadelerin hatanın farkındalığı altında toplandığı görülmektedir. Hatanın farkındalığı temasında farkındalık artar, güven verir ve çözüm sağlar şeklinde belirtilmektedir. Yukl'a (2018) göre otantik liderler değerlerinin, inançlarının, duygularının, öz kimliklerinin ve yeteneklerinin farkındadır ve yüksek düzeyde kendini kabul eder. Öğretmenlerin müdürlerin öz farkındalıklarına ilişkin beklentilerinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Akyürek (2020) otantik bir liderle çalışmanın, çalışanların ortak bir hedef doğrultusunda işbirliğine girmelerine yardımcı olabileceğini, çalışanların liderlerine ve kurumlarına olan bağlılıklarını artırabileceğini, işlerini daha etkili hale getirebileceğini, çalışanların iş tatminini ve güvenini artırabileceğini ve tükenmişliklerini azaltabileceğini bulmuştur. Otantik liderle çalışmanın katkısı temasında güven verir, işe bağlılık artar, teşvik edicidir ve verimlilik artar şeklinde belirtilmektedir. Öğretmenlerin otantik bir lider olmak için sahip olunması gereken liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, bu özellikleri kişilik özellikleri, iletişim özellikleri ve mesleki özellikler kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Kişilik özellikleri kategorisinde "adil, dürüst ve güvenilir olmalı", iletişim özellikleri kategorisinde "şeffaf olmalı" ve mesleki özellikler kategorisinde "bilgili ve kültürlü olmalı" ifadeleri en sık dile getirilen ifadelerdir. Görüşme sonuçlarına bakıldığında, öğretmenlerin otantik bir lider için önerdikleri özelliklerin otantik liderliğin tüm boyutlarına vurgu yaptığı söylenebilir.

#### Öneriler

Okul yöneticilerinin otantik liderler olmalarının önündeki engellerin başında kişilik özelliklerinin yarattığı engeller gelmektedir. Bu nedenle eğitim kurumlarına lider seçiminde sınav ve deneyim odaklı bir politikanın yanı sıra, liderlik yetkinliklerinin kişilik özelliklerine göre değerlendirilebileceği süreç odaklı bir politika geliştirilebilir. Bu sürecin ardından, okul yöneticilerine özgün liderlik davranışlarının kazandırılması ve geliştirilmesi için yoğun hizmet öncesi eğitim programları düzenlenebilir.

Okul yöneticilerinin otantik lider olmalarının önündeki bir diğer engel de dış baskılarla baş edememeleridir. Okul yöneticilerinin görevlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmeleri için üst düzey yöneticiler, üzerlerindeki siyasi ve etik olmayan baskıları ortadan kaldıracak adımlar atabilirler.

Otantik liderlik davranışı sergileyen okul yöneticileri ve öğretmenler takdir edilebilir ve ödüllendirilebilir.

#### KAYNAKÇA

1. Akbaşı, S. ve Diş, O. (2019). “Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlikleri”. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 2(2), 86-102.

2. Altınel, B. ve Akın, B. (2020). “Veri toplama yöntem ve araçları”. Araştırma teknikleri içinde (163-185. ss.). Ankara: Nobel.
3. Attar, M. (2014). “Üst düzey yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgütsel ustalık düzeyine etkisi: Türk bankacılık sektörü üzerine bir araştırma” (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
4. Bursalıoğlu, Z. (2019). “Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış”. Ankara: Pegem.
5. Christensen, Larry B., Jhonson, R. Burke ve Turner, Lisa A. (2015). “Araştırma yöntemleri desen ve analiz”. (M. Sever, Çev.) Ankara: Anı
6. Dağalp, R. (2020). “Karma araştırma desenleri.” Erçetin (Ed.), Araştırma teknikleri içinde (107-142. ss.). Ankara: Nobel.
7. Ergeneli, A. (1995). “Örgütsel etkililik kriteri olarak lider davranışının örgütsel iklim ile ilişkisi: görev karmaşıklığı bakımından farklılaşan iki örgüte ilişkin bir uygulama”. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 50(1), 187-199
8. Ersen, H. (1997). “Toplam kalite ve insan kaynakları yönetim ilişkisi”. İstanbul: Sim
9. Güney, S. (2015). “Liderlik”. Ankara: Nobel.
10. Hırlak, B., & Taşlıyan, M. (2018). “Otantik liderliğin demografik özellikler açısından incelenmesi.” OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 8(15), 1081-1110.
11. Karacaoğlu, K., & Satır, F. (2019). Çalışanların otantik ve hizmetkâr liderlik algılamalarının, performansları üzerindeki etkileri: Kayseri organize sanayi bölgesinde bir işletme uygulaması. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 53, 87-111.
12. Karşlı, M. D. (1998). “Yönetimsel etkililik”. Ankara: Pegem.
13. Kavak, B., & Vatansever, N. (2007). “Hizmet sektöründe örgüt içi iletişim bileşenleri ve işgören verimliliği üzerindeki etkileri: Ankara’daki beş yıldızlı otel işgörenlerinin düşünceleri.” Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 120-140.
14. Kesken, J., & Ayyıldız Ünnü, N. A. (2008). “Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik”. Ege Akademik Bakış, 8(2), 729-754.
15. Kılıç, M. E. (2019). “Okul yöneticilerinin otantik liderlikleri ile öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi”. (Doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
16. Kılıç, M. Y. ve Yavuz, M. (2021). “Otantik liderliğin, yöneticiye güven ve okulların değişime açıklık düzeyleri bakımından değerlendirilmesi”. Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 50(2), 1033-1068
17. Kıyık Kıcırcı, G., & Paşaoğlu, D. (2014). “Otantik liderliğin akademik platformda lider boyutu açısından incelenmesi”. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(1), 1-24.
18. Koçak, O. (2019). “Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki”. (Doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.
19. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). “Authentic leadership: A positive developmental approach.” Positive Organizational Scholarship, 241-261.
20. Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). “The external control of organizations: A resource dependence perspective”. USA: Standford University
21. Rainey, H. G. & Steinbauer, P. (1999). “Galloping elephants: developing elements of a theory of effective government organizations”. Journal of Public Administration Research & Theory, 9(1), 1-32.
22. Shamir, B. ve Eilam, G. (2005). “What’s your story? A life-stories approach to authentic leadership development”. The Leadership Quarterly, 16(3), 395-417.
23. Şahin, F. (2020). “Bütünsel (holistik) liderlik”. K. Yılmaz (Ed.). Liderlik Kuram - Araştırma - Uygulama içinde (s. 67-80). Ankara: Pegem.
24. Türkmenoğlu, M. A. (2018). “Putting humanity before brand reputation in the context of Turkey”. In A. Erdemir (Ed.), Reputation management techniques in public elations (s.339-357). USA: IGI Global.
25. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T., & Peterson, S. J. (2008). “Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure”. Journal of Management, 34(1), 89-126.
26. Yıldırım, A. ve ğimşek, H. (2018). “Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri.” Ankara: Seçkin.
27. Yılmaz, H. (2019). “Otantik liderlik davranışının örgütsel etik iklim üzerine yansımaları: Kantitatif bir çalışma”. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(2), 160-182.
28. Yukl, G. (2018). “Örgütlerde Liderlik”. (Çev. Ş. Çetin, R. Baltacı). Ankara: Nobel