

T. C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI
İLE OKULLARIN AKADEMİK İYİMSERLİK VE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ

DOKTORA TEZİ

Abdulvehap BOZ

DİYARBAKIR

2016

T. C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN OTANTİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI
İLE OKULLARIN AKADEMİK İYİMSERLİK VE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

DOKTORA TEZİ

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Fırat Kıyas BİREL

Abdulvehap BOZ

DİYARBAKIR

2016

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Abdulvehap BOZ'a ait "Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Liderlik Davranışlarıyla Okulların Akademik İyimserlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki" başlıklı tez tarihinde, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı ve Soyadı

İmza

Başkan:

.....

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Fırat Kıyas BİREL

.....

Doç. Dr. H. Fazlı ERGÜL

.....

Üye: Doç. Dr. Muhammed TURHAN

.....

Üye: Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ

.....

Üye: Yrd. Doç. Dr. Abidin DAĞLI

.....

Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım

Doç. Dr. Rifat EFE

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tezimin içerdığı yenilik ve sonuçları başka bir yerden almadığımı ve bu tezi Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünden başka bir bilim kuruluşuna akademik gaye ve ünvan almak amacıyla vermediğimi; tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun hazırlanan bu çalışmada kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yaptığımı, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Abdulvehap BOZ

ÖNSÖZ

Liderliğin, önemli bir kamusal görevi yerine getirmekle sorumlu olan eğitim kurumlarının toplumsal gereksinimlere cevap vermelerinde başat bir rol oynadığı düşünülmektedir. Ekonomik, kültürel ve sosyal değişimin hızlı ve yoğun yaşandığı günümüzde okul liderlerine düşen sorumluluk okullara çağın gereği bir yönetim anlayışıyla liderlik etmektir. Okul liderleri hangi liderlik uygulamalarının en etkili liderlik olduğunu belirlemeli ve uygulamada yaşam bulmasına öncülük etmelidir. Eğitim kurumlarının belirlenen amaçlara erişmeleri her şeyden önce bu kurumlardaki etkili ve pozitif bir çalışma iklimiyle mümkün olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Öncelikle doktora başlamam konusunda sürekli olarak beni teşvik eden, cesaretlendiren, yönlendiren ve doktora öğrenimim boyunca gerek ders dönemi ve gerekse tez aşamasında bana her konuda rehberlik etmiş, değerli katkılarını hiçbir zaman unutmayacağım tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Fırat Kıyas BİREL'e şükranlarımı sunuyorum. Kendisinin yardımı olmadan bu süreci başarıyla tamamlamam mümkün değildi. Ayrıca ders ve tez aşamasında değerli katkılarını esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. Abidin Dağlı'ya ve katkılarından dolayı Sayın Prof. Dr. Behcet ORAL'a, Doç.Dr. H. Fazlı ERGÜL'e, Yrd. Doç. Dr. Hasan Şentürk, Yrd. Doç. Dr. Veysel OKÇU'ya ve Yrd. Doç. Dr. Taha YAZAR'a en içten saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Doktora sürecinde beni yalnız bırakmayan ihtiyaç duyduğum her anda yardımına koşan sevgili dostum Yrd. Doç. Dr. Recep BİNDAK'a ve rol model olarak almaktan gurur duyduğum, alan bilgisine sonsuz güven duyduğum, kendisinden çok şey öğrendiğim sevgili dostum Yrd. Doç.Dr. Mehmet İkbâl YETİŞİR'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca doktora süresince desteklerini sürekli yanımda hissettiğim sevgili eşim Hatice'ye ve biricik çocuklarıma teşekkürler.

Diyarbakır..... 2016.

Abdulvehap BOZ

İÇİNDEKİLER

BİLDİRİM.....	II
ÖNSÖZ	III
İÇİNDEKİLER	IV
ÖZET.....	VII
ABSTRACT.....	IX
TABLolar LİSTESİ	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	9
1.3. Araştırmanın Önemi.....	10
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	12
1.5. Araştırmanın Varsayımları	12
1.6. Kısaltmalar ve Tanımlar.....	12
2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARŞTIRMALAR.....	13
2.1. Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi	13
2.2. Otantik Liderlik Kavramı	21
2.2.1. Otantik Liderlik Kavramının Tanımı	21
2.2.2. Otantik Liderliğin Ortaya Çıkışı.....	24
2.2.2.1. Otantik Liderliğin Temel Özellikleri	28
2.2.3. Otantik Liderliğin Alt Boyutları.....	47
2.2.3.1. Öz farkındalık	47
2.2.3.2. Bilginin Dengeli ve Tarafsız Değerlendirmesi (Balanced Processing)	49
2.2.3.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Internalized Moral Perspective)	49
2.2.3.4. İlişkilerde Şeffaflık (Relational Transparency)	51
2.3.1. Akademik İyimserlik Kavramı ve Tanımı.....	53
2.3.2. Akademik İyimserlik Kavramının Alt Boyutları.....	56
2.3.2.1. Akademik Vurgu	56
2.3.2.3. Güven (Aile ve Öğrenciye Duyulan Güven)	58
2.3.3. İyimserlik	59
2.3.4. Öz-Yeterlilik.....	59
2.3.5. Öğretmen Öz yeterliliği.....	60
2.4. Örgütsel Sinizm.....	63
2.4.1. Kavramsal Çerçeve Sinizm	63

2.4.2. Sinizmin Tarihsel Temelleri.....	64
2.4.3. Sinizm Kavramının Tanımı.....	66
2.4.4. Çağdaş Anlamda Sinizm Kavramı.....	70
2.4.6. Sinizmin Alt Boyutları.....	73
2.4.6.3. Davranışsal Boyut	75
2.4.7. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri.....	75
2.4.7.1. Beklenti Kuramı	75
2.4.7.2. Atfetme Kuramı	76
2.4.7.3. Tutum Kuramı	76
2.4.7.4. Sosyal Değişim Kuramı	76
2.4.7.6. Duygusal Olaylar Kuramı	77
2.4.7.7. Sosyal Güdülenme Kuramı	77
2.4.8. Sinizmin Türleri.....	77
2.4.8.1. Kişisel/kişilik sinizmi	77
2.4.8.2. Toplumsal Sinizm	78
2.4.8.3. Mesleki Sinizm	78
2.4.8.4. İşgören Sinizmi	79
2.4.8.5. Örgütsel Değişim Sinizmi	80
2.4.10. Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	83
3. YÖNTEM.....	100
3.1. Araştırma Yöntemi.....	100
3.3.4. Araştırmada kullanılan ölçeklerin puanlaması.....	117
4. BULGULAR.....	120
4.2. Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre otantik liderlik davranışının bileşenlerine yönelik tutumlarına ilişkin bulgular.....	121
4.3. Öğretmenlerin okulların akademik iyimserlik düzeyine ilişkin algıları.....	125
4.4. Öğretmenlerin okulların akademik iyimserlik düzeyine ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesine yönelik bulgular.....	126
4.5. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri.....	131
4.6. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyine ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesine yönelik bulgular.....	131
4.8. Otantik liderlik, akademik iyimserlik ve örgütsel sinizm ve alt boyutlar arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	138
4.9. Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarıyla okulların akademik iyimserlik düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine yönelik path analizi sonuçları.....	140
5. TARTIŞMA.....	143
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	164

6.1. SONUÇLAR	164
6.2. ÖNERİLER	167
6.2.1 Uygulamacılara Yönelik Öneriler	167
KAYNAKÇA.....	172
EKLER.....	205



ÖZET

Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Akademik İyimserlik ve öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Bu araştırma, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarıyla okulların akademik iyimserlik ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptama amacıyla yapılmıştır. Araştırma ilişkiyel tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini, 2014-2015 eğitim- öğretim yılında Siirt il ve ilçe merkezleri sınırları içerisinde bulunan, 53 ilkokul ve 48 ortaokul olmak üzere toplam 111 okulda görev yapan 1947 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında evrenin tamamına ulaşıldığı için örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Araştırmada, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarını belirlemek için araştırmacı tarafından geliştirilen "Otantik Liderlik Ölçeği" (OLÖ) kullanılmıştır. Okulların akademik iyimserlik düzeylerini belirlemek için Hoy ve arkadaşları (2006a) tarafından geliştirilen, Çoban ve Demirtaş (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Akademik İyimserlik Ölçeği" kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek amacıyla Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen ve Kalağan (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde SPSS 15 ve LISREL 8.71 programları kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki ise path analizi ile hesaplanmıştır. Araştırma anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde, AMOS 16 .0 ve SPSS 15 istatistik paket programlarından yararlanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi (AFA), Doğrulayıcı Faktör analizi (DFA), frekans, yüzde, bağımsız gruplar t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Path analizleri uygulanmıştır. Değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler, Pearson korelasyon katsayısı t-testi ve varyans analizleri SPSS 15 programı, araştırma modellerinin test edilmesi için LISREL programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

Araştırma sonucunda, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin ara sıra otantik liderlik davranışlarına sergiledikleri saptanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okullarının akademik iyimserlik düzeyleri orta düzeyde katılıyorum değer aralığında tespit edilmiştir. Yine araştırma bulguları, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının kısmen katılıyorum değer aralığında bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma bulguları, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre, okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik düzeyleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında negatif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Araştırma bulguları, okulların akademik iyimserlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi arasında ise negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Buna göre okul yöneticileri otantik davranışlar sergiledikçe öğretmen algılarına göre okulların akademik iyimserlik düzeyi anlamlı şekilde yükselmektedir. Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre okul yöneticileri otantik davranışlar sergiledikçe öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sinizm manidar düzeyde azalmaktadır. Sonuç olarak, öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algıları olumlu hale geldikçe, okulların akademik iyimserlik düzeyi artmakta ve öğretmenlerin örgütsel sinizm algısı da azalmaktadır. Ayrıca otantik liderliğin akademik iyimserliğe göre örgütsel sinizm üzerinde daha güçlü bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, Öz-farkındalık, Akademik İyimserlik, Örgütsel Sinizm, Okul Yöneticisi, Öğretmen.

ABSTRACT

Relation Between Principals' Authentic Leadership Behaviour and Schools' Academic Optimism and Organizational Cynicism

This study examined the relation among authentic leadership style of primary and elementary school principals, schools' academic optimism and teachers' organizational cynicism. Additionally, it sought if academic optimism worked as a mediator between authentic leadership behaviours and organizational cynicism.

The study was a relational screening model research. The target population for this study was teachers working in primary and secondary schools located in center of city and districts in Siirt. Three scales as measuring tool were delivered to 1943 teachers working in 111 school, 53 primary and 48 secondary schools, and 1099 questionnaire were convenient to be evaluated. Teachers completed "Authentic Leadership Questionnaire", "Schools' Academic Optimism Questionnaire" and "Organizational Cynicism Questionnaire". Various analysis techniques were used to analyze findings of study. AMOS 16.0 and SPSS 15 software were used in analyzing of collected data. Furthermore, factor analyze and a path analysis was used in order to explore relationship between variables. Relations among variables was measured with path analysis and hypothesis of study were tested with 0,05 significant level.

Findings from this study showed that teachers are moderately satisfied with authentic behaviours of principals. Meanwhile, perception of teachers to organizational cynicism was measured as moderate level and perception of teachers' school academic optimism was measured as moderate. Furthermore, the most significant contribution of this dissertation is that authentic leadership behaviours has positive correlation with academic optimism and negative correlation with organizational cynicism. In other words, as data obtained from study was analyzed, correlational analysis reveals a positive and average relation between authentic leadership behaviours and academic optimism and a negative but average correlation was measured between schools' academic optimism and organizational cynicism. Furthermore, the results reveals that there is a negative and high correlation between authentic leadership behaviours and organizational cynicism. This means that the more school leaders perform authentic behaviours the more academic optimism of school

school will increase. On the other hand, the results of the study present that the more school principals are authentic the less cynic behaviours the followers enact.

Furthermore, findings from this study suggests that teachers' perception of their school's academic optimism had statistically relationship to teachers' organizational cynicism, in other words, the more schools schools' level of academic optimism increase, the less teachers feel cynic. Analysis of data show that authentic leadership behaviours are stronger predictor rather than schools academic optimism on organizational cynicism. Consequently, as to the analyses results, principals's authentic leadership style, school academic optimism and organizational cynicism were correlated with each other.

Key Words: Authentic Leadership, Self-awareness, Academic Optimism, Organizational Cynicism, School Principal, Teacher.

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Otantik Liderlik Konusunda Yapılan Tanımlar	23
Tablo 2: Laschinger ve arkadaşlarının gardner ve arkadaşları, walumbwa ve arkadaşlarının otantik liderlik davranışları modelinden derlediği otantik liderlik davranışları	37
Tablo 3: Örgütsel sinizme yönelik yapılan tanımlar ve örgütsel sinizmin öncül ve sonuçları	67
Tablo 4: 2014-2015 Öğretim yılı Siirt il ve ilçe merkezlerindeki ilkokul ve ortaokulları ve bu okullardaki öğretmen sayıları.....	102
Tablo 5: Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, okul türü, eğitim durumu, kıdem ve mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkenlerine göre yüzde ve frekans değerleri	103
Tablo 6: Maddelerin faktörlere dağılımına ilişkin analiz sonuçları	108
Tablo 7: Liderlik ölçeğinin Açıkladığı Varyanslar ve Öz Değerler	108
Tablo 8: Otantik liderlik ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları	110
Tablo 9: Otantik liderlik ölçeğinin madde toplam korelasyonları ve faktör yükleri	111
Tablo 10: Faktörler arası ilişkiyi belirlemek için yapılan pearson korelasyon analizi sonuçları ..	112
Tablo 11: Ölçeklerden alınan puan ortalamaları ve düzeyleri.....	118
Tablo 12: Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algıları	120
Tablo 13: Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışının alt bileşenlerine ilişkin t-testi sonuçları	121
Tablo 14: Okul kademesi değişkenine göre öğretmenlerin otantik liderlik davranışlarının alt boyutlarına ilişkin t testi sonuçları	122
Tablo 15: Eğitim durumu değişkenine göre otantik liderlik davranışlarının alt boyutlarına yönelik öğretmen algılarının değerlendirilmesi	123
Tablo 16: Kıdem değişkenine göre otantik liderlik davranışlarının alt boyutlarına yönelik öğretmen algılarının değerlendirilmesi	124
Tablo 17: Mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkenine göre otantik liderlik davranışlarının alt boyutlarına yönelik öğretmen algılarının değerlendirilmesi	125
Tablo 18: Öğretmenlerin okulların akademik iyimserlik düzeyine ilişkin algıları.....	126
Tablo 19: Cinsiyete göre okulların akademik iyimserlik alt boyutlarına yönelik öğretmen algılarının değerlendirilmesi	127
Tablo 20: Okul kademesine göre okulların akademik iyimserlik davranışlarının bileşenlerine ilişkin öğretmen algılarının değerlendirilmesi	127

Tablo 21: Eğitim durumu değişkenine göre okulların akademik iyimserlik davranışlarının alt boyutlarına yönelik öğretmen algılarının değerlendirilmesi	128
Tablo 22: Öğretmenlerin okulların akademik iyimserlik davranışının bileşenlerine yönelik algılarının kıdem değişkenine göre belirlenmesine yönelik analizler	129
Tablo 23: Öğretmenlerin mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkenine göre okulların akademik iyimserlik davranışının bileşenlerine yönelik algılarını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları	130
Tablo 24: Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyine ilişkin algıları	131
Tablo 25: Öğretmenlerin cinisyetlerine göre örgütsel sinizm davranışının bileşenleri ile ilgili algıları	132
Tablo 26: Öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışının bileşenlerine yönelik algılarının okul kademesi değişkenine göre değerlendirilmesi.....	132
Tablo 27: Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre örgütsel sinizm davranışının bileşenlerine yönelik algılarını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları	133
Tablo 28: Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre örgütsel sinizm davranışının bileşenlerine yönelik algılarını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları.....	134
Tablo 29: Öğretmenlerin mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkenine göre örgütsel sinizm davranışının bileşenlerine yönelik algılarını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları	135
Tablo 30: Korelasyon katsayısına ilişkin değerler	136
Tablo 31: Otantik liderlik akademik iyimserlik ve örgütsel sinizm değişkenleri arasındaki ilişki	137
Tablo 32: Öğretmen algılarına göre otantik liderlik okulların akademik iyimserlik öğretmenlerin örgütsel sinizm ve alt boyutları arasındaki ilişki.....	138
Tablo 33: Path analizi uyum indekslerine ilişkin sonuçlar.....	140

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Meacham (2007)'ın Otantik Liderlik Modeli	32
Şekil 2: Avolio ve Arkadaşlarının (2004) Önerdiği Otantik Liderlik Modeli	33
Şekil 3: Klenke (2007)'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı Bileşenleri.....	35
Şekil 4: George (2003)'un Otantik Liderlik Boyutları Modeli.....	39
Şekil 5: Ilies Morgeson ve Nahrgang (2005)'ın Otantik liderlik İyi Oluş (Well-Being) ve Eudaemonic İlişkisi	43
Şekil 6: (URL-5) Pozitif Psikoloji ve Örgütsel Davranışlar İlişkisi	45
Şekil 7: Hoy Tarter ve Woolfolk Hoy (2006)'un Akademik İyimserlik Boyutları	55
Şekil 8: Otantik Liderlik Ölçeği Yamaç Eğim Grafiği	109
Şekil 9: Standardize Path Katsayılar	114
Şekil 10: Otantik Liderlik, Okulların Akademik İyimserlik ve Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Saçılma Grafiği.....	138
Şekil 11: Kavramsal Model	140
Şekil 12: Kavramsal Modele İlişkin Standart Path Diyagramı	141

1. GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın problem durumuna, amacına, önemine sınırlılıklara, varsayımlara, kısaltmalara, tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Eğitim, toplumun her kesimini ilgilendiren, bireyin toplumsallaşmasında, yetkinleşmesinde ve zihinsel yapılanmasının oluşmasında etkili olan uzun bir süreçtir. Bu sürecin sağlıklı işlemesi ve toplumun eğitim kurumlarına yönelik beklentilerinin karşılanması her şeyden önce etkili bir liderlik yaklaşımı ile mümkündür. Eğitim sisteminin sosyal yapısından dolayı gerek ulusal gerekse küresel ölçekli değişim ve dönüşümlerden kolayca etkilenebileceği gerçeği sistemin bu değişim ve dönüşümleri yönetebilecek liderlere de gereksinim duyduğunu ortaya koymaktadır. Okul liderlerine düşen sorumluluk, okulların temel amaçlarından biri olan akademik başarıyı sağlamak ve okulların performansını olumsuz yönde etkileyen koşulları ortadan kaldırmak için gerekli düzenlemeleri hayata geçirmektir. Okul liderinin sergilediği liderlik yaklaşımı bir bütün olarak okulun temel paydaşları olan öğretmen ve öğrenci üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Okul liderinin sergileyeceği liderlik yaklaşımının ahlaki değer odaklı olması kendisine ve okula yönelik güvenin artmasına, olumlu bir öğrenme ikliminin oluşmasına ve akademik başarının artmasına aracılık etmesi beklenir.

Toplumun hemen herkesiminden eğitimin niteliğine ilişkin bir beklentisi söz konusudur. Eğitim kurumlarının ilgi gruplarının beklentilerine yanıt verebildiğini söylemek mümkün değildir. Karşılanmayan bu beklentilerin eğitim kurumları üzerinde bir baskıya neden olduğu düşünülmektedir. Toplumun eğitim kurumlarına yönelik karşılanamayan söz konusu beklentilerin eğitim odaklı sorunlara önemli oranda temel oluşturduğunu ifade etmek olasıdır. Bu durumun eğitim kurumlarına olan güvenin sarsılmasına, toplumun bu kurumlara karşı hoşnutsuzluk ve hatta olumsuz tutum geliştirmesine neden olduğunu ileri sürmek mümkündür. Eğitim kurumlarının formal ve informal görevlerini etkili bir şekilde yerine getirememesinde yapısal, ekonomik, sosyal, kültürel ve yönetsel odaklı çok sayıda faktörün etkili olduğu söylenebilir. Sistemin yönetim basamağında bulunan edenlerin, kamunun ihtiyaç ve beklentilerini karşılama adına sürekli bir çaba ve arayış içinde oldukları, bu çaba ve arayışların liderlik konusunda yoğunlaştığı ileri sürülebilir.

"Okul liderleri, okulları başarılı kurumlara dönüştürmek için gerekli potansiyele sahip midirler"? Kouzes ve Posner (2006) okul yöneticilerinin bu potansiyele sahip olduklarını ileri sürmektedir. "Etkili okulları etkin kılan faktörler nelerdir"? "Hangi özellikler etkili okulları etkisiz okullardan ayırmaktadır"? "Okulların etkili okullara dönüşmesinde hangi faktörler diğer faktörlere göre daha baskındır"? "Hangi liderlik stili okulların akademik başarısında dolaylı olarak en büyük etkiye sahiptir"? "Akademik başarıda doğrudan ve önemli bir etkiye sahip olan öğretmenler, okul liderinden hangi liderlik davranışlarını sergilemesini beklemektedir"? (Kouzes ve Posner , 2006). Bu sorulara yanıt bulmak amacıyla gerek yurt içinde, gerek yurt dışında sayısız araştırma yapılmıştır ve farklı bulgular elde edilmiştir (Hallinger ve Murphy, 1986; Karip, 1998; Harris, 2002; Aksoy ve Işık, 2008;; Akçadağ, 2013).

Eğitim problemlerinin arka planı incelendiğinde, yönetim olgusunun bu sorunlara önemli oranda kaynaklık ettiği ileri sürülebilir. Günümüzde yaşamın her alanında yaşanan değişim ve dönüşümün liderlik olgusuna yönelik beklentilere de yansıdığını söylemek mümkündür. Okul yöneticilerinin, hızla değişen küresel ve çevresel koşullara uyum sağlama gibi önemli bir misyonu vardır (Özden, 2000). Bilgi ve teknolojiye hızlı değişim, okul yöneticilerinin rol ve sorumluluklarında köklü değişimlerin nedenlerinden biri olarak görülebilir. Toplumsal sorunların bütünsel olarak eğitim sorununda düğümlendiği olgusu göz önüne alındığında eğitim düzleminde sorundan arınmanın okul yönetiminde bir paradigma değişikliğinden geçtiğini ileri sürmek mümkündür. Liderin izleyenlerle ilişkisinin, örgütün varlık nedenleri ve amaçları arasındaki en öncelikli konulardan biri olduğu ileri sürülebilir. Bu olgu eğitim kurumları için de geçerlidir. Hoy, Tarter ve Woolfolk Hoy (2006a)'ın "İyi okul iyi yönetimin eseridir" sözü bu savı destekler niteliktedir. Peterson ve Deal (1998) okul yöneticisinin okul kültürü üzerinde her açıdan etkili bir faktör olduğunu ileri sürmektedir.

Yönetim biliminde, emre dayalı, ödül ve cezayı odağa alan, hegemonik yönetim anlayışlarının örgütsel beklentileri karşıladığı söylenemez. Örgütsel sonuçlar açısından yetersiz oldukları düşünülen geleneksel yönetim yaklaşımları yerini bireyi önceleyen, pozitif davranış ve sonuçlara odaklanan (Çeri-booms, 2009) yönetim anlayışlarına terk etmek zorunda kalmıştır. Çağdaş yönetim anlayışları arasında öne çıkan ve araştırmacıların ilgi odağına yerleşen liderlik, otantik liderlik yaklaşımıdır (Avolio ve Gardner, 2005). Literatürde otantik liderin genel olarak, kendini bilen, tanıyan, ahlaki ve

değer yargılarıyla hakeket eden, ilişkilerde şeffaflık ve dürüstlüğü odağa alan, işgörenlerin mutluluk ve gelişimini önemseyen birey olarak tanımlandığı görülmektedir (Avolio ve Gardner, 2005; George, 2003; Kernis, 2003; Walumbaw, Avolio, Shamir ve Eilam, 2005; Klenke, 2007; Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008). Otantik liderlik yaklaşımının araştırmacılar için ilgi odağı haline gelmesinin en önemli nedeni hem örgüt hem de işgörenler açısından ortaya çıkardığı olumlu sonuçlardır (Avolio ve Gardner, 2005; Çeri-Booms, 2009, Gardner, Cogliser, Davis ve Dickens, 2011). Lidere duyulan güven otantik liderliğin en önemli özelliklerinden biridir. Bu güven duygusunun örgütlerde yaşanan birtakım sorunlara çözüm üretme anlamında etkili bir rol oynayacağı düşünülmektedir (; Walumbwa ve diğ, 2008, Çeri-booms, 2009; Gardner ve diğ, 2011). Nitekim, yapılan araştırmalar, liderleri ile güven bağları güçlü olan işgörenlerin örgütsel sonuçlara olumlu katkılar sunduklarını ortaya koymaktadır (Ross ve Gray, 2006; Hulpia ve Devos, 2010).

Alan yazın incelendiğinde otantik liderlik yaklaşımın pozitif liderlik anlamında sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (Luthans, 2002; Kernis, 2003; Michie ve Goothy; 2005). Otantik liderlik, ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık ilkesini benimseyen, davranışlarını ahlaki standartlara göre düzenleyen, kendisiyle barışık, öz-farkındalık düzeyleri yüksek, örgüt ile ilgili kararlarda işgörenlerin ve uzmanların düşünce ve fikirlerini dikkate alan, geri dönüt konusunda işgörenleri teşvik eden, karar almadan önce bilgiyi objektif bir şekilde değerlendiren, işgörenlerin gelişim ve mutluluğunu önceleyen liderlik tarzıdır (Gardner ve Schermerhorn, 2004; Avolio ve Gardner, 2005; Shamir ve Eilam, 2005; Sparrwe, 2005; Klenke, 2007; Walumbwa ve diğ, 2008; Çeri-Booms, 2009;). Quinn (2005) deyişle "Negatif dönüt" çoğu zaman değişim için bir uyarı niteliği taşımaktadır.

Negatif dönüt çağdaş liderlik yaklaşımlarının ihmal ettiği daha doğrusu bilerek devre dışı bıraktığı bir konudur. Otantik liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran en önemli özellik negatif dönüte verdiği önemdir. Otantik liderler, bu konuya büyük önem vermekte ve işgörenleri bu konuda özellikle cesaretlendirmektedir (Michy ve Goothy, 2005; Avolio ve Gardner, 2005; Walumbwa ve diğ ,2008; Çer-Booms, 2009). Çağdaş Örgütlerde negatif geri dönüte olanak sağlanmaması örgütsel sonuçları olumsuz etkileyebilir. Negatif geri dönütün sorunların belirlenmesi bakımından örgüt için bir fırsat olduğu düşünülmektedir. Nitekim, Kahveci ve Demirtaş (2013) örgütlerde sorunların dile getirilmemesi, işgörenlerin bu sorunlardan olumsuz şekilde etkilenmelerine yol açabileceği ve gelişim ve değişim engleyebileceğini ileri sürmektedir.

Okul yöneticilerinin benimsediği liderlik tarzının öğretmenlerin, inanç, tutum (Kulophas, Ruengtrakul ve Wongwanich (2015) ve davranışlarını belirlemede etkili bir faktör olduğu düşünülmektedir. Otantik liderliğin en önemli özelliklerinden biri örgütlerde oluşturduğu güven duygusudur. Güvenin örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilediği bilinmektedir. Örneğin, liderin söylem ve eylemlerine güven duyulan bir çevre işgörenlerin iyimserlik duygularını artırmakta ve yapılandırılmış rol davranışlarının ötesinde davranışlar sergilemelerine olanak sağlamaktadır (Srivastava ve Dhar, 2015). Bu durumda, işgörenlerin iyimserlik ve mutluluklarını artırdığı çok sayıda yazar (Walumbwa ve diğ., 2006; Srivastava ve Dhar, 2015; Avolio ve Gardner, 2005) tarafından kabul edilen otantik liderlik yaklaşımının önemi ortaya çıkmaktadır.

Yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzı ile akademik iyimserlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Ruthkedge, 2010; Dean, 2011; Malloy, 2012; Messick, 2012). İlgili literatürde otantik liderlik ile akademik iyimserlik arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır ancak Kulophas ve arkadaşları (2015)'nin geliştirdiği model otantik liderlik ile akademik iyimserlik arasında güçlü bir ilişki olabileceğini ileri sürmüştür.

Araştırmalar otantik liderlik tarzının, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını (Du plessis, 2004, McGuigan, 2005; Hoy ve diğ., 2006a; Kliuchnikov, 2011) örgütsel özdeşleşmelerini (Çer-Booms, 2009), işdoyumlarını (Azanza, Marano ve Malero, 2013), iş performanslarını (Peterson, Walumbwa, Avolio ve Hannah, 2012), güçlendirilmesini (Lashinger, 2013), pozitif örgütsel davranışlarını ve pozitif duygularını (Yammarino, Dione, Schriesheim ve Dansereau, 2008), örgütsel vatandaşlık düzeylerini (Valsania, León, Alonso ve Cantisano, 2012; George, 2015), psikolojik sermaye düzeylerini (Du Plessis, 2014) ve yaratıcılıklarını (Cerne, Skerlavaj, 2013) olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Otantik liderlik ve akademik iyimserlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısının kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu araştırmalardan biri Andersson (2012) tarafından yapılmıştır. Araştırma bulguları, otantik liderlik davranışlarının okulların akademik iyimserlik düzeylerini artırmada etkili olduğunu göstermektedir. Buna karşın, yapılan araştırmalar, otantik liderlik davranışlarının tükenmişlik, örgütsel sinizm, negatif duygular ve işten ayrılma gibi negatif örgütsel davranışları (Laschinger, 2013; Peterson ve diğ., 2012; Morton, 2012) azalttığını ortaya koymuştur.

Okulların başarısında, sergilenen liderlik tarzı, iyi düzenlenmiş bir eğitim ortamı, olumlu bir öğrenme iklimi ve soyo-ekonomik düzey gibi çok sayıda faktör rol oynamaktadır (Hoy, Tarter ve Woolfolk Hoy, 2006). Bu faktörlerin dışında, akademik iyimserliğin okul başarısında belirleyici olduğu düşünülmektedir. Nitekim, Bevel (2012) yaptığı araştırmada okulların akademik iyimserliği ile öğrenci başarısı arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Akademik iyimserlik, sosyo-ekonomik faktörler kontrol altında tutulduğunda bile okulların başarısında etkili olan bir faktördür (Hoy ve diğ., 2006b; Beard, Hoy ve Woolfolk Hoy, 2010).

Akademik iyimserlik kolektif yeterlilik, akademik vurgu ve güven alt boyutlardan oluşan bir yapıdır. Akademik iyimserlik, öğretmen yeterliliğine, öğrencilerin başarmak için yeterli kapasiteye sahip olduklarına ve öğrenci ve ailelerin işbirliğine istekli olduklarına duyulan inançtır (Hoy, Tarter ve Woolfolk Hoy, 2006; Smith ve Hoy, 2007). Akademik iyimserlik düzeyleri yüksek olan okullar amaçlanan hedeflere daha kolay ulaşırlar (Hoy, Hoy Tarter ve Woolfolk Hoy, 2006b; Kurz, 2006; Bevel, 2012; Messick, 2012; Çağlar, 2014). Akademik iyimserliği oluşturan kolektif yeterlilik, güven ve akademik vurgu alt boyutları birbiriyle yakından ilişkilidirler ve birbirlerini tamamlayan bütünün parçalarıdır (Smith ve Hoy, 2007; Gürol ve Kerimgil, 2010). Bütünü oluşturan bu parçalardan herhangi birinin eksik veya düşük düzeyde olması bu okulların hedeflerine ulaşma çabalarını sekteye uğratabilir. Nitekim, Bevel (2010)'in araştırma bulguları, akademik iyimserliği meydana getiren üç alt boyutun birbirlerini karşılıklı ve olumlu yönde etkilediklerini ortaya koymaktadır.

Akademik iyimserliğin alt boyutlarından biri kolektif yeterlilik öğretmen yeterliliğine vurgu yapmaktadır (Smith ve Hoy, 2007, Hoy ve diğ., 2006b). Akademik iyimserliğin alt boyutlarından olan kolektif yeterliğinde okul başarısında etkili olduğu bilinmektedir (Henson, Kogan ve Vacha-Haase, 2001; Garcia, 2004; Goddard, Hoy ve Woolfolk Hoy, 2004; Bevel, 2010). Yeterli olduklarına inanan öğretmenlerin öğrenci başarısını artırmaları beklenir. Nitekim Dembo ve Gibson (1984) yüksek yeterlilik duygusuna sahip olan öğretmenlerin öğrenme ve öğretmen etkinliklerinde daha başarılı olduklarını ileri sürmektedir. Öğretmenlerin öz yeterlilik algılarını olumlu yönde etkilemektedir (Hoy ve diğ., 2006a). Yüksek kolektif yeterlilik algısı, öğretmenlerin tanımlanmış rollerinin ötesinde davranışlar seğilemeleri ve bununda okul ve öğrenci başarısını bir bütün olarak etkilemesi mümkündür (Tschannen-Moran ve Hoy, 2007; Messick, 2012).

Akademik iyimserliğin alt boyutlarında biri olan öğrenci ve aileye duyulan güvenin artması okulların karşılaşılabilecekleri olumsuz sonuçları ve dolayısıyla öğretmen ve aileler arasında yaşanan çatışmayı önlemesi ve akademik başarıyı artırması beklenir. Nitekim, Bevel (2010) yaptığı araştırmada güven ile öğrenci başarısı arasında olumlu bir ilişki bulgulamıştır. Aile desteğinin olmaması öğretmen ve aileler arasında çatışmayı körükleyecek birtakım olumsuz sonuçlara yol açabilir (Miretzky, 2004'ten aktaran: Messick, 2012). Akademik iyimserliğin diğer bir alt boyutu olan akademik vurgu, öğrenciler için iyi düzenlenmiş bir ortam sağlarken ve yüksek hedefler belirleyerek öğrencinin başarısını artırmaya vurgu yapmaktadır (Kurz,2006). Bevel (2010)'in araştırma bulguları bu savı destekler niteliktedir.

Okulların başarısı öğrenci başarısında somutlaşır. Öğrenci başarısında etkisi ampirik olarak test edilen ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan (Goddard, Hoy, woolfolk Hoy ve Walumbwa, 2000; Hoy ve diğ, 2006a;) "akademik iyimserlik" kavramının, öğrenci başarısındaki etkisinin ülkemiz açısından belirlenmesinin araştırmaya değer bir olgu olduğu düşünülmektedir. Ayrıca akademik iyimserlik düzeyinin öğrenci açısından pek çok yönden etkili bir faktör olduğu araştırma sonuçlarıyla desteklenmektedir (Hoy ve diğ, 2006a). Kirby ve Dipaola'ya (2009) göre akademik iyimserliğe sahip okulların öğrencileri, birtakım dezavantajlara rağmen zorlukları aşmada oldukça başarılıdır.

Liderlerinin adalet ve dürüstlükten yoksun olduğuna inanan, onlara güven duymayan, herşeye kuşkuyla yaklaşan, mutsuz ve sinik işgörenlerin örgütsel sonuçlara olumlu katkı sunmaları beklenemez. Örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkileyen çok sayıda faktör söz konusudur. Son yıllarda çok sayıda araştırmaya konu olan örgütsel sinizmin bu faktörler biri olduğu düşünülmektedir. Dean, Brandes ve Dharwatkar (1998) örgütsel sinizmi, bireyin çalıştığı kuruma karşı geliştirdiği bilişsel, duyuşsal ve davranışsal unsurları içeren negatif tepki olarak nitelendirmektedir. Yurt içi literatür incelendiğinde, otantik liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda araştırmanın olduğu görülmektedir. Eğitim kurumlarına yönelik yapılan araştırma bulguları, otantik liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Öcal, Gümüştekin ve Çağ, 2012; Coşar, 2011) Örgütsel sinizmin ile örgütsel davranışlar arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar incelendiğinde; örgütsel sinizmin, işgörenlerin performansını (Kahya, 2013), iş doyumunu (Boyalı, 2011), örgütsel bağlılığını (Özgan ve Yıldırım, 2012; Türköz, Polat ve

Coşar, 2013), örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Yetim ve Ceylan, 2011; İçerli ve Yıldırım, 2012) ve işe adanmışlık düzeylerini (Çalışkan, 2014) olumsuz olarak etkilediğini ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarından yola çıkarak, otantik liderliğin oluşturduğu pozitif iklimin örgütsel sinizmi olumsuz yönde etkileyeceği varsayılmaktadır. Nitekim, Çalışkan (2014) yaptığı araştırmada pozitif örgütsel davranışlar ile sinizm arasında negatif bir ilişki tespit etmiştir.

Örgütsel sinizm olgusunun eğitim kurumları ve öğretmenler üzerindeki etkilerinin özellikle otantik liderlik bağlamında incelenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Yine, yerli literatür incelendiğinde, yapılan çalışmaların özellikle örgütsel sinizm ile demografik değişkenler ve genel sinizm, psikolojik sözleşme, örgütsel destek, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma gibi değişkenler arasındaki ilişkinin incelendiği görülmekte (Yalçınkaya, 2007) ve örgütsel sinizm ile okul yöneticilerinin liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısının son derece kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu açıdan, araştırmanın sinizmin öğretmenler üzerinde olumsuz etkilerinin belirlenmesinde ve sinizme yönelik bir mücadele yönteminin pratikte yaşam alanı bulmasında önemli rol sağlayacağı ümit edilmektedir.

Literatür incelendiğinde, otantik liderlik yaklaşımının diğer liderlik yaklaşımlarına göre sınırlı sayıda araştırma ve incelemeye konu olduğu görülmektedir. Literatürde, otantik liderlik davranışlarının izleyici üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlayan araştırmaların büyük bir kısmının işletme yönetimine odaklandığı görülmektedir. Bu bağlamda, otantik liderlik yaklaşımının eğitim yönetimi boyutunun ihmal edildiği düşünülmektedir. Araştırmamızın değişkenlerinden bir olan akademik iyimserlik kavramı görece yeni ve gelişmekte olan bir kavramdır. Kavramın gerek teorik gerekse ampirik yönden yeterli sayıda araştırmanın konusu olmadığı görülmektedir. Özellikle, yerli literatürde, akademik iyimserlik kavramına ilişkin araştırma sayısında sığlık dikkat çekicidir. Bu durum, değişken üzerinde etkili olan faktörlerin anlaşılmasının ve aydınlanmasının önemini ortaya olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmamızın bu kavram üzerindeki araştırma ve inceleme sığlığına bir derinlik kazandıracığı düşünülmektedir.

Literatür incelendiğinde, araştırmaların genelde çok sayıda betimsel ve tek faktörlü korelasyon desenlerle tasarlanmış oldukları görülmektedir. Buna karşın kontrol değişkenli tek faktörlü korelasyonel desenler ile birçok farklı kaynağın değişkenler üzerindeki farklı etkilerini incelemeyi gerektiren çok faktörlü (multiple factor) desenlerle tasarlanmış

araştırma sayısının son derece kısıtlı olduğu görülmektedir (Hallinger, 2011). Bu alandaki eksikliğin ortadan kaldırılmasında çok faktörlü desenlerle araştırmaların alana önemli katkılar sunacağı ümit edilmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik yaklaşımı ile okulların akademik iyimserlik düzeyi ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesinin eğitim yönetimi açısından olumlu katkılar sunması beklenmektedir.

Öğretmenlerin motivasyon, memnuniyet ve performanslarını olumsuz yönde etkileyen ve çoğunlukla stres, tükenmişlik ve sinizm ile sonuçlanan, sorunların ortadan kaldırılmasına aracılık edecek ve öğretmenlik mesleğinin doğasına uygun bir yönetim anlayışının zorunluluğu kendisini her zamankinden daha çok hissettirmektedir.

Otantik liderlik yaklaşımının pratikte yaşam alanı bulmasının öğretmenlerin öz-farkındalık (George, 2003) ve otonomi (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008) düzeyini arttıracığı, ilişkilerde şeffaf (Shamir ve Eilam, 2005) bir anlayışın benimseneceği ve sorunların çözümünde kolektif bir yaklaşımın esas alınacağı anlamına gelmektedir. OL yaklaşımının düşünsel temelleri göz önüne alındığında okul yönetimi için uygun yönetim yaklaşımı olduğu düşünülebilir.

Otantik liderlik yaklaşımının okullarda bir yönetim anlayışı olarak benimsenmesi sonucu meydana gelecek olumlu çalışma ortamında; mesleki bağlılıkları güçlü, örgütsel vatandaşlık, iş ve örgütsel doyum düzeyleri yüksek, kendileriyle barışık, kendilerine, meslektaşlarına, öğrencilerine ve velilere güvenen, çalıştıkları okullar ile özdeşleşmiş, kendilerini görev tanımlarıyla sınırlandırmayan, öğrencilerin sorunlarıyla bire bir ilgilenen, veliler ile sağlıklı ilişkiler kurabilen, meslektaşlarıyla bilgi alış verişinde bulunan, mutlu ve ayrıca sinizm, mobbing, ve tükenmişlik gibi örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkileyen faktörlerin olumsuz sonuçlarından etkilenmeyen ve bu sorunlar ile başa çıkabilen öğretmenlerin, çalıştıkları okulları kendilerinden beklenen misyonu yerine getirebilen akademik iyimserlik düzeyleri yüksek kurumlara dönüştürmeleri umulmaktadır. Bütün bunlar dikkate alındığında, okul yönetiminde söz sahibi olan yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının okulların akademik iyimserlik ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine etkisinin hangi düzeyde ne nasıl olduğunun belirlenmesi önem arz etmektedir. Ayrıca, akademik iyimserliğin örgütsel sinizm üzerindeki yansımalarının ortaya konmasının bir gereklilik olduğu düşünülmektedir.

Tüm bu sonuç ve olgular okul liderlerinin sergiledikleri liderlik yaklaşımının eğitim ve öğretim paydaşları, öğrenci başarısı ve örgütsel çıktılar üzerinde etkili olan önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Bu açıklamalar ve nedenselliklerin yanı sıra, otantik liderlik yaklaşımıyla ilgili yapılan araştırmalar dikkate alındığında bu liderlik yaklaşımının, okullarımızın karşı karşıya kaldığı karmaşık sorunlara çözüm olacağı, okulların temel işlevi olan akademik başarıya olumlu katkılar sunacağı ve örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkilediği bilinen örgütsel sinizmin ortadan kaldırılmasına aracılık edeceğini söylemek olanaklıdır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi arasındaki ilişkiyi saptamaktır.

Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyi nedir? Bu düzey;
 - a. Cinsiyete
 - b. Kademeye
 - c. Eğitim durumuna
 - d. Kıdeme
 - e. Mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresine göre değişmekte midir?
2. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okulların akademik iyimserlik düzeyi nedir? Bu düzey;
 - a. Cinsiyete
 - b. Kademeye
 - c. Eğitim durumuna
 - d. Kıdeme
 - e. Mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresine göre değişmekte midir?
3. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizme ilişkin algı düzeyleri nedir? Bu düzey;
 - a. Cinsiyete
 - b. Kademeye

- c. Eğitim durumuna
 - d. Kıdeme
 - e. Mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresine göre değişmekte midir?
4. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
 5. Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları okulların akademik iyimserlik ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini hangi yönde ve düzeyde etkilemektedir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Yapılan araştırmalar sergilenen liderlik yaklaşımının okulların etkili örgütlere dönüşmesinde en önemli faktörlerden biri olduğunu ortaya koymaktadır. James ve arkadaşları (2006) otantik liderlik yaklaşımının okulları hedeflenen amaçlara ulaştırmada önemli bir araç olduğunu ileri sürmektedir. Türkçe literatürde, gerek doğrudan gerekse dolaylı olarak otantik liderlik konusunu ele alan araştırma sayısının son derece kısıtlı olduğu gözlenmektedir. Oysaki günümüz örgütlerinin yaşadığı sorunlar dikkate alındığında bu kavramın ne denli önemli ve gerekli olduğu görülmektedir.

Araştırma değişkenlerinden biri olan okulların akademik iyimserlik kavramının, ülkemiz açısından gerek kuramsal gerekse ampirik bakımdan yeterince araştırılmadığı ve bu konuda ciddi bir boşluğun olduğu görülmektedir. Akademik iyimserlik literatürdeki yerini yakın zamanda almıştır. Bu açıdan oldukça yeni bir kavram sayılır. Bu yüzden akademik iyimserlik ile ilgili yapılan araştırma sayısı öğrenci başarısıyla yakından ilişkili olan diğer kavramlara göre son derece sınırlıdır. Yurt dışında yapılan, akademik iyimserliğin öğrenci başarısına katkısını inceleyen araştırma sonuçları akademik iyimserlik kavramının öğrenci başarısını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Malloy, 2012; Smith ve Hoy, 2007). Bu yüzden bu kavramın ülkemiz eğitim sistemi açısından nasıl bir etkisinin olduğunun ortaya çıkarılmasının faydalı olacağı düşünülmüş, bu da kavramın araştırma konusunun bir değişkeni olarak alınmasında etkili olmuştur.

Araştırmamızın bir diğer değişkeni olan örgütsel sinizm çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Yapılan araştırmalar sinizm ile genel sinizm (Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Kalağan, 2009), örgütsel özdeşleşme (Polat ve Meydan ve Tokmak, 2010; Polat ve Meydan, 2010), iş tatmini (Tükeltürk, 2009) ve örgütsel vatandaşlık (Özgan, Külekçi ve Özkan, 2011)

arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, ilgili araştırmalar eğitim kurumlarında çalışan işgörenlerin orta (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008; Tükeltürk, 2009) ve yüksek düzeyde (Kaygusuz ve Doğan, 1999; Kalay ve Oğrak, 2012) sinizm yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Sinizm ile otantik liderlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki söz konusudur (Öcal ve diğ., 2012). Başka bir deyişle otantik liderliğin, örgütsel sonuçları olumsuz etkilediği bilinen örgütsel sinizm (Dean ve diğ., 1998; Abraham, 2000; Kalağan, 2009) ile mücadelede etkin bir araç olacağı düşünülmektedir.

Tüm olgular üzerinden geliştirilen akıl yürütme ile araştırmamızın genelde literatüre, özelde eğitim yönetimine olumlu katkılar sunacağı düşünülmektedir. Araştırmanın problemini oluşturan değişkenler arasındaki ilişkinin karşılıklı nedenselliklerinin açığa çıkarılmasının özellikle eğitim yönetiminde önemli bir eksikliği gidereceği ve gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutacağı hedeflenmiştir. Ayrıca otantik liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların önemli bir bölümünün teorik olarak yapılmasının (Akgündüz, 2012) bu çalışmanın önemini arttırdığı düşünülmektedir. Bu araştırma ile özellikle otantik liderlik özelliklerinin okulların akademik iyimserlik düzeylerinin artırılmasında ve bunun da öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin azaltılmasında etkili bir liderlik davranışı olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın, okul başarısında temel rol oynayan okul yöneticilerinin sergileyecekleri otantik liderlik davranışlarının eğitim sistemimizin omurgasını oluşturan öğretmenlerin akademik iyimserliğini arttıracacağı ve bunun da öğretmenlerin performans ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği düşünülen örgütsel sinizm olgusunun ortadan kaldırılmasında etkili rol oynayacağı ümit edilmektedir. Literatürde bu üç değişkenin ayrı ayrı incelendiği araştırmalar mevcut olmakla birlikte üç değişkeni tek bir modelde değerlendiren herhangi bir çalışmanın olmaması nedeniyle yukarıda tartışılan problem durumuna farklı bir bakış açısıyla katkı sunmak hedeflenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın eğitim sistemimizin sağlıklı işleyişine, yapılacak düzenlemelere ve ileride yapılacak çalışmalara anlamlı katkılar sunması beklenmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilecek bulgular ve bulgulara dayalı yapılacak yorumların okul yöneticilerine ve bundan sonra yapılacak araştırmalara katkı sağlayacağı ümit edilmektedir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada, 2014-2015 eğitim - öğretim yılında Siirt il ve ilçe merkezindeki resmi ilkokul ve ortaokullarında görevli öğretmenlere veri toplama araçları uygulanarak gerekli veriler toplanmıştır. Bu nedenle çalışma;

1. Siirt il ve ilçe merkezindeki ilkokul ve ortaokulları ve bu okullarda görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.
2. Araştırılan değişkenlerin sadece ilkokul ve ortaokul öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi bu araştırma için geçerli bir sınırlılıktır.
3. Araştırma, bulguları veri toplama araçlarındaki maddeler ile sınırlıdır.

1.5. Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırmaya katılan öğretmenler uygulamaya gönüllü olarak katılmışlardır.
2. Öğretmenler veri toplama araçlarındaki soruları içtenlikle yanıtlamışlardır.

1.6. Kısaltmalar ve Tanımlar

Araştırmada geçen bazı kavramlara ilişkin kısaltma ve tanımlar aşağıda verilmiştir.

OL: Otantik Liderlik

OLÖ: Otantik Liderlik Ölçeği

AiÖ: Akademik İyimserlik Ölçeği

ÖSÖ: Örgütsel Sinizm Ölçeği

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli

SS: Standart sapma

p: Anlamlılık değeri

N: Katılımcı

F: Anova değeri

\bar{X} : Aritmetik ortalama

Otantik Liderlik: Karar vermek için gerekli olan bilginin paylaşılmasında açıklığı ilke edinen, işgörenlerin görüş ve fikirlerinin dikkate alınarak bir karara varılan, ilişkilerde şeffaflık ve dürüstlüğü benimseyen bir yönetim anlayışıdır (Avolio ve diğ, 2009).

Akademik iyimserlik: Öğretmen yeterliliği, aile ve öğrenciye duyulan güven olarak tanımlanmaktadır (Smith ve Hoy, 2007).

Örgütsel Sinizm: Bireyin bir başka birey, toplumsal grup veya kuruma karşı yaşadığı engellenme, umutsuzluk, hayal kırıklığı sonucu geliştirdiği tutumdur. (Dean, Brandes ve Dharwardkar, 1998).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırmanın kuramsal çerçevesi kapsamında liderlik kavramına, araştırma konusu olan otantik liderlik yaklaşımına, akademik iyimserlik ve örgütsel sinizm kavramlarına yer verilmiştir. Ayrıca, yurt içinde ve dışında yapılan ilgili araştırmalara da yer verilmiştir.

2.1. Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Tarihsel süreç içerisinde gerek insanoğlunun izlediği yolculuk boyunca karşılaştığı engelleri aşma gayreti gerek doğada yer alan diğer canlı türleriyle giriştiği rekabette başat olmak için verdiği mücadele göz önüne alındığında insanların tarihin daha ilk dönemlerinde bile güç birliği yapmak üzere bir araya geldiklerini söylemek mümkündür. Liderlik, topluluk ve grup halinde yaşayan bazı canlı türlerinde olduğu gibi insan topluluklarında da ilk dönemlerden beri görülen ve günümüze kadar evrilip dönüşerek gelen bir yapıdır. Bu çetin mücadelede farklı etkileme yöntemleri kullanılmıştır. Dahası, dönemseller koşullar, insanların sosyo-ekonomik, politik, kültürel ve eğitim düzeyleri liderlik anlayışının belirlenmesinde etkin rol oynamıştır. Bazen baskı ve zorlama, bazen ikna ve telkin, bazen de ödül ve ceza yöneticilerin/liderlerin icra gücüne dönüşmüştür. (Antonakis, Cianciola ve Stenberg, 2004)

Liderlik Platon Döneminden beri (Goffee ve Jones, 2000) tartışılan bir olgudur. Bazı yazarlar liderliğin insanlık tarihiyle yaşıt olduğunu ileri sürmektedir (Soylu, Tabak ve Polat, 2007). Bilimsel anlamda liderlik, 1930'lardan beri özellikle sosyal bilimlerde

üzerinde en çok araştırma yapılan konuların başında gelmektedir (Kotter, 2008; Çelik, 1999; Yukl, 2001; Turan ve Ebiçlioğlu, 2002; Malphurs, 2003; Fry, 2003; Antonakis ve diğ., 2004; Şişman, 2004; Burns, 2007; Komives, Lucas, McMahon, 2009; Kelloway, Weigand, McKee ve Das, 2013). Erçetin'in (2000)' "Liderlik alanında sadece 20'nci yüzyılda 5000'den fazla çalışma yapılmış ve 350'den fazla da liderlik ve lider tanımı ortaya konmuştur." saptaması liderlik kavramına olan ilginin boyutu hakkında bize bir fikir vermektedir.

Bu bağlamda, liderlik olgusunun daha uzun süre toplumlar üzerindeki etkisini sürdüreceğini ve tartışılacağını ileri sürmek mümkündür. Sosyal, politik ve kültürel gelişmeler toplumun genelini etkilediği gibi liderlik olgusuna yönelik anlayışı da derinden sarsmıştır. İnsanlığın yaşadığı dramatik değişim yönetim süreç ve sistemlerinde de değişim ve dönüşümü zorunlu kılmıştır. Gelişmeler yönetici/lider etkileşimi sürecinde köklü değişimlere yol açmış, insanın ruhsal, duygusal ve fiziksel bir bütün olduğu gerçeğini yadsıyan yönetim anlayışlarının işlevsizleşmesi yönetim olgusunu yeni arayışlara yöneltmiştir. Bu durum insanın sosyal, ruhsal ve duygusal yönüne vurgu yapan yaklaşımları öne çıkarmış ve yönetim faaliyetlerine yansımaya başlamıştır. Toplumlarda görülen geleneksel yönetim anlayışı, yerini pozitif ilişkilerin odağa alındığı yeni liderlik yaklaşımlarına terk etmek zorunda bırakmıştır.

2.1.2. Liderlik Kavramı

Toplumların yaşadığı tarihsel ve konjonktürel sorunların üstesinden gelebilmeleri için etkili ve yetkin liderler önem taşımaktadır. Liderlik, yaşamın her alanında görülen olgudur. Dünyayı daha elverişli bir yaşam alanına dönüştürme mücadelesinde liderlik olgusunun önemli bir araç olduğu düşünülmektedir.

Liderlik pozisyonunda bulunanlar farklı nitelik ve becerilere sahiptirler. Bazıları birtakım yeteneklere, becerilere sahip oldukları için, bazıları işgal ettikleri mevkiden dolayı, bazıları karizmatik tutkulu ve coşkulu oldukları için, bazıları ise ekonomik varlıkları... Başka birileri sahip oldukları zekâ ve bu zekânın ürünü olan büyük fikirlerinden dolayı lider olurlar... Her nasıl, kim nasıl bir lider olursa olsun, arkasında istekli izleyenler olmaksızın lider olmaları mümkün değildir (Ciulla, 2004).

Ciulla (2004)'ün liderlere ilişkin saptamaları değerlendirildiğinde, liderlik pozisyonunda bulunanların farklı fiziksel ve zihinsel niteliklere, değişik etkileme gücü ve yöntemlerine sahip oldukları görülmektedir. Başka bir ifadeyle, liderler, izleyenleri etkilemek için farklı etkileme yöntem ve araçlar kullanmaktadırlar. Ancak lider ne kadar

etkili, karizmatik, zeki ve varsıl olursa olsun eğer istekli, motive olmuş izleyenlere sahip değilse başarıyı yakalaması olası değildir.

Bilim dünyasında saygın ve haklı bir yere sahip olan Harward Business Review (HBR) değişik sayılarında yayımlanan, liderlik konusunda en çok okunan ve en fazla refererans gösterilen (Best of HBR) on makalenin derlendiği özel bir çalışma yayımladı. Liderlik olgusunda birtakım paradigmatik farklılıklar göze çarpsa da düşünsel anlamda çok yakın benzerliklerin olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle bu makalelerde her yazar liderliği kendi perspektifinden değerlendirse de liderlik konusunda en azından amaç bağlamında ortak paydalarda buldukları göze çarpmaktadır. Liderlik pek çok özelliği barındıran karmaşık bir yapıdır. Başka bir deyişle liderin birtakım özellik ve becerilere sahip olması liderliğin doğası gereği bir zorunluluktur. Bu çalışmada, söz konusu makalelerde yer alan liderlik konusundaki görüşlere kısaca yer verilmiştir.

Goleman'a (2011) göre duygusal zeka büyük liderleri, diğer liderlerden ayıran en önemli niteliklerdir. Goleman, global ölçekli yaklaşık 200 şirketi incelediği araştırmasında geleneksel olarak liderliğe atfedilen zeka, dayanıklılık, kararlılık ve vizyon gibi birtakım özelliklerin büyük lider olmak için yeterli olmadığını, buna karşın öz-farkındalık, öz-düzenleme, motivasyon, empati ve sosyal beceri alt boyutlarından meydana gelen duygusal zekanın, büyük lider olmanın ön koşulu (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2008) olduğunu ileri sürmüştür.

Büyük liderleri diğer liderlerden ayıran özellik, izleyenler üzerinde yaratıkları etkidir. Etkili liderler "Doğru şeyleri yaparlar" "Onlar önce dinler sonra konuşurlar" (*listen first, speak last*), etkililik liderler için bir disiplin, bir yaşam tarzı olmalıdır. "Lider ne yapmalıyım"? sorusu yerine "Ne yapılmalıdır"? sorunu sormalıdır (Drucker, 2011). Collins (2011) başarılı liderleri hoşgörülü, mütevazı, direngen, utangaç ve korkusuz olarak nitelendirmektedir. Rooke ve Tolbert (2011) ise liderlik felsefesi, kişisel özellikler veya liderlik stillerinden ziyade iç zekâlarının liderleri diğer insanlardan ayırdığını ileri sürmektedirler. Liderleri başarılı kılan bir diğer önemli özellik otantikliklerdir. Otantik liderler hem beyinleriyle hem de yürekleriyle hareket ederler (George, Sims, McLean ve Mayer, 2011). Bennis ve Thomas (2002) liderliğe farklı bir bakış açısıyla yaklaşan yazarlardır. Onlara göre olumsuz ve zor olaylardan ders çıkarmak liderliğin en temel belirleyici ve kestirici özelliğidir.

Liderliğin bilinen onlarca tanımı yapılmıştır, bu çalışmada bütün tanımlara yer vermek yerine literatürde daha çok kabul görmüş tanımlardan birkaçını vermekle yetineceğiz.

“Liderlik, liderlik potansiyelini gerçekleştirmek için kendini tanımak, paylaşılan bir vizyona sahip olmak, işgörenler arasında güven tesis etmek ve etkili eylemde bulunmaktır” (Bennis, 2009). “Liderlik pek çok önemli örgütsel, sosyal ve kişisel süreçlerle ilgili karmaşık bir olgudur. Liderlik işgörenleri etkileme, onları örgütsel amaçlara ulaşmak için onları zorlama yerine işgörenlere ilham kaynağı olarak onları motive etme sürecidir” (Bolden, 2004). “Liderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçiren yetenek ve bilgilerinin toplamıdır” (Eren, 2010:435). “Liderlik sadece bir mevki, bir sebeple işgal edilmesinden doğmaz; farklı insanları yönetme gücüne dayanır” (Dönmezer, 1999). "Liderlik paylaşılan amaçları gerçekleştirmek için başkalarını ne yapılması ve nasıl yapılması gerektiği konusunda etkileme ve ortak amaçlara ulaşmak için bireysel ve kolektif çabaları kolaylaştırma sürecidir" (Yukl, 2010'dan aktaran: Shaver, 2014). “Liderlik, değerleri eyleme, vizyonu gerçeğe, zorlukları yeniliğe- avantaja-, ayrılığı dayanışmaya ve riskleri ödüle dönüştürme pratiğidir" (Kouzes ve Posner, 2006). "Liderlik, bir grup insanı belirtilmiş amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onlara ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır". (Erdoğan, 1991:330).

Liderlik olgusuna yönelik yapılan bunca tanıma rağmen pek çok yazar liderliğin tanımlanmasında yaşanan zorluğa dikkat çekmektedir. Bu yazarlardan biri olan Bennis (2009)'in "Bir lider olmak" çalışmasında "Lider, güzelliğe benzer, tanımlanması güçtür ancak gördüğünüzde tanırınız" ifadesi durumu özetler niteliktedir. Liderlik kavramının tanımlanmasında yaşanan güçlüklerle değinen bir diğer yazar Rost'tur, Ciulla'nın aktardığına göre Rost, liderliğe ilişkin yapılan 221 tanımı analiz etmiş ve sonuçta ortak bir liderlik tanımının olmadığını tespit etmiştir (Aktaran: Ciulla, 2004). Bu analiz bile liderliğin tanımlanmasının zorluğunu göstermesi bakımından yeterli bir kanıt sayılabilir. Görüldüğü gibi liderlik tanımlaması güç bir kavramdır, kavramın tanımlanmasında yaşanan zorluğun temel nedenlerinden biri de kavramın herkes için farklı anlamlar çağrıştırmasıdır.

"Tarihi süreç içerisinde bilim insanları ve araştırmacılar, önce başarılı liderlerin özelliklerini sınıflandırmaya, daha sonra davranışlarındaki farklılıkları gruplamaya ve

durumsal koşulları sınıflandırmaya yönelmişler" (Aslan, 2009). Son 50 yılda liderlik olgusunun izleyici üzerinde etki eden mekanizmanın anlaşılmasına dönük 1000'den fazla çalışma yapılmıştır (George ve diğ, 2011). Liderlik ile ilgili yapılan bütün bu sınıflamaların amacı liderlerin başkalarını nasıl etkilediği (Podsakoff, McKenzie ve Bommer, 1996; Podsakoff ve diğ, 1996; Yukl, 2008) konusudur.

Literatür incelendiğinde araştırmaların yoğun olarak liderin izleyici üzerinde yarattığı etkiye odaklandıkları görülmektedir (Conger, 1999; Kelloway ve diğ, 2013). Liderin izleyici üzerinde hangi boyutta etkili olduğu araştırmacıların sürekli ilgi ve merakını cezp etmiştir. Aorans (2006) liderliğe ilişkin yapılan araştırma ve çalışmaların büyük çoğunluğunun liderin izleyici üzerinde etkisine odaklandıklarını söylemektedir.

1950'li yıllardan beri liderlik davranışlarını inceleyen binlerce araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre lider davranışlarının: Görev odaklı, ilişki odaklı ve katılımcı liderlik olmak üzere üç boyutta somutlaştığı görülmektedir (Yukl, 2001; Antonakis ve diğ, 2004). Yukl, son 50 yılda gerçekleştirilen araştırmaların çoğunun lider ile izleyici arasındaki ikili (dyadic) ilişkiyi temele aldığını ve bunun da örgütsel etkilik açısından son derece hayati olduğunu ileri sürmektedir. Yukl'un bu saptaması liderliğin grup içerisinde gerçekleşen sosyal bir süreç (Oke, Munshi ve Walumbwa, 2009; May, Chan, Hodges ve Avolio, 2003) olduğunu göstermektedir.

Liderlik fenomenine, teori ve uygulama adlı eseriyle olumlu katkılar sunan bir diğer yazar da Peter Northouse'dur. Northouse'a(2012:5) göre liderlik; (a) bir süreçtir, (b) liderlik etkilemedir, (c) liderlik gruplarda oluşur ve (d) liderlik ortak amaçları kapsar olarak tanımlamak mümkündür. Bu bileşenlere dayalı olarak liderliği, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir bireyin bir grup bireyi etkileme süreci olarak betimlemek mümkündür.

Shaver (2014) tanımlarındaki çok seslilik ve muğlâklığın araştırmacılar açısından kafa karışıklığı yarattığını ileri sürmektedir. Etkili ve kalıcı liderlik bütün örgütlerin en çok vurgu yaptığı olgudur. Lideri odağa alan ve her şeyi lidere göre şekillendiren yaklaşımların aksine yeni örgütsel paradigmlar bilginin paylaşımını, karar alma sürecinin yerleşmesini ve takım olgusunun yaygın bir şekilde kullanımını öne çıkaran yaklaşımlardır (Lowe, Korek ve Sivassubramaniam, 1996).

Liderlik kavramının popülerleşmesinde kullanılan kavramlar analiz edildiğinde (Northouse, 2012), liderliğin süreç olarak tanımlanması liderliğin bir özellikler ve karakter yapılanmasından ziyade, lider ile izleyici arasındaki işlemsel bir olay olduğunu göstermektedir. Süreç kavramı liderlik olgusunda lider ile izleyicinin karşılıklı (Yukl, 2001; Birel ve Uçar, 2014; Aslan, 2009) olarak birbirlerini etkiledikleri ve birbirlerinden etkilendiklerine vurgu yapar. Süreç kavramı liderliğin doğrusal, tek yönlü bir olay olmadığını aksine interaktif (etkileşimli) (May ve diğ, 2003; Wrzesniewski, 2003) bir olay olduğunu göstermektedir.

Yine tanımlar bağlamında düşünüldüğünde, liderin çevresel koşullara uyum sağlayabilme, değişim ajanı olabilme, bir vizyona sahip olabilmesinin yanı sıra gerçekçi, hoşgörülü, dürüst, şeffaf ve hesap verebilir olması bir gerekliliktir. Ayrıca liderin sadece beyni ile değil aynı zamanda yüreğiyle yönetmesi, başka bir deyişle izleyicinin duygusal yanını dikkate alarak duygusal zekâyâ da sahip olmasının bir gereklilik olduğu düşünülmektedir. Günümüzde yaşanan belirsizlikler geleceğin güvenle tasarlanmasını güçleştirmektedir, lider bu karmaşıklık ve belirsizlikte yol gösterici olmayı becerebilen kişidir.

Lider ve liderliği tanımlamada pekçok kavram kullanılmaktadır. Bu kavramlardan biri de karizmadır. Karizma liderlik için gerekli görülen bir özellik olarak kabul edilmektedir ancak Kotter (2011) karizma ve diğer egzotik özelliklerin liderlik için gerekli olmadığı buna karşın bir dizi görev belirlemelerinin etkili liderlik için yeterli olduğunu ileri sürmektedir. Liderlerin diğer bir temel özelliği gerçeği olduğu gibi görmektir, liderler, "Polyanacılık" oynamazlar. "Liderler sürülerini çetin çevre koşullarından korumaya çalışan çobanlar değildirler, aksine lider, gerektiğinde izleyenlerin ızdırıp çekmesini göze alan ve onlara zorluklarla mücadele etme azmi aşıl原因an kişidir" (Heifetz ve Laurie, 2011).

Liderlik karmaşık örgütlerde üç alt süreç olarak Kotter (2008) pratiğe uyarlanmaktadır. Bu alt süreçleri şu şekilde özetlemek mümkündür;

1. Yön Belirlemek- Geleceğe ilişkin bir vizyon belirlemek.
2. İnsanları hizaya getirmek-Vizyonun anlaşılması ve birtakım ortak amaçların gerçekleştirilmesi için iletişim yoluyla insanların yönlendirmek.
3. Motive etmek ve ilham vermek-Her türlü politik, bürokratik ve başka kaynaklı engel ve zorlukları aşmada insanları doğru yöne sevk etmek.

Kotter'in ifadeleri bağlamında düşünüldüğünde liderlerin, her şeyden önce gelecek yönelimli ve vizyon sahibi olmalarının bir gereklilik olduğu söylenebilir. Bu vizyonun tüm izleyenler tarafından anlaşılması ve benimsenmesi gerekir. Ayrıca liderlik sürecinde liderlerin izleyenlere ilham kaynağı olmaları ve izleyenlerin her türlü çevresel zorlukların üstesinden gelmelerinde onlara yardımcı olmalarının lider açısından bir zorunluluk olduğu düşünülebilir. Şimşek (1997) Taylor'un yönetim paradigmasından esinlenerek "Yönetimi makineye biçim veren ve gerektiğinde yeni parçalar ekleyen, çıkaran, eskiyeni değiştiren, bir uzmanlık işi" olarak nitelendirmektedir. İnsanlar makinenin gerektiğinde yenileriyle değiştirilebilir dişlileri olarak görülmüştür". "Yönetim ise, bu makineye biçim veren ve gerektiğinde yeni parçalar ekleyen, çıkaran, eskiyeni değiştiren bir uzmanlık işidir. İnsanlar makinenin gerektiğinde yenileri ile değiştirilebilir dişlileri gibi görülmüştür" (Şimşek, 1997).

Kuşkusuz liderliğe ilişkin yapılan bu tanımlama yığınlarının yaşamda bir karşılığı vardır. Ancak, liderlik misyonuyla yükümlü bireylerin bu kavramsal tanımların farkında ve idrakinde olmalarından daha önemlisi, bunu pratikte işlevselleştirebilmeleridir. Liderliğe ilişkin yapılan sayısız tanımlamaya rağmen hemen hemen bütün teorisyenlerin hemfikir olduğu konu liderliğin "bir etkileme süreci olduğu" gerçeğidir (Yukl, 1999; McMahan ve Ford, 2012). Liderlik örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olan ve izleyenlerin içsel motivasyonunu (McMahan ve Ford, 2012) sağlayan bir mekanizmadır. Eğitim bağlamında düşünüldüğünde, lidere düşen görev eğitim sistemimizin karşı karşıya kaldığı sorunlar yumağına optimum çözüm üretmek ve toplumu tümüyle olumlu yönde dönüştürecek kararlara imza atmaktır.

Liderlik konusunda, bugün resim eskiye nazaran daha kristalleşmiş ve belirginleşmiştir. Bundan dolayı liderlik üzerinde araştırma yapan yazar ve bilim insanları her zamankinden daha iyimserdirler. Çünkü liderlik araştırmaları sonucunda sahip olduğumuz bilgi bize liderliğin doğası ve karmaşıklığıyla ilgili bir fikir vermektedir (Antonakis ve diğ., 2004). Sonuç olarak liderlik araştırmalarından elde edilen bulgular karmaşık bir süreç olan liderliği, arzulanan düzeyde anlamamızı ve yorumlamamızı tam olarak sağlamasa da bu bulguların bir noktaya kadar alana önemli katkılar sunduklarını ileri sürmek olasıdır.

Bass (1990) 'Liderliğin bütün insan gruplarında ve hayvan türlerinde var olan evrensel bir olgu olduğunu ifade etmekte ve liderliğin etkili örgütsel edimler ve toplumsal

örgütlenme açısından hayati önem arz ettiğini ileri sürmektedir' (Bass, 1990'dan aktaran: Antonakis ve diğ., 2004). Gardner ve Schermerhorn (2004) günümüzde liderlere daha büyük sorumluluklar düştüğünü belirtmektedir. Yazarlara göre küreselleşme, politik ve sosyal kargaşa ve hızlı teknolojik ilerlemeler liderleri her zamankinden daha çetin koşullarla mücadele etmek zorunda bırakmaktadır. Kuşkusuz bu durum liderlerin dinamik, vizyon sahibi, stratejik kararlar alabilecek donanıma sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır. Yazarlara göre örgütler en çok 'fırtınalı' (Kouzes ve Posner, 1987'den aktaran: Burns, 2007:4, Avolio ve Gardner, 2005; Mckee, 2013) dönemlerde lidere gereksinim duyarlar. Goleman, Botayzıs ve McKee (2008) tarih boyunca her kültürün lidere gereksinim duyduğunu ve herhangi bir insan grubunun belirsizlik veya tehlike karşısında, güven ve düzeni sağlamak için başvurdukları kişinin lider olduğunu ileri sürmektedirler. Çünkü lider örgüt üzerinde en büyük etkiye sahip olan kişidir (Eid, Mearns, Larsson, Laberg ve Johnsen, 2012; Friedman, 1999). Önemli olan liderin bu etkiyi olumlu bir şekilde kullanmasıdır.

Yukl'a (2001)' göre liderlik teorileri liderlerin izleyici üzerindeki etkisini açığa çıkarmak gibi önemli bir fonsiyonu yerine getirirler. Lider izleyicileri etkileyerek örgütsel performanslarını artırır (Kath, Marks ve Ranney, 2010), böylece izleyici örgütsel çıkarları kişisel çıkarlara tercih eder ve beklenti ötesi bir performans sergileyerek zor işlerin üstesinden kolay bir şekilde gelir. Liderin izleyici üzerinde yarattığı bu yoğun etki kuşkusuz izleyicinin performans ve verimliliğine olumlu katkıları sunacaktır. Çağdaş liderlik teorilerin pozitif etkileri beraberinde pozitif bir örgütsel iklim yaratmaları beklenir. Liderin izleyici üzerinde yarattığı pozitif etki sayesinde izleyenler tutku ve adanmış bir ruh haliyle görevlerini yaparlar hatta beklenti ötesi bir performans için olağanüstü bir çaba sergilerler.

George (2003) iyi bir lider olmanın ön koşullarından birinin de 'aynayı kendine tutmak' tan geçtiğini söylemektedir. Yazar, bu sayede liderin hatalarını görebileceğini ve hatalarından ders çıkarabileceğini ileri sürmektedir. Hatalarını kabul eden bundan ders çıkaran lider, izleyenleri için iyi bir rol model olur. Bireyin kendi kendisini değerlendirebilme yeteneği, öz kontrol yeterliliğine sahip olmasıyla anlam kazanır. Öz kontrol yeterliliği, bireyin kendisiyle hesaplaşmasına; başka bir ifadeyle edimlerinin misyonuyla ne derece örtüştüğünü görmesine olanak sağlar. Öz-kontrol yeterliliği, George Bill'in ifadesiyle liderlerin " parıldayıp sönen yıldızlara" dönüşmelerine engel olur.

Liderliğe ilişkin yapılan değerlendirmeler bağlamında, liderliğin her şeyden önce örgütsel amaçlara ulaşmanın en önemli ve etkili aracı olduğu görülmektedir. Liderlik olgusuna ilişkin yapılan bunca nitelendirme ve tanımlama, liderliğin ortak bir amaca vurgu yaptığını göstermektedir. Yine liderliğe ilişkin yapılan sayısız tanımlama irdelendiğinde birtakım ortak unsurun hemen hemen bütün tanımlarda var olduğu görülmektedir. Bu tanımların içerik noktasında benzerlik taşıdıkları görülmektedir. Bu ortak noktaların "etkileme, süreç ve ortak amaç" gibi kavramlar olduğu gözle çarpmaktadır.

2.2. Otantik Liderlik Kavramı

2.2.1. Otantik Liderlik Kavramının Tanımı

Literatür incelendiğinde tarihsel süreçte liderlik konusunda yapılan tanımlamalarda ve liderlik olgusuna yönelik beklentilerde bir değişimin söz konusu olduğu görülmektedir. “Bizim, amaçları olan ve değerlerine karşı gerçekçi davranan otantik liderlere ihtiyacımız vardır. Bizim, örgütün bütün bileşenlerinin ihtiyaçlarını karşılayan ve topluma karşı sorumluluklarını yerine getiren liderlere ihtiyacımız vardır.” George (2003:xv).

Medtronic şirketinin eski CEO'su ve Harvard Üniversitesi öğretim üyelerinden Prof. Bill George'un bu ifadesi, liderlik olgusunun toplumların geleceğindeki önemi konusunda önemli ipuçları vermektedir. Dünyanın hemen her köşesinde yaşanan skandallar, rüşvet, yolsuzluk, şiddet, uyuşturucu gibi istenmeyen sayısız olay gereksinim duyduğumuz liderler konusunda fikir vermektedir. Liderler sadece bu günü etkilemekle kalmazlar geleceği de belirlerler. Bill George, çağın gereksinim duyduğu liderleri tanımlarken liderlerin, her şeyden önce kendilerine ve izleyenlerine karşı gerçekçi olmaları gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Son yıllarda popüleritesi gittikçe artan OL yaklaşımının kökeni Yunan felsefesine (Walumbwa ve diğ, 2008) dayanmaktadır. Türk Dil Kurumu, otantik' sözcüğünü ‘eskiden beri olan özelliklerini taşıyan’ (URL-1), olarak tanımlarken, Cambridge (URL-2) İngilizce sözlüğü otantik kelimesini, (1) ‘geleneksel veya orijinal olarak yapılan şey’ (2) ‘aslına uygun, bozulmamış’ olarak nitelendirmektedir. Longman (URL-3) ise otantik sözcüğünü "gerçeğe dayanan" olarak açıklamaktadır. Felsefe sözlüğünde ise otantik sözcüğünü doğrudan tanımlayan bir bölüme rastlanmamıştır, buna karşın sözlükte "otantik varoluş"

kavramının içerik yönden otantik sözcüğünü kapsadığı düşünüldüğü için bu kavrama ilişkin kısa bir açıklama verilmiştir.

Alman filozof Heidegger'e göre insanlar, bitki ve hayvanlar gibi, önceden belirlenmiş programı hayata geçirmez... İnsanın başkalarının projelerine, kişisel olmayan bir başkasının planına tabi tutması ise, onun için otantik olmayan bir var oluş tarzını meydana getirir. Buna göre bir insan başkalarının haz aldığı şeyden, başkaları haz aldığı için haz alıyorsa... O insan kendisini başkalarına tabi kılıp, özgürlüğünü yitirmiştir (Cevizci, 1997:525).

OL yaklaşımının anlam ve içerik olarak uyumlu olduğu görülmektedir. Tanımda geçen 'İnsan bitki ve hayvan gibi önceden belirlenmiş bir özü hayata geçirmez' ifadesi otantik liderlik yaklaşımının, "Otantik liderler belirlenmiş standartlara göre hareket etmezler" (George, 2003; Kernis, 1993) ifadesiyle uyuşmaktadır. Yine, "Bir insan başkalarının haz aldığı şeyden başkaları haz aldığı için haz alıyorsa" ... ifadesinin "otantik liderler bir şeyi başkalarını memnun etmek için değil, o şey kendilerinin ahlaki değerleriyle uyduğu için yaparlar" (George, 2003; Gardner ve diğ, 2005;; Avolio, Gardner, Walumba, Luthans ve May, 2004; Gardner ve Schermerhorn, 2004; Jensen ve Luthans, 2006; Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009; Clapp-Smith, Vogelgensang ve Avey, 2009) ifadesiyle örtüştüğü görülmektedir.

Otantik liderlik yaklaşımının kavramlaştırılmasında, tanımlanmasında ve bugünkü popülaritesini elde etmesinde çok sayıda yazar ve araştırmacının (Kernis, 1993; Luthans, 2002; George, 2003; Gardner ve Schermerhor, 2004; Avolio, Luthans ve Walumbwa, 2004; Avolio ve Gardner, 2005; Gardner ve diğ, 2005; Shamir ve Eilam 2005, Sparrowe. 2005;; Ilies ve diğ, 2005; Walumbwa ve diğ, 2008; Walumbwa, Luthans, Avey ve Oke, 2011) olumlu katkıları söz konusudur. Shamir ve Eilam (2005) "yaşam hikâyeleri" (life stories) adlı çalışmalarıyla, Klenke (2007) yeni bir otantik liderlik modeli ile ve Ilies ve arkadaşları (2005) haz ve mutluluğun vurgulandığı psikolojik bir yaklaşımla otantik liderlik teorisinin gelişmesinde önemli katkılar sunan yazarlardandır.

Literatürde OL kavramının çok sayıda yazar ve araştırmacı (George, 2003; Kernis, 2003; Walumbwa ve diğ, 2008; Avolio ve diğ, 2009) ancak OL kavramının tanımı konusunda henüz bir konsensüse varılamadığı öner sürmektedir. Nitekim, Cooper ve arkadaşlarına (2005) göre ortak bir tanımın olmaması OL kavramının en önemli sorunlarından biridir.

Avolio ve arkadaşları (2009) otantik liderliği "karar vermek için gerekli olan bilginin paylaşılmasında açıklığı ilke edinen ve işgörenlerin görüş ve fikirlerini dikkate alan şeffaf bir yönetim anlayışı" olarak nitelendirirken, Kernis (1993) ise otantik liderleri, öz-farkındalık düzeyi yüksek, davranış ve ilişkilerinin sonuçlarını öngörebilen bireyler olarak tanımlamaktadır. Otantik liderlik kavramının teorisyenleri Walumbwa ve arkadaşları (2008) ise otantik liderleri, örgütlerde olumlu bir iklimin oluşmasına öncülük eden, davranışlarını yüksek ahlaki standartlara göre düzenleyen, bilgiyi tarafsız ve dengeli değerlendiren ve ilişkilerinde dürüstlük, şeffaflık ve açıklığı temele alan birey olarak tanımlamaktadır.

George (2003) ise "Otantik lideri egoizme bulaşmış bir ruh halinden arınmış kişi" olarak nitelendirmektedir. Luthans (2002) otantik lideri, kişisel becerilerinin ve inançlarının yanı sıra güçlü ve zayıf yönlerinin de farkında olan, izleyici temelli bir yönetim anlayışını odağa alan, öz düzenleme becerisine sahip ve moral değerlere sadık, ilişkilerinde şeffaflığı önemseyen ve özgün bir dünya görüşüne sahip olan birey olarak tanımlamaktadır. Endrissat, Müller ve Kaudela-Baum (2007) liderin otantik olmasının etik olduğu anlamına gelmediğini ve otantik liderliğin ahlaki, etik ve pozitif liderlik gibi diğer liderlik yaklaşımlarıyla karıştırılmaması gerektiğini ileri sürmektedirler.

Otantik lider ve otantik liderliğe ilişkin çok sayıda tanım yapılmıştır, bu tanımların bir kısmı aşağıda tablo halinde verilmiştir.

Tablo 1: Otantik Liderlik Konusunda Yapılan Tanımlar

Kaynak	Tanım
Rome ve Rome 1967	Hiyerarşik bir örgüte liderin belirsizliği, sonsuzluğu ve durumsallığı göz önünde tutması, kapasitesinin, hatalarının, suçlarının farkında olması buna göre bir liderlik yaklaşımı sergilemesi
Henderson ve Hoy 1983	İzleyenler açısından otantiklik dürüstlük liderin sonuçları etkilemek amacıyla olayları ve hataları manipüle etmemesidir
Bhindi ve Duigman 1997	Otantik liderlik, liderlerin izleyenleri için anlamlı ilişkiler değerler aracılığıyla izleyenlere geleceğe ilişkin vizyon aşılama ve yüreklendirme becerisidir.
Begley 2001	Otantik liderlik bilgi temelli, değer odaklı, hünerli yönetim yaklaşımıdır.
George 2003	Otantik liderler doğal yeteneklerini kullanırlar ancak eksikliklerinin de farkındadırlar ve bunu aşmak için olağanüstü çaba harcarlar. Otantik liderler öz- disiplinlidirler.
Luthans	Otantik liderlik hem liderin hem de izleyenlerin pozitif öz gelişimiyle sonuçlanan pozitif psikolojik kapasite ve iyi düzenlenmiş örgütsel bağlamdan beslenen liderlik yaklaşımıdır.f

Avolio ve diğ., 2004	Otantik liderler kim olduklarını, ne düşündüklerini bilen, iyimser, direngen ve yüksek karakterli bireylerdir.
Begley 2004	Otantik liderlik öz bilginin ve duyarlılığın izleyenlere aktarıldığı ve sinerjinin eylemle birleştiği süreçtir.
Ilies ve diğ. 2005	Otantik liderler değerlerine, inançlarına sıkı sıkıya bağlı insanlardır. Öz-güvenleri yüksek, samimi ve güvenilirlerdir. İzleyenleri güçlendirme için çabalarlar.
George ve Sims, 2007	Otantik liderler kendilerine karşı gerçekçi ve güvenilir insanlardır.

Kaynak: Gardner, Coglisser, Davis ve Dickens (2011). Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*,

Otantik liderliğe ilişkin yapılan tanımlar bir senteze tabii tutulduğunda kavrama atfedilen tanımların çoğunun otantiklik, gerçeklik, özgünlük ile başladığı görülmektedir. Otantik lider nasıl düşüneceğini ve nasıl davranacağını bilen, başkaları tarafından nasıl algıladığının farkında olan kişidir. Otantik lider davranışlarını moral/ahlaki değerlere göre düzenler. Bu tür liderlerin, umutlu, iyimser, direngen, güvenilir ve yüksek moral karaktere sahip bireyler oldukları görülmektedir.

Ayrıca, gerçeklik, özgünlük, şeffaflık gibi olumlu kavramların otantik liderlerin en temel özellikleri oldukları görülmektedir. Otantik liderler, her şeyden önce zayıf ve güçlü yönlerinin farkında olan, kendilerini yönetmeyi bilen, karar verirken bütün paydaşların görüş ve düşüncelerini dikkate alan ve karar alma sürecinde fikir ve düşüncelerini dayatmaktan özellikle kaçınan kişilerdir. Otantik liderlerin davranışlarını yüksek ahlaki standartlara göre düzenledikleri ve egoizmden arınmış bir ruh haline sahip oldukları görülmektedir. Yine tanımlamalardan yola çıkarak otantik liderlerin, pek çok liderin yaşadığı iç çekişmeden uzak bir yönetim sergiledikleri görülmektedir. Çünkü otantik liderlerin benimsediği değerler sahip oldukları iç barışın tezahürüdür.

2.2.2. Otantik Liderliğin Ortaya Çıkışı

Gerek yurt içi ve gerekse yurt dışı literatür incelendiğinde otantik liderliğin diğer çağcıl liderlik yaklaşımlarına göre henüz bebeklik dönemini yaşadığı ve buna paralel olarak sınırlı sayıda araştırmanın konusu olduğu gözlenmektedir (Luthans, 2002; Gardner ve Schermerhorn, 2004; Walumba ve diğ., 2008). Özellikle otantik liderlik yaklaşımını ampirik olarak inceleyen araştırma sayısı oldukça kısıtlıdır (Walumbwa ve diğ., 2011). Gerçi son yıllarda bu liderlik yaklaşımına yönelik artan bir ilgi söz konusudur ancak bunun

arzulanan düzeyde olduğunu ileri sürmek mümkün değildir. Otantik liderlik yaklaşımına olan ilginin yetersizliğini Cooper, Scandura ve Schriesheim (2005) otantik liderlik davranışlarını ölçmede yaşanan güçlüklerle bağlamaktadırlar.

Yönetimsel bağlamda yaşanan her değişim veya arayışın mevcut yönetim anlayışının ihtiyaçlara cevap vermede yetersiz kalmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür. George (2003) 'un belirttiği gibi mevcut yönetimin sorunlara çözüm üretememesi ve Franklin'in (2010) ifadesiyle sosyolojik, teknolojik ve yönetimsel süreçte yaşanan sorunlar mevcut yönetim yaklaşımlarının sorgulanmasına yol açmakta ve yeni alternatiflere öncülük etmektedir. Yine Özden'in (2000:13) değerlendirmeleri bu konudaki savları destekler niteliktedir. Yazarın, "Her paradigma belli sorunlar yumağına bir açıklama veya çözüm getirmek savı ile ortaya çıkar" ifadesi yeni paradigmanın bir ihtiyaçtan, mevcut paradigmanın sorgulanması ve yetersizliğinden doğar tezi ile örtüşmektedir.

Otantik liderlik teorisinin 1990'lı yıllarda önce sosyoloji ve eğitim alanında ortaya çıktığı (Chan, Maydeu-Olivares, Dzurilla, 2005'ten aktaran: Ladkin ve Taylor, 2010) ve daha sonra 2000'li yılların başlarında liderlik alanında yoğun bir ilgiyle karşılaştığı görülmektedir (Luthans, 2002). Franklin (2010) otantik liderlik teorisinin ortaya çıkışında üç kritik kavramsal faktörün önemli etkisinin olduğunu belirtmekte ve bu faktörleri; sosyolojik değişimler, teknolojik gelişmeler ve yönetimsel suistimaller olarak sıralamaktadır.

Yine Walumbwa ve arkadaşları, (2008) Franklin'in görüşlerine yakın tespitlerde bulunmakta ve ayyuka çıkan skandalların (Klenke, 2007), kamu ve özel kurumları etkileyen sosyal problemlerin, ekonomik skandalların (Bass, 1999; Yukl, Mahsud, Hassan ve Prussia, 2013) ve türbülans anlarının (Avolio ve Gardner, 2005) yarattığı belirsiz ve kaotik durumlar yönetimlerin yetersiz ve çaresiz kalmalarına neden olmaktadır. Tüm bu nedenler otantik liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Franklin'e (2010) göre yönetimsel davranışlarda yaşanan skandallar (Yukl ve diğ, 2013) başka bir deyişle lider kaynaklı sorunların yoğunlaşması otantik liderliğe yönelik ilgini artmasına yol açmaktadır.

Bazı yazarlar, yöneticilerin etik dışı davranışlarının otantik liderlik yaklaşımına yönelik ilginin artmasına aracılık ettiğini ileri sürmektedir. Zhu, Avolio, Riggio ve Sosik

(2011) otantik liderlik ile izleyenlerin eylem ve ahlaki/etik ilişkisini inceledikleri araştırmalarında yönetim kaynaklı benzer sorunlara dikkat çekmekte ve gerek özel, gerek kar amacı gütmeyen örgütler ve gerekse kamu kuruluşlarında yaşanan problemlerin arka planında etik dışı davranışların yattığını ileri sürmektedir. Yaşanan felaketlerin odağında liderlerin yer alması, liderlerin liderlik davranışlarının sorgulanmasına yol açmıştır. Yaşanan bu olumsuzlukların otantik liderlik gibi etik ve ahlaki değerleri merkeze alan bir liderlik yaklaşımının doğmasına zemin hazırladığını ileri sürmek mümkündür. "Görüldüğü üzere organizasyonların büyümesi, lidere düşen görevlerde artış olması, örgütsel performans ve karlılığın artırılmak istenmesi gibi nedenler, çalışanların liderlik sürecine dâhil edilmesini gündeme getirmektedir" (Tabak, Sığı ve Türköz, 2013).

Otantik liderlik yaklaşımının literatürdeki yerini alması ve son yıllarda yönetim sürecini tahakküm altına alan dönüşümcü liderlik gibi bir fenomenin tahtını sarsması (Beyer, 1999) otantik liderliğin değer, duygu (Michie ve Goothy, 2005; George, 2006), dürüstlük (George, 2003; Avolio ve Gardner, 2005) ve etiği (Kalshoven, Hartog ve Hoogh, 2011) önceliği, kendi-özgün olmayı (Kernis, 1993; Ilies ve diğ., 2005) temele almasından kaynaklanmaktadır. Özellikle sosyal adalet, eşitlik, açık fikirlilik (Shamir ve Eilam, 2005; Yukl ve diğ., 2013), hayırseverlik, doğruluk (George ve diğ., 2011), sadakat (Gardner ve Schermerhor, 2004; Harwey, Martinko ve Gardner, 2006) ve sorumluluk (Avolio ve Gardner, 2005) gibi evrensel değerlere vurgu yapması bu liderlik yaklaşımına yönelik ilginin artmasında rol oynayan başka bir etkidir. Otantik liderlik yaklaşımına yönelik artan bu ilginin bir diğeri nedeni, diğeri liderlik teorilerinin hedeflenen örgütsel sonuçlara ulaşmada yaşadıkları sapmalardır. Ülkemiz bağlamında düşünüldüğünde, toplumun ahlaki değerleriyle örtüşmeyen ve toplumu derinden sarsan benzer birtakım etik dışı olayların yaşandığını ve liderlerin bu olaylarda önemli bir paya sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Otantik liderlik yaklaşımına yönelik büyük bir ilginin söz konusu olduğuna dair bir başka kanıt olarak yönetim alanında önemli bir yere sahip olan "Leadership Quarterly" dergisinin şu çarpıcı tespiti gösterilebilir. Derginin veri tabanında 2014 yılında en çok indirilen 5 makale arasında yer alan makalelerden dördünün gerek doğrudan gerekse dolaylı yoldan otantik liderlik kavramına odaklandıkları görülmektedir. Bu da otantik liderlik yaklaşımına yönelik ilginin boyutu hakkında bir fikir edinmemize olanak sağlamaktadır.

Otantik liderlik yaklaşımının kaotik ve olağanüstü durumlardan beslendiğini ileri süren başka araştırmacılar söz konusudur. Bunlardan biri olan Eagly (2005) bu konuya çarpıcı bir örnekle katkı sunmakta ve otantik liderlik stilinin çıkış noktasını 11 Eylül saldırısı sonrası Amerikan toplumun yaşadığı sosyal, duygusal ve ruhsal travmaya dayandırmaktadır. Eagly, toplumun böylesi ortamlarda liderlerin dürüst ve şeffaf davranarak toplumun benimseyeceği birtakım değerler geliştirmelerini beklediklerini ileri sürmektedir. Yazar, bu travmatik olayın bireylerin tutum ve davranış örüntülerinde ciddi değişimlere yol açtığını, sadakat, yardımseverlik, dayanışma ve paylaşma gibi birtakım insani duyguların öne çıkmasına aracılık ettiğini ifade etmektedir.

Ancak otantik liderlik yaklaşımına yönelik ilginin boyutundan memnun olmayan araştırmacılar da söz konusudur. Bu araştırmacılardan May ve arkadaşları (2003) otantik liderlik yaklaşımının temel bileşenlerini/öğelerini belirlemeye çalıştıkları çalışmalarında, otantik liderlik yaklaşımına yönelik artan bir ilgi olmasına rağmen otantik davranışlar sergileyen liderlerin sayıca az olduğunu ileri sürmekte ve savını şu nedenlere dayandırmaktadır:

- Çok sayıda lider, sürekli ve kalıcı sonuçlar yerine kısa vadeli sonuçlara odaklanmakta ve otantik davranışlar sergileyen diğer liderlerin sesini duymamayı yeğlemektedir.
- Bir örgütte işler ekonomik açıdan yolunda gittiğinde hepimiz bu başarıyı lidere atfetme ve işin etik boyutunu görmeme yönünde tavır serigleriz.
- Bazı zaman ve durumlarda meydana gelen olağanüstü başarılar ve ekonomik gelişmelerin adresi olarak hemen lider gösterilir ve lider de sahipler. Bu inanılmaz başarının altında yatan temel neden liderin etkileyici konuşma becerisidir. Oysaki doğası gereği otantik liderler ilginin odağında yer almaktansa mütevazı olmayı tercih ederler. Ego ve hırslarının kurbanı olan, kişisel çıkar, maddiyat, kariyer ve sosyal baskı gibi farklı nedenlerden dolayı etik dışı davranışlar sergilemekten kaçınmayan liderler sayıca azımsanmayacak düzeydedir.

Otantik liderlik yaklaşımının ortaya çıkış nedenleri incelendiğinde bu liderlik yaklaşımının genelde kaotik, olağanüstü ve belirsiz ortamlardan beslenip yeşerdiği görülmektedir. Günümüzde örgütlerin yaşadığı sorunlar ve içine düştükleri çıkmaz, araştırmacıları yeni bir liderlik yaklaşımı geliştirmek arayışına itmiştir. Yaşanan problemlerin arka planında etik dışı davranışların, etkisiz hatta yıkıcı liderlik

davranışlarının olduğunu düşünen araştırmacılar olumlu örgütsel iklimi ve ahlaki değerleri temel alan otantik liderlik yaklaşımını gündemlerine aldılar. Yaşanan skandal ve etik dışı olaylar karşısında örgütlerin bu çalkantılı süreçten olumsuz etkilenmemeleri ve değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri için birtakım önlemler almalarının bir zorunluluk olduğu düşünülmektedir. Mevcut yönetim yaklaşımlarının, hedeflenen örgütsel sonuçlara ulaşmalarındaki zaafı otantik liderlik yaklaşımına olan ilginin bir başka nedeni olarak görülebilir. Yaşanan olayların arka planı incelendiğinde bunlara etik dışı davranışların büyük oranda kaynaklık ettiği düşünülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, yaşananlardan dolayı işgörenlerin örgüte ve özellikle yönetime karşı güvensizlik, yabancılaşma, öfke ve hatta tiksinti duydukları ileri sürülebilir. Otantik liderlik yaklaşımının yaşam alanı bulmasının örgütleri etik dışı davranışların olumsuz sonuçlarından koruması beklenmektedir.

Sonuç olarak hemen her kültürde yaşanması mümkün olan etik dışı olaylar zinciri, örgütlerin yaşadığı iflas ve çöküşlerin yanı sıra karşı karşıya kalınan suistimal ve yolsuzluklar izleyenlerin yönetime güvensizlik duymalarına neden olmuş, bu durum da mevcut yönetim paradigmasının sorgulanmasına yol açmış ve onları yeni yönetim arayışlarına itmiştir. Bu anlamda, moral değerleri, dürüstlüğü ve şeffaflığı, doğruluğu temel alan otantik liderlik yaklaşımının, güvenli geleceğin tasarlanmasında aranan liderlik tarzı olacağı düşünülmektedir.

2.2.2.1. Otantik Liderliğin Temel Özellikleri

Otantik davranış denince, her türlü manipülasyondan uzak, bireyin öz kimliğini, gerçek düşünce ve duygularını yansıtan, ahlak temelli davranışlar akla gelmektedir. Shamir ve Eilam (2005) otantik liderliği, otantik davranışlar sergileyen liderlerin yaşam hikayelerinden (Life stories) esinlenerek kavramlaştırmaya ve açıklamaya çalışmışlar. Yaşam hikâyelerinden temel çıkarım şudur; izleyici liderin, liderlik davranışlarını gözlemleyip, derinlemesine bir analiz sürecinden sonra kendince doğru bulduklarını benimser ve yaşama geçirir (Avolio ve Gardner, 2005; Hinojosa, McCauley, Randolph-Seng, ve Gardner, 2014). "Otantik liderliğe giden yol bireylerin kendi "Yaşam hikâyelerini" (life stories) anlamasıyla başlar. Pek çok otantik lider, yaşam hikâyelerinin zor koşullarda sorunları aşmak için gösterdikleri çabada saklı olduğunu ve bu tür olayların yaşamlarına anlam kattığını ileri sürmektedir (George ve diğ., 2011).

Bazı araştırma bulguları yukarıda ileri sürülen savları destekler niteliktedir. George ve arkadaşlarının (2011) 3000 belgeyi inceledikleri ve 125 lideri kapsayan çalışmalarının bulguları buna örnek olarak verilebilir. Yazarlar, liderlik için yaşam deneyimlerinin yeterli olduğunu ve iyi bir lider olmak için doğuştan birtakım liderlik özelliklerine gereksinim olmadığını ileri sürmektedir. Söz konusu belge incelemeleri ve liderler ile yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlar liderlerin evrensel birtakım özellik, yetenek ve becerilere sahip olmadıklarını göstermektedir. Liderleri başarılı kılan şey sahip oldukları olağanüstü özellik ve yeteneklerden çok kendi kapasite ve yeteneklerinin farkına varıp, liderlik yaklaşımlarını bu gerçeklik üzerine inşa etmeleridir. Otantik liderlerin "Gizli gündemleri yoktur, oldukları gibi görünmek en önemli özelliklerinden biridir" (Bennis, 2009).

Otantik liderleri diğer liderlerden ayıran çok sayıda özellik söz konusudur. George'a (2003) göre otantik liderleri diğer liderlerden ayıran bir başka özellik doğal yeteneklerini kullanmalarıdır. Yazara göre otantik liderler eksikliklerinin farkındadır ve bunları aşmak için sürekli olarak çabalarlar. Otantik liderler, amaç ve değerler ile hareket eder (Avolio ve diğ, 2004; Gardner ve diğ, 2005) ve izleyenleri ile ilişkileri süreklidir. İzleyenleri onu takip eder. Çünkü onun nerede duracağını iyi bilir ve ona sonsuz güven duyarlar, otantik liderler disiplinlidirler ve liderlikleri sorgulandığında buna karşı çıkarlar. "Otantik liderler kendilerini geliştirmeye adanmış kişilerdir. Çünkü onlar kişisel gelişimin hayat boyu devam ettiğinin farkındadırlar" (George, 2003).

Otantik liderlik yaklaşımından öne çıkan ve hatta otantik liderliğin kalbi olarak nitelendirilebilecek bir diğer kavramda kendi olmaktır. Çok sayıda yazar ve araştırmacı otantik liderliliğin kendini bilme ile başladığını söylemektedir (Ilies ve diğ, 2005; Shair ve Eilam, 2005). Hint asıllı düşünür, konuşmacı ve yazar Jiddu Krishnamurti, kendini bilmek kavramıyla ilgili çarpıcı belirlemelerde bulunmuştur. Yazara göre, kendini bilmek olağanüstü bir sabır gerektirir, çünkü benlik son derece karmaşık bir süreçtir ve kişi kendini anlamazsa, aradığı ne olursa olsun pek bir önemi yoktur. Yazarın bu savından yola çıkarak, bireyin yaşamda bir şeyi yapmasının/başarmasının öncelikle kendisini iyi tanımasından geçtiğini söylemektedir.

Dünya insanın yansımasıdır. Dünya bizden bağımsız değildir, dünya biziz, bizim sorunlarımız dünyanın sorunlarıdır, dünyayı tanımak istiyorsan önce kendini tanımalısın... Dünyayı değiştirmek istiyorsak işe kendimizden başlamalıyız.... Kendimizi tanıma mücadelesi başka bir

deyimle kendimizle iç hesaplaşma sürecine girmemiz kendimizi dünyadan soyutladığımız anlamına gelmemelidir. Aksine dünyayı daha iyi tanımamızın yolu kendimizi daha iyi tanımamızdan geçer... Kendimizi iyi tanımak bir devrimin, dönüşümün başlangıcıdır. (Krishnamurti, 2010)

Başka bir düşünür, Gibran'a (2006:57) göre bireyin kendisini bilmesi, kendisi hakkında derinlemesine bir çözümleme yapması anlamına gelir. Kişi kendisine karşı yoğunlaşmalıdır, bu yoğunlaşma onun kendini daha iyi tanımaya olanak sağlayacaktır (Krishnamurti (2010). Kendisini bilen birey kendisiyle giriştiği iç savaştan da kurtulmuş olur. Bireyin kendisiyle giriştiği savaşın temel nedeni olarak kendini tam olarak tanımaması gösterilebilir. Bireyin kendisiyle olan savaşını tıpkı insanın doğayla olan mücadelesine benzetmek mümkündür. İnsan doğayı tanıdıkça onun kendisini yok etmeye çalışan bir güç olmadığını aksine kendisiyle uyumlu ve dengeli bir birliktelik ortaya koyduğu sürece doğanın kendisine hizmet ettiğinin farkına varacaktır (Krishnamurti, 2010).

Krishnamurti'nin belirlemelerine yakın değerlendirmelerde bulunan bir başka yazar olan, Hökelekli (2007) kendini tanımanın özellikle düşünsel ve duygusal bağlamda önemine vurgu yapmaktadır. Bireyin, istek (May ve diğ, 2003), arzu ve ideallerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varması onun yaşamını kontrol edebildiğinin kanıtıdır. Kendini tanımayan ve kontrol edemeyen birey karışık bir iç dünya ile karşı karşıya gelecek ve sürekli dışarıdan bir gücün yönlendirmesiyle davranışları belirlenen, öz kimlik ve benlikten yoksun amaçsız bir nesneye dönüşecektir (Hökelekli, 2007).

Çok sayıda yazar ve araştırmacı otantik liderliliği betimlerken savlarını "gerçeklik, kendini bilmek' kavramları üzerine temellendikleri görülmektedir. Bu yazarlardan biri olan George (2003) uzun yıllar boyunca liderlik özelliklerini araştırdığını ve sonunda liderliğin otantiklik ile başlayıp sona erdiğini ifade etmektedir. Ona göre otantik liderlik "Kndin olmaktır, yaratıldığın gibi olmaktır". Yazar, pek çok araştırmacı ve yazarın liderliğe farklı özellikler atfettiğini ancak bütün bunların liderlerin karakterine değil de stillerine vurgu yaptığını ve bunun da otantik (gerçekçi) olmadığını ileri sürmektedir. Yazara göre 'Otantik liderler samimi bir şekilde hizmet etmek arzusundadırlar'. "Otantik liderler, para, şöhret, saygınlık ve statü telaşı ve arzusunda değildirler. Onların tek gayeleri yönettikleri insanları güçlendirmektir".

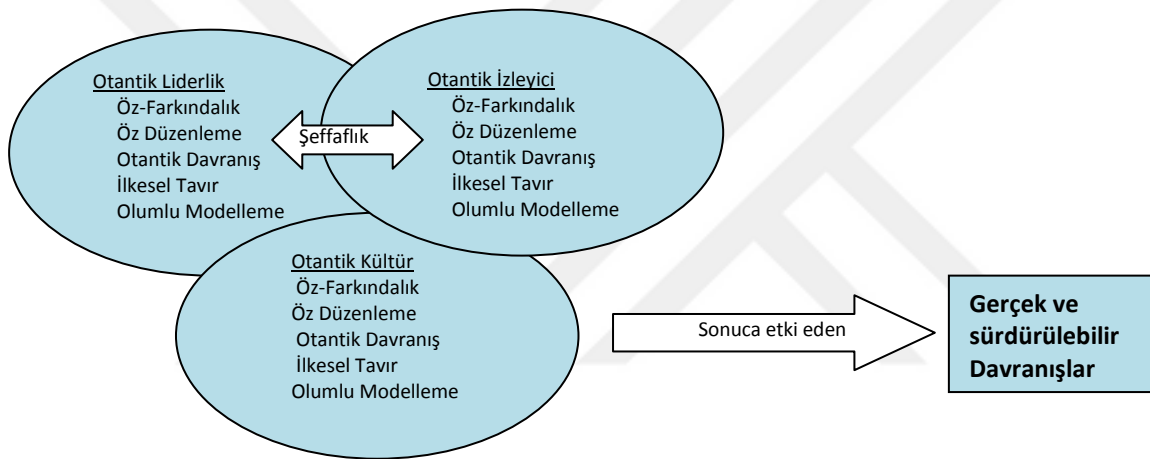
Avolio ve Gardner'a (2005) göre otantik liderlerin örgütsel bağlamda başarıyı yakalamalarının yolu daha önce değindiğimiz insan doğasına uygun değerlerle 'uyum' (in tune) (Krishnamurti, 2010) içerisinde olmalarıyla mümkündür. Yazara göre uyum kapasitesi değişimin acımasızlığına karşı liderin ani ve zekice cevaplar verebilme kapasitesidir. Başka bir deyişle, uyum fırtınalı havalarda geminin rotasını çizebilme becerisidir. Uyum becerisi liderlere, veri toplayıp analiz etikten sonra harekete geçen geleneksel karar verme sürecinin aksine önce harekete geçip sonra değerlendirme yapma olanağı tanır. Çünkü günümüz liderleri hızlı hareket etmenin öneminin farkındadır ve çoğu zaman bütün verileri elde etmeden harekete geçmek zorunda olduklarının bilincindedir. Uyum kapasitesi dirençlilik, yaratıcılık ve fırsatları görüp yakalamak gibi pek çok niteliği kapsamaktadır (Avolio ve Gardner, 2005).

Otantik liderlik konusunda inceleme yapan hemen bütün yazar ve araştırmacılar, etik ve moral değerleri otantik liderlerde bulunması gereken önemli vasıflar arasında göstermektedir (Henderson ve Hoy, 1982; May ve diğ, 2003; May ve diğ, 2003; Ciulla, 2004; Iles ve diğ, 2005; Eagly, 2005; Shair ve Eilam, 2005; Walumbwa ve diğ, 2008; George ve diğ, 2011). Bu kavramların otantik liderliğin temel özelliklerinden olmaları, otantik liderliğin ontolojik sorununun olmadığını ve örgütsel başarı için yaşamsal öneme haiz olduğunun kanıtı olarak sunulabilir. Etik teorik bir bilgiden ziyade pratik bir bilgidir; bu yüzden liderin etik olduğunu iddia edip, aksine etik dışı davranışlar sergilemesi olası değildir (Bass ve Sheidmeier, 1999; Eagly, 2005). Bu bağlamda otantik liderliğin ilkesel ve sistemsal bir yaşam tarzı olduğu söylenebilir.

Bass ve Sheidmeier (1999) otantik dışı davranışlar sergileyen liderlerin "Yanlış sulara dümen çeviren kaptanlara, izleyenlerin duygularını kullanan yalancı peygamberlere" benzetmektedirler. Bazı araştırmacılar, (Franklin, 2010) otantik liderlik ile ahlaki hüküm, özgecilik ve dürüstlük arasında yakın bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Bu bağlamda otantik liderlik yaklaşımının örgütsel ilişkileri etik temeller üzerine şekillendiği görülmektedir.

Avolio ve Gardner (2005) otantik liderliğin; pozitif psikolojik sermaye, pozitif ahlaki bakış açısı, liderlik süreci ve davranışları, liderin öz farkındalığı, liderin öz düzenlemesi, izleyici gelişimi, izleyici öz farkındalığı, izleyici öz düzenlemesi, örgütsel bağlam ve performans olmak üzere 10 alt bileşenden meydana geldiğini söylemektedirler.

Aşağıda Meacham'ın (2007) Avolio ve Gardner'ın (2005) otantik liderlik yaklaşımına ilişkin yapmış oldukları kavramlaştırmalardan esinlenerek geliştirdiği model verilmiştir. Modelden anlaşılacağı gibi otantik liderlik pek çok faktörü bünyesinde barındıran karmaşık bir liderlik sürecidir. Görüldüğü gibi öz farkındalık ve pozitif rol model otantik liderliğin temel çekirdeğini oluşturmaktadır. Otantik lider sahip olduğu nitelikler ve sergilediği davranışlar ile izleyenlerine rol model olur, gelişen otantik kültür izleyenleri etkisi altına alır ve bu da pozitif örgütsel sonuçlara olumlu yansır. Aşağıda Meacham'ın otantik liderlik yaklaşımı unsurlarının davranış ve sonuçlara yansımalarını sembolize eden model (şekil 1) yer almaktadır.



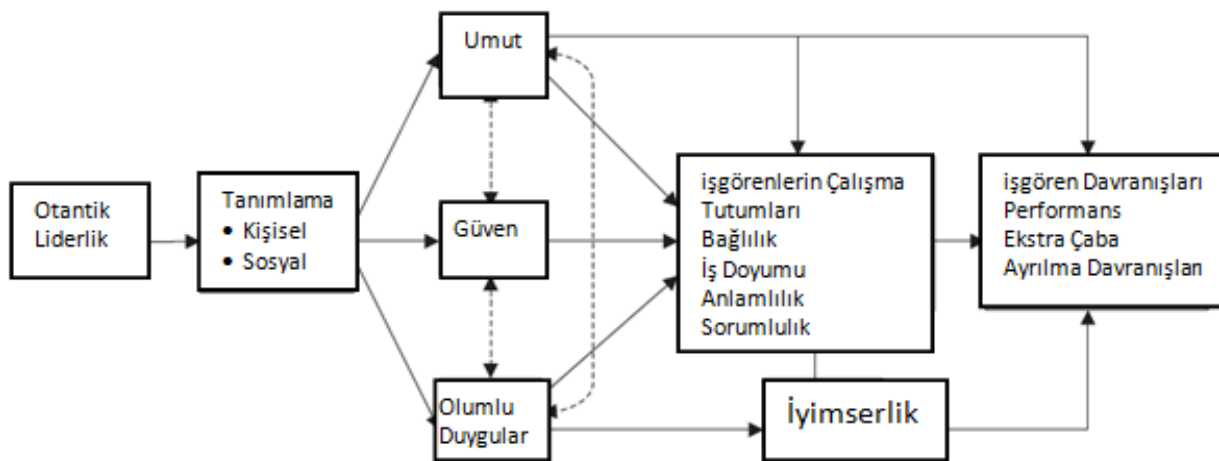
Şekil 1: Meacham (2007)'in Otantik Liderlik Modeli

Kaynak: Meacham (2007) *Life Stories of Authentic Leadership in Higher Education Administration*.

Otantik liderlik yaklaşımı söz konusu olduğunda karşımıza çıkan ve kişinin kendisini algılamasına vurgu yapan kavramlardan biri de öz-saygı kavramıdır. Öz-saygısı yüksek bireyler ilişkilerinde önyargılardan arınmış, daha rahat, açık ve yakın ilişkiler kurabilme becerisine sahiptirler ve benimsedikleri ahlaki değer ve inançlarıyla tutarlı davranışlar sergilerler (Kernis, 2003). Yazar, otantik liderlik bileşenlerinin sosyal psikolojide iki belirgin ve kritik tanımı söz konusu olduğunu ileri sürmektedir. Birincisi, moral davranışlara, ikincisi ise gelişmeye vurgu eder. Ayrıca, otantik liderlik davranışları ile öz-saygı arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Yapılan araştırmalara göre öz-saygının bireyin zihin, duygu motivasyon ve davranışları üzerinde güçlü etkisi söz konusudur (Campbell ve Lavellee, 1993).

Otantik liderliğin temel özelliklerinden biri olarak nitelendirilen diğer bir özellik öz-disiplindir. Öz-disiplinden yoksun bir liderin izleyenlerinin güvenini kazanması olası değildir. Öz-disiplinli olmak lidere gerçek anlamda ahlaki değerlerden sapmadan liderlik yapılabileceğini kanıtlar (George, 2003). Yazara göre yüreğiyle yönetmek otantik liderliğin bir diğer özelliğidir. Otantik lider izleyenler için ilham kaynağı olur ve işe yüreklerini koyarlar. Bu arada ilişki kurabilme becerisi otantik liderleri diğer liderlerden ayıran bir başka niteliktir. Pek çok liderin sandığı gibi liderin asıl görevi stratejiler, ilkeler ve katı kurallar belirlemekten ziyade yakın ve kalıcı ilişkiler kurmaktır. Öz-disiplinli liderlerin davranışlarını kontrol etmesini bilen ve davranışlarının sonuçlarını öngörebilen bireyler olmaları beklenir (George, 2003).

Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May (2004) otantik liderlik yaklaşımında liderin izleyicinin tutum, davranış ve performanslarını nasıl etkilediklerini belirlemek amacıyla teorik çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma bulgularına göre, otantik liderlik davranışlarının geliştirilmesiyle birlikte örgütte güven, umut, iyimserlik, direngenlik, farkındalık ve kimlik gibi birtakım örgütsel öğeler önem kazanmaya başlar ve bu durum da otantik liderlik yaklaşımları sorunları aşmada büyük kolaylıklar sağlar. Avolio ve arkadaşları geliştirdikleri modelde otantik liderlik davranışlarının izleyici üzerindeki etkisini sembolize eden model (şekil 2) yer almaktadır.



Şekil 2: Avolio ve Arkadaşlarının (2004) Önerdiği Otantik Liderlik Modeli

Şekil 2 incelendiğinde, modelin örgütsel sonuçlara önemli katkılar sunmasına rağmen örgütsel amaçlara ulaşmada otantik liderliğin tek başına yeterli olmadığı görülmektedir. Otantik liderlik ile izleyici tutum ve davranışlarının birbirleriyle ilişkilerini

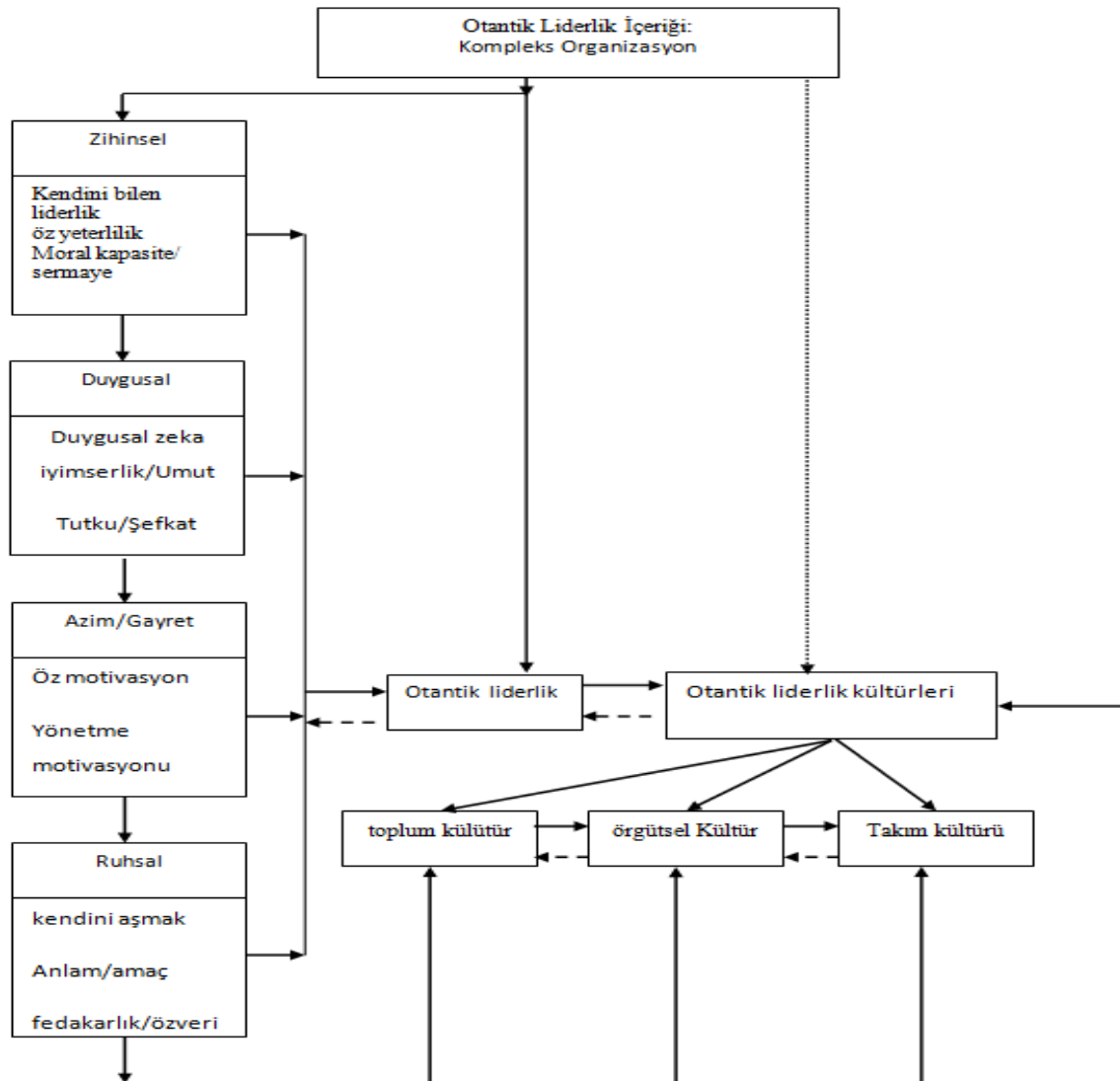
sağlayan bir süreç söz konusudur. Yazarların geliştirdiği bu model sadece otantik liderlik yaklaşımının izleyicilerin tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğini açıklamakla yetinmemekte ayrıca modelin (1) umut, (2) güven, (3) pozitif duygular ve (4) iyimserlik gibi değişkenler aracılığıyla takipçilerinin bağlılıklarını, iş doyumlarını ve sorumluluklarını artırdığını ortaya koymaktadır.

Otantik liderlik yaklaşımının kavramlaştırılmasında önemli katkılar sunan bir başka yazar da Klenke (2007)'dir. Yazar, mevcut otantik liderlik yaklaşımının kavramlaştırılmasında bir model ile katkıda bulunmuştur. Model (1) öz kimlik, (2) lider kimliği ve (3) otantik liderlikte ruhsal kimlik olmak üzere üç sacayağı üzerine temellendirilmiştir. Yazar, otantik liderliğe kimlik perspektifiyle yaklaşmaktadır. Klenke'nin (2007) otantik liderlik yaklaşımı bağlamında önerdiği modelin bileşenlerini bilişsel, duygusal, iş yapma isteği ve ruhsal öğeler olarak belirtmektedir. Tıpkı daha önceki modelde olduğu gibi bu modelde de 'öz-benlik' kavramına vurgu yapılmaktadır.

Aşağıda Klenke (2007) tarafından geliştirilen otantik liderlik modelinin tarafımızdan uyarlanmış modeli verilmektedir. Klenke'nin modeline göre (Complex Organizations) kendini bilmek, özgün olmak için birey birtakım özellik ve yeterliliklere sahip olmalıdır. Yazar bu özellik ve becerileri bilişsel, duygusal, gayret ve ruhsal boyutları temsil ettiğini ileri sürmektedir. Yazar, bilişsel boyutun yeterliliklerini, kendini bilmek, öz yeterlilik ve moral kapasite olarak betimlerken, duygusal boyutun duygusal zekâ, umut ve iyimserlik kavramlarını kapsadığını söylemektedir. Gayret/azim boyutunda ise öz-motivasyon ve yönetme motivasyonu olmak üzere motive olma ve motive etmenin önemine vurgu yapmaktadır.

Son boyut olan ruhsal boyutta ise, daha çok kişisel birtakım niteliklere vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu boyuta bireyin kendini aşmasına başka bir deyişle kendi ego ve tutkularının kölesi olmaktan kurtulmaya vurgu yapıldığı görülmektedir. Fedakarlık bir boyutun bir diğer önemli özelliğidir. Bu bağlamda düşünüldüğünde otantik liderlik yaklaşımını benimseyen bireylerin örgütsel çıkarları kendi kişisel çıkarlarına tercih ettiklerini ileri sürmek mümkündür. Howell (1988) konuyla ilgili benzer saptamalarda bulunmakta ve otantik liderlerin bireysel çıkarlardan ziyade örgütsel çıkarlara odaklandıklarını ve izleyenlerde hizmet etme duygusu uyandırarak kişisel çıkarlarının peşinden koşmalarına engel olduklarını söylemektedir.

Aşağıda Klenke (2007)'in geliştirmiş olduğu otantik liderlik bileşenlerinin yer aldığı model (şekil 3) yer almaktadır.



Şekil 3: Klenke (2007)'nin Otantik Liderlik Yaklaşımı Bileşenleri

Kaynak: Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective

Şekil 3'te görüldüğü gibi otantik liderlik yaklaşımı, izleyenlerin kendilerine olan güvenlerini arttırmada ve olumlu duygular beslemelerinde önemli katkılar sunmaktadır. Zihinsel boyutta birey öncelikle kendisini tanıır, öz-yeterlilik duygusu gelişir, kendisinin iyi tanıyan bireyin iyimserlik duygusu ve motivasyon düzeyi artar, sonuçta kişisel çıkarlarının peşinde koşmayan özverili birey otantik bir lidere dönüşür. Tüm bu özellikler bireyin otantik lidere dönüşmesinde ve otantik liderlik kültürünün oluşmasında itici güç görevi

görmektedir. Liderde gelişen otantik liderlik kültürünün toplumsal kültür, örgütsel kültür ve takım kültürü olmak üzere yeni alt kültürlerin gelişmesine zemin hazırlamaktadır.

Otantik liderlik yaklaşımını diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran bir diğer temel özellik negatif dönüttür. Aslında dile getirilmesi halinde sorunların çözümüne olumlu katkılar sunması beklenen negatif dönüt (negatif feed back) pek çok yönetim yaklaşımı açısından tabu olarak görülmekte, eksikliği örgütsel sonuçlar üzerinde olumsuz etkilere yol açmakta ve yeni sorunların doğmasına aracılık etmektedir. Otantik liderlik yaklaşımı özellikle negatif geri dönütün sağlanması için izleyenleri cesaretlendirmekte ve bu akışın sağlanması için ortam sağlamaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999; Avolio ve diğ, 1999; Brown ve Trevino, 2006; George, 2006).

Lider izleyici ilişkilerinde negatif dönütün yaşam alanı bulmasının örgütsel mekanizmanın işleyişinde ortaya çıkan birtakım aksaklıkların tespit edilmesinde ve bu sorunlara ilişkin çözüm üretme noktasına büyük olanaklar sağladığı düşünülmektedir. Literatür incelendiğinde, negatif dönütün (negatif feed-back) izleyenlerin örgütsel bağlılığını (Xanthopoulou, Balkar, Demerouti ve Schaufeli, 2009) ve performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Gruman ve Sacks, 2011). Gerek geleneksel yönetim yaklaşımlarında gerekse modern yönetim yaklaşımlarında pek görülmeyen önemli bir faktör olan negatif dönütün otantik liderlik yaklaşımlarının temel belirleyicilerinden biri olduğu söylenebilir.

Otantik liderlik ile bağ kurulabilecek bir diğer kavram da örgütsel özdeşleşmedir. Otantik liderlik davranışlarının temel özellikleri olarak kabul edilen, otantiklik, öz-düzenleme, kendin olma, değer odaklı olma gibi kavramlar bireyin örgütle istenen bağı (Dutton, Dukerich ve Harquel, 1994) olarak nitelendirilen özdeşleşme ile yakından ilişkilidir. Dutton ve diğ, (1994) "Birey örgüt ile özdeşleştikçe kendisiyle çok daha iyi özdeşleşir". Çalıştığı örgütle özdeşleşen bireyin performansında ciddi gelişmeler söz konusu olur (Tüzün ve Çağlar, 2008).

Aşağıda Laschinger ve Arkadaşlarının (2013) otantik liderlik yaklaşımının alt boyutlarına ilişkin davranışları özetlediği tablo yer almaktadır.

Tablo 2: Laschinger ve arkadaşlarının gardner ve arkadaşları, walumbwa ve arkadaşlarının otantik liderlik davranışları modelinden derlediği otantik liderlik davranışları

Otantik Liderlik Boyutları	Otantik Liderlik örnek Davranışları
İlişkilerde Şeffaflık	Söylemek istediğini açıkça söyler. Hata yaptığında kabul eder. Herkesin endişelerini dile getirmesi için onları teşvik eder. Acı gerçekleri söylemekten kaçınmaz.
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	Davranışlarıyla gerçek duyguları tutarlıdır. İnanıldığı değerlere göre hareket eder. Kararlarında değer yargıları önemli rol oynar. Herkesten değer temelli davranışlar sergilemelerini bekler. Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı kararlar verir.
Bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi	Kişisel görüşlerine ters olan fikirlerin ifade edilmesi için çaba harcar. Karar vermeden önce bilgiyi enine boyuna inceler. Belli konularda baskın olmaktan kaçınır ve tarafsız kalmayı yeğler. Karar sürecinde farklı görüşleri dikkate alır.
Öz-farkındalık	Başkalarıyla etkileşimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur. Başkalarının kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilmesini önemser. Davranışlarının başkalarını nasıl etkilediğinin farkındadır. Önemli konularda tavrını yeniden gözden geçirir.

Kaynak: Laschinger, Wong ve Grau, (2013) Authentic Leadership, Empowerment And Burnout: A Comparison in New Graduates and Experienced Nurses.

Tablo 2'de görüldüğü gibi otantik liderlik yaklaşımı dört boyuttan oluşmaktadır. Otantik liderlik ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayış, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi ve öz-farkındalık alt boyutlarından meydana gelmektedir (Laschinger ve arkadaşları, 2013). Tablodaki veriler genel olarak değerlendirildiğinde, öz farkındalık boyutunun kendini bilmeye bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi boyutunun objektif değerlendirmeye, içselleştirilmiş ahlaki anlayışın değerlere ve ilişkilerde şeffaflığın açık sözlülüğe vurgu yaptığı görülmektedir.

Tablo 2'den de anlaşılacağı gibi otantik liderler tutum ve davranışlarıyla diğer liderlerden farklılaşmaktadır. Otantik lider, ilişkilerinde şeffaf olmayı, söylemek istediği şeyi dolandırmadan açık bir şekilde ifade etmeyi, gerektiğinde insanların zaaf ve yetersizliklerini yüzlerine söylemeyi bir liderlik niteliği olarak görmektedirler. Yine tablo incelendiğinde otantik liderlerin davranışlarında yüksek ahlaki standartları benimsedikleri ve kararlarını bu standartlar çerçevesinde verdikleri görülmektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde otantik liderlerin diğer liderlik yaklaşımlarından farklılaştıklarını söylemek mümkündür. Çünkü, çoğu lider izleyenlerini gücendirmemek adına acı

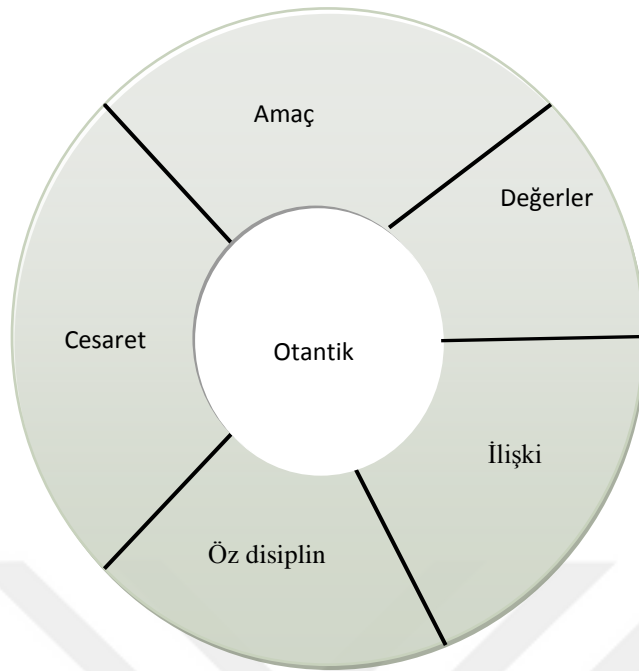
gerçekleri yüzlerine söylemekten kaçınırlar oysaki bu durum örgütsel sonuçlar açısından sorun yaratabilir çünkü eksiklik ve hataları yüzlerine söylenmeyen izleyici işi doğru yaptığına inanır ve bu durumda örgütsel sonuçlara olumsuz bir yansır.

Tabloda yer alan bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi boyutu incelendiğinde otantik liderlerin gerek karar sürecinde gerekse karar verme aşamasında her türlü görüş ve düşünceye saygılı oldukları, kişisel görüşlerine ters olsa bile karşıt fikirleri önemsemediği ve tüm bu süreçlerde baskın bir rol oynamaktan kaçındıkları gözlenmektedir. Son olarak otantik liderliğin öz-farkındalık boyutunda yer alan lider davranışlar incelendiğinde, otantik liderin güçlü yönlerinin bilinmesi için çaba sarf ettiği ancak daha önemlisi zayıf yönlerinin de bilinmesinin kendisini rahatsız etmediği görülmektedir. Başkalarıyla etkileşim ve iletişimi geliştirmek, önemli konularda tavrını yeniden gözden geçirmek ve başkaları üzerinde etkisinin farkında olmak bu boyutun öne çıkan diğer özellikleri olarak görülmektedir.

Otantik liderlik yaklaşımının özelliklerini belirlemeye çalışan çok sayıda yazar ve araştırmacı vardır (May ve diğ, 2003; Kernis, 2005; Gardner ve diğ, 2005; Ilies ve diğ, 2005). Otantik liderlik yaklaşımının literatüre kazandırılmasında önemli katkıları olan bir başka yazar olan George (2003) deneyimlerine dayanarak otantik liderliğin beş temel özelliğini şu şekilde sıralamaktadır;

- Amaçlarının farkında olmak
- Değerlere bağlı kalmak
- Yüreğiyle yönetmek
- Yakın ilişki içinde olmak
- Öz disiplinli olmak

Yazar bu beş boyutu, otantik liderliği birlikte harmanlayan çemberin halkaları olarak betimlemektedir. Söz konusu beş boyuta ilişkin aşağıda (şekil 4) verilmiştir.



Şekil 4: George (2003)'un Otantik Liderlik Boyutları Modeli

Kaynak: Authentic Leadership: Rediscovering The Secrets to Creating Lasting Value.

'Amaçlarınızın farkına varabilmeniz için öncelikle kendinizi, tutkularınızı ve sizi motive edecek araçları bilmeniz gerekir, sonrasında örgütün amaçlarıyla kendi amaçlarınızın ortak paydada birleşmelerini sağlayabilirsiniz' (George, 2003). Yazara göre iyi bir lider olabilmenin yolu liderin niçin liderlik yaptığının idrakine varmasıyla mümkündür. Pek çok insan amaçlarına fazla odaklanmadan liderlik yapabileceğini sanır ancak sonuç genellikle hüsrandır. Değer odaklı yönetim otantik liderliğin bir diğer önemli faktörüdür. Değerlere bağlı olmak başka bir deyişle ahlaki standartları yüksek davranışlar sergilemek (Hies ve diğ, 2005; Klenke, 2007; Walumbwa ve diğ, 2008) otantik liderliğin temel niteliklerinden biridir. George (2003) "Liderler değer ve karakteriyle bilinirler", liderin benimsediği bu değerlerin liderlik sürecinde onlara rehberlik ettiğini başka bir deyişle onlar için "Kutup yıldızı" görevini gördüğünü ifade etmektedir.

Lider, örgütsel amaçlara ulaşmanın en yaşamsal aracıdır. George (2003) bu konuda çarpıcı tespitlerde bulunmaktadır. "Eğer amaçlara giden yolda engelleri kaldırmak yerine o yolu tıkarsanız insanlar ne diye sizi takip etsinler?" George'un sorusu aslında her şeyi açık bir şekilde ortaya koymaktadır. İnsanlar, bir amaç uğruna örgütlerde yer alırlar, eğer amaçlarına giden yolda onlara koçluk yapmak, pozitif bir örgüt iklimi oluşturmak, engelleri kaldırmak yerine mevcut sorunlara yenilerini eklerseniz hiç kimse sizi lider

olarak görmez, aksine amaçlarına ulaşmada sizi tıkaç olarak görüp, size karşı düşmanca tavırlar takınabilirler; kuşkusuz bu durum onların motivasyon ve performanslarını olumsuz olarak etkileyecektir (Ilies ve diğ, 2005; Walumbwa ve diğ, 2008).

Liderin açık ve net amaçlar belirlemesi örgütsel sonuçlar açısından kritik bir süreçtir. Georg'a (2003) göre pek çok insan amaçlarına fazla değinmeden liderlik rolüne soyunmak arzusundadır ve sadece maddi ödüller ile liderlik yapabileceklerine inanırlar; çünkü onlara göre bunu yapacak güçleri ve prestijleri vardır. Ancak gerçek amaç açık bir şekilde izah edilmediği sürece liderler egolarının merhametine kalırlar ve narsist arzularının kurbanı olmaktan kurtulamazlar. Bu açıdan düşünüldüğünde, etkili liderliğin yolu ne yapacağını bilmekten ve liderlik sürecinde kişisel ego ve hırsını kontrol altına almaktan geçer denebilir.

Otantik liderlik yaklaşımında değerler önemli bir nitelik olarak kabul edilmektedir. Çok sayıda araştırmacı otantik liderlik ile değer ilişkisine değinmiştir. Liderler sahip oldukları değer ve karakterleriyle tanımlanırlar (Shair ve Eilam, 2005; Walumbwa ve diğ, 2008), liderin değerleri kişisel inançlar, eğitim ve iç gözlem yoluyla gelişir. Bu değerler onlar için pusula görevi görür, "Liderler pusulalarının kuzeyini iyi bilirler" (George, 2003: 19-21). Moral değerlerimiz bizi birtakım hatalarımızdan alıkoyar ve tehlikelere karşı kalkan görevi görür. Georg'e göre moral pusulasından yoksun olan liderlerin günümüzdeki bazı liderler gibi hapis cezası ile karşı karşıya kalma ve rüzgârda bir yerlere savrulup kaybolma riskleri vardır. Lider, izleyenlerine karşı dürüst olmalı, onlardan hiçbir şeyi saklamamalıdır. Kendisinden sürekli bir şeyler saklandığı duygusuna kapılan birinin liderine güvenmesi mümkün değildir, eğer siz birisine güvenmiyorsanız o ne diye size güvensin? (George, 2003).

Otantik liderlik konusunda önemli çalışmalara imza atan araştırmacılardan Shamir ve Eilam (2005) otantik liderlerin temel özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir:

1. Otantik liderlerin davranışlarında hile yoktur. Otantik liderler, güçlerini sahip oldukları konumlarından değil, özgün duruşlarından alırlar. Otantik liderler başkalarını memnun etmek için farklı görünme kaygıları olmayan ve gerçekçi davranışlar sergileyen bireylerdir.
2. Otantik liderler, onur, statü veya kişisel ödüller için liderlik yapmazlar. Otantik liderlik, pozitif psikolojik sermayeyi güçlendiren, açıklık, doğruluk ve dürsütlüğü temele alan, geleneksel rol ve statü ayrıcalıklarına dayanmaksızın kendisini olduğu gibi ifade edebilme

becerisi olarak tanımlanabilir. Otantik liderlerin davranışları değer temellidir ve görevlerini bu anlayışla icra ederler. İlk iki özelliğin otantik liderliğin erdemi, onuru ve fazileti temsil ettiğini göstermektedir. Başka bir deyişle Otantik liderler liderlik davranışları sergilerken bu kavramlara karşı büyük bir hassasiyet göstermektedir. Otantik liderler fark yaratabilen kişilerdir.

3. Otantik liderler kopya değil gerçeğin kendisidir (Sparrowe, 2005). Bu durum kişisel özellik olarak onların diğerlerinden eşsiz ve farklı oldukları anlamına gelmez. Hatta benimsedikleri değerler, ikna yöntemleri veya görev süreçleri diğer lider veya izleyenlerinki ile benzerlikler göstermektedir. Benimsedikleri değerler, herkesçe kabul gören veya benimsenen değerler oldukları için başkaları tarafından önemsenirler. Kuşkusuz liderler de sosyal bireylerdir ve sosyal normlar ve değerler, aile, iş arkadaşları, okul, rol model ve diğer sosyal faktörler tarafından etkilenirler dolayısıyla benimsedikleri değerler ve ikna yöntemleri bütünüyle orijinal değildir. Buna karşın Bennis ve Thomas (2002) farklı perspektif ve kendine özgü bir bakış açısına sahip olmayan liderliğin liderlik olarak tanımlanamayacağını ileri sürmektedir (Shamir ve Eilam, 2005).
4. Otantik liderlerin davranışları değerlere ve inançlara dayalıdır, inandıkları şeyleri söylerler, eylemleri ile inançları örtüşür (George (2006). Çünkü başkalarını memnun etmek yerine inançlarına göre davranırlar, bunu popülerite kazanmak ve dar politik çıkarlar elde etmek amacıyla yapmazlar. Dürüstlük (doğruluk) otantik liderlerin en temel özelliğidir (Gardner ve diğ., 2005).

Walumbwa ve arkadaşları (2008) ise otantik liderlik yaklaşımında öne çıkan dört temel özelliği şöyle sıralamaktadır:

- Pozitif psikolojiye göre yetenekler otantik liderliğin doğasında yer almaz; ancak gelişmesinde itici güç görevi görür.
- İçsel moral değerler, bilginin dengeli işlenmesi, ilişkilerde şeffaflığın yansıması olan öz farkındalık ve öz düzenleme süreci otantik liderliğin temel bileşenleridir.
- Otantik liderlik lider ile izleyici arasındaki interaktif otantik ilişkiyi yansıtır.
- Otantik liderlik teorisi lider ve izleyicinin otantik gelişimine vurgu yapar.

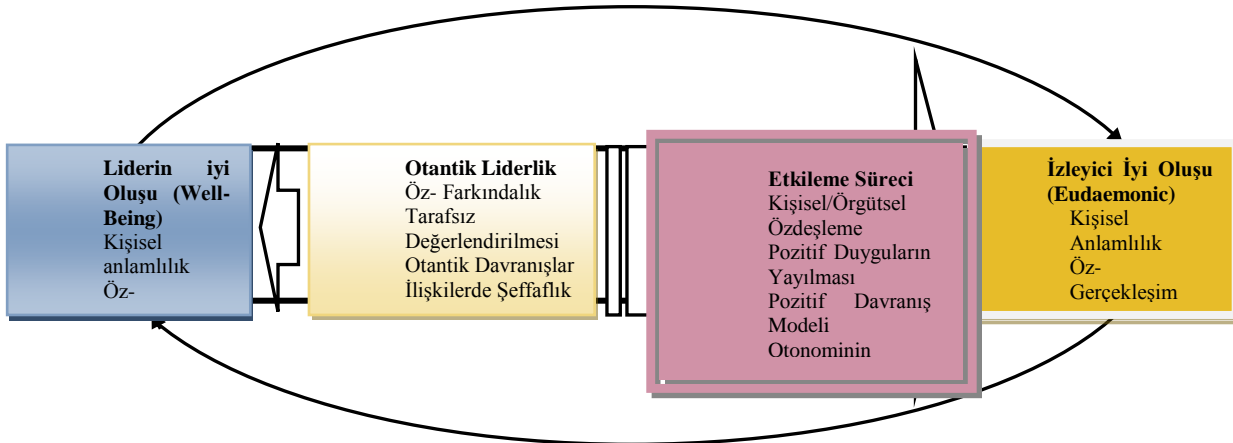
Yine Gardner ve Schermerhorn'a (2004) göre otantik liderler izleyenlerde (1) özgüven, öz-yeterlilik, (2) umut (3) iyimserlik ve (4) direngenlik gibi duyguların

gelişmesine öncülük etmektedirler. Ayrıca Ladkin ve Taylor (2010) otantik liderlik ile ilgili yapılan araştırmaları inceledikten sonra, otantik liderliğin üç saçı ayağını; (1) kendi kendisiyle yüzleşme, (2) ilişki kurma ve (3) liderce davranışlar sergileme olarak belirlemişlerdir.

Otantik liderlik ile yakından ilişki olan bir diğer kavramda iyi oluş (well-being) kavramıdır. Bazı yazarlar (Diener, 1998'den aktaran: Özdemir ve Koruklu, 2011; Meacham, 2007; Iles ve diğ., 2005) otantik liderlik yaklaşımı ile iyi-oluş (well-being) arasında yakın bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Literatür incelendiğinde otantik liderliğin eudaimonia felsefesi, pozitif psikoloji ve pozitif liderlik teorilerinden beslendiği görülmektedir (Avolio ve Gardner, 2005; Meacham, 2007). Cenkseven ve Akbaş (2007) yaptıkları araştırmada öznel iyi oluş ile psikolojik iyi olma arasında yakın bir ilişki tespit etmişler.

Iles ve diğerleri (2005) öznel iyi-oluş kavramını otantik liderlik yaklaşımıyla ilişkilendirerek açıklamaya çalışmış ve kavrama bir model ile katkıda bulunmuşlar. Iles ve arkadaşları, otantik liderliği birbirinden farklı ancak birbiriyle ilişkili binişen iki felsefi yaklaşım ile açıklamaya çalışmaktadır. Yazarlar bu kavramları zevk-haz (hedonic-happiness) ve iyi oluş (eudaemonic) olarak nitelendirmektedirler. Bu iki kavram arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur, başka bir deyişle bireyin yaşamdan aldığı haz ölçüsünde yaşam, kendisi için anlamlı ve değerli bir hale gelir. Yaşamın değerli oluşu bireyin yaşamdan daha fazla haz almasının yordayıcısı olacak bu da mutluluğa ulaşmanın aracı olacaktır. Hazcı yaklaşım (hedonic) bireyin kendisine acı, üzüntü, ızdırap veren olgulardan uzak durması buna karşın; kendisini mutlu kılacak yaşamsal olguları odağa alması anlamına gelir (Freud, 1952'den aktaran: Iles ve diğ., 2005). İnsan sürekli olarak doğruyu yapmanın uğraşı içindedir, bu çabanın temel nedeni Eudaimoniaya ulaşmaktır. Ancak burada dikkat edilmesi en önemli şey Eudaimoniaya ulaşmak için yapılan mücadelede ruhun yaşayacağı haz ve mutluluğun etik değerler ile çakışmamasıdır.

Otantik liderlik iyi oluş (well-being) arasındaki ilişkiyi ifade eden gösteren şekil aşağıda verilmiştir.



Şekil 5: Ilies Morgeson ve Nahrgang (2005)'in Otantik liderlik İyi Oluş (Well-Being) ve Eudaemonic İlişkisi.

Kaynak: Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader–Follower Outcomes.

Şekil 5'ten anlaşılacağı gibi otantik liderlik ile iyi oluş arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Otantik liderliğin temel faktörleri olan; öz-farkındalık bilginin tarafsız değerlendirilmesi, ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlaki gibi özellikler başka bir deyişle sergilenen otantik liderlik tarzı, izleyicilerde süreç içerisinde, özdeşleşmeye olanak sağlar, izleyici için rol model olur, otonomi ve sosyal ilişkilerin gelişmesine aracılık eder. Bu da izleyicinin saadet ve mutluluğunun yordayıcısı olur. Öz-farkındalık, bireyin öz-gerçekleşim (kendini gerçekleştirme), sosyal üstünlük, hayatın amacı gibi niteliklerin gelişmesinde etkilidir; bununla birlikte, ilişkilerde şeffaflığın pozitif ilişkilerin açıklayıcısı olduğu görülmektedir. Yine öz-farkındalık ve bilginin tarafsız bir şekilde değerlendirilmesini kişisel gelişimin yordayıcısı olarak betimlemek mümkündür. Sonuç olarak, otantik liderlik tarzı sayesinde, süreç içerisinde gelişen örgütsel özdeşleşme, olumlu duygular, rol model, otonomi ve pozitif sosyal ilişkiler gibi faktörler izleyicinin mutluluk (well-being) ve saadetinin (Eudaemonic) aracısı olur.

Otantik liderler, sahip oldukları yüksek muhakeme ve sentez yapabilme kapasite ve becerileri sayesinde olayları farklı perspektiflerden değerlendirir, ikilem yaşamaz ve moral değerlerine göre doğru olanı yapmayı tercih ederler; böylece izleyenlerin ihtiyaçlarına cevap verebilirler (May ve diğ, 2003). Otantik liderler koşulların dayattığı ikilemler ile karşı karşıya kaldıklarında tereddüt etmeden ve ahlaki değerleri çığnmeden doğru olanı yapmayı tercih ederler (Walumbwa ve diğ, 2008; Zhu ve diğ, 2011).

Otantik liderlik yaklaşımı ile sıklıkla ilişkilendirilen bir diğer kavram da pozitif psikoloji kavramıdır (Bernis, 2003; Avolio ve diğ, 2004; Avolio ve diğ, 2005; Eagly, 2005, Rego, Sausa, Marques ve Cunha, 2014). Otantik liderliğin pozitif psikoloji biliminden esinlendiği gerçeği, otantik liderlik kavramına morfolojik ve ontolojik açıdan katkı sunan tüm yazar araştırmacılar tarafından kabul edilen bir olgudur (Avolio ve diğ, 2004; Shamir ve Eilam, 2005; Avolio ve Gardner, 2005; Sparrowa, 2005; Klenke, 2007; Walumbwa ve diğ, 2008)

Pozitif psikoloji kavramı ilk kez 1989 yılında Amerika Psikoloji Derneği (American Psychological Association) başkanı Martin Seligman ve arkadaşları tarafından kullanılmıştır. İlk kez Seligman tarafından kavramlaştırılan ve literatüre kazandırılan (Luthans, Kyle Luthans ve Brett Luthans, 2004) pozitif psikolojinin Luthans (2004) ile ivme kazandığı görülmektedir. Seligman'ın çalışmalarından önce psikoloji uzun yıllar hasarı onarma ve bilişsel rahatsızlıkları tedavi etmeyi amaç edindi ve bireyin potansiyelini artırma, güçlü yönlerini geliştirme veya açığa çıkarma (Luthans ve Youssef, 2004; Carruthers ve Hood, 2004) anlamında hiçbir katkı sunmadı.

İhmal edilen bu alan Seligman'ın çabalarıyla ivme kazanmaya başladı. Pozitif psikoloji bireyin pozitif yanını, onun güçlü yönlerini, var olan potansiyelini açığa çıkarmayı hedeflemektedir (Seligman, 2002a; Luthans, Kyle Luthans ve Brett Luthans, 2004; Lopez ve Snyder, 2009; Luthans, Youssef, Sweetman ve Harms, 2013). Başka bir deyişle pozitif psikoloji insanı güçlü ve mutlu (Snyder ve Lopez, 2002; Carr, 2011) kılan eylemlerin altında yatan gerçekliği ortaya koymayı amaçlamaktadır. Huebner, Gilman ve Furlong (2009) pozitif psikolojiyi yaşamı birey açısından anlamlı, yaşanılır hale getirme mücadelesi olarak nitelendirmektedirler. Aşağıda pozitif psikoloji sonucu oluşan olumlu örgütsel davranışların sonucu yansımalarını gösteren şekil verilmiştir.



Şekil 6: (URL-5) Pozitif Psikoloji ve Örgütsel Davranışlar İlişkisi

Kaynak: www.tr.wikipedia.org <http://tr.wikipedia.org/wiki/kinizm>

Şekil 6' da görüldüğü gibi örgütlerde olumlu davranışların sergilenmesi; örgütsel sonuçlar üzerinde doğrudan olumlu etkilere aracılık etmekte birtakım davranış örüntülerinin gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Olumlu davranışların (başkalarının kararı, enerji düzeyi, sosyal etkileşim, müzakere, yaratıcılık, yüksek performans ve güzel anılar) örgütsel süreçte hedefe varmayı kolaylaştıran basamak fonksiyonunu yerine getirdiği görülmektedir. Sonuç olarak, pozitif psikoloji olumlu davranışların gelişmesine öncülük etmekte ve bu olumlu davranışlar da örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir aracılık rolü oynamaktadır.

Eğitim yönetimi ile pozitif psikoloji arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Eğitim yönetiminin değer odaklı (Aydın, Yılmaz ve Altınkurt, 2013) olması bu ilişkinin bir kanıtı olarak gösterilebilir. Pozitif psikoloji yaklaşımı, çalışanların olumlu duygu ve davranışlarına odaklanma konusunda araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Bilindiği gibi pozitif psikoloji olumsuz sonuçlar yerine daha çok olumlu sonuçlara aracılık eden esneklik, iyimserlik, güven, erdem, mükemmellik, gelişmek, büyümek gibi kavramlara vurgu yapmaktadır (Akçay, 2012).

Görüldüğü gibi otantik liderlik ile pozitif örgütsel davranışlar sürekli olarak ilişkilendirilmeye çalışılmıştır (Seligman, 2000; Yammarino, Dionne, Schriesheim,

Dansereau, 2008; Clapp-Smith, Vogelgesang ve Avey 2009; Norman, Avolio ve Luthans, 2010; Walumbwa, Christensen ve Hailey, 2011; Youssef ve Luthans, 2012). Pozitif psikolojiye göre otantik liderler, iç dünyalarıyla barışıktırlar, iç dünyalarındaki duygu, düşünce ve inançlarına uygun davranır ve içlerinden geçeni olduğu gibi sözcüklere dökerler yani içi dışı bir insanlardır, bu yüzden karar alırken son derece şeffaf davranırlar. Bu anlamda, davranış ve duyguları birbirleriyle tutarlıdır, otantik liderlerin aldıkları kararlar, benimsedikleri değerler ile tutarlıdır (Gardner ve Schermerhor, 2004; Gardner ve diğ, 2005). Yazarların konuya ilişkin saptamalarından yola çıkarak, otantik liderliğin pozitif değerleri odağa alan bir yönetim yaklaşımı olduğunu, mutluluk ve saadeti önceliklerini ileri sürmek mümkündür.

Pozitif psikolojik sermayenin bileşenleri olarak kabul edilen umut, direngenlik, iyimserlik ve yeterlilik gibi kavramların pozitif psikolojik yetenekleri (kapasite) meydana getiren dört temel bileşen olduğu görülmektedir, bu kavramların aynı zamanda otantik liderlik yaklaşımının temel özellikleri arasında gösterildiği görülmektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde otantik liderlik yaklaşımının (Avolio ve Gardner, 2005, Tapara, 2011) sürekli olarak pozitif psikolojiyle (Sparrowa, 2005; Shamir ve Eilam; 2005; Eagly; 2005; Michie ve Gooty, 2005; Klenke, 2007; Walumbwa ve diğ, 2008; Norman ve diğ, 2010;) ilintilendirilmesinin gerekçesi daha net anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, insanın zayıf yönlerine ve rahatsızlıklarına odaklanan psikoloji ile insanın güçlü yönlerini açığa çıkarmayı hedefleyen ve böylece gerçek potansiyelinin ortaya çıkması için çabalayan pozitif psikolojinin insana dönük yaklaşımları arasında büyük farklılıkların olduğu görülmektedir. Yine pozitif psikoloji ve otantik liderlik yaklaşımlarının bireye yönelik bakış açıları göz önüne alındığında her iki kavramın benzer faktörlerden beslendiklerini ileri sürmek mümkündür.

Pozitif duyguları besleyen kavramdan biri de iyimserliktir. Pozitif duygular besleyen bireyler yaşama her açıdan olumlu yaklaşmakta ve olumsuz durumları bile iyimserlik duygusuyla karşılama eğilimindedirler (Seligman, 2002a; Seligman, 2002b). İyimser bireyler, sorunları geçici ve kontrol edilebilir olarak görme eğilimindedirler buna karşın kötümserler en ufak sorunu yaşam boyu sürecekmış gibi algılama eğilimindedirler. Kötümserler ne yaparsa yapsın sorunu çözemeyeceklerine inanmaktadırlar. Bireyin davranışlarının duygularının bir yansıması olduğunu daha önce ifade etmiştik, bireyin pozitif duygular beslemesi dünyayı algılama biçimini de şekillendirmektedir (Seligman,

2002a). Otantik liderlik davranışlarının bireyde pozitif duyguların uyanmasına aracılık ettiği daha önce ifade edilmiştir. Pozitif psikolojiyi besleyen unsurlardan birinin iyimserlik olduğu (Seligman, 2002a) gerçeği göz önüne alındığında otantik liderlik ve pozitif psikoloji arasındaki ilişki olduğu gerçeği bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

2.2.3. Otantik Liderliğin Alt Boyutları

Otantik liderliğin iskeletini teşkil eden ve otantiklik kavramına dayanan dört temel bileşen; Öz-farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme, İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı olarak düzenlenmiştir (Walumbwa ve diğ., 2011) Aşağıda her bir kavram geniş bir açıdan ve detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

2.2.3.1. Öz farkındalık

Öz farkındalık otantik liderliğin temel çekirdeğini teşkil etmektedir. Çünkü bir çok araştırmacıya (Avolio ve Gardner, 2005; George, 2005; Ilies ve diğ., 2005; hamir ve Eilam, 2005) bireyin kendisinin farkına varması otantik liderliğin temelini oluşturmaktadır. Öz farkındalık bireyin kendi duygu ve düşünce, güçlü ve zayıf yönlerinin (George, 2003; Walumbwa ve Diğ., 2011; Eid ve diğ., 2012) farkına varmasını ve dünyayı bu bağlamda algılamasını sağlar (Avolio, Walumbwa ve Weber 2009). Bu boyutta birey dünyayı daha çok kendi yaşam tecrübelerinden algılar ve davranışlarını buna göre düzenler (Eid ve diğ., 2012).

Öz farkındalık düzeyleri yüksek olan liderlerin örgüt içinde büyük değişimlere öncülük etmeleri beklenir. Nitekim, Avolio ve Gardner'a (2005) göre otantik liderler işgörenlerin öz-farkındalık düzeylerini yükselterek ve işi işgörenler açısından anlamlı hale getirerek örgütsel bağlılık düzeylerini artırabilirler. Otantik liderliğin bu boyutuna göre, öz farkındalık bireyin kendisini tam anlamıyla tanımasına olanak sağlar. Birey, yeteneklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin, amaçlarının farkındadır. Bu boyutun diğer bir temel niteliği, bireyin başkalarını nasıl etkileyeceğini bilmesi ve davranışlarını bu bağlamda düzenlemesidir.

Öz-bilgi öz-farkındalık boyutunun önemli bir özelliği olarak kabul edilmektedir. Bireyin öz-bilgisi hakkındaki algısı onun davranışlarını doğrudan etkileyen bir unsurdur.

Birey çoğu zaman kendi bilgi eksikliğini ya farkına varmaz veya bu eksikliğini görmek istemez. Kuşkusuz bu durum pratikte onarılması güç sorunlar yaratabilir. Öz-bilgi düzeyinin farkına varamayan birey kendi kendini kandırmış olur (Tenbrunsel ve Messick, 2004).

Avolio ve arkadaşlarına (2009) göre öz farkındalığın bütünsellikten yoksun olması bireyin narsist davranışlar sergilemesine yol açabilir. Çünkü sadece güçlü yönlerinin farkında olan birey dünyayı bu açıdan algılayacak ve bu durumun tüm davranış örüntülerine yansımaları kaçınılmaz olacaktır; oysaki bireyin zayıf yönlerinin farkında olması uygulamada ciddi sorunlara yol açacak eylemlerin önüne set çekecektir.

Gardner ve Schermerhorn'a (2004) göre otantik liderleri farklı kılan en önemli özelliklerinden biri de öz farkındalık (Sparrowe, 2005; Harvey, Martinko ve Gardner, 2006) düzeylerinin oldukça yüksek olmasıdır. Otantik liderlerin yönü hep geleceğe dönüktür ve aynı yaşam felsefesini izleyenlerine de yansıtma gayretindedirler. İzleyenlerin öz farkındalık düzeylerini yükselterek olumlu ve üretken bir örgütsel iklim yaratmada öncülük rol oynarlar. Harvey ve arkadaşları (2006) otantik liderlik özelliklerinin zamanla olgunlaştığını ileri sürmektedir. Bu bağlamda, otantik liderlik yaklaşımının gelişimsel bir süreç olduğu ve zamanla olgunlaştığı söylenebilir. Söz konusu yazarlara göre otantik davranışlar bireyin öz farkındalık ve doğru algısına ivme kazandırmakta, kişinin öz değerleri, duygu ve düşünceleriyle uyumlu davranışlar sergilemelerine (Yukl ve diğ., 2103) olanak sağlamaktadır.

Öz farkındalığın dört alt boyutu (Avolio ve Gardner, 2005) vardır, Bunlar: Değerler, bilişsel kimlik, duygular ve güdeleyici amaçlardır. Bireyin bu dört boyutu içselleştirmesi otantik olabilmesi açısından önem arz etmektedir. Öz-farkındalık bir bakıma bireyin kendisini gerçek anlamda tanıması, zayıf ve güçlü yönlerinin farkında olması demektir. Öz-farkındalık bireyin başkaları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun bilincinde olması anlamına gelir (Shamir ve Eilam, 2005; Walumbwa ve diğ., 2008).

Otantik liderliğin bu boyutu öz farkındalığın temelini oluşturan değer ve amaçlarla ilişkilendirilmektedir. Öz farkındalık bireyin kendisini gerçek anlamıyla tanımada vurgu yapmaktadır. Kendisini tüm yönleriyle tanıyan bireyin hem kendisine hem de başkalarına karşı açık olması beklenir. Nitekim Sparrowe (2005) liderin kendisine ve izleyenlerine karşı 'gerçekçi' (true to self and others) olmasının sağlıklı ilişkilerin

kurulmasında olumlu bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir. Kendisine karşı açık ve dürüst davranan liderler başkalarına karşı da açık olmayı yeğlerler; bu durum örgütlerde olumlu örgütsel bir iklimin hâkim olmasında önemli katkılar sunması beklenir.

2.2.3.2. Bilginin Dengeli ve Tarafsız Değerlendirmesi (Balanced Processing)

Otantik liderliğin bir diğer boyutu olan bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, kararlarda tarafsız olmayı ifade eder. Liderler bilginin değerlendirilmesinde adil ve tarafsızdırlar. Kişiyi değerlendirirken objektif ölçütlere göre hareket etmeye büyük gayret sarf eder ve kimseyi kayırmamaya özen gösterirler. Bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi aşamasında, lider, bir karara varmadan önce ilgili veriyi bütün boyutları ile objektif bir şekilde değerlendirir (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009; Walumbwa ve diğ., 2008). Otantik liderliğin bu boyutu, bilginin değerlendirilmesi sürecinde her türlü önyargıdan arınmış olmayı gerektirir (Kernis ve Goldman, 2005; Diddams ve Chang, 2012). Bu sürecin en önemli unsurlarından biri de izleyenlere karar alma sürecinde düşüncelerini ifade etme olanağı sunmasıdır (Ilies ve diğ., 2005).

Diddams ve Chang'a (2012) göre bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirmesi sürecinde, otantik liderler objektif davranışlar sergilemekte ve dışarıdan uzman birilerinin düşünce ve görüşlerini dikkate almaktadır. Yine Gardner ve diğ., (2005) fikir alışverişinde olumlu ya da olumsuz her türlü düşüncenin önemsenmesi gerektiğini, özellikle negatif dönüte gereken önemin verilmesini sağlıklı bir kararın alınmasında etkili olacağını ileri sürmektedir. Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirmek, gelen bilginin doğru ve tarafsız bir şekilde ve başkalarının bakış açılarını dikkate alarak ve her türlü ön koşul ve önyargıdan bağımsız bir şekilde değerlendirileceği anlamına gelir (Harvey ve diğ., 2006).

2.2.3.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (Internalized Moral Perspective)

Otantik liderliğin üçüncü boyutu içselleştirilmiş ahlak anlayışıdır. Otantik liderliğin bu alt boyutunda liderin davranışlarını belirleyen en önemli faktör benimsediği ahlaki değer ve inançlardır. Otantik liderler bu inanç ve değerlerle uyuşmayan davranışları sergilemekten kaçınırlar; bu değerler liderler üzerinde o derece etkilidir ki liderler söz konusu değerleri çiğnemektense başarısız olmayı yeğler (Avolio ve Gardner, 2005; Gardner ve diğ., 2005; Shamir ve Eilam, 2005).

Walumbwa ve arkadaşlarına (2011) göre içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunda liderin davranışlarının belirlenmesinde dış faktörlerden (akran ve örgütsel unsurlar) ziyade içsel moral değerler (Walumbwa ve diğ, 2005; Yukl ve diğ, 2013) etkili olmaktadır. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunda lider moral değerler, yeterlilik, cesaret, direngenlik, (Eid ve diğ, 2012) etik gibi kavramları öne çıkarır ve ahlaki unsurlara vurgu yapar. Yaşamda karşılık gören bu değerlerin izleyenler için pusula görevi görecekleri düşünülmektedir. Otantik liderler söz konusu davranışları günlük yaşamlarında sık sık sergilemektedirler.

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu her bireyde olması gereken, kendine özgü birtakım ahlaki değerlere vurgu yapar. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı bir bakıma bireyin vicdanı sayılır. George'a (2003) göre birey, olayları pusula görevi gören bu ahlaki değer süzgecinden geçirir ve edimlerinin bu değerlerle uyumuna büyük önem verir. Birey, bütün edimlerini bu ahlaki değer ve inançlara göre düzenler. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunda bireyler zor koşullarda ve stres altında bile bu değerlere uygun davranışlar sergilerler.

Otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlaki boyutu bireyin davranışlarını belirleyen birtakım iç moral değerleri odağa alır (Yukl, 1999; George, 2003; Avolio ve diğ, 2009) bu iç moral değerlerin lider için bir 'pusula' görevini üstleneceğini ve bütün liderlik davranışlarının bu ahlaki değerler bağlamında şekilleneceğini ileri sürer. Bu pusula, lider için bir oto kontrol mekanizması olarak görev yapar. Bu pusula liderin her eylemini bu eksende değerlendirmesinde kendisine yardımcı olur. Lider, sergilediği davranışları etik süzgecinden geçirir. Başka bir anlatımla, içselleştirilmiş ahlaki değerler homostatik denge görevini yerine getirir. Bu ahlaki değerlerin bariyer görevini üstlenerek liderin etik dışı davranışlar sergilemesinin önüne geçtiği düşünülmektedir.

Michie ve Gooty (2005) günümüzde liderlerin cevabını bulmada en çok zorlandıkları sorunun "Etik liderlik mi, yoksa etkili liderlik mi"? sorusu olduğunu ileri sürmektedir. Gerçekten derinlemesine bir analiz yapıldığında sorunun son derece yaşamsal olduğu görülmektedir. Lider hem etik hem de etkili olabilir mi, sorusu üzerinde düşünülmeğe değer bir olgudur. Lider daha fazla kazanç için birtakım ahlaki değerlerinden ödün verir mi acaba? Otantik liderlerin bu soruları yanıtlamada herhangi bir

zorluk yaşamadıklarını ileri sürmek mümkündür. Her ne kadar doğası gereği liderler örgütsel çıkarları önceleseler de bu durumun otantik lider için geçerli olduğun ileri sürmek mümkün değildir. Çünkü Otantik lider kişisel çıkarları örgütsel çıkarlara tercih eder ve gerektiğinde ahlaki değerlerden vazgeçmektense birtakım kazanımlardan feragat etmeyi yeğlerler. Kuşkusuz bu durum otantik liderlerin örgütsel sonuçları ikinci plana attıkları şeklinde yorumlanmamalıdır (Ilies ve diğ, 2005; Walumbwa ve diğ ,2008).

2.2.3.4. İlişkilerde Şeffaflık (Relational Transparency)

Otantik liderliğin bir diğer bileşeni olan ilişkilerde şeffaflık, bireyin olduğu gibi görünmesi ve davranması anlamında gelir. İlişkilerde şeffaflık her şeyden önce bireyin kendisine ve başkalarına karşı şeffaf, açık olmasını gerektirir (Eid ve diğ, 2012). Bennis (2009) şeffaflığı, bireylerin birbiriyle olan ilişkilerinde samimiyet, doğruluk, dürüstlük, etiklik, açıklık, sadakat, uyum gibi ilişkilerde olumlu rol oynayan pek çok öğeyi barındıran kapsayıcı bir kavram olarak betimlemektedir. Şeffaflık ve güven her zaman birbiriyle ilişkili olan kavramlardır. "Şeffaflık olmaksızın izleyenlerin lidere güven duymaları beklenemez" (Bennis ve Thomas, 2002).

Şeffaflık sayesinde birey, başkalarını memnun etmek ve farklı görünmek gibi otantik liderliğin doğasına aykırı davranışlar sergileme gibi ikircikile davranışlar sergilemezler. Şeffaflık "Aynada görünenin aynısıdır". İlişkilerde şeffaflık bireyin inandığı şeyleri açıkça ifade etmekten çekinmediği (Yukl ve diğ, 2013) anlamına gelir başka bir deyişle ilişkilerde şeffaflık söylem ve eylemlerindeki tutarlılıktır (George, 2003; Michy ve Gootyhy, 2005). Kuşkusuz şeffaflığı bu derece odağa olan liderin izleyicilerde olumlu etkiler yaratması umulur ve liderin ilişkilerinde şeffaf davranışlar sergilediğini gören izleyicinin aynı davranışları sergilemesi beklenir.

İlişkilerde şeffaflık bilgi ve düşüncenin açıkça ifade edilmesini ve mümkün olduğunca uygunsuz davranışlardan kaçınmayı ifade eder (Walumbwa ve Diğ, 2008; Kernis ve Goldman, 2005; Yukl ve diğ, 2013). May ve arkadaşları (2003) ilişkilerde şeffaflık boyutunun tanımından yola çıkarak bu boyutun üç temel bileşenden oluştuğunu belirtmektedirler. Bu bileşenler: (1) karar verme sürecinde açık davranması ve kararın sebebini izah etmesi, (2) liderin kendisi hakkındaki bilgiyi izleyenleriyle paylaşması ve dönüte açık olması, (3) liderin duygularını açık bir şekilde izleyenleriyle paylaşmasıdır.

Otantik liderliğin bu alt boyutu lider ile izleyenler arasındaki ilişkilerin şeffaflığına (Sparrowe, 2005) vurgu yapar. Gerçek liderler izleyenlerle olan ilişkilerinde samimi (George, 2003), içten ve dürüst davranırlar, şeffaftırlar ve izleyenleri için yüksek moral standartlar belirler (Avolio & Gardner, 2005; Gardner ve diğ, 2005). İkiriklikli değildirler, oldukları gibi görünmekten haz alırlar ve aynı davranışları izleyenlerinden de beklerler. Şeffaflık örgütsel işleyişi negatif yönde etkileyen pek çok olumsuz faktörün etkilerinin azaltılmasında darbe emici görevi görebilir. Yine Norman ve arkadaşları (2010) otantik liderlik yaklaşımının ilişkilerde açıklığa olanak tanıdığını ifade etmektedirler.

Araştırma kapsamında ulaşılan kaynaklardan elde edilen bulgular analiz edildiğinde otantik liderliğin "Kendin olmak", kavramıyla başladığı kavramın anlam ve içerik olarak tanımlanmasında dürüstlük, şeffaflık, açıklık, ahlaki değer, öz-saygı- öz-gerçekleşim, negatif dönüt, güven, gibi insanın pozitif yönüne vurgu yapan birtakım sıfat ve kavramlardan yoğun olarak yararlanıldığı görülmektedir. Otantik liderlik yaklaşımıyla iş doyumunu, adanmışlık, motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel verimlilik, üretkenlik, örgütsel vatandaşlık gibi daha pek çok örgütsel bileşen arasında olumlu bir ilişkinin var olduğu buna karşın örgütün verimliliğini, üretkenliğini ve işgörenin mutluluğunu olumsuz yönde etkileyen örgütsel sinizm kavramları ile otantik liderlik arasında negatif yönde bir ilişkinin söz konusu olduğu görülmektedir.

Otantik liderliğe ilişkin yapılan tanımlamalar ve kavramlaştırmalarda ortaya çıkan ortak noktalar bağlamında düşünüldüğünde her şeyden önce otantik liderliğin yaşam boyu devam eden bir süreç olduğu görülmektedir. Otantik liderler tutkulu ancak duygularının esiri olmayan, egoizm hastalığından arınmış ve izleyenlerin gelişimini önemseyen, davranışlarını yüksek ahlaki standartlara göre düzenleyen bireylerdir. Yine yapılan değerlendirmeler ışığında düşünüldüğünde, otantik liderlerin yüksek bir farkındalık düzeyine sahip, zorluklar karşısında yılgınlık yaşamayan, otantik bir kültürün yerleşmesine yönelik çaba sarf eden, değişim yanlısı, yüzleri geleceğe dönük ve vizyon sahibi olan bireyler olduğu görülmektedir. Ayrıca, otantik liderlerin temel değer ve inançlarıyla hareket ettikleri, ilişkilerinde şeffaf davrandıkları görülmektedir. Otantik liderler, kendilerine ve başkalarına karşı dürüst, izleyenlerine karşı hoşgörülü, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan, kişisel çıkarları örgütsel çıkarlara tercih eden, izleyenlerine güven telkin eden, etik ve ahlaki değer temelli davranışlar sergileyen liderlerdir.

Kavrama ilişkin yapılan değerlendirmeler ışığında, otantik liderler, gelenekçi yöneticilerin aksine izleyenleri insan yığını olarak görmek yerine, onları değerli paydaşlar olarak algıladıkları görülmektedir. Otantik liderler, özgürlükçü bir örgütsel iklim oluşturarak izleyenlerin gizil güçlerini açığa çıkarmayı hedeflerler. Çünkü otantik liderler, yaratıcı fikirlerin ancak özgürlükçü bir ortamda yeşereceğinin farkındadırlar. Kendisini özgür hissedenden bireyin örgütün temel sorunlarına karşı duyarlılık göstermesi ve kalıcı çözümler sunması beklenir. Otantik liderler kendilerinden çok izleyenlerine hizmet etmek gayretindedir. Sonuç olarak otantik liderlerin, izleyenlerin mutluluklarını kendi mutluluklarına tercih ettikleri görülmektedir.

2.3. Akademik İyimserlik

2.3.1. Akademik İyimserlik Kavramı ve Tanımı

Akademik iyimserlik literatüre Hoy ve arkadaşları (2006b) tarafından kazandırılmış bir kavramdır. Akademik iyimserlik kavramı, yazarların "Akademik İyimserlik: Bir Başarı Gücü" adlı çalışmalarıyla ün kazanmıştır. Beard ve Woolfolk Hoy (2010) Öğrenci başarısında etkili olan birkaç unsurdan biri olan akademik iyimserliği gizli (latent) bir özellik olarak nitelendirmektedir. Araştırmamızın temel değişkeni olan otantik liderlik yaklaşımı gibi (Gardner ve diğ, 2005), akademik iyimserlik kavramı da pozitif psikolojiden (Bandura, 2002) beslenmektedir (Beard, Hoy ve Woolfolk Hoy, 2010; Gürol ve Kerimgil, 2010; Pas, Bradshaw, Hershfeldt, 2012) etkilenmektedir.

Görece yeni bir kavram olan akademik iyimserlik, pozitif psikoloji, iyimserlik, sosyal sermaye ve kolektif okul özellikleri gibi öğrenci başarısında etkin rol oynayan kavramlar üzerine yapılan çalışmaların sonucu ortaya çıkmıştır (Gürol ve Kerimgil, 2010; Beard ve diğ, 2010; Pas, Bradshaw, Hershfeldt, 2012; Anderson, 2012). Akademik iyimserlik pozitif psikoloji ve sosyal bilişsel kuram üzerine temellendirilmiştir (Hoy ve Tarter, 2011; Hoy ve diğ, 2006b). Strier ve Katz'a (2015) göre okulların akademik iyimserlik düzeyi ailelerin katılımı, okul iklimi, öğrenci başarısı ve öğretmen performansına önemli katkılar sunmaktadır.

Okulun başarısında, değişik faktörlerin etkili olduğu tüm çevrelerce kabul edilen bir olgudur. Ancak hangi faktörlerin daha etkili olduğu tartışılan bir konudur. Hoy ve arkadaşlarının (2006b) Coleman'dan (1966) aktardıklarına göre okul özelliklerinin öğrenci

başarısındaki payı sınırlıdır; buna karşın öğrenci başarısında öğrenci ve ailelerinin sahip oldukları birtakım farklılıklar okul başarısında daha etkili olmaktadır. Peterson ve Deal'e (1998) göre okul yöneticisi, öğretmen ve ailelerin okulda öğrenme ortamını zehirleyen iklimin ortadan kaldırılmasında önemli katkılar sunmaktadır. Hoy ve arkadaşları (2006a) Coleman'ın okulun öğrenci başarısındaki rolüne ilişkin tespitinde kısmen haklı olduğunu ileri sürmekte ve buna dayanak olarak bu konuda yapılan araştırmaları referans göstermektedirler. Coleman, sosyal faktörlerin devreye girmesiyle okulun öğrenci başarısındaki payının ortadan kalktığını ileri sürmektedir. Ancak Hoy ve arkadaşları Coleman'ın sosyal faktörlerin öğrenci başarısındaki belirleyici rolüne katılmakla beraber sosyo-ekonomik faktörlerin kontrol altında tutulması halinde bile öğrenci başarısını etkileyen başka faktörlerin olduğunu belirtmekte ve bu faktörleri (1) akademik vurgu, (2) kolektif yeterlilik ve (3) güven olarak ifade etmektedir (Hoy ve diğ., 2006b).

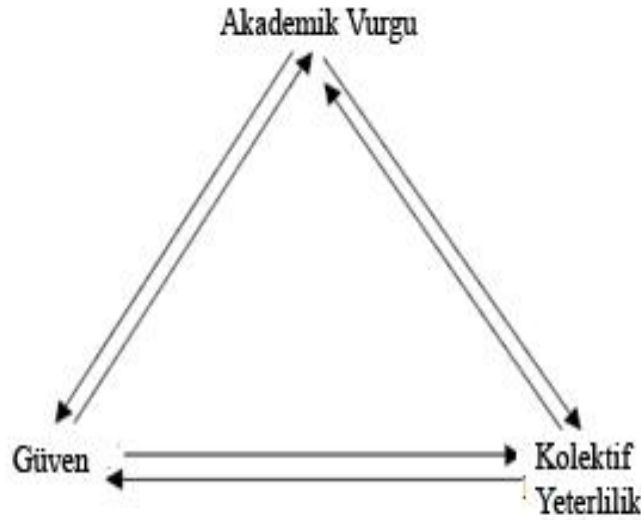
1970'li yıllara kadar bazı okulların diğer okullara göre daha yüksek akademik başarı elde edebileceklerine dair herhangi düşünce ve inanç söz konusu değildi. Ancak etkililik anlamında okullar arasında görülen farklılık, etkili okullar kavramını araştırmaların ilgi odağına dönüştürdü. Etkili okul temelli yeterli sayıda araştırmanın varlığına inanan araştırmacılar etkisiz okulları etkili okullara dönüştürme uğraşına giriştiler. Gerçekte okulları etkili kılan mekanizmayı hareket geçiren güç sorgulanmaya başlandı (James ve diğ., 2006). Kuşkusuz okulların etkin örgütlere dönüşmesi sürecinde çevre, aile, okul yapısı, okul liderliği, öğretmen nitelikleri ve öğrencinin sosyo-ekonomik, bilişsel ve fiziksel özellikleri gibi pek çok faktörün etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Akademik başarının eğitim sistemlerinin temel amaçlarından bir olduğu (Krapohl ve diğ., 2014; Hoy ve diğ., 2006a; Goddard, Hoy ve Woolfolk Hoy, 2004; Çoban ve Demirtaş, 2011) gerçeği göz önüne alındığında, bu mekanizmanın sağlıklı işleyişinde etkin olan faktörlerin belirlenmesi önem arz etmektedir. Okulun başarısında etkili olan faktörlerin belirlenmesi sonuçlara olumlu katkılar sunabilir.

Okulların akademik iyimserlik kavramı kolektif yeterlilik, güven (aile ve öğrenciye duyulan güven) ve akademik vurguyu içeren bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları kapsamaktadır. Kolektif yeterlilik öğretmenlerin öğrenciler üzerinde olumlu etkilerinin olduğu gerçeğine vurgu yapar. Kolektif yeterlilik bir inanç veya beklentinin bilişsel boyutunu temsil eder. Güven ise özünde hem öğrencilere hem de ailelerine olan güveni, umudu ve açıklığı niteler ve duygusal boyuta vurgu yapar, akademik vurgu ise her

öğrencinin öğrenebileceğine duyulan inancı ifade eder (Hoy ve diğ., 2006a). Akademik vurgu, okuldaki öğrenme ve belirli davranış değişikliklerine odaklanır ve davranışsal boyutu temsil eder. Sonuç olarak akademik iyimserlik kavramı birbirlerini karışıklı etkileyen ve olumlu bir öğrenme iklimi oluşturan, üçlü bir mekanizmanın etkileşimiyle yaşam şansı bulur (Beard ve diğ., 2010).

Akademik iyimserliğin pozitif örgütsel davranışların gelişmesinde önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. Bazı araştırmalar, (Çağlar; 2013; Çoban, 2010) akademik iyimserlik ile pozitif örgütsel davranışlar arasında yakın bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Çağlar (2013)'ın 559 öğretmeni kapsayan ve öğretmenlerin akademik iyimserlik ve örgütsel bağlılık düzeyin arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasının bulguları öğretmenlerin akademik iyimserliğinin onların örgütsel bağlılıklarının yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur.



Şekil 7: Hoy Tarter ve Woolfolk Hoy (2006)'un Akademik İyimserlik Boyutları

Kaynak: Academic Optimism of Schools: A Force for Student Achievement.

Şekil 7'de görüldüğü gibi okulların akademik iyimserliğin alt boyutlarını meydana getiren akademik vurgu, güven ve kolektif yeterlilik kavramlarının birbiriyle karşılıklı üçlü bir ilişkisi söz konusudur. Bu üç boyut karşılıklı etkileşerek olumlu bir öğrenme iklimi yaratır ve hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin motivasyonlarına aracılık eder. Bu üç kavram hem yapı hem de fonksiyonellik açısından birbirlerine benzemektedirler. Kavramlar öğrenciler üzerinde pozitif etki yaratarak öğrenci başarısında etkili bir rol oynamaktadır. Akademik vurgu, kolektif yeterlilik ve güven birbirlerine sıkı sıkıya bağlı, öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyen yapılardır. Bu yapılar hep birlikte çalışır ve tek bir güce dönüşerek okul başarısı açısından belirleyici olurlar. Bu yapıya 'Akademik İyimserlik' denir (Hoy ve diğ, 2006b).

Akademik iyimserliğin diğer bir alt boyutu olan kolektif yeterlilik kavramı genel olarak öğretmenlerin etkili bir eğitim için yeterli potansiyele sahip olduklarına duyulan inanç olarak nitelendirilmektedir (Hoy ve diğ, 2006a; Çoban ve Demirtaş, 2011). "Kolektif yeterlilik öğretmenin öğrencilerin öğrenmelerinde olumlu bir değişiklik yaratabilecek yetenek ve beceriye sahip olduğuna duyulan inançtır. Güven ise, "Öğretmenlerin, öğrencilerin ve ailelerin öğretimi geliştirmek için işbirliği yapmaları gerektiğine vurgu yapar" (Hoy, Tarter ve Hoy, 2006b; Çoban ve Demirtaş, 2011; Çağlar, 2013). "Akademik vurgu öğrenci başarısına odaklanmak için bu duygular tarafından ortaya çıkan davranışlardır." Yüksek akademik iyimserlik düzeyine sahip öğretmenler ve okullar, farklılık yaratabileceğine, öğrencilerin öğrenebileceklerine ve akademik performansın başarılabileceğine inananlardır (Hoy, Tarter ve Hoy, 2006b; Çoban ve Demirtaş; Çağlar, 2013). Bandura'ya (1993) göre okulları birbirinden ayıran ve sistematik olarak öğrenci başarısıyla ilgili olan olgunun okullardaki kolektif öğretmen yeterliliğidir (Goddard ve diğ, 2000).

2.3.2. Akademik İyimserlik Kavramının Alt Boyutları

Akademik iyimserlik kavramı akademik vurgu, güven ve kolektif yeterlilik olarak üzere üç alt boyuttan oluşur (Hoy, ve diğ, 2006a; Kurz,2006).

2.3.2.1. Akademik Vurgu

Akademik vurgu, öğrenci başarısına odaklanmak için pozitif duygulara sahip olmayı ifade eder (Hoy ve diğ, 2006b). "Akademik vurgu, dış bir etkenin okulu ulaştırabileceği mükemmel akademik başarıdır" (Hoy ve diğ, 2006a). Bu tür okullarda

öğretmenler yüksek ancak ulaşılabilir hedefler belirler, öğrencilerinin kapasitelerine ilişkin inançları tamdır ve öğrencileri nasıl motive edeceklerini iyi bilirler. Öğretmenler öğrencilerin yüksek başarılar elde edebileceklerine inanmaktadır. Bu tür okullarda düzenli bir öğrenme ortamı vardır. (Hoy ve diğ, 2002; Kurz, 2006; Hoy ve diğ, 2008).

"Akademik vurgu, akademik mükemmeliyet için bir arayış-akademik başarı için bir baskı tarafından hareket ettirilen bir güçtür" (Smith ve Hoy, 2007; Çoban ve Demirtaş, 2011; Çağlar, 2013). "Akademik vurguda temel amaç öğrenciler için yüksek ancak ulaşılabilir akademik hedefler belirlemektir. Öğrenme ortamı düzenli ve ciddidir; öğrenciler sıkı çalışmak için motive olmuş ve akademik başarıya ilgi odaklanmışlar" (Hoy, Sweetland ve Smith, 2002; Hoy ve diğ, 2002; Kurz, 2006; Çoban ve Demirtaş, Çağlar, 2013). Bu savı destekleyen bir diğer araştırma Hattie (2013) tarafından yapılan, 800'ü aşkın araştırmanın bulgularını inceleyen geniş ölçekli çalışmasıdır. Meta analiz çalışmanın sonuçları pozitif akademik performansın öğrenci başarısında etkin rol oynadığını ortaya koymuştur.

2.3.2.2. Kolektif-yeterlilik

Akademik iyimserliğin diğer bir boyutu olan kolektif-yeterlilik temelini öz-yeterlilik kavramından alan ve bireyin bir eylemi yapabilecek yeterli sosyal, bilişsel, teknik bilgi ve beceriye sahip olmasına vurgu yapan bir kavramdır. Kolektif yeterlilik düzeyinin öğretmen etkililiğinde rol oynayan önemli bir faktör olduğu pek çok araştırmacı tarafından kabul edilen olgudur (Henson, Kogan ve Vacha-Haase, 2001; Garcia, 2004; Goddard, Hoy ve Woolfolk Hoy, 2004; Hoy ve diğ, 2006a).

Kolektif yeterlilik genel anlamda, okulun bir bütün olarak öğrenciler üzerinde olumlu bir etki yaratabileceğine duyulan güven ve inancı ifade eder. Kolektif yeterlilik akademik başarıyı engelleyen olumsuzluklara bir sistem olarak direngenlik gösterme becerisidir (Hoy ve diğ.2002; Çağlar, 2013). Kolektif yeterlilik öğretmenin öğrenci başarısını sağlamak için gerekli beceri ve yeterliliğe sahiptir. kolektif yeterlilik öğretmenlerin sadece kendilerine değil aynı zamanda öğrenci ve ailelerine duyulan güveni de temsil eder. Öğrencilerin akademik başarıyı yakalayabileceklerine ve bu başarıyı yakalamak için öğrenci ve velilerin işbirliğine hazır olduklarını kabul eder (Hoy ve Spero, 2005; Hoy ve diğ, 2006a; Kurz, 2006; Smith ve Hoy, 2007; Beard ve diğ, 2010).

Bandura (1993) öz yeterliliği "Bir kimsenin bir işi başarıyla yapabileceğine olan inanç" olarak tanımlamıştır. Öz yeterlilik teorisinin dayandığı temel varsayım; insan başarabileceğine inandığı eylemleri yapmaya çalışır buna karşın üstesinden gelemeyeceğine inandığı eylemleri denemekten bile kaçınır. Buradaki mantık şudur: "İnsan ne diye yapamayacağını bildiği şeyleri denemeye kalksın?" İşte kolektif yeterlilik duygusu böyle durumlarda devreye girer ve yüksek öz yeterlilik duygusuna sahip insanlar en zor şeyleri bile denemekten kaçınmazlar (Bandura, 1993).

2.3.2.3. Güven (Aile ve Öğrenciye Duyulan Güven)

Güven kavramı, 1950'li yıllardan beri farklı metodlarla araştırılan ve farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır (Strier ve Katz, 2015). "Güven birinin bir başkasının kendi ilgilerine göre davranacağını varsayan savunmasızlık halidir" (Hoy ve diğ., 2006b). Güven kavramı iyilik (hayırseverlik), emniyet, yeterlilik, dürüstlük ve açıklık olmak üzere beş unsurdan meydana gelmektedir. Bu beş unsur birbiriyle karşılıklı bir şekilde birbirini etkiler ve okulun güven boyutunun oluşmasında rol oynarlar. Hoy ve arkadaşlarına göre (2006) işbirliği ve güven etkili öğrenme evresini oluşturmalıdır. Tschannen-Moran, Hoy ve Woolfolk Hoy'a (2000) göre güvenin okul etkinliği ve öğrenci başarısında anlamlı etkisi söz konusudur Hoy ve arkadaşlarına (2006b) göre öğretmenlerin meslektaşlarına ve okul yöneticilerine duydukları güven ile eğitimin kalitesi arasında yakın bir ilişki söz konusudur.

Akademik iyimserlik alt boyutlarının birbiriyle ilişki üç alt boyuttan oluştuğunu ve her bir alt boyutun diğer boyutları etkilediğini daha önce ifade etmiştik. Öğrenci ve aileye duyulan güven akademik iyimserliğin diğer boyutlarında yer alan davranışların başarısının etkilemektedir. Güven pozitif ilişkilerin oluşmasında belirleyicidir. öğretmenler güvenli öğrenme çevresi yaratıklarında öğrenciler değişiklik yapma konusunda kendileri daha rahat hissetmekteydiler ayrıca veliler öğretmenler ile diyalog kurmak için daha istekli davranmaktadır. Güvenli bir çevre öğrenci başarısında rol oynayan en temel faktörlerden biridir (Kurz, 2006).

Son otuz yılda eğitim araştırmacıları ve politikacılar ailelerin eğitime katılımını artırmanın uğraşı içerisine girmişlerdir (Strier ve Katz, 2015). Yapılan araştırmalar öğrenci ve ailelere duyulan güvenin öğrenci başarısı, okuldaki aktiviteler ve reformlar üzerinde önemli etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır (Bryk ve Schneider, 2003; Kurz,

2006; Bevel, 2010; Çağlar, 2013; Strier ve Katz, 2015; Strier ve Katz, 2015). Ataç (2001) okul yönetimi, öğretmen, aile ve öğrenci arasındaki ilişkinin önemine değinmekte ve bu söz konusu bileşenler arasında kurulacak iyi ve sağlıklı bir ilişkinin öğrencilerin yeteneklerinin ortaya çıkarılmasında etkili olacağını söylemektedirler. Literatürde öğretmenlerin öğrenci ve ailelerine duyulan güven boyutunun akademik başarının bir yordayıcısı olduğunu ortaya koyan araştırmalarda mevcuttur (Strier ve Katz, 2015).

Akademik iyimserlik kavramıyla yakından ilişkili oldukları düşünülen iyimserlik, öz-yeterlilik ve öğretmen öz-yeterliliği gibi bazı kavramlarının daha detaylı irdelenmesini uygun olacağı düşünülmektedir.

2.3.3. İyimserlik

İyimserlik bireyin edimlerinde planlı, rasyonel bir davranış sergilemesine vurgu yapan bir kavramdır. İyimserlik, beklenti, planlama, mantık ve optimum eylemi içinde barındırması pozitif sonuçların elde edilmesinde önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. İyimserlerin olaylara gerçekçi beklentilerle yaklaşmaları ve sorunları çözebilmek için mantıklı bir planlama yapmaları ve eyleme geçecek enerji ve beceriye sahip olmaları beklenir ayrıca iyimserlerin olumsuz durumlar karşısında yılgınlık yaşamamaları ve onlarla azimli bir şekilde mücadele etmeleri beklenir.

İyimserlik duygusu bireyi mutlu, direngen kılarak ve geleceğe umutla bakmasına olanak sağlamakta ve örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilemektedir (Andersson, 1996; Chang, Maydeu-Olivares ve D'Zurilla, 1997; Solberg -Nes ve diğ, 2009; Nir, Kranot, 2006). İyimser bir bakış açısına sahip bireyler olay ve olgulara olumlu bakış açısıyla yaklaşmakta ve geleceğe ilişkin daha iyimser duygular beslemektedirler. Ayrıca iyimserler öfke gibi olumsuz bir duyguyu bastırmada daha etkilidirler (Scheier ve Carver, 1993; Solberg-Nes ve diğ, 2009; Carver, Scheier, Suzanne ve Segerst, 2010; Güler ve Emeç, 2013).

2.3.4. Öz-Yeterlilik

Bandura (1980-2002) öz yeterliliği, "Davranışlardan beklenen sonucun elde edilebilmesi için bireylerin yeteneklerini bu doğrultuda düzenleme ve harekete geçirme becerisi olarak nitelendirmektedir". Bandura, öz-yeterliliğin bireysel beceriler ile yoğunlaşmasından ziyade bireyde var olan becerilerin sorun çözme ve hedefe ulaşma

yolunda analitik bir yöntemle devreye sokulmasına vurgu yapar. McCormick (2001)'a göre öz-yeterlilik bireyin bir işi başarıyla gerçekleştireceğine ilişkin kendisine duyduğu güveni nitelendirmektedir. Üstüner, Demirtaş, Cömert ve Özer (2009) öz yeterliliği "Bir rolü oynayabilmek için gerekli bilgi, beceri ve tutumlara sahip olma derecesi olarak" tanımlamaktadır. Bandura'ya (1993) göre öz yeterlilik kişinin kendisine olan güvenini ifade eder ve bireyin olumlu işler yapabileceğine olan pozitif inançları temsil eder.

Öz-yeterlilik algısının bireyin gerçek potansiyelinin ortaya konmasında önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir. Bandura'ya (1980) göre bireyin öz-yeterlilik ve kapasitesine ilişkin algısının hem birey hem de örgüt açısından çok önemli olduğunu belirtmektedir. Bandura, gerçek yaşamda öz-yeterlilikleri konusunda yanlış bir algıya sahip olmanın sonuçları olumsuz yönde etkilediğini ileri sürmektedir. Bireyler genellikle kapasitelerini gereğinden fazla abartma eğilimindedirler. Kapasitelerinin farkında olmayan birey karmaşık veya zor görev ile karşılaştığında başarısızlığa uğrar ve duygusal travma yaşar (Bandura, 1980).

2.3.5. Öğretmen Öz yeterliliği

Öğretmenlerin, öğrenci başarısındaki rolü sayısız araştırmanın konusu olmuştur (Dembo ve Gibson, 1985; Ashton, Webb ve Doda, 1985; Ghaith ve Yaghi, 1997; Brouwers ve Tomic, 1999; Friedman, 2000; Brouwers ve Tomic, 2000; Caprara, Barbaranelli, Steca ve Malone, 2006; Nir ve Kranpot, 2006; Skaalvik ve Sidsel Skaalvik, 2010). Başka bir deyişle öğretmenin bu mekanizmadaki rolü sürekli bir ilgi odağı olmuştur. Albert Bandura tarafından (Hoy ve Spero, 2005) öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyebileceğine dair öğretmenin sahip olduğu pozitif bakış açısını ve öğretmen yeterliliğini ifade eden öğretmen öz yeterliliği yaklaşık 35 yıl önce ilk kez RAND şirketi tarafından tanımlanmıştır (Armor, 1976; Hoy ve Spero, 2005).

Öğretmen öz-yeterliliği öğrencilerine duyulan güveni temsil eder. Başka bir deyişle öğretmen öz yeterliliğini, bütün öğrencilerin başarmak için gerekli potansiyele sahip olduklarına duyulan inanç olarak nitelendirmek mümkündür. Bir grup yazar (Gibson ve Dembo, 1985; Zimmerman, 2000; Freidman ve Kass, 2002; Nir ve Kranpot'a 2006) göre öğretmen yeterliliği, "Öğretmenin, sorunlu veya motive olmamış olsa bile öğrencinin başarabileceğine duyulan" güveni olarak nitelendirmektedir. Gibson ve Dembo (1985)

öğretmen öz yeterliliğinin öğrencilerde olumlu bir gelişme sağlayabilme becerisi olarak tanımlamakta ve bunun öğretimin kalitesi açısından belirleyici bir faktör olduğunu ileri sürmektedir. Başka bir yazar grubu (Dellinger, Bobbettb, Dianne, Olivier ve Ellett, 2008) öğretmen yeterliğini öğrenci performansını olumlu yönde etkileme, öğrencilerin hedef davranışlar sergilemelerini sağlama ve olumlu sonuçlar elde etme çabası olarak nitelendirmektedirler.

"Genel anlamda öğretmen yeterliliği, öğretmenin öğrenme ile öğretme arasındaki ilişkiye yönelik genel bakış açısını' nitelendirmektedir (Dembo ve Gibson 1985). Dembo ve Gibson (1985) kişisel öğretme becerilerini öğretmenin davranışlarının en iyi açıklayıcısı olarak tanımlamaktadırlar. Başka bir ifadeyle, öğretmenin sahip olduğu inanç boyutu onun davranışlarının yordayıcısıdır. Soodak ve Podell (1996) Bandura'nın öğretmen öz yeterliliği, iki temel bileşenden- kişisel yeterlilik ve dış kaynaklar- meydana gelmektedir tezine karşı yeni bir hipotez ileri sürmüştür ve öğretmen öz-yeterliliğini etkileyen üçüncü bir faktör olduğunu ileri sürmüştür. Yazarlara göre öğretmen öz-yeterliliği birbiriyle bağlantısız, kişisel yeterlilik, dış kaynaklar, öğretmen yeterliliği olmak üzere üç temel faktörden meydana gelmektedir. Soodak ve Podell'in geliştirdiği üçüncü faktör olan öğretmen yeterliliğinin öğretimde dış etkenlerin olumsuz etkilerini ortadan kaldırılabileceğine ileri sürmektedir.

Düşük ve yüksek düzey yeterlilik inancına sahip öğretmenlerin sınıf içi davranışları birbirinden oldukça farklılık göstermektedir. Bu davranışlar sınıf düzenleme, öğretme, öğrenme zorluğu çeken öğrencilere yönelik ilgi boyutlarında ortaya çıkmaktadır (Dembo ve Gibson, 1985). Aynı yazarlar düşük ve yüksek düzey yeterlilik bilincine sahip öğretmenlerin küçük gruplarda harcadıkları zamana göre de farklılaştıklarını ileri sürmektedir. Buna göre düşük yeterlilik inancına sahip öğretmenler zamanlarının % 50'sini bu gruplara harcarken, yüksek yeterlilik inancına sahip öğretmenler zamanlarının % 28'ini bu gruplara harcamaktadır. Bu bağlamda düşünüldüğünde yüksek düzey yeterlilik inancının zamanın etkili kullanılmasında da belirleyici bir faktör olduğunu varsaymak mümkündür.

Öğretmen öz-yeterliliği konusunda Asthon ve diğerleri (1985) Dembo ve Gibson' (1985)'in görüşleriyle örtüşen çıkarımlarda bulunmakta ve düşük yeterlilik inancına sahip öğretmenlerin genelde iki davranış örüntüsüne başvurduklarını ve birinci durumda "Bu çocuklar öğrenemezler" İkinci durumda ise "Ben bu çocukları motive edemiyorum"

değerlendirmelerinde bulunmaktadır. Bilindiği gibi ikinci durum olumsuz beklentiye vurgu yapan "evrensel becerisizlik'i (universal helplessness) ifade etmektedir. Bu durumda öğretmen düşük düzeyde stres veya memnuniyet duyar çünkü sorunun kendisinden ziyade öğrenciden kaynaklığına inanmaktadır. Buna karşın ikinci durum doğrudan öğretmenin öğretmedeki yetersizliğine (Evrensel becerisizlik) vurgu yaptığı için sonuç, öğretmeni olumsuz yönde etkilemekte ve öğretmenin stres, çaresizlik, utanç ve suçluluk duymasına yol açmaktadır.

Öğretmen öz yeterlilik algısını, şekillendiren, etkileyen çok sayıda faktör söz konusudur. Bandura (2002) bu faktörleri (1) uzmanlık deneyimi, (2) dolaylı deneyim, (3) sosyal (sözel) ikna ve (4) duygusal durumlar olmak üzere dört sütun üzerine temellendirilmektedir. Bandura uzmanlık deneyimini öz yeterliliğin en güçlü kaynağı olarak nitelendirmektedir. Bireyin öz-yeterliliğine ilişkin algısının oluşmasında geçmiş yaşam deneyimlerinin belirleyicidir (Pajares ve Valiante, 1997).

Hoy ve Spero (2005) öğretmenlik mesleğinin ilk yıllarında algılanan öz yeterliliğin en kalıcı ve en etkili yeterlilik olduğunu ileri sürmektedir. Hoy ve Spero (2005) öğretmenlerin öz-yeterlilik algılarını etkileyen faktörleri inceledikleri araştırmalarının bulguları, öğretmenlik mesleğinin ilk yıllarında algılanan öz yeterlilik inancının gelişmesinde meslektaş dayanışması, yönetici desteği, takdir edilme ve ödül gibi dış motive araçlarının etkili olduğunu ileri sürmektedir.

Wheatley (2005) öğretmen yeterliliğinin yeniden kavramlaştırılması adlı çalışmasında konu ile ilgili yapılan çalışmalara eleştirel bir perspektif ile yaklaşmakta ve kavramın gerek anlam gerekse içerik açısından tam olarak anlaşılmadığından şikayetçi olmaktadır. Wheatly kavramın "30" maddelik ölçeklere mahkûm edildiğini ve öğretmen yeterliliğinin yüksek ve en yüksek" ile "Düşük, daha düşük ve en düşük" gibi sözcüklerle ifade edilmeye çalışıldığını ve bunun öğretmenin yeterlilik algısının ölçülmesinde yetersiz kaldığını ifade etmektedir.

Yüksek düzeyde öz-yeterlilik inancına sahip öğretmenler derslerini daha etkili anlatmakta (Gibson ve Dembo, 1985; Henson, 2001; Tschannen-Moran ve Hoy, 2007) yüksek performans sergilemekte, sınıf yönetiminde başarılı (Hoy, Rosoff ve Hoy, 1990) davranışlar ortaya koymakta, sorunlara optimum çözümler üretebilmektedir (Rimm-Kaufman ve Sawyer, 2004).

Öğretmen öz-yeterliliğine yönelik yapılan teorik ve ampirik çalışmalar bağlamında düşünüldüğünde bu kavramın okulların temel amacı olan özelde akademik başarı genelde akademik iyimserlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Öz-yeterlilik inancının öğretmenin ders anlatım metodunu, öğrenci ile iletişim becerisini, kendisine duyduğu güven ve bu güvenin sonucu olarak zorluklar ile mücadele azmini ve performansını etkileyen önemli bir faktör olduğunu ileri sürmek mümkündür.

Bu bağlamda, okulların etkililiğine ilişkin katkısı araştırmalarla desteklenen öz-yeterlilik inancının güçlendirilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırma bulguları öğretmen öz-yeterliliğini olumlu ve olumsuz açıdan etkileyen çok sayıda faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Öz-yeterliliğe sahip öğretmenlerin sınıflarda daha demokratik bir yönetim anlayışı sergiledikleri, sorunlar karşısında yılgınlık yaşamadıkları ve sorunlara optimum çözümler üretebilme becerisine sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca öz-yeterlilik düzeyi yüksek olan öğretmenlerin yapı ve yönetsel kaynaklı sorunlardan daha az etkilendikleri bilinmektedir. Yine yüksek öz-yeterlilik düzeyine sahip öğretmenlerin sorunlu öğrenciler ile daha yakından ilgilendikleri, zamanı daha etkin ve verimli kullandıkları, öğrencilerin motivasyonlarını arttırdıkları ve yüksek düzeyli akademik başarı yakaladıklarını ileri sürmek mümkündür.

2.4. Örgütsel Sinizm

2.4.1. Kavramsal Çerçeve ve Sinizm

İnsanoğlunun sosyal yönü, çerçevesinde olup biten pozitif ve negatif olaylardan etkilenmeye açık olduğunun bir kanıtı olarak görülebilir. Pozitif olayların insanı mutlu, huzurlu, iyimser ve umutlu kılması beklenir ve bu pozitif duyguların etkisiyle işlerinde daha başarılı ve üretken olmaları, etkileşimde bulunduğu insanlar ile daha sağlıklı bir iletişim kurmaları umulur. Buna karşın çevresindeki her şeyi olumsuz olarak algılayan ve etkileşimde bulunduğu insanlara karşı güvensizlik duyan bireylerin verimsiz, umutsuz, kendisi ve başkalarıyla sürekli çatışma halinde olan insanların hem işlerinde hem de özel yaşamlarında mutlu olmaları beklenemez.

Ne zaman kapalı kapılar görsem sinirlerim gerilir. İşimde iyi şeyler yaptığım şu anda bile kapalı bir kapı işareti orada korkunç bir şeyler oluyor dehşetine düşmem ve o şeyler beni olumsuz etkileyecek düşüncesine kapılmam için yeterli bir sebeptir... Buzlu camların arkasındaki bana olumsuz bir şeyler yamama çabasında olduklarını hissedebiliyorum (Joseph Heller, 2011:1).

Joseph Hellerin sözleri bir bakıma durumu özetler niteliktedir. Yazarın da ifade ettiği gibi izleyenlerin müdahil olmadığı daha doğrusu izleyenlerden gizli bir şekilde alınan

kararların bireyi duygusal ve ruhsal yönden olumsuz yönde etkilediği açıkça görülmektedir. Aslında öyle olmasa da kapalı kapılar bireyde sürekli olumsuzluğu ve güvensizliği çağrıştırmaktadır. Birey, kapalı kapılar arkasında alınan her kararın kendisine yönelik yapılan bir eylem olarak algılar ve bundan da olumsuz etkilenir. Böylesi bir ruh halinin davranışsal yansımalarının da olumsuz olacağı yüksek olasılıktır. Güvensizlik üzerine inşa edilen örgütsel iklimin hâkim olduğu çalışma ortamında girdilerin nitelikli çıktılara dönüşmesini ummak rasyonel olmasa gerek. Bu iklimin bireyde sürekli bir kuşku halinin egemen olmasına ve lidere karşı güvensizlik duyulmasına neden olması yüksek olasılıktır.

2.4.2. Sinizmin Tarihsel Temelleri

Sinizmin tarihi hakkında çeşitli varsayımlar ortaya atılmıştır. Sinizm kavramının Yunancada köpek anlamına gelen "kyön" kelimesi ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Dean ve diğ., 1998; Candan, 2013). "Kelime kökeninden de anlaşıldığı üzere felsefi temellere dayandığı gibi; din, politik bilimler, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinde çalışma konusu olmuştur" (Naus, Iterson ve Roe, 2007; Kalağan ve Güzeller, 2010).

Siniklerin temel felsefi düşünceleri zamanın uygarlık değerlerine yönelik aldırılmaz tavırları ve eleştirel yaklaşımları tarafından şekillenir. Onların temel etik ilkesi erdemdir... İnsan, her tür gereksinmeye olan bağımlılığından kurtulmalıdır... Sinizme göre, insan kendi kendisine dayanmalıdır ki erdemli, yani kendine yetebilen bir kişi olabilsin. İnsanın doğaya karşı geliştirdiği toplumsallık, büyük ölçüde gereksiz ve yozlaştırıcı nitelikler arz eder; sinikler buna karşı doğal ve sade yaşamlarıyla öne çıkarırlar (URL-2).

Dudley'e (1937) göre sinizmin uzun tarihi M.Ö. dördüncü yüzyıldaki sinik okullarına kadar uzanmaktadır. Dudley, sinizmin izlerinin Augustine Döneminde ve Bizans İmparatorluğunda yoğun olarak görüldüğünü belirtmektedir. Yine Dean ve arkadaşları (1998) sinizmin kökenini antik Yunan Dönemine bağlamakta ve kelimenin muhtemelen köpek kelimesinden veya Atina yakınlarında bulunan siniklerin okulunun bulunduğu Cynosarges kelimesinden geldiğini ileri sürmektedir. Bir Socrates takipçisi olan Antisthenes tarihteki ilk sinik olarak bilinmekte ancak gündüz vakti elinde fenerle dürüst bir adam aradığını ifade eden Sinoplu Diyojen'in gölgesinde kaldığı için genel sinizmin ilk temsilcisi denince akla Diyojen ismi gelmektedir (Dean ve diğ., 1998). Deadly, Diyojen, Cercidas, Demonax ve Dio Chrysostom sinizmin tipik temsilcileridir ((Sayre, 2011).

Çoğu kaynakta tarihteki ilk sinik olarak gösterilen Diyojen'in siniklere yönelik ilginç tavırlar ve yaklaşımlar sergilediği görülmektedir. Sayre'nin (2011) Dudley'den aktardığına göre Diyojen, sinizmi bir felsefe olarak idealize etmekte ve bir yaşam tarzı olarak benimsemekte ancak garip bir şekilde sinikleri şarlatan, düzenbaz, hilekâr insanlar olarak nitelendirmektedir.

Siniklerin kendine özgü davranışları vardır. Sinikler her türlü hükümet kuruluşuyla yakın ilişki içinde bulunmayı reddetmektedir (Sayre, 2011). Sayr, siniklerin hükümet veya onun uzantılarıyla ilişkiyi reddetmelerinin sinizm felsefesiyle örtüştüğünü söylemektedir. Çünkü onlarla ilişki kurmak, yaptıkları kanunları benimsemek, dayattıkları birtakım değerlere boyun eğmek anlamına gelir ki bu da kendileri için pusula görevi gören felsefeyle çelişmektedir. Kanunlar insanoğlunun zorbalıklarından başka bir şey değildir. Saygın insan ilişkilerini kanunlara göre değil doğanın yasalarına göre düzenlemelidir (Sayre, 2011).

İlk siniklerin gün yüzüne çıkmalarında özgürlük kavramına yönelik yaklaşım ve algılarının önemli bir rol oynadıkları görülmektedir. Sinikler, insanın mutluluğunun en önemli şey olduğunu ve buna ulaşmanın ancak özgür olmakla mümkün olduğunu ileri sürmektedir. Aslında sinizm mutluluğun bir şeklidir ancak sinikler mutluluğu hazcılık veya zevk olarak görmemektedirler (Sayre, 2011). Yazar, siniklerin insanlara dini yasaların ve geleneklerin esiri olmamaları konusunda telkinde bulduklarını söylemektedir. Çünkü onlar zaman ve mekâna göre değişmekte ve evrensel bir geçerlilikten yoksundurlar. Ayrıca yasaları yapanlar kendilerinden daha zeki değildir. Onların yasaları sinikleri bağlamaz. Tüm bu uhrevi, dünyevi yasa ve geleneklere uymak bir bakıma onların emirlerine boyun eğmek ve onların istediği gibi köle ruhlu insan olmaktan öte bir şey değildir.

Deadly, Antik Yunan siniklerinin yüksek etik ve moral değerlerden ilham aldıklarını ve o dönemde bu felsefenin ilkelerine karşı davrananlara saldıklarını ileri sürmektedir. Aristoteles öğretisi, insanın hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine amacına erişebileceğini savunur (Aktaran: Güzeller ve Kalağan, 2008). Siniklere göre insanın doğasına uygun olan şey kurumlar değil bireydir. Onlara göre dini ve resmi kurumlar hem doğal değildir hem de gereksizdirler (Dean ve diğ,1998). Sinikler toplumsal değerleri reddeden sefil bir yaşamı tercih ederler (Cevizci, 2002).

2.4.3. Sinizm Kavramının Tanımı

Türk dil kurumu sözlüğünde sinizmin eski Yunan felsefesine gönderme yapılarak kinik kelimesiyle eş anlamlı (Candan, 2013) olarak kullanıldığı görülmektedir (URL-1); Sözlükte sinizm: "İnsanın erdem ve mutluluğa hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinmelerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, "Kinizm" olarak tanımlanmaktadır. Oxford sözlüğü ise (URL-2) sinizm "İnsanların sadece bencillik ve kuşkuculuk ile motive olabileceklerine yönelik inanç." diye açıklamaktadır. Aynı kaynakta sinik kelimesi ise "Onurlu ve fedakâr nedenlerden ziyade bencillik ve kuşkuculukla motive olan kimse" olarak tanımlanmaktadır.

Sinizm kavramının disiplinler arası geniş kapsamlı bir kavram olması farklı bakış açılarıyla tanımlanmasına yol açmıştır. Literatürde sinizm kavramını tanımlamaya çalışan çok sayıda araştırma olduğu görülmektedir (Kanter ve Mirvis, 1989; Dean ve diğ,1998; Brandes ve diğ, 2006a; Cartwright ve Holmes, 2006; Brandes ve diğ, 2007; Naus ve diğ, 2007; Watt ve Piotrowski, 2008). Andersson (1996) sinizmi bireyin bir başka birey, toplumsal grup veya kuruma karşı yaşadığı engellenme, umutsuzluk, hayal kırıklığı sonucu geliştirdiği tutum olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanımda sinizm işgörenin örgüte yönelik sergilediği zararlı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997; Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker, 2007). Literatürde en çok kabul görmüş Dean ve arkadaşlarının (1998) sinizmi "Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna inanan işgörenin örgüte karşı geliştirdiği olumsuz duygular" olarak nitelendikleri tanımdır.

Örgütsel sinizmin literatürde en çok referans olarak gösterilen tanımlamalarından biri de Andersson ve Bateman tarafından yapılmıştır. Andersson ve Bateman (1997) sinizmi "Bireyin bir kişi, grup, ideoloji, toplumsal düzen veya bir kuruma karşı beslediği olumsuz duyguların ve güvensizliğin sonucu ortaya çıkan hayal kırıklığı ve hüsrana olarak" nitelendirmektedirler.

Sinizmin literatüre kazandırılmasında ve kavramlaştırılmasında sinizmi "öz muhafaza" sorunu olarak tanımlayan Kanter ve Mirvis (1989) ve sinizm "öz savunma" olarak nitelendiren Abraham(2000)'in önemli katkıları olmuştur (Naus ve diğ, 2007). Bu kavramlardan da anlaşılacağı gibi sinizm duygusuna sahip bireyler öz savunma refleksi geliştirdikmedikçe, kurum veya bireye duyduğu güvensizlikten dolayı sürekli olarak kendisini rahatsız eden ve kendisine zarar verebilecek birtakım olay ve olguların varlığına

inanmaktadır. Bu bağlamda düşünüldüğünde sinizmin yaşandığı ortamlarda birey bir şeylerden korunma ihtiyacı duymaktadır.

Naus (2007) literatürde sinizm kavramına ilişkin yapılan tanımları (Tablo 3) vermiştir. Tabloda ayrıca sinizm olgusuna yönelik yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular ve sinizmin öncül ve sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmamızda bu tablodan yararlanmanın faydalı olacağı düşünülmüş ancak gerek tablonun çok uzun olması gerekse tanımlarda birtakım tekrarların ortaya çıkması nedeniyle tablonun kısaltılarak verilmesi uygun görülmüştür.

Tablo 3: Örgütsel sinizme yönelik yapılan tanımlar ve örgütsel sinizmin öncül ve sonuçları.

Yazar (lar)	Tanım	Öncülleri	Sonuçlar
Golden, Ritti ve Ference (1977)	Sinik bilgi, örgütsel eylemler, kararlar ve uygulamalarda ki özgecilik, iyiliğin ve samimiyetin sahte olduğuna dair algılanan inançtır.	Örgütsel iki yüzlülük	Düşük düzey örgütsel bağlılık, örgütsel, yönetsel otorite ve meşruluğa tehdit
Kanter ve Mirmis (1989,1991)	Sinizmin insan doğasının bir özelliği olduğu, merkezinde bencilik ve sahtekarlığın olduğuna duyulan inançtır	Gerçek dışı yüksek beklenti ve hayal kırıklığı	Yönetime duyulan güvensizlik ve aşağılanma hissi, eşitsizlik, adaletsizlik ve yönetim tarafından ciddiye alınmama algısı
Bateman, Sakono ve Fujita (1992)	Otoriteye ve örgüte karşı duyulan olumsuz ve güvensiz tutumdur	Geçici işsizlik	Sinizm

Wanous, Reichers ve Austin (1994)	Değişim ajanının yetersiz veya tembel olmasın dan dolayı gelecekteki örgütsel değişiklikleri hayata geçirme konusunda başarısız olacağına duyulan inançtır.	Değişim çabalarının başarısızlık tarihi, yetersiz bilgi, sinizm eğilimi	Düşük düzey iş doyumunu ve örgütsel bağlılık, zayıf ilişkiler doğurduğu zayıf etkililik
Andersson (1996)	Sinizm, genel ve özel anlamda bir grup, kişi ve ya ideolojiye yönelik gelişen hayal kırıklığı, güvensizlik ve olumsuz tutumdur.	Yüksek oranlı tazminat, geçici işsizlik, ifade kısıtlılığı, rol belirsizliği ve rol çatışması.	Manipüle ve tuzaklara karşı tarafsızlık, lider ve kurumun gücünü abartma
Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998)	Sinizm, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna inanan işgörenin örgüte karşı geliştirdiği olumsuz duygulardır	Örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancı	Olumsuz etki ve örgüte yönelik aşağılık duygusu
Feldman (2000)	Kanter ve Mirvis 1989	Çelişkili güçler, hizmetin dışardan alınması	İşgören ile örgüt arasında ilişkilerde uzun vadeli ilişkiler yerine kısa vadeli ilişkilerin öne çıkması
Abraham (2000)	Andersson (1996)	İşgören sinizmi, örgütsel sinizm, başarısız değişim çabalarının tarihi	Örgütsel sinizm ile ilişkili düşük düzey örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık. görev ile ilişkin düşük düzey doyum

			ve yüksek düzey yabancılaşma.
Johnson ve O' Leray-Kelly (2003)	Sinizm örgütün şeffaflıktan yoksun olduğuna dair duyulan inançtır.	Samimiyet dürüstlük ve adalet gibi erdemlerin ihmali	Sinizmin bilişsel ve duygusal boyutu: genel anlamda örgütsel davranışlara etkisi yok ancak örgütsel tutumları olumsuz yönde etkilemektedir.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky (2005)	Başkasının eylem ve söylemine yönelik duyulan olumsuz inançtır.	Değişimi hayata geçirmek için yönetsel iletişim ve yeterlilik	Değişime karşı direnç gösterme eğilimi
Artwright ve Holmes (2006)	Dean, Brandes ve Dharwadkar'ın (1998) tanımı	Bireyin yetenek, değer ve amaçlarıyla uyumsuzluğu	

Kaynak: Value Incongruence, Job Autonomy, and Organization-based Self-esteem: A Self-based Perspective on Organizational Cynicism

Sinizm kavramına yönelik yapılan tanımlamalar değerlendirildiğinde tanımlamalarda birtakım kavramsal farklılıkların göze çarptığı ancak tanımlamaların öz itibarıyla büyük oranda bir örtüştüğü görülmektedir. Örneğin, hemen bütün tanımların sinizmin en büyük beslenme kaynağı olarak güvensizlik kavramına vurgu yaptıkları görülmektedir. Örgütlerin işgörenlerine karşı şeffaf, dürüst ve adil davranmamaları örgütsel sinizmin yaygınlaşmasında önemli rol oynamaktadır. Ayrıca, karşılımayan beklentilerin sinizmi tetiklediği görülmektedir. Yazar ve araştırmacılara göre tüm bu

olumsuzluklar işgörenlerde, çalıştıkları kuruma karşı güvensizlik, öfke, nefret hatta tiksinti duymalarına neden olmaktadır.

2.4.4. Çağdaş Anlamda Sinizm Kavramı

Günümüzde sinizme maruz kalmayan bir işgörenden söz etmek neredeyse imkânsız, hemen her örgütte gerek örgütsel koşullardan gerekse yönetsel davranışlardan kaynaklı sinizmin belli bir düzeyde yaşandığını varsaymak mümkündür. Dean ve diğerleri (1998) örgütsel sinizmi kavramlaştırmaya çalıştıkları çalışmalarında çok sayıda işgörenin çalıştıkları örgütlere karşı olumsuz tutum içerisinde olduklarını ve bunun sorgulanması gerektiğini ileri sürmektedir. Bireyin yaşamının büyük bir bölümünü geçirdiği, çok sayıda çalışma arkadaşının bulunduğu ve bir şekilde yaşamını idame ettirebilmek için gerekli maddi kaynağı kazandığı bir yere karşı olumsuz düşünceler beslemesi, bu düşüncelerin tutum ve davranışlara yansması sorgulanması ve irdelenmesi gereken bir sorundur.

Örgütsel sinizm, yabancı literatürde 1990'lı yıllarda ilgi odağı olmaya başlamasına rağmen Türkçe literatürde konuya 2007 yılından sonra bir yönelim olduğu görülmektedir (Çakıcı ve Doğan, 2014). Sinizm konusunda daha önce yapılan çalışmaların sinizmi daha çok kişisel özelliklere bağladıkları görülmektedir. Bazı yazarlar, sinizmi insan doğasının olumsuz özelliklerini yansıtan kalıcı, değişmeyen bir davranış olarak nitelendirmektedirler (Watt ve Piotrowski, 2008; Kanter ve Mirvis, 1989; Cook ve Medley, 1954'ten aktaran: Qian, 2007). Kanter ve Mirves, 1989) ise sinizmi "Çağdaş toplumlarda bireyin gereksinimlerini karşılamada yetersiz kalan örgütlere karşı duyulan güvensizlik" olarak nitelendirmektedirler.

Sinizmin kavramlaştırılmasında ve sistematik olarak incelenmesinde önemli katkıları olan ve literatürde sinizm kavramına ilişkin yapılan tanımlar arasında en çok kabul gören tanım Dean ve arkadaşlarının (1998) "Örgütün bütünlükten ve dürüstlükten yoksun olma düşüncesi" ve "Bireyin örgütüne ilişkin olumsuz tutumu" diye nitelendirilen tanımdır.

Örgütsel sinizm çok boyutlu bir kavramdır. Örgütsel sinizm bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları olan ve bireyin örgüte karşı takındığı negatif inançları ifade etmektedir. Örgütsel sinizm inancına sahip olan birey, örgütün kendisine karşı adil, dürüst, eşit ve hoşgörüle yaklaşmadığına inanır ve bu rahatsız edici durum bireyde olumsuz duygu ve tavırların gelişmesine yol açar (Abraham. 2000; Bommer, Rich ve Rubin, 2005;

Cartwright ve Homes. 2006; Naus ve diğ, 2007; Rubin, Dierdorff, Bommer ve Baldwin, 2009; Kalağan ve Güzeller, 2010; Mesci, 2014;). Sinik bireyler mesai arkadaşlarına ve karşılaştığı insanlara karşı soğuk, mesafeli ve kişiliksiz (Dean ve diğ, 1998) davranışlar sergilerler. Sinikler işlerine karşı ilgisiz tavırlar sergileme, işleri anlamsız, değersizleştirme ve kendilerini yetersiz görme eğilimindedirler (Friedman, 2003).

Sinizm ile ilgili yapılan tanım ve araştırmalar sinizmin oluşmasında güvensizliğin (Dean ve diğ, 1998; Abraham, 2000; Stanley, Meyer ve Topolnytsky 2005; Bommer ve diğ, 2005; Cartwirght ve Holmes, 2006; Naus ve diğ, 2007; Tsay, Shu ve Bazerman, 2011;) çok önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Normal yaşamımızda herhangi bir konuda karar alırken tercihte bulunmak zorunda kaldığımız sayısız olayla karşılaşırız. Karar almamızda önceki deneyimlerimizin de aldığımız, alacağımız kararlarda önemli bir etkisi vardır. Bireyin sahip olduğu sinizm düzeyi kararlarımızı etkileyen (Tsay ve diğ, 2011) bir başka unsurdur.

Sinizm konusunda otoriter olarak kabul edilen Abraham (2000) kişilik sinizmini kalıtsal, değişmeyen ve genellikle olumsuz insan özelliklerine vurgu yapan sinizm türü olarak nitelendirmektedir. Yazar, sinizminin arka planında başkalarına duyulan derin güvensizlik hissinin yattığını söylemektedir. Sinizmi algısına sahip bireyler, dünyayı sürekli olarak kötümser (Abraham, 2000) bir bakış açısıyla algırlar. Onlara göre insanlar dürüstlük (Brandes ve diğ, 2007), adalet ve şeffaflıktan (Tsay ve diğ, 2011) yoksun, kötü niyetli (Davis ve Gardner, 2004; Cartwright ve Holmes, 2006), bencil (Kanter ve Mirvis. 1989), egoist (Andersson, 1996) ve sevgiden (Dean ve diğ, 1998) yoksundurlar. Tüm bu duygular insanda nefret, kızgınlık, manipülasyon olarak dışa yansımaktadır (Why, Johnston, 2008; Barefoot ve diğ, 1989'den aktaran: Abraham, 2000). Sinizme yönelik yapılan değerlendirmeler duyguların (Berman, 1997) sinizmin oluşmasında etkili olduğu göstermektedir.

Candan'a (2013)' göre literatürde sinizme ilişkin yapılan ilk bilimsel çalışma Arthur Niederhoffer'in 1967 yılında kaleme aldığı ve polis memurlarının yaşadığı sinizm boyutuna değinen "Behind the Shield" (Kalkanların Arkasında) adlı kitabıdır. Qian ve Daniels (2008) Niederhoffer tarafından polislerin yaşadığı sinizm düzeyini belirlemek amacıyla geliştirilen ölçeğin ilk örgütsel sinizm ölçeği olduğunu ileri sürmektedir. Stanley ve diğerleri (2005) işgörenlerin yaşadıkları sinizm ve örgütsel değişim arasındaki

ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında sinizm kavramının tanımında görülen benzerlik ve farklılıklara değinmektedirler. Bu çalışmada sinizm olgusu yeniden kavramlaştırılmış ve ayrıca araştırmının bulguları sinizm ile kuşkuculuk arasında bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır.

Naus ve arkadaşları (2007) örgütsel sinizm olgusuna bir model ile katkı sunmuşlardır. Modelde algılanan değerler ile kişisel değerler arasındaki uyum ve uyumsuzluk örgütsel sinizmin öncülleri olarak nitelendirilmektedir. Söz konusu değerler arasında uyumun örgütsel sinizmi azalttığı buna karşın değerler arasındaki uyumsuzluğun ise sinizmi tetiklediği görülmektedir. Ayrıca araştırma bulguları öz-saygının her iki ilişkinin yordayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları örgütsel sinizmin çalışma koşullarında yaşanan olumsuzluklara karşı öz -savunma yanıtı olarak kavramlaştırılmasını desteklemektedir (Naus ve diğ, 2007).

Brandes ve arkadaşlarına göre (2006) bireyin çalıştığı kuruma karşı duyduğu güvensizlik ve bunun sonucu gelişen sinizmin arka planında yöneticilerin eylem ve söylemleri arasındaki tutarsızlık yatmaktadır. Söylediklerinin tersini yapan, bakışa bir deyişle söylem ve eylemleri örtüşmeyen birine güven duyulması beklenemez. Dolayısıyla "Ayinesi iştir kişinin lafa bakılmaz" atasözümüzden ve tarihin babası olarak kabul edilen Herodot'un "Beni duyduğum şeyden ziyade gördüğüm şey tatmin eder" sözü davranışlardaki tutarlığın önemini vurgulamaktadır.

Örgütlerde yaşanan küçülme, kaynakların tükenmesi ve örgütsel yapı gibi unsurların sinizmin tetiklenmesine aracılık ettiklerini ileri sürmektedirler. Aynı yazarlar bu durumda, işgörenlerin kendi örgütlerine karşı olumsuz duygu beslemelerine ve birtakım sağlık sorunları yaşamalarına neden olduğunu ileri sürmektedirler (Naus ve diğ, 2007; Cartwright ve Holmes, 2006; Fitzgerald, 2002). Kanter ve Mirvis (1989) siniklerin liderlerinin motivasyonunu bozduğunu ve kişisel çıkarlarını kolaylıkla örgütsel çıkarlara tercih etme eğiliminde olduklarını ileri sürmektedir. Anderrson ve Bateman (1997) iş yerindeki sinizmin sebep ve sonuçlarını belirlemek amacıyla kaleme aldıkları çalışmalarında; yöneticinin yüksek beklentisi, düşük örgütsel performans ve işin sürekli olmamasını (geçici iş) işyerindeki sinizmin kestiricileri olarak nitelendirmektedir. Ayrıca aynı yazarlar işyerindeki sinizmin örgütsel vatandaşlık duygusu, moral değerleri ve bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini ileri sürmektedirler.

2.4.5. Siniklerin Temel Özellikleri

Siniklerin kendine has birtakım tutum ve davranış örüntüleri geliştirdikleri ve özgün birtakım özelliklere sahip oldukları görülmektedir (Kanter ve Mirvis, 1989; Dean ve diğ., 1998; Brandes ve diğ. 1999; Abraham, 2000, Cevizci. 2002; Naus ve diğ., 2007; Kalağan, 2009; Kalağan ve Güzeller, 2010; Candan, 2013). Bu tutum ve davranışları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Sinikler yalan söyleme, sahte yüzle ortaya çıkma ve başkalarını istismar etmenin insanın temel karakteristikleri olduğunu varsayarlar.
- Sinikler insanların genel olarak bencil davranışlar sergilediklerini ve kişisel çıkarlarını toplumsal çıkarlara tercih etme eğiliminde olduklarını düşünmektedirler.
- Sinikler insanların asıl niyetlerini gizleme çabasında olduklarını ve sürekli olarak bir şeyler sakladıklarını sanmaktadırlar.
- Sinikler insanların dürüstlük ve adaletten yoksun olduklarını varsaymakta ve bu da onlarda öfke, nefret ve tiksintiye neden olmaktadır.
- Sinikler örgütlerin eşitlikten uzak davranışlar sergilediklerine dair derin bir inanç duyarlar.
- Sinikler yaşadıkları olumsuzluklardan dolayı kendilerini değersiz olarak görme eğilimindedirler.
- Sinikler morali ve performans düzeyleri düşük bireylerdir.
- Sinik bireyler başkalarına ve çalıştıkları örgüte karşı duydukları güvensizlikten dolayı nefret ve tiksinti duygusunu yoğun bir şekilde yaşamaktadırlar.
- Sinikler işlerine ve başkalarına karşı yabancılaşma yaşarlar.

2.4.6. Sinizmin Alt Boyutları

Literatür incelendiğinde sinizmin üç alt boyuttan meydana oluştuğu görülmektedir. Bunlar: Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlardır (Andersson, 1996; Dean ve diğ.,1998).

2.4.6.1. Bilişsel Boyut

Sinizmin bu boyutu örgüte karşı duyulan negatif duyguları içeren inançları ifade eder. Başka bir deyişle örgütün dürüstlükten yoksun olma inancını temsil etmektedir. Bilişsel boyut başka bir deyimle zihinsel boyutta işgörenler, örgütün kendilerine karşı adil ve şeffaf bir şekilde davranmadığını düşünmektedir. Bilişsel öge bireyin çevresindeki kişi,

olay, durum ve nesneye ilişkin her türlü deneyim, inanç ve düşünceyi kapsamaktadır (İnceoğlu; 2004; Kalağan, 2010).

Özler, Atalay ve Şahin (2010) örgütsel sinizmin ilk boyutu olan bilişsel sinizmi, "Öfke, hor görme ve kınama gibi olumsuz duygularla ortaya çıkan, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç" olarak tanımlamaktadırlar. Yazarlara göre "Sinizm, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyeti ile ilgili inançsızlığa olan eğilimdir." Brandes ve arkadaşları (2006b) bilişsel boyutun sinizmin gelişmesinde en belirleyici unsur olduğunu ifade etmektedir.

Sinizmin bilişsel boyutunda siniklerin aşağıdaki davranışları sergileme eğiliminde oldukları görülmektedir (Kanter ve Mirvis, 1989; Kalağan, 2009; Özler ve diğ, 2010; Dean , 2011; Candan, 2013).

- Sinikler örgütlerin resmi beyanatlarına itibar etmezler
- Örgütlerdeki bireyler dürüstlük ve doğruluktan yoksundur.
- Örgütün düşünceleriyle yaptıkları arasında büyük bir tutarsızlık söz konusudur.
- Örgütlerde bireyler yalan söyleme, ikiyüzlü tutumlar sergileme, başkalarının arkasından kumpaslar kurma gibi ahlak dışı birtakım davranışlar sergilemektedirler.
- Örgüt için asıl olan örgütün çıkarıdır.
- Örgütteki uygulamalar örgütsel ilkelerden yoksundur.
- Örgüt uygulamalarının çoğu ahlaki standartlardan yoksundur. Örgütün yönetim kademesinde bulunanlar adil değildirler. Bütün bu olumsuzluklar bireyin çalıştığı örgüte karşı öfke, nefret, tiksinti duymasına aracılık etmekte ve bilişsel boyutta örgüte karşı negatif bir algının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu bağlamda düşünüldüğünde sinizmin bu boyutunda birey bilişsel olarak örgüte karşı negatif bir tutum sergilemektedir.

2.4.6.2. Duyuşsal Boyut

Sinizmin duyuşsal boyutun bireyin yoğun bir şekilde sinik duygular yaşadığı evredir (Brandes ve diğ, 2006b; Brandes ve diğ, 2007). Abraham'a (2000) göre sinizmin bu boyutu örgütsel sinizmin en etkili boyutudur. Yazara göre bu evrede nefret, öfke, saygısızlık, sıkıntı, tiksinti ve utanç gibi birtakım olumsuz duygular yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Duyuşsal boyut, bilişsel boyuttaki algılama sonrasında; sinirlenme, kızma, gerilim hissetme, endişe duyma gibi tepkiler ortaya koyar. Örgütsel sinizmin bu boyutu

birey üzerinde o derece etkilidir ki örgütünden utanç duymaya, onun bir bireyi olduğu için kendisini suçlamaya başlar (Dean ve diğ, 1998; Brandes ve diğ, 2006b; Abraham, 2000).

Sinizmin duyuşsal boyutu işgörenlerde örgüte yönelik duyulan olumsuz inancın duygulara yansıdığı evredir. Başka bir deyişle bireyde gelişen inanç bu aşamada duygusal anlamda hissedilmeye başlanır ve çoğu zaman güçlü duygusal tepkilerle ortaya konur. Örgüte karşı duyulan olumsuz inancın duygulara yansımaları bireyde örgüte yönelik nefret, tiksinti, aşağılanma ve utanç duygusunun gelişmesine neden olur.

2.4.6.3. Davranışsal Boyut

Davranışsal boyut işgörenlerin, örgütün politika ve uygulamalarına yönelik çevrelerine şikâyet ve eleştirilerde bulunmaya başladığı evredir. Örgütsel sinizmin davranışsal boyutunda bilişsel ve duyuşsal boyutta örgüte karşı beslediği negatif inanç duyguların bireyin davranışlarında gözlenebildiği boyuttur (Dean ve diğ,1998; Abraham, 2000). Birey örgütün kendisine karşı dürüst adil ve şeffaf şekilde davranmadığını düşünür ve bunu davranışlarına yansıtır. Bu davranışlar genelde istenmeyen davranışlar olarak görülür. Bazı yazarlar (Andersson, 1996; Dean ve diğ,1998; Abraham, 2000) sinizmin davranışsal boyutunda işgörenin, örgütün edimlerini hafife almaya başladığını ve iğneleyici bir üslup ile eleştirme eğilimleri sergilediğini ileri sürmektedir. İşgören davranışsal boyutta ayrıca örgütün geleceğine yönelik karamsar öngörülerde bulunur.

2.4.7. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri

Örgütsel sinizm kavramının kuramsal temellerini beklenti kuramı, atfetme kuramı, tutum kuramı, sosyal değişim kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramları oluşturmaktadır (Kalağan ve Güzeller 2010).

2.4.7.1. Beklenti Kuramı

Bilindiği gibi beklenti kuramı (expectancy theory) bir motivasyon kuramıdır. Beklenti kuramına göre insan davranışlarına yön veren temel neden insanın gereksinimleridir. Bu kurama göre birey gereksinimlerinin karşılanmasında etkili olabilecek davranışlar sergilemektedir. Başka bir deyişle birey davranışlarını rasyonel bir temele oturtur. Hangi davranış beklentilerini karşılayacaksa birey o davranışlara yönelir.

Sinik inanç, tutum ve davranışlarının arka planı incelendiğinde bunların genelde örgütün gelecek tutumuna yönelik oldukları görülmektedir (Dean ve diğ., 1998; Abraham, 2000; James, 2005). Görüldüğü gibi örgütsel sinizm örgütün eşitlikten ve adaletten yoksun (Kanter ve Mirvis, 1989; Abraham, 2000) olduğuna duyulan inanca vurgu yapmaktadır. Yine beklenti kuramının bencillik üzerine (Robbins, 2000'den aktaran: Kalağan ve Aksu, 2010) temellendiği gerçeği göz önüne alındığında örgütsel sinizm ve beklenti kuramının aynı noktada kesiştiği görülmektedir.

Sonuç olarak beklenti kuramı bireyin sergileyeceği davranışın kendisine olan yansımalarıyla yakından ilişkili olduğu düşünülebilir. Burada edimin bireyin amaçlarına ulaşmasındaki rolü, başka bir deyişle ödül amaç ilişkisinin önemli olduğu görülmektedir.

2.4.7.2. Atfetme Kuramı

Atfetme (attribution) "Bir kişinin kendi davranışlarının veya başkalarının davranışlarının nedenlerini açıklaması ve belli hususlara dayandırılmasına verilen addır" (Eren, 2010:79). Tanımdan da anlaşılabilir gibi atfetme sürecinde birey davranışlarının altında yatan nedenleri sorgular başka bir deyişle birey bu eylemi yapmaya iten gerekçeleri temellendirme çabası içerisinde. Kalağan ve Aksu'ya (2010) göre örgütsel sinizm türlerinden örgütsel değişim sinizm ile atfetme kuramı yakından ilişkilidir.

2.4.7.3. Tutum Kuramı

Eren'e (2010) göre tutum, bireyin değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan coşku ve tanıma sürecidir. Tutum örgütsel sinizmin duyuşsal boyutuyla yakında ilişkilidir. Bilişsel boyutta gelişen inançlar duyuşsal boyutta tutum olarak davranışlara yansımaktadır (Kalağan, 2009). Sonuç olarak tutumların örgütsel sinizm davranışları üzerinde etkili olduğunu düşünmek yerinde olacaktır.

2.4.7.4. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramı bireylerin yapması gereken işleri doğru bir şekilde yapmasına vurgu yapmaktadır. Sosyal değişim kuramına göre bireylerin doğru işler yapması ancak birbirlerine karşı dürüst olmalarıyla mümkündür (Kalağan, 2009). Bilindiği gibi değişim sinizmin önemli öncüllerinden biri olarak kabul edilmektedir.

2.4.7.6. Duygusal Olaylar Kuramı

Örgütsel sinizmin kuramsal temellerini meydana getiren bir diğer kuram da duygusal olaylar kuramıdır. Duyguların örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynadığı gerçeği kuram ile ilgili çalışma yapan hemen bütün araştırmacıların (Kanter ve Mirvis, 1989; Abraham, 2000) hem fikir olduğu bir konudur.

2.4.7.7. Sosyal Güdülenme Kuramı

"Güdülenme, bir veya birden çok insanın, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçmek için sarf ettiği çabaların toplamıdır" (Eren, 2010). Sosyal güdülenme kuramı bireysel olayların nedenlerini odağa alan bir yaklaşımdır (Kalağan, 2009).

2.4.8. Sinizmin Türleri

Sinizmin, genelde beş başlık altında sınıflandırıldığı görülmektedir. Literatür incelendiğinde sinizmin toplumsal sinizm, kişisel sinizm, görev sinizmi, iş sinizmi, ve örgütsel değişim sinizm olmak üzere beş farklı türe ayrıldığı görülmektedir (Dean ve diğ, 1998; Qian, 2007). Stanley ve arkadaşları (2005) sinizmi yönetime yönelik sinizm, değişim odaklı sinizm ve genel sinizm olmak üzere üç farklı türde değerlendirmektedir. Yine Abraham (2000) sinizmi, kişilik sinizmi, sosyal/kurumsal sinizm ve işgören sinizm olarak gruplandırmaktadır.

Sinizm konusunda en çok referans alan (Candan, 2013) araştırmalardan biri de Dean ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen çalışmalarıdır. Araştırmacılar bu çalışmada sinizmi kavramlaştırılmaya ve sınıflandırmaya çalışmış ve sinizmi farklı disiplinler açısından mukayese etmişler. Sinizme ilişkin beş temel kavramın örgütsel sinizm literatürünü karakterize ettiği görülmektedir (Dean ve diğ, 1998). Bu beş temel kavram kişisel sinizm, toplumsal/kurumsal sinizm, mesleki sinizm, işgören sinizmi ve örgütsel değişim sinizmi kavramlarından oluşmaktadır.

2.4.8.1. Kişisel/kişilik sinizmi

Kişilik sinizmi kavramı davranışçı yaklaşımdan beslenmektedir, bu yaklaşım sinizmi insan doğasının bir gerekliliği olarak kabul etmektedir. Başka bir deyişle, sinizm insan doğasının olumsuz özelliklerini yansıtan kalıcı, değişmeyen bir davranış türüdür (Kanter ve Mirvis, 1989; Kouzes ve Posner, 2006; Watt ve Piotrowski, 2008). Abraham'a (2000) göre kişilik sinizm duygusuna sahip bireylerde güvensizlik en yoğun halde yaşanan

düşünce halidir. Yazar bu düşünce halinin bireyde öfke ve nefret olarak oraya çıktığını ve bunun bireyin davranışlarına yansıdığını ileri sürmektedir, birey bu düşüncelere doğuştan sahip olarak dünyaya gelir başka bir deyişle bu bir kişilik özelliğidir.

Abraham'a (2000) göre kişilik sinizm duygusuna sahip bireyler kendilerini aşağılanmış hissederler ve bu yüzden kişiler arası ilişkileri son derece zayıftır. Yazara göre kişilik sinizm algısına sahip olan bireyler dünyayı genel olarak olumsuzluklar mekânı olarak görme eğilimindedirler. Çünkü onlara göre dünya ikiyüzlü, hain ve sevgisiz insanlarla doludur ve bu tür insanlara dolu bir dünyada adalet, dürüstlük ve şeffaflık ve sevgiden söz etmek kendi kendini kandırmaktan öte bir şey değildir.

2.4.8.2. Toplumsal Sinizm

Toplumsal sinizm yaklaşımına göre bireyin sinik davranışlar sergilemesinde toplum belirleyici bir rol oynamaktadır (Kanter ve Mirvis,1989). Bu yaklaşıma göre toplumun bireyi dışlaması ve izole etmesi bireyde görülen sinik davranışların temel nedenleridir. Abraham'a (2000) göre eğer birey toplumsal sinizm yaşıyorsa o zaman beklenti ve talepleri karşılanmıyor demektir. Toplumsal sinizmin gelişmesinde sisteme duyulan güvensizlik tetikleyici bir rol oynamakta ve (Dean ve diğ, 1998) sistemlere duyulan bu güvensizliğin yaygınlaşması mümkün görülmektedir.

Abraham'a (2000) göre toplumsal sinizmin en önemli ve zararlı etkilerinden biri de bireyin toplumsal ve ekonomik kurumlara karşı duyduğu güvensizlik ve bu güvensizliğin bir kader olarak algılanmasıdır. Yazarın saptaması, bu durumun bireyin ve aynı zamanda toplumun geleceği açısından riskler barındırdığını göstermektedir. Çünkü toplumsal ve ekonomik kurumlara karşı böylesine derin bir güvensizliğin doğal olarak bütün insani ilişkileri etkileyeceğini düşünmek mümkündür. Güvensizlik üzerine inşa edilen bir ilişkinin sağlıklı ve verimli yürümesini ümit etmek olası değildir. Sonuç olarak birey, nasıl olsa hiç kimse dürüst değil, herkes bencil, sadece kişisel çıkarlarının peşinde koşmakta ve beni de amaçları için bir araç olarak kullanmaktadırlar düşüncesine kapılır bu duygular zamanla bireyde bir saplantı haline dönüşür.

2.4.8.3. Mesleki Sinizm

Mesleki sinizm olgusu işyerinde çalışma koşullarından kaynaklanmaktadır. İşyerindeki psikolojik baskı, aşırı iş yükü gibi özellikler mesleki sinizminin temel

yordayıcıları olarak kabul görmektedir. Mesleki sinizm, potansiyel iş koşulları (Andersson ve Bateman, 1996). Abraham (2000) işyerinde karşı karşıya kalınan sorunlar, olumsuz dönütler ve başarısızlıklar işgörenlerin duygusal olarak gerilmelerine ve fiziksel olarak tükenmelerine yol açmaktadır. Yazara göre bu istenmeyen sonuçlar işgörenleri müşterilerden uzaklaşmalarına neden olmaktadır. Böyle durumlarda işgörenler müşterileri suçlamaya başlar (Maslach ve Pines,1977'den aktaran: Abraham, 2000) ve hem duygusal hem de fiziksel olarak büyük bir yılgınlık ve tükenmişlik yaşar.

Abraham (2000) mesleki sinizmin gelişmesinde rol oynayan bir diğer faktörün kişi-rol çatışması olduğunu ileri sürmektedir. Yazar, fatura tahsili, çocuk bakımı, gibi bazı meslekleri icra eden kişilerin işin gereği sürekli olarak güler yüzlü olmak durumunda olduklarını başka bir deyişle gerçek duygularını saklamak durumunda kaldıklarını ifade etmektedir. Bu durum günümüzün en yaygın mesleklerinden biri olan kurumların müşteri hizmetleri biriminde çalışanların ve ayrıca öğretmenlerin de yukarıda ifade edilen meslek gruplarında çalışanlar ile benzer sorunlar yaşadıklarını ileri sürmek mümkündür.

2.4.8.4. İşgören Sinizmi

Abraham'a (2000) göre bireylerin sinik kişilere dönüşmelerinde etkili olan bir diğer faktör de işgören sinizmidir. Daha önce de ifade ettiğimiz gibi işgören sinizmi bireyin örgütün dürüstlük ve eşitlikten yoksun (Kramer, 1995; Andersson, 1997; Dean ve diğ, 1998; Abraham, 2000; Bateman ve; Brandes ve diğ. 2006; Cartwright ve Holmes, 2006) olduğuna dair gelişen inanç boyutunu temsil eder. Bu yaklaşıma göre örgüt iş görene karşı ikircikli bir tavır içersindedir (Abraham, 2000).

İşgörenlere göre örgütsel politikalar ve uygulamalar şeffaflık ve dürüstlükten uzaktır. İşgören örgütün sürekli olarak kendisine karşı tuzaklar kurduğu inancındadır ve bu inanç doğal olarak işgörenin çalıştığı örgüte karşı negatif tutum ve davranışlar sergilemesine yol açmaktadır (Abraham, 2000; Brandes ve diğ, 2007; Naus ve diğ, 2007). Örgütün eşitlikten yoksun olduğuna dair duyulan inanç, bireyin yalnızlık duygusuna kapılmasına ve başkalarından kopmasına yol açar (Andersson ve Bateman, 1997; Abraham, 2000). Kanter ve Mirvis (1989) işgören sinizmin kontrol altına alınmasında avantajların eşit bir şekilde paylaşılmasının, çalışma saatlerinin yeniden düzenlenmesinin, açık iletişim kanallarının kurulmasının ve çalışma koşullarının düzeltilmesinin yararlı olacağını ileri sürmektedir.

2.4.8.5. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmine göre örgütsel değişim algılanan sinizmin tetikleyicisidir (Austin, 1997'den aktaran. Dean ve diğ, 1998). "Modern iş çevrelerinin yaşadığı türbülanslar şirketleri tutkulu programları hayata geçirmek zorunda bırakmıştır" (Abraham, 2000). Şirketlerin yaşadığı sorunlar ve zorlular mevcut yönetimlerin sorgulamalarına yol açmaktadır.

Literatür incelendiğinde örgütsel değişim sinizmi kavramının farklı şekilde tanımlandığı görülmektedir. Örgütsel değişim sinizmini tanımlayan araştırmacılardan Abraham (2000), örgütsel değişim sinizmini değişim çabalarının başarısızlığına gösterilen tepki olarak nitelendirmektedir. Yazara göre bu tepkinin sonucu olarak gelişen başarısızlık inancı örgütün daha sonraki performansına da yansiyacaktır, çünkü örgütte değişim ajanı olarak nitelendirilebilecek bir yönetim kademesi veya yönetici söz konusu değildir.

2.4.9. Sinizmin Ortaya Çıkmasına Aracılık Eden Faktörler

İlgili araştırmalar, örgütsel sinizm ile kişisel ve örgütsel özellikler arasında yakın bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre bir takım kişiler özellikler; yaş, eğitim, durumu, gelir, medeni durum, hizmet süresi, hiyerarşi kişisel sinizmin ortaya çıkmasına yol açan temel faktörlerdir (Kanter ve Mirvis, 1989; Andersson ve Bateman, 1997; Kames, 2005; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Kalağan ve Güzeller, 2008; Kalağan, 2009). Ayrıca, örgütsel sinizmin öncüllerini belirmemek amacıyla yapılan araştırmaların bulguları incelendiğinde, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel politikaların işgörenlerin sinizm yaşamalarına neden olduğunu ortaya koymaktadır (Brandes, 1997; Kanter ve Mirvis, 1989; Dean ve diğ, 1998; James, 2005; Kalağan, 2009;).

Literatürde sinizme aracılık eden faktörleri belirlemek amacıyla yapılan çok sayıda araştırma vardır. Bazı yazar ve araştırmacılar (Brandes ve diğ, 1999; Abraham, 2000; Cartwright ve Holmes, 2006;; Naus ve diğ, 2007; Cihangiroğlu ve Şahin, 2012) psikolojik sözleşme ihlallerinin sinizmin önemli bir aracısı olduğunu ileri sürmektedir. Cihangiroğlu ve Şahin (2010) psikolojik sözleşmeyi "Örgütler ile işgörenlerin karşılıklı olarak birbirinden ne beklediklerini, başarı veya başarısızlıklarının sonuçlarını ortaya koyan, açıkça dile getirilmemiş sözleşme" olarak tanımlamaktadırlar.

Psikolojik sözleşme örgüt ve işgören arasında yazılı olarak ifade edilmeyen ama aslında var olan bir yükümlülüğe vurgu yapmaktadır. Her ikisinin de karşılıklı birtakım beklentileri söz konusudur ve bu beklentilerin gerçekleşmesi her ikisinin de belirtilmemiş ama var olan sorunluluklarını yerine getirmesiyle yakından ilişkilidir. Örgütlerde yaşanan sinizm, psikolojik sözleşme ihlalleri (Bateman, 1997; Cartwright ve Holmes, 2006), ilişkilerde yaşanan değişimler (Brandes ve diğ, 1999), örgüt ve işgörenlerin birbirine yönelik beklentileri (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008), adaletsizlik, güvensizlik ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan öfke, tiksinti, nefret ve tükenmişlik (Kramer, 1995; Andersson, 1996; Abraham, 2000; Brandes, 2007; Özgener ve diğ, 2008; Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Candan, 2013; Çakıcı ve Doğan, 2014) gibi duygulardan kaynaklanmaktadır.

Karşılanmayan beklentilerin sinizmin oluşmasında en önemli faktörlerden biri olduğu düşünülmektedir. Beklentiler ile gerçeklik arasında uyumsuzluk olduğunda birey sinik davranışlar sergilemeye başlar, başka bir deyişle bireyin kişi veya çevreye ilişkin beklentileri karşılanmadığı zaman bireyde sinik tutum ve davranışlar görülmeye başlar. (Andersson, 1996; Dean ve diğ, 1998).

Cartwright ve Holmes'a (2006) göre politikalar ve uygulamalar arasındaki uyumsuzluk, etik dışı davranışlar sosyal sorumluluk eksikliği gibi iş çevresinin karakteristik özellikleri sinizme yol açan önemli etkenlerdir. Yazar, ayrıca, zayıf iletişim, değişimin yönetimindeki yetersizlikler gibi işin temel niteliklerin yanısıra işin doğasından kaynaklanan rol çatışmaları, rol belirsizliği ve aşırı iş yükü gibi nedenler sinizmin ortaya çıkmasında rol oynayan faktörlerdir.

Andersson'a (1996) göre ise işgören sinizmin ortaya çıkmasında (a) işin çevresel özellikleri, (b) örgütsel özellikler ve (c) iş ve rol karakterleri etkilidir.

Yazara göre işin çevresel özelliklerinden kaynaklı faktörler sinizmin gelişmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Yazar Platonun ücretlere ilişkin tarihi "Bir toplumda hiç bir çalışan başka bir çalışanın beş katından fazla ücret almamalıdır" önerisinden yola çıkarak ücretler arasındaki büyük farkların sinizmin tetikleyicisi olduğunu ileri sürmektedir. Günümüzde bazı CEO'ların yıllık ücretinin normal bir işçinin yıllık ücretinin 85 katı olduğu gerçeği düşünüldüğünde durum tüm açıklığıyla ortaya çıkmaktadır

Küresel rekabet, artan maliyetler, daha fazla kar ve daha pek çok nedenden dolayı örgütler işgören sayısında kısıtlamaya gitmekte ve bu durum işgörenler üzerinde bir baskı

aracına dönüşmektedir. Sürekli işten atılma kaygısı bireyin kendisini güvensiz hissetmesine, düşük performans sergilemesine yol açmakta ve bu durum sinizmi tetiklemektedir. Toplumda gelirler arasında var olan dengesizlik bireylerin hem devlet ve örgütlere karşı güvensizlik duymalarına neden olmaktadır. Günümüzde pek çok örgüt sosyal sorumluluklarını yerine getirmekten uzak bir tutum ortaya koymaktadır. Bazı firmalar toplumun ve çevrenin zararına olmasına rağmen aynı ürünleri piyasaya sürmeye devam etmektedirler. Bu da toplum ile örgütler arasında dayanışma ve işbirliğinin gelişmesine engel olmaktadır.

Andersson (1996) sinizmin ortaya çıkmasında etkili olan örgütsel özellikleri ise iletişimsizlik, kendini ifade edememe, ilişkilerde yaşanan kaba davranışlar, yönetsel becerisizlikler ve kullanılan teknikler olarak sıralamaktadır. Yazar, iletişimsizliğin endişe, korku ve güvensizliğin en önemli nedenleri arasında yer aldığını söylemektedir. Bireylerin kendini kolayca ifade edemediği ortamlar sinizmin yeşermesine zemin hazırlamaktadır.

Andersson'a (1996) göre kaba, nezaketsiz ve eğreti davranışlar bireylerin örgütün adalet duygusundan yoksun olduğu duygusuna kapılmalarına neden olmaktadır. Yönetsel yeterlilik bireyin sorunlarına çözüm üretme konusunda kendini güvende hissetmesine neden olur ve buna karşın yönetsel becerisizlikler bireyin güven duygusunu sarsar ve sinizme karşı savunmasız kalmasına yol açar. Ayrıca, liderin kullandığı yönetim teknikleri bireyin örgüte yönelik tutumunda önemli bir role sahiptir. Liderin işgöreni kontrol tarz ve modeli, görev belirlemeleri onun mutluluğu üzerinde belirleyicidir. Mutlu bireylerin sinizm yaşamaları uzak bir ihtimaldir.

Andersson'a (1996) göre yaşanan örgütsel sinizmin temel nedenlerinden biri de işgörenlerin yaşadığı iş ve rol belirsizliğidir. Her örgütte birey yapacağı işin tam olarak belirlenmesini başka bir deyişle ne yapacağını açıkça bildirilmesini arzular. Rol belirsizliği bireyin kendine olan güveni sarsar ve çoğu zaman ikilem yaşamaya zemin hazırlar. Rol belirsizliği bireyin işinden doyum almasına da engel olur ve doğal olarak sinizm yaşamaya başlar. Çoğu zaman liderin ve işgörenlerin işe yönelik beklentileri birbiriyle uyum göstermez. Rol çatışması bireyin baskı yaşamaya aracılık eder ve bu da lidere karşı öfke ve güvensizlik yaşamaya neden olabilir. Örgütlerin iş gücünde daralma politikasına gitmeleri işgörenlerin sırtına yeni ve ağır yük ve sorumluluklar yükleneceği

anlamına gelmektedir. Engellenme, tükenmişlik ve sinizm gibi olumsuz psikolojik sonuçları aşırı iş yükünün öncülleri olarak nitelendirmek mümkündür (Andersson, 1996).

2.4.10. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Gerek yurt dışında gerekse yurt içinde yapılan araştırmalar örgütsel sinizmin işgören performansı (Abraham, 2000) örgütsel bağlılık (Brandes ve diğ., 2006b) ve iş doyumunu (Brandes ve diğ., 2006a) arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Ayrıca literatürde sinizmin örgütsel adaletsizlik (Fitzgread, 2002; Kutanis ve Çetinel, 2009) işten ayrılma (Brandes ve diğ., 2006), öfke (Johnson, 2007) gibi birtakım olumsuz sonuçların yordayıcısı olduğunu ortaya koyan araştırmalar da söz konusudur. Bununla birlikte Çakıcı ve Doğan'ın (2014) yaptıkları araştırma farklı bulgulara işaret etmektedir. Söz konusu araştırmanın sonuçları algılanan örgütsel sinizm ile iş performansı arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Sinizm kavramı üzerinde yapılan ampirik ve teorik çalışmaların yoğun olarak kavramın olumsuz yönüne vurgu yaptıkları görülmekte ancak literatürde sinizmin optimal düzeyde yaşanması halinde örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilediğini gösteren bulgular da söz konusudur. Dean ve arkadaşları (1998) makul düzeyde yaşanan sinizmin bireyin istismar ve sömürülmesine engel olabileceğini ileri sürmektedir. Ayrıca sinik bireyler liderin karar ve uygulamalarını gözden geçirmesine olanak sağlar. Yine siniklerin yaptığı birtakım eleştiri ve şikâyetler mevcut sorunlara çözüm bulunması ve doğru kararların alınması noktasında önemli bir rol oynayabilir.

Sinizm olgusuna yönelik yapılan değerlendirmeler bağlamında düşünüldüğünde, sinizmin bireyin doğuştan sahip olduğu bir özellik olmadığını ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları, sinizmin gelişmesine aracılık eden çok sayıda faktörün olduğunu göstermektedir. Bu faktörleri genel olarak kişisel ve örgütsel faktörler başlığı altında toplamak mümkündür. Araştırma bulguları, örgütsel sinizmin temel beslenme kaynağının güvensizlik olduğunu göstermektedir. Algılanan örgütsel sinizm sonucu meydana gelen güvensizliğin ortaya çıkardığı örgütsel iklim işgörenin çalıştığı örgüte, lidere ve hatta çalışma arkadaşlarına karşı öfke, tiksinti duymasına yol açtığı bilinmektedir. Bu durumun örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

Sinizm konusunda gerçekleştirilen araştırma bulguları ve kavrama ilişkin yapılan değerlendirmeler sinizmin bireysel ve örgütsel sağlığı ciddi anlamda tehdit ettiğini göstermektedir. Sinizm bireyin psikolojik ve fizyolojik sağlığına yönelik ciddi bir tehdit unsuru olarak kabul edilmektedir. Örgüte duyulan güvensizlik, karşılanamayan beklentiler, adaletsiz uygulamalar bireyde çeşitli psikolojik ve fizyolojik bozukluklara yol açmaktadır. Örgütsel sinizmin uykusuzluk, stres, kuşku, hayal kırıklığı, sinirlenme, gerilim, öfke, dargınlık, içine kapanma, sessizlik gibi sinirsel ve duygusal bozuklukların yanı sıra kalp ve damar rahatsızlıkları gibi fizyolojik rahatsızlıklara yol açabildiği görülmektedir (Dean ve diğ., 1989; Brandes, 1997; Smith ve Diğ., 1998; Kanter ve Mirvis, 1998; Abraham, 2000; Kalağan, 2009; Eaton, 2000; Carth ve Holmes, 2006; Yalçınkya, 2014).

Araştırma bulgularında da görüldüğü gibi örgütsel sinizmin işgörenleri sadece duygusal ve ruhsal anlamda olumsuz yönde etkilemediği ayrıca işgörenlerde fiziksel anlamda da bir takım bozuklukların ortaya çıkmasına neden olduğu görülmektedir. Duygusal ve ruhsal anlamda bir rahatsızlığı olan işgören işten kaçma, düşük performans sergileme, örgüte zarar verme davranışları sergileme, iş arkadaşlarının moralini bozma gibi davranışlar sergileyebilir. Tüm bu olumsuzluklar örgütsel sonuçlara olumsuz olarak yansiyabilir. Bütün bunlar sinizmin mücadele edilmesi gereken bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır.

2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.5.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Yılmaz ve Kurşun (2015) "Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Okulların Akademik İyimsenlik Düzeyleri Arasındaki İlişki" adlı bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın amacı ilkokul ve ortaokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile okulların akademik iyimsenlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırma ilişkisel tarama yöntemiyle yapılmıştır. Araştırmanın evreni Konya ili Merkez ilçeleri Meram, Selçuklu ve Karatay ilçelerinde çalışan ve oranlı örnekleme yöntemiyle seçilen 330 öğretmenden oluşmaktadır. Okulların akademik iyimsenlik algıları ile okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişki korelasyon yöntemiyle incelenmiş ve öğretmenlerin çalıştıkları okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin bazı özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi ve varyans analizi ile incelenmiştir. Araştırma bulguları, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik

davranışları ile okulların akademik iyimserlik düzeyleri arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Biroğul ve Deniz (2015) "Farklı Branş Öğretmenlerinin Akademik İyimserlik ve Mesleki Benlik Saygısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı bir araştırma gerçekleştirmişler. Araştırma verileri akademik iyimserlik ölçeği ve mesleki benlik saygısı ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmanın çalışma grubu 303 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma verileri Kocaeli merkez ve ilçelerinden seçilen ortaokul ve ortaöğretimde görev yapan farklı branş öğretmenlerinden tesadüfi küme örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin mesleki benlik saygısının akademik iyimserlik ölçeğinin alt boyutları olan kolektif yeterlilik, akademik vurgu ve güven düzeyi ilişkileri incelendiğinde; bütün değişkenlerin birbiriyle pozitif yönlü ve anlamlı ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Mesleki benlik saygısına sahip öğretmenler kendilerine ve öğrencilerine güvenleri yüksek olduğunda akademik vurguyu da pekiştirirler. Aynı zamanda akademik vurgu kolektif yeterliği de desteklemektedir.

Özdemir ve Kılınc (2014) "Bürokratik Okul Yapısı ile Öğretmenlerin Akademik İyimserlik Düzeyleri Arasındaki İlişki" adlı bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın amacı, okulların bürokratik yapıları ile okulların akademik iyimserlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. İlişkisel tarama modelinde tasarlanan araştırmada veri toplama amacıyla ölçek kullanılmıştır. Araştırmaya, Kastamonu ili merkez ilçe sınırları içinde bulunan 14 ilköğretim okulunda görev yapan toplam 211 öğretmen katılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler ortalama, standart sapma, korelasyon ve regresyon teknikleri ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, etkili bürokratik okul yapısı ile okulların akademik iyimserlik düzeyleri arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu ve etkili bürokratik okul yapısının okulların akademik iyimserlik düzeylerini anlamlı bir yordadığını göstermektedir.

Yalçınkaya (2014)'nın araştırmasının amacı Türkiye'de 2007-2012 yılları arasında örgütsel sinizm konusunda yapılan çalışmaları değerlendirmektir. Tarama modelindeki bu çalışmada, örgütsel sinizm ile demografik değişkenler ve genel sinizm, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel destek, örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık gibi birçok değişken arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Araştırma kapsamında incelenen ve psikolojik sözleşme ihlalleri ile sinizm algılamaları arasındaki ilişkileri irdelemeyi amaçlayan araştırmaların tamamında iki değişken arasında pozitif yönde

anlamli iliskiler tespit edilmiştir. Yine örgütsel sinizm algılamaları ile örgütsel destek algısı arasındaki ilişkiyi irdeleyen çalışmaların tamamında destek algısı ile sinizm algısı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Başka bir ifadeyle destek algılamalarının sinizm algısını azalttığı görülmüştür. Örgütsel sinizm çalışmaları bağıllık değişkeni açısından incelendiğinde, örgütsel bağıllık ile örgütsel sinizm algısı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel sinizm üzerinde demografik değişkenlerin etkisinin irdelendiği araştırmaların bir kısmında çalışanların örgütsel sinizm algılamalarında eğitim durumu, çalışılan pozisyon, cinsiyet, gelir durumu gibi değişkenler açısından anlamlı farklılık olduğu belirtilirken bazı çalışmalarda sinizm algılamalarının ilgili değişkenler açısından farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Keser ve Kocabaş (2014) "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması" adlı çalışmada İstanbul ili Avrupa yakası ilköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin belirlenmesi hedeflenmiş, otantik liderlik özellikleriyle psikolojik sermaye düzeyleri arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizinde korelasyon ve regresyon teknikleri kullanılmıştır. İnceleme sonucunda psikolojik sermaye unsurları ve otantik liderlik unsurları arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır. Psikolojik sermaye düzeylerinin otantik liderlik özelliklerini yordama düzeyini incelemek amacıyla yapılan analizler otantik liderlik unsurlarının, psikolojik sermaye unsurlarından etkilendiğini; başka bir deyişle psikolojik sermaye unsurlarının otantik liderlik unsurlarının yordayıcısı ya da açıklayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgütsel sinizm konusunda Çakıcı ve Doğan (2014) tarafından "Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi" adlı ampirik bir çalışma yapılmıştır. Tarama modelinde yapılan araştırmaya 116'sı akademik personel ve 68' idari personel olmak üzere toplamda 184 kişi katılmıştır. Örgütsel sinizmin iş performansına etkisini saptamayı amaçlayan çalışmanın bulguları çalıştığı kuruma karşı duygusal olarak olumsuz bir algıya sahip olan bireylerin iş performansının her zaman olumsuz yönde şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Gül ve Alacalar (2014) "Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağıllıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma" adlı bir çalışma yapmışlardır. Araştırmanın evrenini, Samsun ili Atakum ilçesindeki altı farklı okulda görev yapmakta olan 96 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulguları otantik liderlik bileşenleri olan öz farkındalık, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, ilişkilerde şeffaflık ve

içselleştirilmiş ahlak anlayışının tümü ile izleyicilerin duygusal bağlılıkları arasında olumlu ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre otantik liderlik bileşenleri olan öz farkındalık, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışının tamamı ile izleyicilerin performansları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak araştırmanın sonuçlarına göre, otantik liderliğin tüm bileşenleri ile izleyicilerin duygusal bağlılıkları ve performansları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Türkiye sinizm konusunda gerçekleştirilen bir diğer araştırma Akan, Bektaş ve Yıldırım (2014) tarafından yapılmıştır. "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Etik Liderlik Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki" adlı çalışmanın amacı sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik ve öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını saptamaktır. İlişkisel desen modelinde yapılan araştırma Erzurum merkez ilçelerinde bulunan 221 ilkököl öğretmeni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak iki farklı ölçeğin kullanıldığı araştırma verilerinin analizinde Pearson Momentler Çarpımı korelasyonu ve çok değişkenli regresyon analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Öğretmen algılarına göre elde edilen bulgular, etik liderliğin tamamı ve tüm alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca etik liderliğin örgütsel sinizm puanlarını yordama düzeyinin belirlemesi için yapılan çok değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre etik liderliğin bütün alt boyutları birlikte örgütsel sinizmi yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Altinkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı (2014) eğitim kurumları çalışanlarına yönelik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın amacı okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi saptamaktır. İlişkisel tarama modelindeki çalışmanın örneklemini Kütahya il merkezinde bulunan liselerde görev yapan 305 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler betimsel istatistikler, t-testi, tek yönlü varyans ve Pearson korelasyon katsayısı ile analiz edilmiştir. Çalışmanın bulguları, okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasında düşük ve orta düzeyde bir ilişki söz konusudur.

Yıldız (2013) "İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki" adlı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmanın amacı söz konusu değişkenlerin birbiriyle ilişkili olup olmadıklarını ve birbirlerini ne ölçüde etkilediklerini saptamaktır. Araştırma verileri anket

yöntemiyle toplanmış ve elde edilen veriler SSPS 16.0, paket programında frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma ve korelasyon gibi betimsel istatistiksel işlemlerle analiz edilmiştir. Araştırma, halen aktif olarak görev yapan 219 ilkokul öğretmenine yönelik gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin algıları arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bulgular, öğretmenlerin örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet arasında negattif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre öğretmenlerin örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü yüksek bir ilişki söz konusudur.

Okulların akademik iyimserlik kavramı üzerinde yapılan araştırma sayısının özellikle ülkemiz bağlamında oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu araştırmalardan biri Çağlar (2013)'ın "Okulların Akademik İyimserlik Düzeyinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisi" adlı çalışmasıdır. Araştırmada okulların akademik iyimserlik ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve her iki düzeyin katılımcıların, cinsiyet, kıdem, okul türü, okulda çalışan öğretmen ve öğrenci sayıları değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Tarama modelindeki bu çalışmanın evreni Adıyaman ilinde görev yapmakta olan 192'si kadın ve 367'si erkek toplam 559 öğretmenden oluşmaktadır. Anket yöntemiyle toplanan veriler betimsel analizler, bağımsız t testi ve yek yönlü varyans analizi teknikleri kullanılmıştır. Bulgular, kadın öğretmenlerin ortak yeterlilik, erkek öğretmenlerin ise güven alt boyutlarında daha iyi düzeyde olduklarını ve kıdem artıkça okulların akademik iyimserlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığını göstermektedir. Araştırma sonucu, okulların akademik iyimserlik ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde olumlu bir ilişkinin olduğunu ve okulun akademik iyimserliğinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığını açıklayabildiğini göstermektedir.

Mete'nin (2013) 400 akademik personelin katılımıyla fakülte yöneticileri üzerinde yaptığı ve fakülte yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışları ile akademisyenlerin örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, fakülte yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik davranışları ile akademisyenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Mete, etik liderlik davranışlarının örgütsel sinizm davranışlarının yordayıcısı olduğunun altını çizmektedir. Aynı araştırmanın sonuçları, fakülte yöneticilerinin orta düzeyde sinik davranışlar sergilediklerini buna karşın akademik personelin yüksek düzeyde sinik

davranışlar gösterdiklerinin ortaya koymaktadır. Yazar, akademik personelin yaşadığı sinizm düzeyinin bilişsel boyutta orta, bununla birlikte duygusal düzeyde yüksek ve davranışsal boyutta ise en düşük düzeyde gerçekleştiğini belirtmektedir. Araştırma bulguları çalışmamızın temel sayıtlılarından olan, "Yöneticilerin benimsedikleri liderlik yaklaşımı ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde bir ilişki vardır" varsayımını destekler niteliktedir.

Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz (2013) "Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama" adlı çalışma gerçekleştirmişler. Araştırmasının amacı otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisinin saptamaktır. Araştırmada iki farklı ölçme aracı kullanılmış ve hipotezlerin test edilmesi için Pearson korelasyon ve değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, otantik liderlik tarzı ile prososyal hizmet davranışları arasında anlamlı ilişkiler vardır. Ayrıca otantik liderlik tarzı işgörenlerin müşterilere yönelik rol tanımlı ve rol ötesi prososyal hizmet davranışı sergilemelerini ve çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar sergilemelerini etkilemektedir.

Arslan (2012) "Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyleri" adlı bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın evreni Süleyman Demirel Üniversitesinde çalışmaya olan 80 akademisyenden oluşmaktadır. Araştırma akademisyenlerin genel sinizm ve örgütsel sinizm eğilimlerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmekte. Betimsel tarama modelindeki araştırmanın bir diğer amacı genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Araştırma bulguları, araştırmaya katılanlar orta düzeyde örgütsel sinizm yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Araştırma sonucuna göre işgörenler genel sinizmi örgütsel sinizmi daha yüksek düzeyde yaşamaktadır. Çalışmada örgütsel sinizm ile genel sinizm arasında ilişki olup olmadığı araştırılmış ve sonuç olarak genel sinizmin bilişsel boyut ile örgütsel sinizmin duygusal boyutu ve genel sinizmin davranışsal ve duygusal boyutlarıyla örgütsel sinizmin bilişsel boyut arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Çoban ve Demirtaş (2011) "Okulların Akademik İyimserlik Düzeyi ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki" adlı bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın amacı okulların akademik iyimserlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel

bağlılığı arasındaki ilişkinin düzeylerini belirlemeyi ve düzeylerin bazı değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektir. Araştırma Malatya il merkezinde bulunan 32 okulda görevli 671 örneklem ile yapılmıştır. Araştırma bulguları, iyimserlik ile örgütse sinizm ilişkisi saptanmaya çalışılmıştır. Bulgular, kadın öğretmenlerin ortak yeterlilik buna karşın erkek öğretmenlerin güven boyutunda yüksek puan aldıkları tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırmada kıdem arttıkça okulların akademik iyimserlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseldiği bulgusuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak, okulların akademik iyimserlik ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde olumlu yönde bir ilişki tespit edilmiş ve okulların akademik iyimserliğinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığını açıklayabildiği görülmüştür.

Altınöz, Çöp ve Sığındı (2011) örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Örgütsel sinizmi ölçmek için Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen ve 13 maddeden oluşan örgütsel sinizm ölçeği (ÖSÖ), örgütsel bağlılığı ölçmek için daha önce geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeklerinden yararlanılarak araştırmacı tarafından revize edilen ölçek kullanılmıştır. Araştırma evreni, Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde bağımsız, yerli veya yabancı otel zincirine bağlı otellerde çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın ana problemini oluşturan örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık ilişkisi Spearman korelasyon analizi ile yapılmıştır. Araştırma bulguları, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde anlamlı yönde olumsuz bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle örgütsel sinizm arttıkça örgütsel bağlılık azalmakta veya bunun tam tersi bir durum olduğu ortaya koymaktadır.

Türkçe literatürde otantik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisini inceleyen araştırma sayısının oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu araştırmalardan biri Coşar (2011) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırma 371 örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri dört farklı ölçekle ile toplanmış ve elde edilen verilerin analizinde güvenilirlik, korelasyon, bağımsız t testi, tek yönlü varyans analizi, regresyon analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işgörenlerin demografik özelliklerinden cinsiyet ve statü otantik liderlik algısı üzerinde etkilidir. Bunun yanı sıra araştırmada bulguları, otantik liderlik, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm değişkenleri arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğunu; otantik

liderlik algısının örgütsel güveni ve örgütsel bağlılığı olumlu, örgütsel sinizmi ise olumsuz yönde etkilediğini saptamıştır.

Ülkemizde, Kalağan ve Aksu'nun (2010) araştırma görevlilerinin örgütsel sinizme ilişkin algılarını belirlemeye yönelik yaptığı, 214 araştırma görevlisinin katılımıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışmanın bulguları, çalıştığı kurumdaki işinden memnun olan işgörenlerin düşük düzeyde sinizm yaşadıklarını buna karşın iş doyum düzeyleri düşük olan işgörenlerin sinizmin tüm alt boyutlarında yüksek düzeyde sinizm yaşadıklarını göstermektedir. Araştırmaya katılanların örgütsel sinizm ilişkin algılarının medeni durum, çalışma süresi, araştırma görevlisi olma değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Arabacı (2010) "Duyarsızlaştırma ve Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Eğitim Müfettişlerinin İş Doyumuna Etkileri" adlı bir çalışma yapmışlardır. Anket yönteminin veri toplama aracı olarak kullanıldığı araştırma eğitim alanından görev yapan 217 müfettişin katılımıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizinde korelasyon, bağımsız t testi, tek yönlü varyans analizi, regresyon analiz teknikleri yararlanılmıştır. Araştırma bulguları, öğretim görevlilerinin duyarsızlaşma ve örgütsel sinizm düzeyleri ile iş doyumunu arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani, müfettişlerin sinizm ve duyarsızlaşma düzeyleri arttıkça iş doyumlarında bir düşüş yaşanmaktadır.

Araştırma değişkenlerini inceleme konusu yapan çalışmalardan elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, ülkemiz açısından, kavramlara yönelik artan bir ilginin söz konusu olduğu görülmektedir. Bu durumu her kadar olumlu bir gelişme olarak nitelendirmek mümkün ise de araştırma konularının yoğunlukla öğretmenler üzerinde olması eğitim açısından bir problem olarak yorumlanabilir, çünkü okul bir bütün olarak düşünülmesi ve okul başarısındaki diğer paydaşların kavramalara ilişkin görüşlerinin alınmasının okullarımızın başarısı açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

2.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Du Plessis, (2014) "Otantik Liderlik Psikolojik Sermaye, İçgören ve İş Bağlılığı Arasında İlişki" adlı çalışmasında çarpıcı sonuçlara ulaşmıştır. Araştırmanın korelasyon ve regresyon analizleri psikolojik sermaye, otantik liderlik, izleyicilik ve işgören bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Değişkenler arasındaki

korelasyon incelendiğinde en anlamlı ilişkinin psikolojik sermaye ile iş bağlılığı arasında olduğu görülmektedir. Yine umut, yeterlilik, direngenlik ve iyimserliğin psikolojik boyutları işgörenlerin bağlılığını canlı tutan etkenler oldukları görülmektedir. Ayrıca psikolojik sermayenin otantik liderlik ile iş bağlılığı arasında aracılık rolü gördüğü belirlenmiştir.

Rego ve arkadaşları (2014) "Otantik Liderlik İşgörenlerin Sermaye ve Yaratıcılıklarını Artırır" adlı bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma çeşitli iş kollarında faaliyet gösteren 37 şirkette çalışan 219 örneklem grubu üzerinde yapılmış ve veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Otantik liderlik davranışlarının işgörenlerin yaratıcılığına doğrudan veya pozitif duyguları vasıtasıyla etkilerini saptamaya çalıştıkları incelemenin bulgularına göre, otantik liderlik stiline işgören yaratıcılıklarının gelişmesinde önemli roller üstendiğini göstermektedir. yapılan analizler, yöneticilerinin otantik liderlik davranışları işgörenlerin umut ve pozitif duyguları üzerinde de etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Laschinger, Wong ve Grau'nun (2013) iki aşamalı çalışmalarının amacı otantik liderlik davranışları ve yapısal güçlendirmenin duygusal tükenme ve örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini saptamaktır. Araştırma akut bakım servisinde çalışan, yeni mezun ve deneyimli 615 hemşireyi kapsamaktadır. Çoklu grup path analiziyle yapılan araştırmanın bulguları, otantik liderlik davranışlarının hem örgütsel sinizmi hem de duygusal tükenmişliği anlamlı düzeyde negatif yönde yordadığını ortaya koymaktadır.

Li, Yu, Yang, Qi ve Fu (2013)'nin "Çin Kültüründe Otantik Liderlik, Geleneksellik ve Etkileşimsel Adalet" adlı bir araştırma yapmışlardır. Otantik liderlik yaklaşımı ve gelenekselliğin etkileşimsel adalet üzerindeki etkisini Çin kültürü bağlamında ortaya koymayı amaçlayan çalışmanın verileri üç farklı ölçme aracıyla iki aşamada, betimsel istatistikler ve korelasyon matrisleri işlemleriyle gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada 47 farklı birimde çalışmakta olan 199 örneklem üzerinde gerçekleştirilmiş çalışmanın ikinci aşamasında 46 birimdeki 170 yönetici ve işgören araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırma sonuçları, Çin gelenekselliği kontrol altında tutulduğunda işgörenlerin otantik liderlik ile etkileşimsel adalet algılarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür. Bu bağlamda otantik liderlik davranışlarının ancak Çin gelenekselliği ile bir uyum sağladığında işgörenler üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Peterson ve arkadaşlarının (2012) yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının işgörenlerin performansına ve duygularına yönelik etkilerini araştırdıkları iki aşamalı çalışmadan elde edilen bulgular, yöneticilerini otantik liderler olarak algılayan işgörenlerin işlerinde daha etkili olduklarını ortaya koymaktadır. Çalışmalar ayrı ayrı değerlendirildiğinde, birinci çalışmanın sonuçları, otantik liderlik davranışlarının izleyenlerde pozitif duygular uyandırmak suretiyle işgörenlerin performansların artırdığını ortaya koymaktadır. Yüksek düzeyde otantik liderlik davranışları gösteren liderler ile çalışan işgörenlerin düşük düzey otantik liderlik davranışları sergileyen liderle ile çalışan işgörelere göre daha fazla pozitif duygular ve daha az düzeyde negatif duygular besledikleri görülmüştür. İkinci çalışmanın bulguları, otantik liderlik davranışları ile psikolojik sermaye arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Wong ve Laschinger (2013) "Otantik Liderlik, Performans ve İş Doyumunda Güçlendirimin Rolü" adlı bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma rastgele seçilen Ontario, Kanada'da bulunan 600 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile işgörenlerin yapısal gelişimleri ve ayrıca iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişkiye rastlanmıştır. Başka bir deyişle yöneticiler şeffaflık, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, öz farkındalık ve yüksek ahlaki değer standartlar vasıtasıyla otantik davranışlar sergiledikçe işgörenleri kurumlarının güçlenme potansiyelinin olduğu algısına sahip olur ve iş doyumları da bu paralelde artar.

Wu (2012) "Tayvan Ortaokullarında Kolektif Sorumluluk, Akademik İyimserlik ve Öğrenci Başarısı" adlı bir çalışma yapmıştır. Araştırmanın temel amacı akademik iyimserliğin akademik başarı üzerindeki etkisini saptamaya yönelik yapılan tarama modelindeki araştırma, Hualien kentindeki 103 ortaokulda çalışan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analiz sonuçlarına göre akademik iyimserliğin üç boyutu da anlamlı düzeyde öğrenci başarısını etkilemektedir. Analiz sonuçları kolektif sorumluluğun akademik iyimserliği doğrudan, öğrenci başarısını ise dolaylı olarak olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Malloy (2012) "Dağıtımçı Liderliğin Okulların Akademik İyimserlik ve Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi" adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırma Amerika Birleşik Devletleri Ontario eyaletinde bulunan 113 okulda çalışmakta olan toplam 2122 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında veri toplamak için iki farklı ölçek ve

araştırmaya katılan okulların veri tabanları kullanılmıştır. Araştırma verileri, SPSS paket programı ile analiz edilmiş ve değişkenler arasındaki ilişkinin tespiti için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. Araştırma bulguları, Okul yöneticilerinin sergiledikleri dağıtımçı liderlik davranışları sadece bir boyut için akademik iyimserliği olumlu yönde etkilemektedir. Buna karşın okul yöneticilerinin sergiledikleri dağıtımçı liderlik davranışlarının genel anlamda okulların akademik iyimserlik düzeyini ve öğrenci başarısını etkilediği tespit edilmiştir.

Alok ve Israel (2012) "Otantik Liderlik ve İş Bağlılığı" adlı bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. İlişkisel tarama modelinde yapılan araştırmanın örneklemini 117 işgören oluşturmaktadır. Elektronik posta yoluyla elde edilen verilerin analizinden elde edilen bulgular otantik liderlik ile iş bağlılığı ve psikolojik sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Yani, yöneticiler otantik liderlik davranışları sergiledikçe işgörenler işlerine daha fazla bağlılık duymakta ve psikolojik sermayeleri artmaktadır.

Messick (2012) akademik iyimserliğin kolaylaştırıcı yapı ile örgütsel vatandaşlık arasında aracılık rolü oynayıp oynamadığını belirlemeye çalışmıştır. Araştırma ilkokullarda görevli 589 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan ampirik çalışmada elde edilen veriler betimsel istatistikler ve hiyerarşik regresyon istatistiksel teknikler ile analiz edilmiştir. İlişkisel analizler, kolaylaştırıcı yapılar ile okulların akademik iyimserlik arasında yakın bir ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırma bulguları, benzer bir ilişkinin kolaylaştırıcı yapı ile örgütsel vatandaşlık arasında olduğunu ortaya koymaktadır. Regresyon analizleri akademik iyimserliğin kolaylaştırıcı yapı ile örgütsel vatandaşlık arasında kısmen aracılık rolü olduğunu tespit etmiştir.

Anderson (2012) "Kolaylaştırıcı Yapı ile Okulların Akademik İyimserlik ve Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı çalışmada verileri öğretmenlerden anket yöntemiyle toplamıştır. Araştırmanın amacı kolaylaştırıcı yapı ile okulların akademik iyimserlik ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkinin yanı sıra akademik iyimserliğin, kolaylaştırıcı yapı ile öğrenci başarısı arasında aracılık rolü oynayıp oynamadığını tespit etmektir. Araştırma bulguları, kolaylaştırıcı yapı ile öğrenci başarısı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Regresyon analizleri akademik iyimserliğin kolaylaştırıcı yapı ile öğrenci başarısı arasında aracılık rolü olduğunu tespit etmiştir.

Dean (2011) akademik iyimserliğe ilişkin bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma kolektif liderlik yaklaşımı, öğretmenlik mesleği ve güvenin okulların akademik iyimserlik üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapılan çalışma 67 okulda görev yapan çoğunluğu kadın toplam 1.353 sertifikalı öğretmen ve müfredat konusunda karar alabilme yetkisine sahip üyelerin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Anket yöntemiyle toplanan veriler, SPSS programı ile analiz edilmiştir. Bulgular, yeni bir kavram olan akademik iyimserlik ile öğrenci başarısı arasında yakın bir ilişkiye işaret etmektedir. Araştırmada akademik iyimserlik ile kolektif liderlik, öğretmenlik mesleği ve güven arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Tapara (2011) "Otantik Liderlik: Örgütsel Sonuçlar ve Lider İzleyici Gelişimi" adlı çalışmasında otantik liderlik ile örgütsel sonuçlar ve lider işgören gelişimini konu edinmiştir. Araştırmacı çalışma evreni olarak Yeni Zelanda'da faaliyet gösteren biri özel diğeri kamu teşebbüsü olan iki şirkette tepe konumunda görev yapan 40'ı yönetici ve 150'si işgörenden oluşan örneklem grubu seçmiştir. Araştırmada hipotezlerin test edilmesinde Pearson korelasyonu ve Lineer regresyon analiz yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, liderin otantik gelişimi ile işgörenlerin gelişim pozitif yönde birbiriyle ilişkilidir. Yöneticilerin liderlik davranışları sergilemeleri, işgörenlerin otantik liderlik davranışları sergilemelerinin yordayıcısıdır. Ayrıca, işgörenlerin otantik davranışlar sergilemeleri yöneticilerinde otantik liderlik davranışlarını sergilemelerine neden olur ve buda iş doyumunun artmasına aracılık eder.

Williams, Brien ve LeBlank (2012) Amerika Birleşik Devletlerinin iki eyaletinde anket yöntemiyle veri topladığı bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın evrenini üniversitede öğrenimlerine devam eden ve mezun olmuş 868 örneklemin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları ilginç sonuçlara işaret etmektedirler. Araştırmanın amacı, politik liderlerin sergiledikleri liderlik stillerinin seçmen tercihi üzerindeki etkilerini ortaya koymaktı. Araştırma bulgularına göre politik liderlerin otantik liderlik stili ile değişim sinizmi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Yani politik liderler otantik davranışlar sergiledikçe seçmenler sinik tutum ve davranışlar sergilemekten uzaklaşırlar.

Giallonardo ve arkadaşları (2010) Giallonardo ve arkadaşları (2010) "Otantik Liderliğin Öncülleri: Yeni Mezun Olmuş Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Aracılık Rolü" adlı bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma, en az üç yıllık bir çalışma deneyimine sahip random yöntemiyle seçilmiş 170 örneklem üzerinde yapılmıştır. Otantik

liderlik davranışlarının akut bakım hemşirelerinin duygusal tükenmişlik ve sinizm düzeylerine etkilerini araştırdıkları çalışmalarının sonuçları lider pozisyonundaki hemşirelerin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının akut bakım bölümünde çalışan hemşirelerin çalıştıkları çevreye ilişkin güçlü duygular beslemelerinde önemli roller üstlendiklerini ileri sürmektedirler. Yine aynı çalışmanın sonuçlarına göre otantik liderlik davranışları duygusal yıkım ve sinizm arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kirby ve Dipaola (2009) "Akademik İyimserlik ve Başarı: Bir Path Analizi" bir çalışma yapmışlardır. Yapısal eşitlik modelinde yapılan araştırma bulgularına göre, akademik iyimserliğe sahip okul öğrencilerinin düşük sosyo-ekonomik düzeye rağmen zorlukları aşmada daha başarılı olduklarını ve yine örgütsel sorumluluk duygusuna sahip okul öğrencilerinin daha üst düzey başarılar elde etme potansiyeline sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Aynı çalışmada elde edilen bulgular örgütsel bağlılık, kolektif yeterlilik, güven ve akademik vurgunun öğrenci başarısının yordayıcıları olduklarını göstermektedir.

Beard (2008) okulların akademik iyimserliği ve pozitif psikolojinin öğretmen deneyimi, yetenek, öğrenci ve akademik görevlere ilişkin öğretmen inançlarını belirlemek amacıyla deneysel bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın evreni ortaokullarda görev yapmakta olan 260 öğretmenden oluşmaktadır. İlişkisel modelde gerçekleştirilen araştırmanın bulguları genel iyimserlik duygusu ile akademik iyimserlik arasında yakın bir ilişki olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle kolaylaştırıcı yönetim uygulamaları, olumlu inanç gibi pozitif duygular akademik iyimserliği açıklamaktadır.

Watt ve Piotrowski (2008) örgütsel sinizmin örgütsel sonuçlar üzerindeki hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarını test etmeyi amaçladığı çalışmasında önemli bulgulara ulaşmışlardır. Çalışma Amerika Birleşik Devletlerinin Güney Doğusunda bulunan her biri en az üniversite düzeyinde eğitim almış 73'ü erkek ve 33'ü kadın toplam 110 sağlık çalışanına yönelik yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket yönteminin kullanıldığı araştırmanın bulgularına göre, örgütsel değişim sinizmi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Buna göre yüksek düzeyde sinizm algısına sahip işgörenler bilişsel, duygusal ve davranışsal açıdan çalıştıkları kuruma karşı daha düşük seviyede bağlılık göstermektedirler.

Robinson, Lyod, Rowe, (2008) "Liderliğin Öğrenci Başarısındaki Etkisi: Liderlik Yaklaşımlarının Farklı Etkilerinin Analizi" adlı bir çalışma gerçekleştirmişler. Meta-analiz yöntemiyle yapılan araştırmanın bulguları, okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının öğrenci başarısında etkili olan önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamında değerlendiren 27 araştırmadan 22'sinin sonuçları okul liderlerinin sergiledikleri liderlik yaklaşımı ile öğrenci başarısı arasında yakın bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Araştırma bulgularına göre amaç ve beklentileri açıkça ifade edebilen, planlama ve koordineyi iyi yapabilen, uygun bir öğrenme iklimi ve müfredatı oluşturabilen, öğretmen gelişimini sağlayabilen yöneticilerin diğer yöneticilere oranla öğrenci başarısında çok daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Sinizm konusunda yapılan araştırmalardan biri Naus ve arkadaşları (2007) tarafından gerçekleştirilen ve 100'ü kadın, 74'ü erkek toplam 174 Alman işgören üzerinde yapılan çalışmadır. Araştırma verileri betimsel istatistik ve ilişki model ile test edilmiştir. Araştırmanın amacı, kişinin çalışmakta olduğu örgüte yönelik potansiyel sinizm öncüllerini saptamaktır. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizleri, işgörenlerin bireysel değerleri ile algılanan değerler arasında uyumsuzluğun sinizmin güçlü bir yordayıcısı olduğunu buna paralel olarak değerler arasındaki uyumun düşük düzeyde sinizm ile sonuçlandığını ortaya koymaktadır. Yine araştırma bulguları ve iş özerkliğinin sinizmi azalttığını ve örgütsel öz-saygının hem uyumu ve hem de sinizmi kısmen de olsa etkilediğini ortaya koymaktadır. Sonuçlar elde edilen veriler ile varsayımların tutarlı olduğunu göstermektedir. Araştırma bulguları, işgörenlerin örgütsel sinizmi işyerindeki sorunlara ve istenmeyen durumlara karşı bir savunma aracı olarak geliştirdiklerini ortaya koymaktadır.

Johnson, (2007) tarafından sinizm konusunda gerçekleştirilen ve 205 örnekleme kapsayan araştırma sonuçlarına göre mevki, yaş, liderin destekleyici tavırları, grup tutumlar ve iş doyumu ile sinizm arasında negatif bir ilişki söz konusudur. Buna karşın olumsuz eylemlerin sinizme aracılık ettiği görülmektedir. Aynı araştırmanın sonuçlarına göre alkol ve kafein kullanımı, mizaç ile birlikte sinizmin önemli bir stres kaynağı olmakta ve ilişkilerin bozulmasına neden olmaktadır.

Kurz (2006) "Okulların Akademik İyimserlik Algıları ile Mesleki Bağlılık Arasındaki İlişki" adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırma örneklemini Ohio eyaletindeki ilkokulların görev yapan 3. ve 4. sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırma

kapsamında kullanılan veriler elektronik posta yoluyla toplanmış ve SPSS programı ile analiz edilmiştir. Bulgular, akademik iyimserlik ile öz-yeterlilik, güven ve akademik vurgu alt boyutları ile öğrenci sayısı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Bommer ve arkadaşları (2005) 372 işgöreni kapsayan ve dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel değişim kaynaklı sinizme etkilerini araştırdıkları çalışmalarında dönüşümcü liderlik davranışlarının işgörenlerin örgütsel değişime karşı yaşadıkları sinizm üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Araştırma sonuçları her hemen her örgütte bulunma olasılığı yüksek olan örgütsel sinizmin olumsuz etkilerinin azaltılmasında liderlik stilinin doğrudan etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Sonuçlar dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen yöneticilerle çalışan işgörenler örgütsel değişimi daha makul bir düzeyde karşılamakta ve değişimin yol açtığı örgütsel sinizmi daha düşük düzeyde yaşamakta olduklarını ve dönüşümcü liderlik davranışlarının izleyenler üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olan sinizm ile mücadelede önemli bir araç olduğunu göstermektedir.

Hoy, Sweetland ve Smith (2002) liselerin 9.10. ve 12. sınıflarında öğrenimlerine devam etmekte olan random yöntemiyle seçilen 97 öğrenci ile bir çalışma yapmışlardır. Araştırmanın amacı, akademik iyimserlik ve sosyo ekonomik düzeyi ile okulların matematik dersi arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırmanın birinci bulgusuna göre, akademik iyimserliğin alt boyutlarından biri olan akademik vurgu ile okulların dersindeki matematik başarısı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Araştırmanın bir başka sonucu, kolektif yeterlilik ile okulların dersinde başarısı arasında pozitif yönlü anlamlı düzeyde bir ilişki söz konusudur. Araştırmanın bir sonraki aşamasında yapılan path analizi sonuçları incelendiğinde, sosyo ekonomik durumun hem doğrudan hem de dolaylı olarak buna karşın akademik iyimserliğin alt boyutları olan akademik vurgu ve kolektif yeterliğin okulların matematik dersindeki başarısı da doğrudan etkili olduğunu göstermektedir. Araştırmanın bir diğer bulgusu, öğrenci akademik vurgunun en güçlü yordayıcı olduğunu göstermektedir.

Dean ve diğ.(1998) "Örgütsel Sinizm" adlı bir çalışma yapmışlardır. Sinizmin işgören davranışlarına olası etkilerini ortaya koymayı amaçlayan ve literatürde yoğun bir şekilde referans gösterilen araştırmalardan biri de 129 işgöreni kapsayan ve iş güvensizliğinin sinizmi tetikleyip tetiklemediğini inceleyen çalışmalarıdır. Araştırma

bulguları yüksek düzey sinizm algısına sahip bireylerin düşük düzey sinizm algısına sahip bireylere nazaran daha yoğun iş güvensizliği yaşadıklarını ortaya koymaktadır.

Andersson ve Bateman (1997) "İşyerinde Sinizm: Bazı Sonuç ve Etkileri" adlı bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. İşyerindeki sinizmin bazı değişkenler üzerindeki etkilerini saptamak amacıyla üretim, finans, inşaat, pazarlama, emlak ve danışmanlık gibi değişik sektörlerde çalışan 207 yönetici ve kalifiye işgöreni kapsayan deneysel çalışmada çarpıcı sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışmanın sonuçları, çevreye özgü bazı faktörlerin sinizme yol açtığını göstermektedir. Yine araştırma bulguları, iş yerindeki sinizmin örgütsel performans ve iş verimi üzerinde olumsuz etkilerinin olduğunu ve işgörenler sinizm yaşadıkları zaman örgütün çıkarını pek önemsemedikleri ortaya koymaktadır. Yazarlar, ayrıca sinizmin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmanın büyük bir enerji ve zaman kaybına yol açtığını ileri sürmektedirler.

Yukarıda özetlenen araştırmalar göz önüne alındığında gerek yurt içinde gerekse yurt dışında otantik liderlik ile akademik iyimserlik ve örgütsel sinizm konularında yapılan araştırmaların çoğunlukla ampirik çalışmalar olduğu görülmektedir. Mevcut araştırmalar her üç kavramın birbiri üzerindeki etkilerini yeterince incelemeyeceği göstermektedir. Bu bağlamda, değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasının eğitim yönetimine olumlu katkılar sunacağını söylemek olasıdır.

Ayrıca, araştırma konularından biri olan akademik iyimserliğin ülkemiz bağlamında hem kuramsal hem de ampirik yönden yeterince incelenmediği anlaşılmaktadır. Bu anlamda kavrama ilişkin çalışmaların yetersiz olduğu söylenebilir. Araştırma kapsamında incelenen çalışmalarda uygulanan veri toplama araçlarının (ölçek) hemen tamamının Türkçe uyarlamalarının kullanıldığı görülmektedir. Söz konusu ölçeklerin ülkemiz kültürüne uygun olacak şekilde geliştirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ile verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Yöntemi

Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırmada, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelinde araştırma iki veya daha çok değişken arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini tespit etmeyi amaçlamaktadır (Karasar, 2007:81). Büyüköztürk ve arkadaşlarına (2008) göre ilişkisel tarama modelini "iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden incelemesi" sürecidir. Araştırma modelinde ikisi bağımlı biri bağımsız olmak üzere üç değişken bulunmaktadır. Otantik liderlik bağımsız değişken, akademik iyimserlik ve örgütsel sinizm bağımlı değişkenler olarak tasarlanmıştır.

Bu araştırmada, ilkokul ve ortaokul okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının okulların akademik iyimserlik ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini hangi yönde ve düzeyde etkilediği öğretmen algılarına göre incelenmiştir. Çalışmada, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının, akademik iyimserliği doğrudan, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini ise hem doğrudan hem de akademik iyimserlik üzerinden dolaylı olarak etkileyebileceği varsayılmıştır. Bu modelin test edilmesi için Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) çerçevesinde gözlenen değişkenlerle path analiz tekniği kullanılmıştır. Karasar (2007: 82) tarama modeli ile elde edilen bilgilerin gerçek bir neden-sonuç ilişkisi olarak yorumlanamayacağını belirtmekle birlikte, araştırmaların yapılmasında karşılaşılan ekonomik, teknik veya etik güçlükler nedeniyle, tarama ile bulunan ilişkilerin de neden-sonuç ilişkisi olarak yorumlanabileceğini belirtmiştir.

Modele ilişkin path analizi yapılmadan önce veri seti içinde aykırı değer olup olmadığı Mahalanobis uzaklıklarından yararlanılarak incelenmiştir. İnceleme sonucunda, 46 veri (10, 40, 138, , 223, 224, 515, ...) aykırı değer kabul edilmiş ve analiz dışı bırakılmıştır.

İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin öğretmenlerin algıladıkları okulların akademik iyimserlik ve örgütsel sinizmi hangi düzey ve yönde etkilediğini belirlemek amacıyla path analizi yapılmıştır. Path analizi sonucunda, modelin veriler ile uyumuna ilişkin bazı uyum indeksleri incelenmiştir. Yapısal eşitlik modelinde test edilen modelin uygunluğu farklı ölçütler ile belirlenmektedir (Kayacan ve Gültekin, 2012), bu ölçütler arasında ki-kare (χ^2), RMSEA, GFI, AGFI, NFI, TLI ve CFI en yaygın kullanılan indekslerdir (Kline, 2011). İlgili literatürde iyi uyum indekslerinin kabul edilebilir değerlere ilişkin farklı görüşler söz konusudur. İyi uyum indeksleri açısından χ^2/sd değerinin 5'ten küçük olması, AGFI, CFI, NFI, TLI ve GFI'nin .90'dan büyük olması, gibi ölçütler kullanılmaktadır, bu değerlerin 90'dan büyük olması kabul edilebilir bir uyuma ve, 95'ten büyük olması ise iyi uyuma işaret etmektedir. (Sümer, 2000; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Kline, 2011; Bayram, 2013). RMSEA değeri ile ilgili farklı görüşler söz konusudur. Literatürde RMSEA'nın .05 ile .010 arasında değer alabileceği ileri sürülmektedir (Kline, 2011; Schermelleh-Engel ve diğ., 2003; Yılmaz ve Çelik 1999'dan aktaran: Arlı, 2011).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2014–2015 eğitim-öğretim yılında Siirt il ve ilçe merkezleri (Baykan, Eruh, Kurtalan, Pervari, Şirvan ve Tillo) ile bir beldedeki (Ziyaret beldesi) 53'ü ilkokul ve 48'i ortaokulda görev yapan toplam 1943 (Ek-2) öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında ilgili kurumdan gerekli yasal izin alınmıştır (EK-1). Araştırma kapsamında evrenin tamamına ulaşıldığı için örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Araştırma sorularının incelenmesi için evrenden toplanan veriler eksik değer, aykırı değer, normallik ve çoklu değişme açısından değerlendirilmiş ve ölçeklerin birini ya da birden fazlasını boş bırakan veya kurallara uygun bir şekilde doldurulmayan ölçekler veri setinden çıkarılmıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda, gönüllük esasına göre doldurulmuş 1099 geçerli veri elde edilmiştir. Araştırmaya katılan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerin dağılımına ilişkin veriler Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: 2014-2015 Öğretim yılı Siirt il ve ilçe merkezlerindeki ilkokul ve ortaokulları ve bu okullardaki öğretmen sayıları

	İlkokul			Ortaokul			Genel Toplam
	E	K	Toplam	E	K	Toplam	
Merkez	390	270	660	297	246	543	1203
Baykan	16	12	28	20	19	39	67
Eruh	29	18	47	26	30	56	103
Kurtalan	95	71	166	100	75	175	341
Pervari	21	11	32	15	22	37	69
Şirvan	10	10	20	16	10	26	46
Tillo	8	1	9	6	6	12	21
Ziyaret beldesi	23	21	44	27	22	49	93
Genel toplam							1943

Tablo 4'te görüldüğü çalışma evrenindeki öğretmenlerin %50'sinden fazlası il merkezindeki okullarda görev yapmaktadır. Tabloya göre ilçe bazında en fazla öğretmenin Kurtalan ilçesinde, en az öğretmenin Tillo ilçesinde bulunduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında veri toplanan bütün okullar araştırmacı tarafından ziyaret edilmiş ve gerekli ön açıklama yapılmak suretiyle ölçekler uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, görev yapılan okul kademesi, eğitim durumu, kıdem ve mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkenlerine göre dağılımları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, okul türü, eğitim durumu, kıdem ve mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkenlerine göre yüzde ve frekans değerleri

Değişken	Kategori	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	544	49.5
	Erkek	555	50.5
Okul Kademesi	İlkokul	449	40.9
	Ortaokul	650	59.1
Eğitim durumu	Ön lisans	44	4.0
	Lisans	945	86.0
	Yüksek Lisans ve doktora	110	10.0
Kıdem	1-5 yıl	515	46,9
	6-10 yıl	278	25,3
	11-15 yıl	146	13,3
	16-20 yıl	88	8,0
	21 yıl ve üzeri	72	6,6
Mevcut Ok. Yön. ile Çalışma Süresi	1 yıldan az	433	34.4
Çalışma Süresi	1-5 yıl arası	609	55.4
	6 yıl ve üzeri	57	5.2
Toplam		1099	100.0

Tablo 5'te görüldüğü gibi araştırmaya katılanların % 49,5'i kadın ve % 50,5'i erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan kadın ve erkek öğretmen sayılarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Tablo 5 incelendiğinde ortaokullarda görev yapan öğretmen oranının ilkokulda görev yapan öğretmenlere göre nispeten daha fazla olduğu görülmektedir. Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin oranı % 59.1 iken ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin oranı % 40.9'dur. Eğitim durumu değişkeni açısından bakıldığında öğretmenlerin büyük bir oranının % 86 lisans mezunu oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılanların oranları kıdem değişkenine göre incelendiğinde 1-5 yıl kıdem grubundaki öğretmenlerin % 46,9 ile en yüksek oranı temsil ettiği ve bu grubu %25,3 oranla 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin izlediği görülmektedir. Dağılıma göre, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin en düşük düzeye % 6,6 sahip oldukları görülmektedir. Mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkeni incelendiğinde en yüksek oranının %55,4 ile 1-5 yıl çalışma süresi grubundaki öğretmenlere ait olduğu görülmektedir. Ayrıca bir yıldan daha az süre ile mevcut okul yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin oranı %39,4'tür. En az orana sahip olan grubun altı yıl ve üzeri grubundaki öğretmenler olduğu saptanmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla öğretmenlere uygulanmak amacıyla üç ayrı ölçme aracı ve demografik bilgileri içeren form kullanılmıştır. Bunlar (1) Otantik Liderlik Ölçeği (OLÖ- Ek 3) (2) Okullar İçin Akademik İyimserlik Ölçeği (OAIÖ-Ek-4) ve Örgütsel Sinizm (ÖSÖ-Ek-5) Ölçeğidir. Araştırmada kullanılan ölçme araçlarından OLÖ araştırmacı tarafından gerekli basamaklar takip edilerek geliştirilmiştir. Diğer iki ölçeğin kullanılabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. Analizler sonucunda öğretmenlere uygulanan otantik liderlik ölçeğinin üç alt boyuttan (öz-farkındalık, önyargısız değerlendirme ve ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık), okulların Akademik iyimserlik ölçeğinin üç alt boyuttan (kolektif-yeterlilik, güven ve akademik vurgu) ve ÖSÖ'nin ise yine üç alt boyuttan (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) meydana geldiği görülmüştür. Araştırmada kullanılan tüm ölçme araçları 5'li likert tipindedir. Her bir ölçeğe ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda ayrı ayrı başlıklar halinde verilmiştir. Öğretmenlere uygulanan veri toplama aracında bu ölçeklere ek olarak, öğretmenlerin cinsiyetini, okul kademesini, eğitim durumunu, kıdemini ve mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresini belirlemeye yönelik beş soru maddesi yer almıştır.

3.3.1. Otantik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilme Aşaması

Ülkemizde otantik liderlik yaklaşımına yönelik özellikle ampirik araştırma sayısının kısıtlı olması yabancı literatürdeki kaynaklara yoğunlaşılmasına neden olmuştur. Otantik liderlik ölçeği, araştırmacı tarafından ilgili basamaklar ve süreçler takip edilerek geliştirilmiştir. Ölçek geliştirme sürecinde öncelikle konuya ilişkin kapsamlı bir literatür incelemesi yapıp odaklanılan kavram hakkında derinlemesine bilgi edinilmiş ve otantik liderlik davranışlarına ilişkin olabildiğince ölçekler ve ölçek geliştirilme süreçleri incelenmiş, ölçme araçlarındaki tüm maddeler tek tek incelenmiş ve daha önce Türkçe'ye çevrilmemiş ölçekler Türkçe'ye çevrilmiştir. Yapılan kaynak taraması ile geliştirilen ölçme aracı ile ilgili teorik alt yapı oluşturulmuştur.

Literatür incelendiğinde, liderin otantik davranışlarını ölçmek için Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen otantik liderlik ölçeğinin yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir. Otantik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi sürecinde özellikle Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen ve Amerika (Amerika Birleşik Devletler), Asya (Çin) ve Afrika (Kenya) olmak üzere üç farklı kültürdeki örneklem

üzerinde test edilen ve daha sonra Tabak ve arkadaşları (2012) ve Yeşiltaş ve arkadaşları (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan otantik liderlik ölçeği madde havuzunda yer alan ifadelerin yazılmasında önemli esin kaynakları olmuşlardır. Ayrıca, Gardner ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen daha sonra Çeri-Booms (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan otantik liderlik ölçeğinden de yararlanılmıştır. Ölçek geliştirme sürecinde, Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen otantik liderlik öz-değerlendirme ölçeği ve Andersson ve Prussia (1997) tarafından geliştirilen ve öz liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlanmasından da (Tabak ve diğ., 2013) yararlanılmıştır. Otantik liderlik ve otantik liderlik öz değerlendirme ölçeklerinde (Walumbaw, 2008) yer alan hata yaptığında kabul eder ifadesi hata yaptığında hatasını kabul eder şeklinde geliştirilen ölçeğe eklenmiştir.

Madde havuzunda yer alan ifadelerin içerik ve adlandırma bakımından Türk Eğitim Sistemine uygun olmasına özen gösterilmiş ve söz konusu yapıyla uyuşmayan maddeler çıkarılmıştır. Okul müdürlerinin otantik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi sürecinde sekiz alan uzmanı ve iki dil uzmanının görüşlerine başvuruldu. Bu kapsamda dil ve anlatım bakımından Türkeçe ile uyum göstermeyen maddeler dil uzmanlarının görüşleri doğrultusunda yeniden ifadelendirilmiştir. Sonraki aşamada görüşlerine başvuru alan uzmanların düşünceleri doğrultusunda alt boyutlar ile düşük ilişkili olduğu varsayılan ifadeler madde havuzundan çıkarılmış, benzerlik taşıyan ifadeler düzeltildi ve madde sayısı tamamlanarak madde havuzu hazır hale getirilmiştir. Yapılan tüm bu işlemlerin sonucunda 30 maddelik madde havuzu oluşturuldu. Tüm bu aşamalardan sonra ölçekte yer alan ifadeler anlaşılabilirlik ve içerik açısından tekrar dil ve alan uzmanları tarafından incelendi ve söz konusu maddelerden beş tanesi uzmanların görüşleri doğrultusunda madde havuzundan çıkarılmıştır. Sonuçta 25 maddelik likert tipi ve üç boyutlu ölçek oluşturulmuş ve önuygulama sürecine geçilmiştir. Ölçeklerde bulunan ifadelerin yanıtları için eşit aralıklı olduğu varsayılan beş aralıklı Likert tipi derecelendirme ölçeği; hiçbir zaman (1), çok seyrek (2), ara sıra (3) sık sık (4) ve her zaman (5) şeklinde sıralanmıştır.

Hazırlanan otantik liderlik ölçeği, 2014-2015 öğretim yılında Siirt İli merkez ve ilçelerinde ve bir beldede (Baykan, Eruh, Kurtalan, Pervari, Şirvan ve Tillo ve Ziyaret beldesi) yer alan toplam 58 ilköğretim ve ortaokulda görev yapan öğretmene uygulanmıştır. Veri toplama araçlarının yönergeye uygun doldurulup doldurulmadığı, incelenmiştir. Yapılan incelemede maddelere verilen cevaplar arasında tutarsızlık olduğu belirlenen

uygun doldurulmayan, ölçekte yer alan alt boyutlardan bir veya birden fazlasını boş bırakan ölçekler analiz dışı bırakılmış ve geriye kalan 450 ölçekle analizler yapılmıştır. Toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Tersten puanlanması gereken (otantik liderlik için olumsuz (madde 15) maddeler tersten puanlanmıştır. Böylece elde edilecek yüksek puan otantik liderlik davranışlarının daha sık algılandığı anlamına gelecektir. Verilerden 200 tanesi Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) için ayrılmıştır

Kapsam geçerliliği çalışmalarından sonra ölçeğin yapı geçerliliğini sağlamak amacıyla açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, madde toplam korelasyonu ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. OLÖ'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına ilişkin sonuçlar aşağıda daha ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

3. 3. 2. Otantik Liderlik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

Uygulama sonucu elde edilen verilerin yönergeye uygun doldurulup doldurulmadığı, incelenmiş ve toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Uygulama sonucu elde edilen veriler faktör analizi yapılmadan önce, verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett's Küresellik Testi (Test of Sphericity) ile test edildi. Faktör analizinde verilerin analiz için uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile karar verilir (Tavşancıl, 2010; Otrar, 2015).

Yapılan analiz sonucunda, KMO= ,891 ve Bartlett's Testi için ki-kare değeri = 3272,8 df=210 p=,000 elde edilmiştir. KMO değerinin ,90'lara çok yakın olduğu görülmektedir. Bu değer sonucun neredeyse mükemmel (Tavşancıl, 2010) olduğunu göstermektedir, Bu veriler faktör analizine uygunluğunun bir kanıtı olarak görülebilir (Büyüköztürk, 2001). Tersten puanlanması gereken maddeler tersten puanlanmıştır. Böylece elde edilecek yüksek puan otantik liderlik davranışlarının daha sık algılandığı anlamına gelecektir. Faktör yapılarının belirlenmesi amacıyla temel bileşenler analizi (Principal Component Analysis) yöntemi kullanıldı. Otantik liderlik ölçeği geliştirme aşamasında ilk önce madde analizi uygulanmış ve algılanan otantik liderliği en iyi yansıtan maddeler seçilmiştir. Bu amaçla Cronbach alfa katsayısı ve madde silindiğinde ölçeğin Cronbach alfa katsayısındaki değişim sütunu incelenmiştir. Madde silindiğinde ölçeğin Cronbach alfa katsayısı yükselen maddeler (item-total statistics) da görülmektedir. Analiz sonucunda ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ,900 olarak tespit edilmiştir.

Açımlayıcı Faktör Analizi

Ölçekte elde edilen veriler üzerinde açımlayıcı faktör analiz yapılmıştır. Bu amaçla öncelikle ölçeğin düzeltilmiş madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Diğer maddelere göre korelasyon değerleri düşük olan ve dolayısıyla ölçeğe katkıları düşük olan maddeler (8,11,24 ve 25) analiz dışı tutulmuştur. Ölçeğe katkıları düşük olan maddeler elendikten sonra geriye kalan 21 madde ile tekrar açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bu işlemin ardından Varimax dik döndürme tekniği Kullanılarak maddelerin faktörlere dağılımına bakılmış ve bazı maddelerin birden fazla faktörde yüksek değer (,30) aldığı görülmüştür. Buradaki amaç ölçeğin faktör yapısının uygunluğunu test etmektir.

Faktör yapılarının belirlenmesi amacıyla temel bileşenler analizi (principal component analysis) kullanıldı ve dik döndürme yöntemlerinden Varimax yöntemi uygulandı. Otantik liderlik ölçeğine ilişkin faktör yükleri ve maddelerin faktörlere dağılımına ilişkin sonuçlar incelendiğinde bazı maddelerin (4.12.17. 19. ve 21) binişik olduğu görülmektedir. Söz konusu binişik maddeler ölçeğin faktör yapısını bozduğundan bu maddeler ölçekten çıkarıldıktan sonra tekrar faktör analizi yapılmıştır. Binişik maddeler atıldıktan sonra 16 madde ile faktör analizi tekrarlandı ve üç faktör tarafından açıklanan toplam varyans oranının %60'a yükseldiği görülmüştür. Tavşancıl (2002:48)'a göre sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda bu oranının %40-%60 olması yeterlidir. Maddelerin faktörlere dağılımına ilişkin sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir.

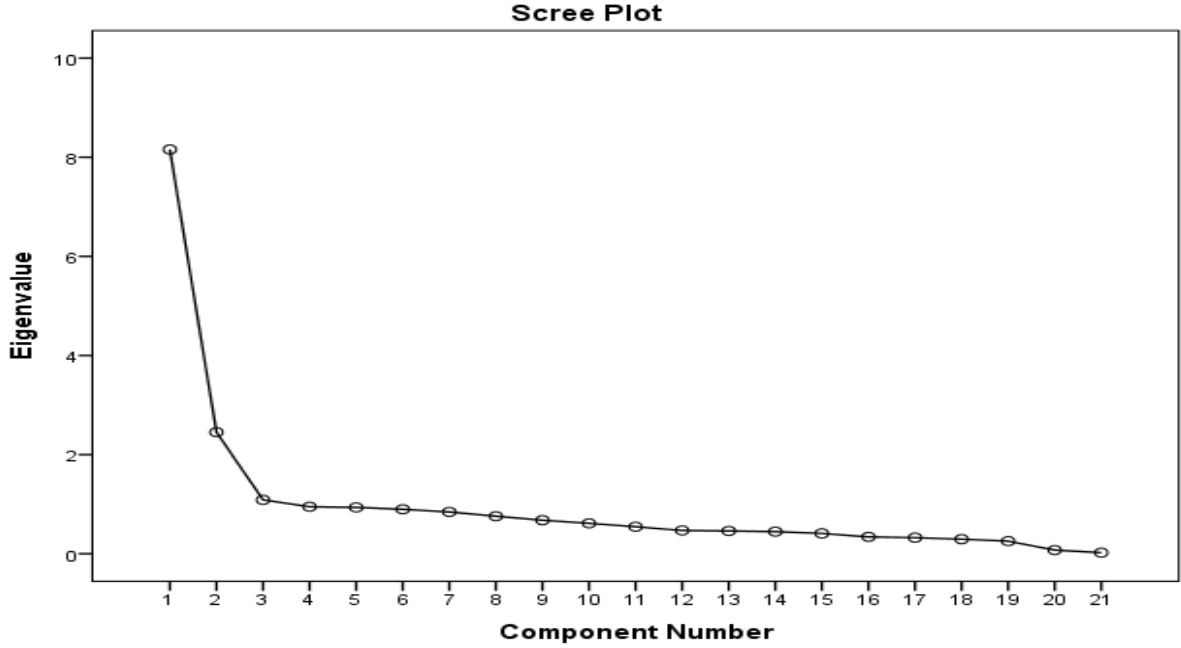
Tablo 6: Maddelerin faktörlere dağılımına ilişkin analiz sonuçları

	Bileşen		
	1	2	3
Madde1	,962		
Madde6	,948		
Madde13	,836		
Madde18	,634	,383	
Madde15		,755	
Madde3		,697	
Madde22		,669	
Madde9	,370	,629	
Madde16		,618	
Madde14			,745
Madde10		,315	,671
Madde5		,506	,657
Madde2	,385		,617
Madde23		,386	,604
Madde7		,459	,577
Madde20			,307

Faktör sayısının belirlenmesindeki önemli ölçütlerinde biri de öz değeri 1'den büyük olan faktörlerin dikkate alınmasıdır (Büyüköztürk, 2010). Tekrar yapılan analiz sonucunda ölçeğin öz değeri 1'den yüksek olan üç faktör ile açıklandığı görülmüştür. Tekrar yapılan faktör analizi sonucunda ölçek maddelerinin öz değeri 1'den büyük üç faktöre dağılımını ve açıkladıkları varyans oranlarını gösteren analiz sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Liderlik ölçeğinin Açıkladığı Varyanslar ve Öz Değerler

Faktör	Özdeğer	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	6,341	39,629	39,629
2	2,224	13,902	53,531
3	1,085	6,783	60,315
4	,913	5,704	66,020
....
16	,022	,135	100,000



Şekil 8: Otantik Liderlik Ölçeği Yamaç Eğim Grafiği

Tablo 7 ve Şekil 8'de görüldüğü gibi Eigen (özdeğer) 1 olarak alındığında tekrarlanan faktör analizi sonucunda otantik liderlik ölçeği üç faktör olarak belirlenmektedir. Ölçeğin faktör sayısı için ayrıca yamaç eğim (scree plot) grafiğine bakılmıştır. Grafikte eğimin azalmaya başladığı yatay eksene karşılık nokta, yaklaşık faktör sayısı hakkında fikir vermektedir (Büyüköztürk, 2007). Yamaç eğimi grafiği (şekil 8) eğimin kaymaya başladığı noktanın işaret ettiği sayı hakkında fikir vermektedir. Bu durumda ölçeğin üç faktörden oluşabileceği görülmektedir. Bu durum şekil 8'de açıkça görülmektedir. Verilen faktör özdeğerlerine ilişkin kırılma noktası grafiği incelendiğinde component number üç iken eğimin aniden azaldığı açıkça görülmektedir. Dördüncü faktörden sonra varyansa olan katkılarının düşük ve birbirine yakın olması ölçeğin üç faktörlü olabileceğini göstermiştir. Üç faktörlü ölçeğin açıklanan toplam varyans oranının %60,315 olduğu görülmüştür. Birinci faktör varyansın %39,629'nu (özdeğer: 6,341), ikinci faktör varyansın %13,902'sini (özdeğer: 2,224) ve üçüncü faktör varyansın %6,783'ini (özdeğer:1,085) açıkladığı görülmüştür. Bu sonuç ölçeğin ölçülmek istenen özelliği ölçüğünü ortaya koymaktadır.

Tekrar yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucuna göre otantik liderlik ölçeğinde yer alan maddeler ve bu maddelerin aldıkları yük değerlerine ilişkin sonuçlar Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Otantik liderlik ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları

Madde No	Faktör I	Faktör II	Faktör III
M1 (OL1)	,962		
M6 (OL2)	,948		
M13 (OL3)	,836		
M18 (OL4)	,634		
M3 (OL15)		,755	
M9 (OL3)		,697	
M15 (O22)		,669	
M16 (O9)		,629	
M22 (OL16)		,618	
M2 (OL14)			,745
M5 (OL10)			,671
M7 (OL5)			,657
M10 (OL2)			,617
OL14 (OL23)			,604
M20 (OL7)			,577
M23 (OL20)			,307

Tablo 8'de Varimax dik döndürme tekniği kullanılarak maddelerin faktörlere dağılımına bakıldığında özdeğeri 1'den büyük üç faktörde toplandığı ve tüm maddelerin kabul edilebilir yük değerlere sahip oldukları görülmektedir. Tablodaki verilere göre, birinci faktörde yer alan dört maddenin faktör yükleri ",962 - ,634" ikinci faktörde yer alan beş maddenin faktör yükleri ",755 - ,618 ve üçüncü faktörde yer alan yedi maddenin faktör yükleri "745-,307 arasında değiştiği görülmektedir.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda üç faktör, o faktörü oluşturan maddelerin içerikleri dikkate alınarak birer boyut olarak adlandırılmıştır. Buna göre 4 maddeden (1, 2, 3, 4) oluşan birinci faktöre "öz-Farkındalık"; 5 maddeden (5, 6, 7, 8, 11) oluşan ikinci faktöre "önyargısız değerlendirme" ve 7 maddeden (9, 10, 12, 13, 14, 15, 16) oluşan üçüncü faktöre "ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık" adı verilmiştir. Otantik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi aşamasında ölçeğin teorik olarak dört faktörlü bir yapıya sahip olacağı

öngörülmüş ve ölçekte yer alan maddeler bu doğrultuda ifadelendirilmişti. Ancak yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde, ölçekte yer alan ifadelerin üç faktör altında kümelendiği görülmüştür. Her bir faktör altında geçerli yük değerine sahip maddeler içerik olarak tek tek incelenmiş ve söz konusu ifadeler dikkate alınarak faktör adlarına karar verilmiştir. Sonuç olarak geliştirilen otantik liderlik ölçeğinde yer alan faktörler öz farkındalık, önyargısız değerlendirme ve ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık olarak adlandırılmışlardır.

Ölçeğin son hali olan on altı maddelik kısmı için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ile madde-toplam korelasyonları yeniden hesaplanmıştır. Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0,887 olarak elde edilmiştir. Ayrıca madde toplam korelasyonlarının tümünün $p=0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Maddelerin faktörlere dağılımını belirlemek için Varimax dik döndürme analizine ilişkin sonuçlar Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9: Otantik liderlik ölçeğinin madde toplam korelasyonları ve faktör yükleri

Madde No ^(a)	Madde NO ^(b)	İfadeler	Madde-toplam Korelasyonu	Faktör yükü
		<i>Faktör I- Öz-farkındalık</i>		
1	1	Zayıf yönlerinin farkındadır	,539	,962
6	2	Güçlü yönlerinin farkındadır	,602	,948
13	3	Başkaları tarafından nasıl algılandığını önemser	,444	,836
18	4	Duygularını kontrol eder	,542	,634
		<i>Faktör II Önyargısız Değerlendirme</i>		
3	5	Bir konu hakkında karar vermeden önce öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini dikkate alır	,568	,697
9	6	Aldığı kararlara ilişkin olumsuz dönütleri dikkatlice değerlendirir	,651	,629
15	7	Karar alma sürecinde baskın bir rol oynamaktan kaçınır	,626	,755
22	8	Karar verme aşamasında işin uzmanına danışır	,466	,669
16	11	Düşünce ve fikirlerini öğretmenlerle paylaşır	,548	,618
		<i>Faktör III -İlişkilerde Dürüstlük ve Şeffaflık</i>		
5	9	Düşüncelerini açıkça ifade eder	,685	,657
10	10	Düşüncelerini davranışlarına yansıtır	,511	,671
23	12	Hata yaptığında hatasını kabul eder	,659	,604
2	13	Davranışlarını başkalarını memnun etmek için değil, ahlaki değerlerine göre düzenler	,644	,617
7	14	İlişkilerinde dürüstlüğün önemini farkındadır	,650	,577
14	15	Kişisel çıkarı için gerektiği yerde farklı görünmeye çalışır	,344	,745
20	16	Ahlaki değerleri daima ön planda tutar	,354	,307
<p><i>Açıklanan Varyans Oranları: Faktör I: 21,03; Faktör II: 20,97; Faktör III: 18,31.</i> <i>Açıklanan Toplam Varyans Oranı: 60,31.</i> <i>Cronbach Alfa: Faktör I: ,897; Faktör II: ,786; Faktör III: ,806.</i> <i>Ölçeğin Tamamı için Cronbach Alfa: ,887.</i></p>				

^(a) 25 maddelik taslak ölçekteki madde numaralarını, ^(b)Uygulamada kullanılan 16 maddelik ölçeğin madde numaralarını göstermektedir.

Tablo 9 incelendiğinde ölçeğin tamamı için hesaplanan güvenilirlik katsayısı 887 olarak bulunmuştur. Elde edilen katsayının büyüklüğü ve Cronbach Alfa katsayısının iç tutarlılık ölçüsü olduğu dikkate alındığında, ölçeğin kendi içinde tutarlı ölçümler yaptığı ve iç tutarlılık anlamında güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir. Otantik liderlik ölçeğinin üç faktörlü yapısı toplam varyansın %60,31'ini açıklamaktadır. Faktörlerin açıkladıkları varyans oranları birinci faktör için 21,03, ikinci faktör için 20,97 ve üçüncü faktör için 18,31 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin faktör yükleri ,307 ile ,962 arasında ve madde toplam korelasyonları ,344 ile 685 arasında değişmektedir. Bu durum tüm maddelerin ölçülmek istenen özelliği iyi derecede ölçtüğünü göstermektedir. Bilindiği gibi madde toplam korelasyonu maddenin, ölçeğin bütünü ile ilişkisini göstermektedir. Bu değer yüksek olması diğer maddelerle ölçülmek istenen özelliği ölçme gücünün yüksek olduğunun bir göstergesidir (Tavşancıl, 2002: 54).

Otantik liderlik ölçeğinin alt boyutlarını oluşturan öz-farkındalık, önyargısız değerlendirme ve ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık alt boyutları arasında ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Pearson korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Faktörler arası ilişkiyi belirlemek için yapılan pearson korelasyon analizi sonuçları

	1	2	3	4
1. Öz-farkındalık	1	.44**	.39**	.67**
2. Önyargısız değerlendirme		1	.66**	.86**
3. İlişkilerde dürüstlük ve şeffaflık			1	.89**
4. Toplam (OL)				1

** .p<.01

Tablo 10'da görüldüğü gibi faktörler arasında anlamlı ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda faktörler arasında olumlu yönde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişkinin olduğu açıkça görülmektedir. Otantik liderlik alt boyutları arasında ki ilişkiye bakıldığında istatistiksel olarak en yüksek düzeydeki anlamlı ilişkinin "ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık" (r=,66; p<0.01) alt boyutu ile "önyargısız değerlendirme" alt boyutları arasında olduğu görülmektedir. Buna karşın en düşük düzeyli ilişkinin "ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık" (r=,39; p<0.01) boyut ile "öz farkındalık" alt boyutları arasında ortaya çıktığı belirlenmiştir. Sonuç olarak tüm alt

boyutlar arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir, bu bulgu, tüm faktörlerin aynı yapı içinde olduklarını ıspatlamaktadır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi

AFA'da ortaya çıkan faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemek amacıyla DFA yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinden önce veriler için Mahalanobis uzaklıkları hesaplandı. Mahalanobis değeri en yüksek olan ilk 12 veri analiz dışı tutuldu ve geriye kalan 188 veri ile DFA yapıldı. Doğrulayıcı faktör analizi örtük (faktör) değişkenler ile ilgili teorik yapıların doğruluğunun test edilmesine dayanan ileri düzey araştırmalarda bilgisayar programları yardımıyla kullanılan oldukça gelişmiş bir tekniktir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Path diyagramı ve model uyum indexlerinin hesaplanmasında AMOS 16 programı kullanıldı.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda otantik liderlik ölçeğinin 16 maddeden ve üç faktörden oluştuğu görülmüştür. Genellikle ölçek geliştirme çalışmalarında, açımlayıcı faktör analizinden sonra belirlenen faktör yapılarının doğruluğunun gösterilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmaktadır (İlhan, Şekerci, Sözbilir ve Yıldırım, 2013). Doğrulayıcı faktör analizinde, daha önceden belirlenmiş modelin doğruluğu tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu amaçla birçok uyum istatistikleri kullanılmaktadır. Ki-Karenin serbestlik derecesine oranı (χ^2/df), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA), Ortalama Hataların Karekökü (Root Mean Square Residuals, RMR) yaygın olarak kullanılan uyum iyiliği istatistikleridir (Kline, 2011; Şimşek, 2007, Büyüköztürk, 2010, İlhan ve diğ., 2013).

Üç faktör ve 16 maddeden oluşan otantik liderlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar aşağıda, yol diyagramında (Path Diagram) verilmiştir.



Şekil 9: Standardize Path Katsayılar

Uygulamada ki-karenin serbestlik derecesine oranının 5'ten küçük ve RMSEA değerinin 0,08'in altında olması önerilmekte ve model ancak bu durumda kabul edilebilir uyuma sahip olabilmektedir (Çokluk ve diğ., 2012). Eğer ki-karenin serbestlik derecesine oranı 3'ten küçük ve RMSEA değeri ,05'ten küçük ise modelin uyumunun "çok iyi" düzeyinde olduğu kabul edilmektedir (Kline, 2011, Şimşek, 2007). Otantik liderlik ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda model uyum indekslerinden ki-kare=217,2 (Chi-Square) serbestlik derecesi (sd)=101, Ki-kare/sd=2,15 olarak belirlenmiştir. Uyum indekslerinden bir olan RMSEA (Yaklaşık Hataların Kare Kökü-Root Mean Square Error of Approximation) ise 0,078 olarak bulunmuştur. Elde edilen değerler, 16 madde ve üç faktörden oluşan otantik liderlik ölçeğinin ki-kare serbestlik

derecesi açısından iyi uyuma sahip olduğunu RMSEA değerleri açısından kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Tabloda görüldüğü gibi bütün path katsayıları istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre her madde kendi boyutuna anlamlı katkı yapmaktadır. Katsayı ne kadar yüksek ise madde o oranda faktörü açıklamaktadır. Bu da tüm maddelerin bağlı buldukları faktörlere anlamlı katkı yaptığı anlamına gelmektedir (Şimşek, 2007). Faktör analizi sonucu elde edilen bazı uyum indeksleri şu şekilde elde edilmiştir; CFI: 0,93, GFI: 0,91,IFI: 0,92.

Uyum indekslerinden Ayrıca her üç boyut bir bütün olarak bir yapıyı (otantik liderlik) ölçmektedir. Sonuç olarak doğrulayıcı faktör analizi sonuçları otantik liderlik ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliliğini desteklemektedir.

Gerek açımlayıcı fakör gerekse doğrulayıcı faktör analiz sonuçları, otantik liderlik ölçeğinin yöneticilerin otantik liderlik özelliklerini ölçmede kullanılabilir güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olarak kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

3.3.2. Akademik iyimserlik Ölçeği ve Güvenilirlik Çalışması

Okulların akademik iyimserliğini ölçmek amacıyla Hoy (2006), tarafından geliştirilen "School Academic Optimism Scale (SAOS)" Çoban ve Demirtaş (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan "Okulların Akademik İyimserlik Ölçeği Okul Formu" kullanılmıştır. Ölçeğin kullanım izni ölçeği Türkçeye uyarlayan yazarlardan e-mail yoluyla alınmıştır. "Okulların Akademik İyimserlik Ölçeği" önceki araştırmalarda (Çoban, 2010, Çoban ve Demirtaş ,2011; Çağlar; 2013-2014) kullanılmış geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Ölçek (1) öz yeterlik, (2) güven (3) akademik vurgu, olmak üzere üç boyuttan meydana gelmektedir. 19 maddelik ölçeğin ilk beş maddesi öğretmen öz-yeterlilik boyutunu, 6-12 numaralı ifadeler akademik iyimserliğin güven boyutunu ve 13-19 numaralı ifadeler akademik vurgu boyutunu ölçmektedir.

Ülkemizde AİÖ'nin faktör yapısının incelenmesi Çoban ve Demirtaş (2011) tarafından yapılmıştır. Yazarlar verilerin faktör analizine uygunluğunu Kaiser-Meyer-Oluşan (KMO) ve Barlett testi ile test etmiş ve verilerin faktör analizine uygun olduğu belirlendikten sonra ölçeğin faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda maddelerin uyarlaması yapılan orijinal ölçekte olduğu gibi üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Akademik iyimserlik ölçeğinin güven boyutunun yedi maddeden oluştuğu ve toplam varyansın % 37,75'ini, yedi maddeden oluşan akademik vurgu boyutunun %

10.22'sini ve beş maddeden oluşan kolektif yeterlilik boyutunun ise % 8,94'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Üç boyutun açıkladığı kümülatif varyans oranı % 56,92 olarak tespit edilmiştir. AİÖ'nin iç tutarlılık değerleri; birinci boyut için ,68, ikinci boyut için 0,89 ve üçüncü boyut için ,86 ve ölçek toplamı için ,85 olarak tespit edilmiştir. Hoy ve diğ (2006a)'nın yaptıkları araştırmada elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre akademik iyimserlik ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı 0,91 olarak saptamıştır. Aynı araştırmada akademik vurgu ve güven boyutları için iç tutarlılık katsayısı 0,94 olarak bulunmuştur. Çağlar (2013) tarafından yapılan çalışmada kullanılan akademik iyimserlik ölçeğinin iç tutarlılık değerleri; birinci boyut için ,75, ikinci boyut için ,80 ve üçüncü boyut için ,87 ve toplamı için ,85 tespit edilmiştir. Her madde "kesinlikle katılmıyorum" ve kesinlikle "katılıyorum" arasında değişen, 5'li Likert tipi bir ölçek üzerinde değerlendirilmektedir.

Bu araştırmada ise, "Okulların Akademik İyimserlik Ölçeğinin" güvenilirlik analizi için Cronbach alfa katsayıları ve madde toplam korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğe ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, kolektif yeterlilik alt boyutunda ,826, güven boyutunda, ,798, güven boyutunda ,878 olduğu ve ölçeğin bütünü için ,878 olduğu saptanmıştır. Düzeltilmiş madde toplam korelasyon katsayılarının da ,302 ile ,635 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğin açıklanan varyans oranı %56,822 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler ölçeğin güvenilirliğinin bir kanıtı olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda ölçeğin faktör güvenilirliğinin elde edilen verilerle yeniden sağlandığını söylemek mümkündür.

3.3.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Güvenirlik Çalışması

Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyini belirlemek amacıyla Dean ve diğ, (1999) tarafından geliştirilmiş olan ve üç boyuttan meydana gelen ve Kalağan (2009) tarafından Türkçeye uyarlanarak 13 maddelik ÖSÖ kullanılmıştır. Ölçeğin kullanım izni ölçeği Türkçe'ye uyarlayan yazardan e-mail yoluyla alınmıştır. "Örgütsel Sinizm Ölçeğinin" açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleriyle geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenirliği Kalağan (2009) tarafından yapılmış ve üç boyutlu bir ölçek olduğu belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğe karar verilirken ölçeğin geçerli ve güvenirliği dikkate alınmıştır. "ÖSÖ" daha önce pek çok araştırmada kullanılmış (Kalağan, 2009; Kalağan ve Güzeller, 2010; Polat ve Meydan, 2010 Mete, 2013; Yıldız, 2013) ve geçerlilik ve güvenirliği test edilmiştir. Ölçek, 13 maddelik örgütsel sinizm ölçeğinde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyut yer

almaktadır. Bilişsel boyutta 5 madde (1, 2, 3, 4, 5), duyuşsal boyutta 4 madde (6, 7, 8, 9) ve davranışsal boyutta 4 madde (10, 11, 12, 13) bulunmaktadır.

Brandes ve arkadaşları (1999) bilişsel boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin ,63 ile ,81; duyuşsal boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin ,75 ile ,80 ve davranışsal boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin ,54 ile ,80 arasında değiştini hesaplamışlardır. Ayrıca, boyutların Cronbach alpha iç tutarlılık katsayıları sırasıyla ,86, ,80 ve ,78 olarak hesaplanmıştır. Mete (2013) tarafında gerçekleştirilen çalışmada örgütsel sinizm ölçeğinin toplam cronbach alfa puan ortalaması .89, bilişsel boyut için, .79, duyuşsal boyut için .81 ve davranışsal boyut için ise, ,76 olarak belirlenmiştir. Kalağan (2009) örgütsel sinizm ölçeğinin boyutlarının doğrulanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizini gerçekleştirmiş ve elde edilen bulgular ölçeğin üç faktörlü yapısı, doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulandığı ortaya konmuştur. Ölçeğe ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, bilişsel alt boytunda ,923, duyuşsal boyutunda, 9,72, davranışsal boyutunda ,851 olduğu ve ölçeğin bütünü için .954 olduğu saptanmıştır.

Yapılan araştırmada, ölçeğin güvenilirlik analizi için Cronbach alfa katsayıları ve madde toplam korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin tümünün Cronbach alfa katsayısı .954 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin açıkladığı varyans oranının % 81,046 olduğu gözlenmiştir. Ölçeğin düzeltilmiş madde katsayılarının ,512 ile ,872 arasında değiştii görülmüştür. Güvenilirlik katsayısının ,70 ve daha yüksek olması, testin güvenilirliği için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2001). Sonuç olarak, elde edilen bu değerler ölçeğin güvenilirlik derecesinin uygun olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda ölçeğin faktör güvenilirliğinin elde edilen verilerle yeniden sağlandığı söylemek mümkündür.

3.3.4. Araştırmada kullanılan ölçeklerin puanlaması

Araştırmada kullanılan ölçeklerin (otantik liderlik ölçeği, okulların akademik iyimserlik ölçeği ve örgütsel sinizm ölçeği) puanlamasında kullanılan değer aralıkları ve ifade ettikleri düzeyleri Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11: Ölçeklerden alınan puan ortalamaları ve düzeyleri

Değer Aralıkları	DÜZEY		
	Otantik Liderlik Ölçeği	Akademik İyimserlik Ölçeği	Örgütsel Sinizm Ölçeği
1.00-1.80	Hiçbir Zaman	Kesinlikle katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
1.81-2.60	Çok seyrek	Kısmen katılmıyorum	Katılmıyorum
2.61-3.40	Ara sıra	Orta düzeyde katılıyorum	Kısmen katılıyorum
3.41-4.20	Sık sık	Çoğunlukla katılıyorum	Katılıyorum
4.21-5.00	Her zaman	Kesinlikle katılıyorum	Tamamen katılıyorum

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan verilerin çözümlenmesinde değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler, Pearson korelasyon katsayısı, t-testi ve varyans analizleri SPSS 15 programı ve araştırma modelinin test edilmesi için AMOS 16.0 Yapısal Eşitlik Modellemesi programı kullanılmıştır. Araştırma hipotezleri .05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

Araştırmada sebep sonuç ilişkisini belirlerken sebep-sonuç ilişkisine ait path diyagramı oluşturulmuştur. Path analiz tekniğinde değişkenler arasındaki ilişkide dolaylı ve dolaysız tüm nedensellikleri tahmin etmek mümkündür (Bal, 2000). Path standardize edilmiş değişkenler arasındaki ilişki ağlarını inceleyen bir analiz yöntemidir. Bu yöntemde birbiriyle sebep-sonuç ilişkisi içinde olduğu varsayılan değişkenler arasında ilişkiler ortaya konur. Bu teknikte birbiriyle ilişkili olduğu düşünülen değişkenlerin tam olarak bir diyagram ile gösterilmesiyle başlar ve sistemin yorumlanması işlemiyle devam eder ve bu yöntem sistemin matematiksel olarak belirlenebilmesi, değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkiler sistemini bir matematiksel model ile belirlemeyi gerekli kılmaktadır (Daşdaş ve diğ, 2006; Şimşek, 2007). LISREL path katsayılarının değerini hesaplamının yanı sıra modelin test edilmesi için istatistiklerin de hesaplanmasında önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Tekniğin uyum iyiliği istatistikleriyle (goodness of fit statistics) kuramsal model analizi sonrası gerçek veriler arasındaki yoğunluk derecesi gözlenir. Bu istatistik

veriye dayalı model ile teoriye dayalı model arasında uyumun derecesini gösterir (Reisinger ve Turner, 1999; Şimşek, 2007; Çokluk ve diğ., 2010).

LISREL'in sağladığı uyum iyiliği istatistikleri arasında χ^2 (ki kare) uygunluk testi önemli bir yere sahiptir. Ki kare uygunluk testi modelin test edilmesinde istenen sonuç hipotez model ve veriye dayalı model arasında hiçbir anlamlı farklılık olmadığının sağlanması olduğundan, istatistiksel olarak anlamsız χ^2 istatistiği hedeflenir. Elde edilen değer "0" yakın olması veri ile modelin uyumunun mükemmel olduğu anlamına gelir. Bu bağlamda geleneksel istatistiklerin aksine χ^2 değerinin anlamsız olması beklenir. Buna karşın örneklerde χ^2 değeri neredeyse her zaman anlamlı çıkar ve χ^2 değeri serbestlik derecesine bölünür. Sonuç olarak, değer 1/3 ve daha küçük olması iyi uyum; 1/5'den küçük olması ise yeterli uyum değerleri olarak kabul edilir (Yılmaz, 2004; Şimşek, 2007; Reisinger ve Turner, 1999; Kurt, 2009; Çokluk ve diğ., 2010; Okçu, 2011). Ayrıca veriler çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtois) değerleri 0,05 anlamlılık düzeyi ile kontrol edilmiştir. Sayısal değişkenlere ait (otantik liderlik, akademik iyimserlik, örgütsel sinizm) betimsel istatistikler incelenmiş çarpıklık ve basıklık katsayılarının (-2;+2) aralığı dışına çıkmadığı görülmüştür. kategoriler arasındaki farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla post-hoc testlerinden TUKEY HSD testinden yararlanılmıştır. Bu nedenle verilerin normallikten sapma göstermediği kabul edilmiştir.

4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin uygulanan istatistiksel yöntemlerle çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgular alt problemlere uygun bir şekilde sırasıyla verilmiştir.

4.1. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarını gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12: Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algıları

	N	\bar{X}	SS
Öz Farkındalık		3,30	1,09
Önyargısız Değerlendirme	1099	3,23	1.14
İlişkilerde Dürüstlük ve Şeffaflık		3,47	1.13
Otantik Liderlik (Toplam)		3,36	1,07

Tablo 12'deki öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin dağılım incelendiğinde, okul yöneticilerinin 3,36 düzeyinde otantik liderlik davranışları sergiledikleri görülmektedir. Yani, öğretmen algılarına göre okul yöneticileri "ara sıra" otantik davranışlar sergilemektedir. Başka bir anlatımla okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarını her zaman göstermedikleri anlaşılmaktadır. Alt boyutlar bağlamında bakıldığında, okul yöneticilerinin öz farkındalık ve önyargısız değerlendirme alt boyutlarındaki davranışları "ara sıra" gösterdikleri buna karşın "ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık" alt boyutundaki davranışları ise "sık sık" gerçekleştirdikleri görülmektedir. Tablodaki dağılım incelendiğinde, okul yöneticileri en çok ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık ($\bar{X}=3,47$) boyutunda yer alan davranışları gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bu bulgu, öğretmen görüşlerine okul yöneticilerinin davranışlarını büyük oranda ahlaki değerlere göre düzenlediklerini göstermektedir. Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarını sırasıyla öz-farkındalık ($\bar{X}=3,30$) ve önyargısız değerlendirme ($\bar{X}=3,23$) alt boyutlarında gerçekleştirdikleri görülmektedir. Sonuç olarak, öğretmen görüşlerine göre okul

yöneticileri otantik liderlik davranışlarını daha çok ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık alt boyutu aracılığıyla göstermeyi tercih etmektedirler.

4.2. Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre otantik liderlik davranışının bileşenlerine yönelik algılarına ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışının bileşenlerine yönelik algılarının cinsiyet değişkenine ilişkin sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13: Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışının alt bileşenlerine ilişkin t-testi sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	t-test	P
Öz-farkındalık	Kadın	544	3,25	1,12	1,402	,161
	Erkek	555	3,34	1,04		
Önyargısız değerlendirme	Kadın	544	3,20	1,17	,796	,426
	Erkek	555	3,26	1,10		
İlişkilerde dürüstlük ve şeffaflık	Kadın	544	3,42	1,16	1,412	,158
	ve Erkek	555	3,52	1,09		
Otantik Toplam	Kadın	544	3,31	1,11	1,272	,204
	Erkek	555	3,40	1,03		

$p > 0,05$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin otantik liderlik ölçeğinin alt boyut puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda, öz-farkındalık ($t=1,402$; $p < 0,05$), önyargısız değerlendirme ($t=,796$; $p < 0,05$) ve ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık ($t=1,412$; $p < 0,05$) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Tüm alt boyutlarda algılanan otantik liderlik davranışları düzeyinin kadın ve erkek öğretmenler için benzer olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde kadın öğretmenlerin otantik liderliğin "Öz farkındalık, önyargısız değerlendirme ve ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık" alt boyutları için erkek öğretmenlere göre daha düşük puan ortalamasına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan kadın ($\bar{X}=3,42$) ve erkek ($\bar{X}=3,52$) öğretmenlerin en yüksek aritmetik ortalamaya ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık alt boyutunda ulaştıkları görülmektedir. Buna karşın

kadın ($\bar{X}=3,20$) ve erkek ($\bar{X}=3,26$) öğretmenlerin en düşük ortalamaya ön yargısız değerlendirilme alt boyutunda ulaştıkları saptanmıştır.

Araştırmaya katılan ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışının bileşenlerine yönelik algılarının okul kademesi değişkenine ilişkin sonuçları Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14: Okul kademesi değişkenine göre öğretmenlerin otantik liderlik davranışlarının alt boyutlarına ilişkin t testi sonuçları

Boyut	Kademe	N	\bar{X}	S	t-test	P
Öz-farkındalık	İlkokul	449	3,47	1,03	4,383**	,000
	Ortaokul	650	3,18	1,11		
Önyargısız değerlendirme	İlkokul	449	3,39	1,14	3,869**	,000
	Ortaokul	650	3,12	1,13		
İlişkilerde dürüstlük ve şeffaflık	İlkokul	449	3,62	1,11	3,542**	,000
	Ortaokul	650	3,37	1,14		

**p<0,01

Otantik liderliğin; öz-farkındalık, (t=4,383; p<0,05), önyargısız değerlendirme ((t=3,869; p<0,05) ve ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık (t=3,542; p<0,05) davranış bileşenlerinden okul kademesine göre anlamlı bir farklılaşma söz konusudur. Başka bir ifadeyle tüm alt boyutlarda ilkökul öğretmenleri ortaokul öğretmenlerine göre okul yöneticilerini otantik liderliğin bileşenleri bağlamında daha olumlu algılamaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algıları alt boyutlar bazında incelendiğinde, hem ilkökul ($\bar{X}=3,37$) hem de ortaokul ($\bar{X}=3,62$) öğretmenlerinin en yüksek puan ortalamasına ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık alt boyutunda ulaştıkları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre otantik liderlik davranışının bileşenlerine yönelik algılarına ilişkin analiz sonuçları Tablo 15'te özetlenmiştir.

Tablo 15: Eğitim durumu değişkenine göre otantik liderlik davranışlarının alt boyutlarına yönelik öğretmen algılarının değerlendirilmesi

Boyut	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	SS	F-test	P	Fark ^a
Öz-farkındalık	Ön lisans (1)	44	3,54	,96	6,506**	,002	1-2
	Lisans (2)	945	3,32	1,08			1-3
	YL- dokt.(3)	110	2,97	1,12			
Önyargısız	Ön lisans (1)	44	3,61	1,12	6,823**	,001	1-2
Değerlendirme	Lisans (2)	945	3,25	1,11			2-3
	YL- dokt.(3)	110	2,92	1,24			
İlişkilerde dürüstlük ve şeffaflık	Ön lisans (1)	44	3,71	,99	4,544**	,011	1-2
	Lisans (2)	945	3,49	1,12			2-3
	YL- dokt.(3)	110	3,19	1,13			

**p<0,01 a:Kıdem ve mevcut okul müdürü ile çalışma süresi değişkenleri arasındaki farkın kaynağı Tukey HSD ile belirlendi.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin otantik liderlik davranışının bileşenlerinden olan öz-farkındalık (f=6,506; p: ,002), önyargısız değerlendirme (f=6,823; p: ,001) ve ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık (f=4,544; p: ,011), bileşenleri ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Tek yönlü varyans testi sonucunda farkın hangi kategoriler arasında olduğunu belirlemek için post-hoc testlerinden biri olan Tukey HSD testi kullanılmıştır. Bulgular, öz farkındalık boyutundaki farkın ön lisans grubundaki öğretmenlerden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Buna göre; lisans ve yüksek lisans gruplarındaki öğretmenlerin otantik liderlik davranışının alt bileşenlerinden olan öz-farkındalık boyutuna ilişkin görüşleri ön lisans grubundaki öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumsuzdur. Öğretmenlerin otantik liderlik davranışının bileşenlerinden olan önyargısız değerlendirme bileşeni ile eğitim durumu değişkeni arasındaki farkın ön lisans grubundaki öğretmenler ile lisans grubunda yer alan öğretmenler arasında olduğu göstermektedir. Bu alt boyutta ortaya çıkan diğer bir farklılık ise lisans ve yüksek lisans grupları arasındadır. Öğretmenlerin otantik liderlik davranışının bileşenlerinden olan ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık bileşeni ile eğitim durumu değişkeni arasındaki fark ön lisans grubundaki öğretmenler ile lisans gruplarında yer alan öğretmenler arasındadır.

Öğretmenlerin kıdem göre otantik liderlik davranışının bileşenlerine yönelik algılarına ilişkin analiz sonuçları Tablo 16'da özetlenmiştir.

Tablo 16: Kıdem değişkenine göre otantik liderlik davranışlarının alt boyutlarına yönelik öğretmen algılarının değerlendirilmesi

Boyut	Kıdem	N	\bar{X}	SS	F-test	P	Fark ^a
Öz-farkındalık	1-5 yıl (1)	515	3,56	,99	19,096**	,000	1-2,3,4,5
	6-10 yıl (2)	278	3,25	1,09			
	11-15 yıl (3)	146	2,90	1,15			
	16-20 yıl (4)	88	2,90	1,10			
	21 yıl ve üzeri(5)	72	2,90	1,00			
Önyargısız değerlendirme	1-5 yıl (1)	515	3,49	1,03	16,219**	,000	1-2,3,4,5
	6-10 yıl (2)	278	3,16	1,18			
	11-15 yıl (3)	146	2,88	1,12			
	16-20 yıl (4)	88	2,80	1,20			
	21 yıl ve üzeri(5)	72	2,86	1,16			
İlişkilerde dürüstlük ve şeffaflık	1-5 yıl (1)	515	3,77	,99	20,927**	,000	1-2,3,4,5
	6-10 yıl (2)	278	3,37	1,16			
	11-15 yıl (3)	146	3,11	1,20			
	16-20 yıl (4)	88	2,98	1,21			
	21 yıl ve üzeri(5)	72	3,05	1,12			

**p<0,01 a:Kıdem ve mevcut okul müdürü ile çalışma süresi değişkenleri arasındaki farkın kaynağı Tukey HSD ile belirlendi.

Tablo 16'daki dağılım, 1-5 yıl kıdem grubundaki öğretmen algılarının bir farklılığa kaynaklık ettiğini göstermektedir. Tek yönlü varyans testi sonucunda farkın hangi kategoriler arasında olduğunu belirlemek için post-hoc testlerinden biri olan Tukey HSD testi kullanılmıştır. Bulgular, tüm bileşenlerde farkın 1-5 yıl kıdem grubundaki öğretmenler ile diğer kıdem gruplarıdaki öğretmenler arasında olduğunu göstermektedir. Buna göre; 1-5 yıl kıdem grubunda yer alan öğretmenlerin otantik liderlik davranışının tüm alt bileşenlerine ilişkin görüşleri diğer kıdem gruplarıdaki öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumludur. Başka bir deyişle, otantik liderliğin tüm bileşenlerinde mesleklerinin ilk yıllarını yaşayan öğretmenler diğer kıdem grubundaki öğretmenlere göre okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde sergilediklerini düşünmektedir.

Öğretmenlerin mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkenine göre otantik liderlik davranışının bileşenlerine yönelik algılarına yönelik analiz sonuçları Tablo 17'de özetlenmiştir.

Tablo 17: Mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkenine göre otantik liderlik davranışlarının alt boyutlarına yönelik öğretmen algılarının değerlendirilmesi

Boyut	Çalışma süresi	N	\bar{X}	SS	F-test	P	Fark ^a
Öz-farkındalık	1 yıldan az (1)	433	3,48	1,06	11,046**	,000	1-2,3
	1-5 yıl (2)	609	3,20	1,07			
	6 yıl ve üzeri (3)	57	3,00	1,20			
Önyargısız değerlendirme	1 yıldan az (1)	433	3,38	1,10	6,704**	,001	1-2
	1-5 yıl (2)	609	3,14	1,13			
	6 yıl ve üzeri (3)	57	3,01	1,33			
İlişkilerde dürüstlükve şeffaflık	1 yıldan az (1)	433	3,77	,99	10,919**	,000	1-2,3
	1-5 yıl (2)	609	3,37	1,16			
	6 yıl ve üzeri (3)	57	3,11	1,20			

**p<0,01 a:Kıdem ve mevcut okul müdürü ile çalışma süresi değişkenleri arasındaki farkın kaynağı Tukey HSD ile belirlendi. M. Ok. Y. ile çal.S: Mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin otantik liderlik davranışının bileşenlerinden olan öz-farkındalık ($f=11,04619$; $p: ,002$), önyargısız değerlendirme ($f=6,704$; $p: ,001$) ve ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık ($f=10,544$; $p: ,011$), bileşenleri ile mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur tek yönlü varyans testi sonucunda farkın hangi kategoriler arasında olduğunu belirlemek için post-hoc testlerinden biri olan Tukey HSD testi kullanılmıştır. Bulgular, tüm bileşenlerde farkın bir yıldan daha az süre ile mevcut okul yöneticisi ile çalışan öğretmenler ile diğer gruplarda yer alan öğretmenler arasında olduğunu göstermektedir. Buna göre;bir yıldan daha az süre ile mevcut okul yöneticisi ile çalışan öğretmenler 1-5 yıl ile altı yıl ve daha fazla süre ile mevcut okul yöneticisi ile çalışan öğretmenler okul yöneticilerini otantik liderlik davranışları bağlamında daha olumlu görmektedirler.

4.3. Öğretmenlerin okulların akademik iyimserlik düzeyine ilişkin algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulların akademik iyimserlik düzeyine ilişkin algılarını belirlemek için aritmetik ortalama, standart sapma değerleri incelenmiş olup sonuçlar Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18: Öğretmenlerin okulların akademik iyimserlik düzeyine ilişkin algıları

	N	\bar{X}	SS
Kolektif yeterlilik		4,02	,92
Güven	1099	2,73	,75
Akademik vurgu		2,80	,89
Akademik iyimserlik Tp.		3,10	,64

Tablo 18'de verilen dağılımda görüldüğü gibi, öğretmenlerin okulların akademik iyimserlik düzeyine ilişkin puanlarının ortalaması $\bar{X}=3,10$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç, öğretmenlerin çalıştıkları okulları akademik iyimserlik açısından "orta düzeyde" yeterli algıladıklarını göstermektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulların akademik iyimserliğini "kolektif yeterlilik" alt boyutunda "çoğunlukla katılıyorum" ($\bar{X}=4,02$) düzeyinde algıladıkları buna karşın "akademik vurgu" ($\bar{X}=2,80$) ve "güven" ($\bar{X}=2,73$) alt boyutlarında ise orta düzeyde katılıyorum değer aralığında algıladıkları görülmektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin çalıştıkları okulları kolektif yeterlilik açısından olumlu bulduklarını buna karşın güven ve akademik vurgu alt boyutları açısından daha olumsuz algıladıklarını ortaya koymaktadır.

4.4. Öğretmenlerin okulların akademik iyimserlik düzeyine ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesine yönelik bulgular

Öğretmenlerin okulların akademik iyimserlik algılarının kişisel değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan t testi ve tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Cinsiyet ve okul kademesi için bağımsız gruplar t testi, kıdem, eğitim düzeyi ile mevcut okul müdürü ile çalışma süresi değişkenleri için ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

Öğretmenlerin okulların akademik iyimserlik düzeyine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan t testi analiz sonuçları Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19: Cinsiyete göre okulların akademik iyimserlik alt boyutlarına yönelik öğretmen algılarının değerlendirilmesi

Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t-test	P
Kolektif yeterlilik	Kadın	544	3,95	1,03	3,288 **	,000
	Erkek	555	4,13	,77		
Güven	Kadın	544	2,70	,73	1,594	,111
	Erkek	555	2,77	,77		
Akademik vurgu	Kadın	544	2,69	,90	4,290**	,000
	Erkek	555	2,92	,86		

**p<0,01.

Akademik iyimserliğin; güven bileşeninde cinsiyete göre bir farklılaşma sözkonusu değildir. Buna karşın, akademik iyimserliğin; kolektif yeterlilik ve akademik vurgu bileşenlerinde kadın ve erkek öğretmen görüşlerinin farklılaştığı görülmektedir. Akademik iyimserliğin tüm alt boyutlarında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha yüksek puan ortalamasına sahip oldukları görülmektedir. Sonuç olarak, erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre akademik iyimserliğin tüm alt bileşenlerinde daha olumlu görüşe sahiptir.

Öğretmenlerin okul kademesi değişkenine göre okulların akademik iyimserlik davranışının bileşenlerine yönelik algılarını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20: Okul kademesine göre okulların akademik iyimserlik davranışlarının bileşenlerine ilişkin öğretmen algılarının değerlendirilmesi

Boyut	Kademe	N	\bar{X}	SS	t-test	P
Kolektif yeterlilik	İlkokul	544	4,26	,79	3,288**	,000
	Ortaokul	555	3,89	,96		
Güven	İlkokul	544	2,70	,75	1,293	,196
	Ortaokul	555	2,76	,74		
Akademik vurgu	İlkokul	544	2,90	,85	2,888**	,004
	Ortaokul	555	2,74	,91		

**p<0,01.

Tablo 20' de okulların akademik iyimserlik davranışının bileşenleri ile okul kademesi arasında bir farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Akademik iyimserlik davranışının bileşenlerinden güven değişkeni ile okul kademesi arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir

farklılık bulunmamıştır. Akademik iyimserlik davranışının bileşenlerinden kolektif yeterlilik ve akademik vurgu bileşenleri ile okul kademesi arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre okulların akademik iyimserlik davranışının bileşenlerine yönelik algılarını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21: Eğitim durumu değişkenine göre okulların akademik iyimserlik davranışlarının alt boyutlarına yönelik öğretmen algılarının değerlendirilmesi

Boyut	Eğitim durumu	N	\bar{X}	SS	F-test	P	Fark ^a
Kolektif yeterlilik	Ön lisans (1)	44	4,26	,79	5,653**	,004	1-3
	Lisans (2)	945	4,06	,89			2-3
	YL veya dokt.(3)	110	3,79	1,09			
Güven	Ön lisans (1)	44	2,85	,85	,671	,511	
	Lisans (2)	945	2,73	,74			
	YL veya dokt.(3)	110	2,69	,76			
Akademik vurgu	Ön lisans (1)	44	3,05	,98	5,700**	,003	1-3
	Lisans (2)	945	2,85	,87			2-3
	YL veya dokt.(3)	110	2,57	,94			

**p<0,01 a:Kıdem ve mevcut okul müdürü ile çalışma süresi değişkenleri arasındaki farkın kaynağı Tukey HSD ile belirlendi.

Tablo 21'deki dağılım incelendiğinde, akademik iyimserlik ölçeğinin her üç alt boyut davranışına ilişkin ön lisans mezunu öğretmen algılarının lisans ve yüksek lisans veya doktora gruplarındaki öğretmen görüşlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Akademik iyimserlik davranışının bileşenlerinden güven değişkeni ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır ($f=,671$). Buna karşın, kolektif yeterlilik ($f=5,653$) ve akademik vurgu alt boyutlarında öğretmen görüşlerinde eğitim durumu değişkenine göre 0,001 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($f=5,700$). Tek yönlü varyans testi sonucunda farkın hangi kategoriler arasında olduğunu belirlemek için post-hoc testlerinden biri olan Tukey HSD testi kullanılmıştır. Bulgular, farkın ön lisans grubundaki öğretmenler ile yüksek lisans veya doktora grubundaki öğretmenler arasında olduğunu göstermektedir. Buna göre; ön lisans grubundaki öğretmenlerin akademik iyimserlik davranışının alt bileşenlerinden olan kolektif yeterlilik ve akademik vurgu boyutuna ilişkin görüşleri yüksek lisans ve doktora grubundaki öğretmenlerin görüşlerine

göre daha olumludur. HSD testi sonucuna göre diğer bir farklılık lisans ile yüksek lisans veya doktora gruplarındaki öğretmenler arasındadır.

Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre okulların akademik iyimserlik davranışının bileşenlerine yönelik algılarını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22: Öğretmenlerin okulların akademik iyimserlik davranışının bileşenlerine yönelik algılarının kıdem değişkenine göre belirlenmesine yönelik analizler

Boyut	Kıdem	N	\bar{X}	SS	F-test	P	Fark ^a
Kolektif yeterlilik	1-5 yıl (1)	515	4,20	,76	9,336**	,000	1-2,3,4
	6-10 yıl (2)	278	3,95	,97			
	11-15 yıl (3)	146	3,83	1,05			
	16-20 yıl (4)	88	3,73	1,04			
	21 yıl ve üzeri (5)	72	4,00	1,04			
Güven	1-5 yıl (1)	515	2,76	,76	,467	,760	
	6-10 yıl (2)	278	2,75	,75			
	11-15 yıl (3)	146	2,68	,71			
	16-20 yıl (4)	88	2,68	,75			
	21 yıl ve üzeri (5)	72	2,70	,70			
Akademik vurgu	1-5 yıl (1)	515	2,92	,83	,5,155**	,000	1-3
	6-10 yıl (2)	278	2,76	,92			
	11-15 yıl (3)	146	2,61	96			
	16-20 yıl (4)	88	2,64	,90			
	21 yıl ve üzeri (5)	72	2,72	,90			

**p<0,01 a:Kıdem ve mevcut okul müdürü ile çalışma süresi değişkenleri arasındaki farkın kaynağı Tukey HSD ile belirlendi.

Tablo 22'deki betimsel istatistikler incelendiğinde, 1-5 yıl kıdem grubunda yer alan öğretmenlerin okulların akademik iyimserliğin tüm bileşenlerinde; kolektif yeterlilik (x=4,20), güven (x=2,76) ve akademik vurgu (2,92) yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Okulların akademik iyimserlik davranışının bileşenlerinden olan kolektif yeterlilik ve akademik vurgu ile kıdem değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Farkın hangi kategoriler arasında olduğunu belirlemek için post-hoc testlerinden biri olan Tukey HSD testi kullanılmıştır. Bulgular, farkın 1-5 yıl kıdem grubunda yer alan öğretmenler ile 6-10, 1-5 yıl ve 16-20 yıl kıdem grubundaki öğretmenler arasında olduğunu ortaya koymaktadır. Akademik vurgu bileşeni

ile kıdem arasındaki anlamlı farkın 1-5 yıl kıdem grubunda yer alan öğretmenler ile 11-15 yıl kıdem grubunda yer alan öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Buna göre; mesleklerinde ilk dönemlerini yaşayan öğretmenler daha fazla mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre çalıştıkları okulları kolektif yeterlilik ve akademik vurgu bileşenlerinde daha olumlu algılamaktadır.

Öğretmenlerin mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkenine göre okulların akademik iyimserlik davranışının bileşenlerine yönelik algılarını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23: Öğretmenlerin mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkenine göre okulların akademik iyimserlik davranışının bileşenlerine yönelik algılarını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları

Boyut	Çalışma süresi	N	\bar{X}	SS	F-test	P	Fark ^a
Kolektif yeterlilik	1 yıldan az (1)	433	4,13	,83	5,282**	,005	1-3
	1-5 yıl (2)	609	4,00	,94			
	6 yıl ve üzeri (2)	57	3,75	1,13			
Güven	1 yıldan az (1)	44	2,76	,79	,802	,449	
	1-5 yıl (2)	945	2,72	,71			
	6 yıl ve üzeri (2)	110	2,64	,79			
Akademik vurgu	1 yıldan az (1)	44	2,86	,90	2,090**	,124	
	1-5 yıl (2)	945	2,78	,87			
	6 yıl ve üzeri (2)	110	2,62	,96			

**p<0,01 a:Kıdem ve mevcut okul müdürü ile çalışma süresi değişkenleri arasındaki farkın kaynağı Tukey HSD ile belirlendi

Okulların akademik iyimserlik davranışının bileşenleri; güven ve akademik vurgu değişkenleri ile mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak, akademik iyimserliğin diğer bileşeni olan kolektif yeterlilik ile mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığa ulaşılmıştır. Gruplar arasındaki farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmış ve farkın bir yıldan az ile altı yıldan daha fazla süre ile mevcut okul yöneticisiyle çalışan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle; bir yıldan daha kısa süreyle mevcut okul yöneticisi ile çalışan öğretmenler çalıştıkları okulları kolektif yeterlilik bağlamında daha olumlu algılamaktadırlar.

4.5. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm alt boyutlarına ilişkin algılarını belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiş olup sonuçlar Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24: Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyine ilişkin algıları

	N	\bar{X}	SS
Bilişsel		2,78	1,08
Duyuşsal	1099	2,45	1,30
Davranışsal		2,87	1,00
Örgütsel Sinizm Tplm.		2,71	1,02

Tablo 24'te görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşama düzeyleri ($\bar{X}=2,71$) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, öğretmenlerin "ara sıra" örgütsel sinizm yaşadıklarını göstermektedir. Öğretmenlerin örgütsel sinizme ilişkin görüşleri alt boyutlar açısından incelendiğinde, öğretmenlerin en yüksek aritmetik ortalamaya ($\bar{X}=2,87$) ile davranışsal boyutta sahip oldukları ve en düşük aritmetik ortalamaya ($\bar{X}=2,45$) ise duyuşsal boyutta ulaştıkları görülmektedir. Başka bir ifadeyle, araştırmaya katılan öğretmenlerin sinizmi en yüksek düzeyde davranışsal boyutta ise düşük düzeyde duyuşsal boyutta yaşadıkları görülmektedir.

4.6. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyine ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesine yönelik bulgular

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel sinizm davranışının bileşenlerine yönelik algılarını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25: Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel sinizm davranışının bileşenleri ile ilgili algıları

Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t-test	P
Bilişsel	Kadın	544	2,80	1,12	,587**	,557
	Erkek	555	2,76	1,04		
Duyuşsal	Kadın	544	2,57	1,36	2,947*	,003
	Erkek	555	2,33	1,24		
Davranışsal	Kadın	544	2,91	,90	1,145	,253
	Erkek	555	2,84	,86		

* p<0,05;

Tablo 25'teki dağılım incelendiğinde, örgütsel sinizm davranışının bileşenleri; bilişsel ve davranışsal bileşenler ile cinsiyet değişkeni arasında bir anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Yani, öğretmen cinsiyetinin bilişsel ve davranışsal boyutlardaki davranışlar üzerinde etkili olmadığı anlaşılmaktadır. Buna karşın örgütsel sinizm davranışının bileşenlerinden duyuşsal sinizm bileşeninde öğretmen algılarının cinsiyete göre farklılaştığı görülmektedir. Buna göre kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre duyuşsal boyuttaki davranışları daha sık sergilemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışının bileşenlerine yönelik algılarını okul kademesi değişkenine göre belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26: Öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışının bileşenlerine yönelik algılarının okul kademesi değişkenine göre değerlendirilmesi

Boyut	Kademe	N	\bar{X}	SS	t-test	P
Bilişsel	İlkokul	449	2,60	1,04	,4,605*	,000
	Ortaokul	650	2,91	1,09		
Duyuşsal	İlkokul	449	2,17	1,20	5,956	,000
	Ortaokul	650	2,64	1,34		
Davranışsal	İlkokul	449	2,66	,92	5,847*	,000
	Ortaokul	650	3,02	1,04		

* p<0,05;

Tablo 26'da verilen dağılım incelendiğinde örgütsel sinizm davranışının bileşenleri; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenleri ile okul kademesi arasında bir anlamlı bir

farklılaşma olduğu görülmektedir. Her üç bileşende de ortaokul öğretmenlerinin ilkökul öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde sinizm yaşadıkları görülmektedir. Tablodaki betimsel veriler incelendiğinde, ortaokul öğretmenlerinin en yüksek puan ortalamasına davranışsal boyutta ($x=3,02$) ve en düşük puan ortalamasına ise duyuşsal boyutta ($x=2,64$) ulaştıkları görülmektedir. Benzer şekilde, İlkokul öğretmenlerinin örgütsel sinizmi en yoğun şekilde davranışsal boyutta ($x=2,66$) ve en düşük düzeyde ise duyuşsal boyutta ($x=2,17$) yaşadıkları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel sinizm davranışının bileşenlerine yönelik algılarını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 27: Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre örgütsel sinizm davranışının bileşenlerine yönelik algılarını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları

Boyut	Eğitim durumu	N	\bar{X}	SS	F-test	P	Fark ^a
Bilişsel	Ön lisans (1)	44	2,39	,88	7,532**	,001	1-3
	Lisans (2)	945	2,77	1,07			3-2
	YL veya dokt.(3)	110	3,09	1,15			
Duyuşsal	Ön lisans (1)	44	1,83	1,02	12,251	,000	3-1,2
	Lisans (2)	945	2,42	1,28			
	YL veya dokt.(3)	110	2,92	1,46			2-1
Davranışsal	Ön lisans (1)	44	2,49	,99	10,086**	,000	3-1
	Lisans (2)	945	2,85	1,00			
	YL veya dokt.(3)	110	3,22	1,01			

** $p<0,01$ a:Kıdem ve mevcut okul müdürü ile çalışma süresi değişkenleri arasındaki farkın kaynağı Tukey HSD ile belirlendi

Tablo 27'de verilen dağılım incelendiğinde, örgütsel sinizm davranışının; bilişsel ($x=,3,09$), duyuşsal ($x=2,92$), ve davranışsal ($x=,3,22$) bileşenlerinde yüksek lisans ve doktora grubundaki öğretmenlerin en yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışının bileşenleri ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş ve örgütsel sinizm davranışlarının bileşenlerinden bilişsel ($f=7,532$; $P=,001$), duyuşsal ($f=12,251$; $p=,000$) ve davranışsal ($f=10,086$; $p=,000$) bileşen ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan HSD testi sonucuna göre, bilişsel

boyutta öğretmen görüşleri arasındaki farkın ön lisans ve yüksek lisans ve doktora grupları arasında olduğu görülmüştür. Bilişsel boyuttaki diğer bir farklılık yüksek lisans ve doktora grubunda yer alan öğretmenler ile lisans grubunda yer alan öğretmenler arasında bulunmuştur. Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunda oluşan anlamlı farkın yüksek lisans ve doktora grubunda yer alan öğretmenler ile lisans ve ön lisans gruplarındaki öğretmenler arasında olduğu anlaşılmaktadır. Davranışsal boyutta oluşan farkın ise yüksek lisans ve doktora grubundaki öğretmenler ile ön lisans grubunda yer alan öğretmenler arasında olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre örgütsel sinizm davranışının bileşenlerine yönelik algılarını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 28'de verilmiştir.

Tablo 28: Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre örgütsel sinizm davranışının bileşenlerine yönelik algılarını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları

Boyut	Kıdem	N	\bar{X}	SS	F-test	P	Fark ^a
Bilişsel	1-5 yıl (1)	515	2,65	1,01	6,733**	,000	3-1
	6-10 yıl (2)	278	2,77	1,04			
	11-15 yıl (3)	146	3,07	1,22			
	16-20 yıl (4)	88	3,11	1,15			
	21 yıl ve üzeri(5)	72	2,82	1,12			
Duyuşsal	1-5 yıl (1)	515	2,25	1,21	8,617**	,000	3-1
	6-10 yıl (2)	278	2,50	1,34			
	11-15 yıl (3)	146	2,86	1,35			
	16-20 yıl (4)	88	2,81	1,41			
	21 yıl ve üzeri(5)	72	2,42	1,35			
Davranışsal	1-5 yıl (1)	515	2,82	,93	2,963**	,019	3-1
	6-10 yıl (2)	278	2,86	1,03			
	11-15 yıl (3)	146	3,05	1,06			
	16-20 yıl (4)	88	3,08	1,13			
	21 yıl ve üzeri(5)	72	2,71	1,11			

**p<0,01 a:Kıdem ve mevcut okul müdürü ile çalışma süresi değişkenleri arasındaki farkın kaynağı Tukey HSD ile belirlendi.

Tablo 28'deki aritmetik ortalamalar dikkate alındığında 16-20 yıl kıdem grubunda yer alan öğretmenlerin bilişsel ($x=3,11$) ve davranışsal ($x=3,08$) boyutta en yüksek puan ortalamasına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Duyuşsal boyutta ise 11-15 yıl kıdem

grubundaki öğretmenlerin en yüksek ortalamaya ($x=2,86$) sahip oldukları görülmektedir. Bilişsel , duyuşsal ve davranışsal boyutta gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan tukey HSD testi sonuçları, bilişsel boyutta ortaya çıkan farkın 11-15 yıl grubunda yer alan öğretmen görüşleri ile 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdem gruplarında yer alan öğretmenler arasında olduğu anlaşılmaktadır. Bilişsel boyuttaki diğer bir farklılık ise 16-20 yıl ile 1-5 yıl kıdem grubundaki öğretmenler arasında tespit edilmiştir. Duyuşsal boyutta oluşan farkın 11-15 yıl grubunda yer alan öğretmen görüşleri ile 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdem gruplarında yer alan öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Duyuşsal boyuttaki diğer bir farklılık 16-20 yıl ile 1-5 yıl kıdem grubundaki öğretmenler arasındadır. Davranışsal boyutta ise anlamlı fark, 11-15 yıl kıdem grubundaki öğretmenler ile 1-5 yıl kıdem grubundaki öğretmenler arasında tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkenine göre örgütsel sinizm davranışının bileşenlerine yönelik algılarını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 29: Öğretmenlerin mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkenine göre örgütsel sinizm davranışının bileşenlerine yönelik algılarını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları

Boyut	Çalışma süresi		\bar{X}	SS	F-test	P	Fark ^a
Bilişsel	1 yıldan az (1)	433	2,66	1,05	4,380**	,013	1-2
	1-5 yıl (2)	609	2,86	1,07			
	6 yıl ve üzeri (3)	57	2,90	1,28			
Duyuşsal	1 yıldan az (1)	44	2,31	1,26	3,974	,019	1-2
	1-5 yıl (2)	945	2,53	1,32			
	6 yıl ve üzeri (3)	110	2,62	1,48			
Davranışsal	1 yıldan az (1)	44	2,80	,95	2,222	,109	
	1-5 yıl (2)	945	2,93	1,03			
	6 yıl ve üzeri (3)	110	2,84	1,19			

**p<0,01 a:Kıdem ve mevcut okul müdürü ile çalışma süresi değişkenleri arasındaki farkın kaynağı Tukey HSD ile belirlendi.

Örgütsel sinizm davranışının; bilişsel ($x=2,90$) ve duyuşsal ($x=2,62$) bileşenlerinde altı yıl ve daha fazla süre ile mevcut okul yöneticisi ile çalışan öğretmenlerin en yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Örgütsel sinizmin davranışsal boyutunda ise 1-5 yıl mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi grubunda yer alan öğretmenlerin en

yüksek puan ortalamasına ($x=2,93$) sahip oldukları görülmektedir. Örgütsel sinizmin davranışsal bileşeninde mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresine göre bir farklılaşma söz konusu değildir. Örgütsel sinizm bileşenlerinden bilişsel ($f=4,380$; $P=,013$) ve duyuşsal ($f=3,974$; $p=,019$) bileşenleri ile mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan HSD testi sonucuna göre, bilişsel ve duyuşsal boyutlarda ortaya çıkan farkın bir yıldan daha az süre ile mevcut okul yöneticisi ile çalışan öğretmenler ile 1-5 yıl süre ile mevcut okul yöneticisi ile çalışan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler analizinde kullanılan Korelasyon katsayılarına ilişkin kabul edilebilir değerlere ilişkin veriler Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30: Korelasyon katsayısına ilişkin değerler

R	İlişkinin derecesi
1.00	Mükemmel
0.7 - 0.9	Yüksek
0,4 - 0,6	Orta
0.1 - 0.3	Düşük
0	Yok veya sıfır

Kaynak: Brink (2006)'dan aktaran: George (2015) Fundamentals of Research Methodology of Health Care Professionals.

4.7. Öğretmen algılarına göre otantik liderlik akademik iyimserlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

Okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışları, okulların akademik iyimserlik düzeyi ve örgütsel sinizm düzeyi arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon sonuçları Tablo 31'de verilmiştir.

Tablo 31: Otantik liderlik akademik iyimserlik ve örgütsel sinizm değişkenleri arasındaki ilişki

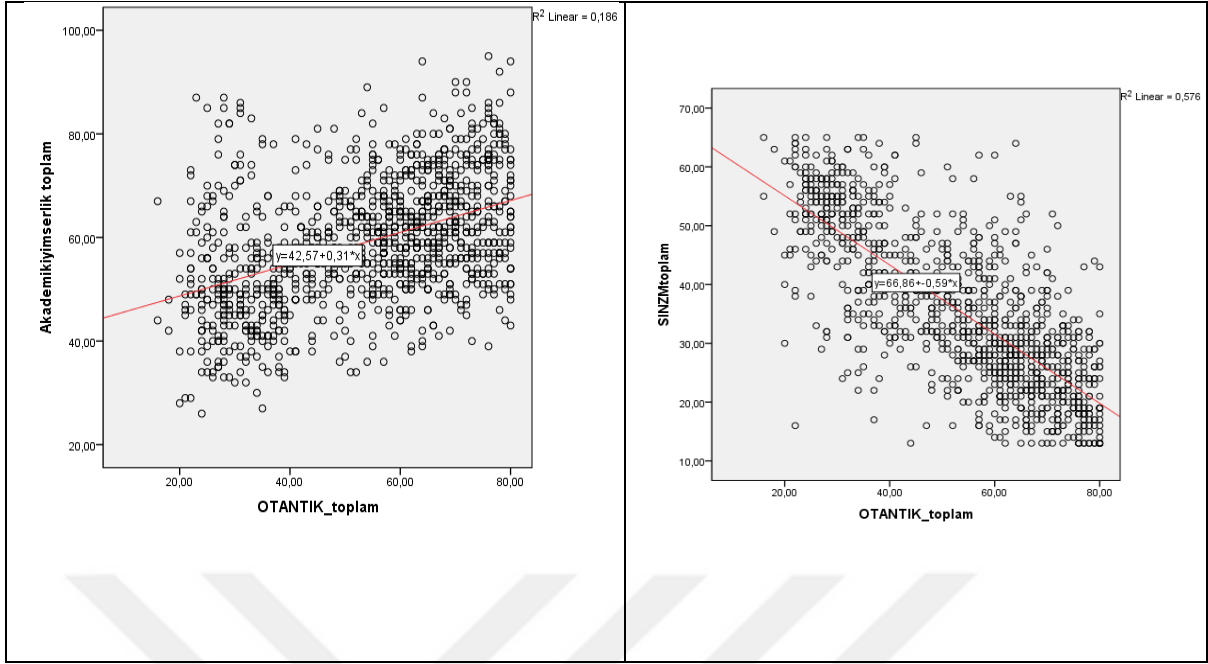
		1	2	3
1. Otantik	Pearson Korelasyon Katsayısı	1		
	N	-		
2. Akademik İyimserlik	Pearson Korelasyon Katsayısı	,43**	1	
	N	,000	-	
3. Sinizm	Pearson Korelasyon Katsayısı	-,75**	-,45**	1
	N	,000		-
		1099	1099	-

** , korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 31 incelendiğinde değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin pozitif ya da negatif yönde anlamlı olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarıyla okulların akademik iyimserlik düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ($r=0,43$; $p<0,001$) bir ilişki belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile örgütsel sinizm düzeyi arasında ise negatif yönde ve yüksek düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ($r=-0,75$; $p<0,001$) bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte okulların akademik iyimserlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ($r=-0,45$; $p<0,001$) olduğu tespit edilmiştir.

Bu durum şekil 10 (saçılma grafiği-scatterplot) üzerinde de açıkça görülmektedir. Saçılma grafiği incelendiğinde okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarındaki artış doğrultusunda öğretmen algılarına göre okulların akademik iyimserlik düzeyleri de artmaktadır. Saçılma grafiği, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları sergileme sıklığı arttıkça öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşama düzeylerinde bir düşüş olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle okul yöneticileri otantik davranışlar sergiledikçe öğretmenlerin sinik davranışlar sergileme eğilimi azalmakta bununla birlikte, okulların akademik iyimserlik düzeyleri artmaktadır. Tablo 31'teki dağılım incelendiğinde okulların akademik iyimserlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm arasında düşük ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle okulların akademik iyimserlik düzeyleri arttıkça öğretmenlerin sinizm yaşama sıklıkları azalmaktadır.

Aşağıda otantik liderlik davranışlarının okulların akademik iyimserlik ve örgütsel sinizm üzerindeki ilişkiyi gösteren saçılma grafiği (şekil 10) verilmiştir.



Şekil 10: Otantik Liderlik, Okulların Akademik İyimsellik ve Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Saçılma Grafiği.

4.8. Otantik liderlik, akademik iyimsellik ve örgütsel sinizm ve alt boyutlar arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarıyla okulların akademik iyimsellik düzeyi ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı doğrusal bir ilişki olup olmadığını incelemek amacıyla Pearson Korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 32'de verilmiştir.

Tablo 32: Öğretmen algılarına göre otantik liderlik okulların akademik iyimsellik öğretmenlerin örgütsel sinizm ve alt boyutları arasındaki ilişki

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Aİ1	1										
2.Aİ2	,07*	1									
3.Aİ3	,28**	,64**	1								
4.Aİ T.	,55**	,79**	,89**	1							
5.S1	-,45**	-,21*	-,34**	-,43**	1						
6.S2	-,41**	-,20*	-,34**	-,41**	,75**	1					
7.S3	-,39**	-,18*	-,30**	-,38**	,67**	,74**	1				
8.SİN T.	-,46**	-,22*	-,36**	-,45**	,91**	,93**	,87**	1			
9.OF	,35**	,24**	,36**	,42**	-,68**	-,67**	-,54**	-,71**	1		
10.ÖD	,34**	,22**	,35**	,40**	-,69**	-,65**	-,55**	-,71**	,85**	1	
11.DŞ	,38**	,21**	,36**	,41**	-,72**	-,72**	-,56**	-,75**	,85**	,88**	1
12.OL T.	,38**	,23**	,37**	,43**	-,74**	-,72**	-,58**	-,76**	,93**	,95**	,97**

*p<0,05, **p<0,01 n=1099; 1.Aİ1= Kolektif yeterlilik, 2.Aİ2= Güven, 3.Aİ3= Akademik vurgu, 4.AİT=Akademik İyimsellik Toplam, 5.S1= Sinizm Bilişsel, 6.S2= Sinizm Duyuşsal, 7.S3= Sinizm Davranışsal, 8.SİN T=Sinizm Toplam, 9.OF=Otantik L.özfarkındalık, 10.ÖD=Otantik L. Önyargısız değerlendirme, 11.DŞ=Otantik L. İlişkilerde dürüstlük ve şeffaflık 12.OL=Otantik Liderlik toplam,

Öğretmen algılarına göre otantik liderlik, okulların akademik iyimserlik düzeyleri ve örgütsel sinizm düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 32'de verilen dağılım incelendiğinde, değişkenler ve alt boyutları arasındaki tüm ilişkilerin, pozitif ya da negatif yönde anlamlı olduğu görülmektedir. Değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde, en yüksek düzeyli ilişkinin otantik liderlik ile örgütsel sinizm arasında olduğu görülmektedir. Buna göre otantik liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü yüksek ($r=-0,76$; $p<0,01$) ilişki söz konusudur. Diğer değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında, otantik liderlik ile akademik iyimserlik arasında pozitif yönde orta düzeyde ($r=,43$; $p<0,01$) ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Akademik iyimserlik ile örgütsel sinizm arasında ise negatif yönde düşük ($r=-,45$; $p<0,01$) ve manidar bir ilişki tespit edilmiştir.

Otantik liderlik ölçeğinin alt boyutları ile örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyutları arasında hesaplanan tüm korelasyon katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı oldukları görülmüştür ($p<0,01$). Otantik liderliğin tüm alt boyutları ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Otantik liderlik ölçeğinin alt boyutları ile örgütsel sinizm ölçeklerinin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, en yüksek ilişkinin otantik liderliğin ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık alt boyutu ile örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal ($r=-,72$; $p<0,01$.) boyutları arasında olduğu ve en düşük ilişkinin ise otantik liderliğin öz-farkındalık boyutu ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu arasında olduğu tespit edilmiştir ($r=-,54$; $p<0,01$).

Okulların akademik iyimserlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki alt boyutlar bağlamında incelendiğinde, en güçlü ilişkinin akademik iyimserliğin kolektif yeterlilik alt boyutu ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ($r=-,45$; $p<0,05$) arasında olduğu, en zayıf ilişkinin ise örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ($r=-,18$; $p<0,05$) ile akademik iyimserliğin güven boyutu arasında olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik düzeyleri arasındaki ilişki alt boyutlar bazında incelendiğinde, her iki değişkenin tüm alt boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki göze çarpmaktadır. Söz konusu dağılım dikkate alındığında, en düşük ilişkinin otantik liderliğin her üçü boyutu ile akademik iyimserliğin güven boyutu ($r=,22$, $r=,21$ ve $r=,24$; $p<0,05$) arasında olduğu görülmektedir.

4.9. Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarıyla okulların akademik iyimserlik düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerine yönelik path analizi sonuçları

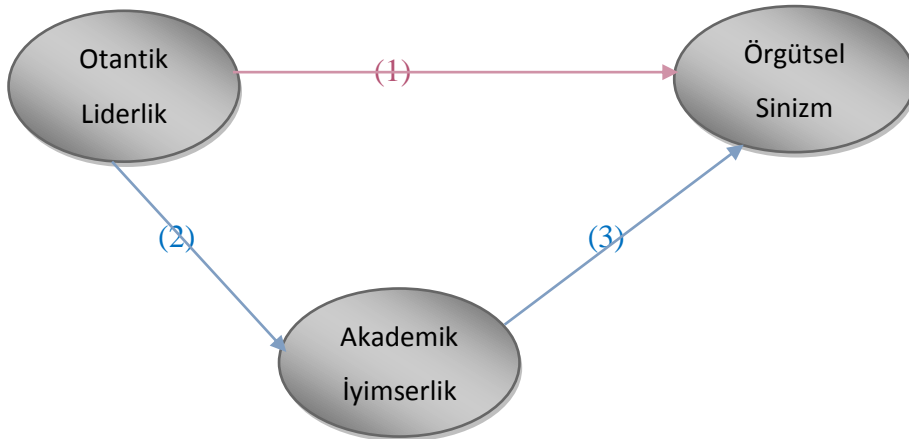
Otantik liderlik davranışlarının akademik iyimserlik ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyini hangi yönde ve düzeyde etkilediğini tespit etmek amacıyla path analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda modelin uyumu test etmek bazı uyum indeksleri incelenmiştir. Literatür incelendiğinde χ^2 , GFI, AGFI, RMSEA, GFI ve TLI gibi uyum indekslerinin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. B indekslerden χ^2/sd değerinin 5'ten küçük olması RMSEA değerinin 0,08'den küçük olması AGFI GFI ve TLI değerinin 90'dan büyük olması modelin veriler ile iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir (Schermele-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Sümer, 2000; Kline, 2011; Okçu, 2011). Bu araştırmada modelin uyumuna ilişkin hesaplanan uyum indeksleri (Tablo 33) değerleri modelin iyi uyuma sahip olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 33'te yapılan Path analizi sonucunda elde edilen bazı uyum indekslerine (fit indeces) ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 33: Path analizi uyum indekslerine ilişkin sonuçlar

Analiz	χ^2/df	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	TLI
	2,934	0,043	0,99	0,98	0,99	0,99

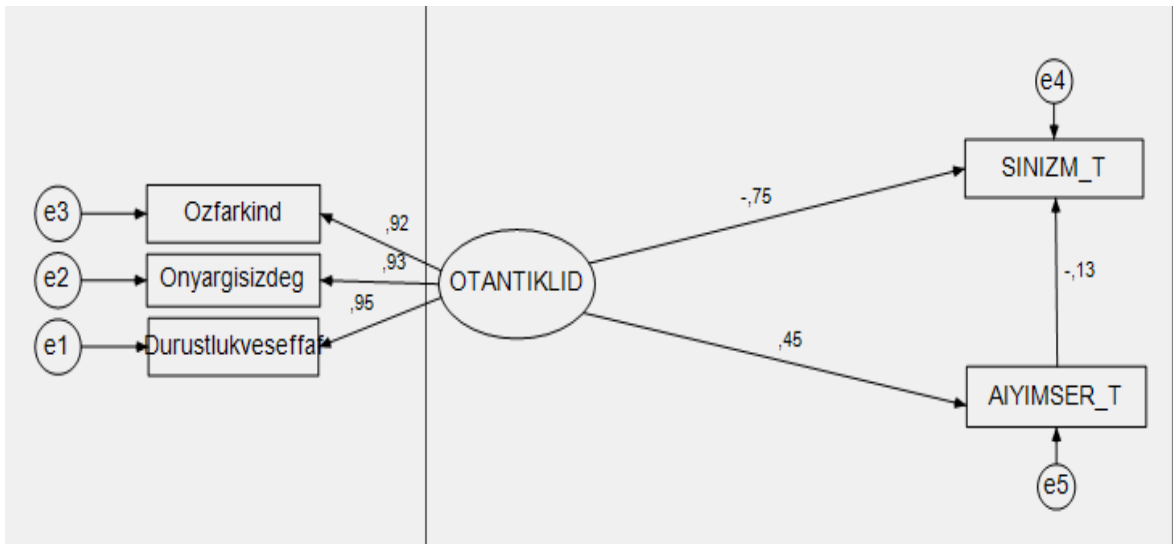
Path analizine ilişkin kavramsal model Şekil 11'de verilmiştir.



Şekil 11: Kavramsal Model

Şekil 11’de verilen kavramsal modelde okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının, okulların akademik iyimserlik düzeyini etkileyeceği (2), okulların akademik iyimserlik düzeyinin de öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini yordayacağı (3) varsayılmıştır. Ayrıca otantik liderlik algısının örgütsel sinizm düzeyini doğrudan (1) etkileyeceği öngörülmüştür. Kavramsal modelde otantik liderlik bağımsız değişken olarak yer almaktadır. Okulların akademik iyimserliği aracı değişken ve öğretmenlerin örgütsel sinizmi ise sonuç değişkeni olarak adlandırılmaktadır. YEM terminolojisinde değişkenler arasında iki tür doğrusal ilişki olabilir: (a) nedensel yönü belirlenmiş olan ilişkiler (otantik liderlik -> akademik iyimserlik -> örgütsel sinizm) ve (b) bir yönü olmayan ilişkiler (otantik liderlik). Yönü betimlenmiş ilişki bir dereceyle belirtilmiş olup bir değişkenin diğer değişken üzerindeki etkisini ifade eder (bu etki genellikle tek yönlü oklarla gösterilir). Bu etki doğrudan ya da başka değişken(ler) aracılığıyla dolaylı bir etki olabilir. Yönü betimlenmeyen ilişki değişkenler arasındaki korelasyonlara karşılık gelir ve bu durumda bir etkiden ya da yordamadan bahsedilmez. Bunlar genellikle iki yönlü oklarla gösterilir (Sümer, 2000).

Path modeline ilişkin standartlaştırılmış Path analizi sonuçları şekil 12’de verilmiştir.



Ki-kare/sd=2,934 RMSEA=0,043 GFI=0,99 NFI=0,959 TLI=0,99 CFI=0,99

Şekil 12: Kavramsal Modele İlişkin Standart Path Diyagramı

Path modeline ilişkin katsayıları incelendiğinde, otantik liderlik ile örgütsel sinizm ve akademik iyimserlik örgütsel sinizm path katsayılarının negatif olduğu görülmektedir. Otantik liderlik ile akademik iyimserlik path katsayısı ise pozitifdir. Otantik liderliğin ($\beta=-,75$), akademik iyimserliğe ($\beta=-,13$) göre örgütsel sinizm üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir. Otantik liderliğin akademik iyimserlik aracılığı ile örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ise $(,45) \times (-,13) = -,06$ 'dır. Yani, dolaylı etkiye göre doğrudan etkinin daha güçlü olduğu görülmektedir. Bu bulgu, otantik liderliğin akademik iyimserliğe göre örgütsel sinizm üzerinde daha güçlü bir yordayıcı olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, otantik liderliğin örgütsel sinizm üzerinde doğrudan ve akademik iyimserlik aracılığı ile dolaylı ve anlamlı bir etkisi vardır. Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin ilkökul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algıları olumlu hale geldikçe, okulların akademik iyimserlik düzeyi artmakta ve böylece öğretmenlerin örgütsel sinizm algısı da azalmaktadır. Bu sonuçlar otantik liderlik davranışlarının modele anlamlı düzeyde katkı sunduğunu ortaya koymaktadır. Yani otantik liderlik davranışları okulların akademik iyimserlik düzeyini artırırken, öğretmenlerin örgütsel sinizmi düzeylerini azaltabileceği söylenebilir. Akademik iyimserliğin örgütsel sinizm üzerinde doğrudan etkisinin anlamlı olduğu düşünülecek olursa, öğretmenlerin okullara ilişkin akademik iyimserlik düzeyi arttıkça örgütsel sinizm algısının da düştüğü ifade edilebilir. Ayrıca, otantik liderliğin akademik iyimserliği doğrudan ($\beta=,45$) etkilediği görülmüştür. Başka bir deyişle okul yöneticileri otantik davranışlar sergiledikçe okulların akademik iyimserlik düzeyleri artmaktadır.

Model uyumunu gösteren indeksler incelendiğinde modelin iyi uyum gösterdiği anlaşılmaktadır. Örneğin, $Kikare/sd=2,934$ mükemmel uyumu göstermektedir. Bu değer 5'in altında olması kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Bayram, 2013). Diğer uyum indekslerine bakıldığında $RMSEA=0,043$; $GFI=0,99$; $AGFI=0,98$; $NFI=0,99$; $TLI=0,99$ tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir veya iyi uyuma işaret ettiği anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak otantik liderlik, akademik iyimserlik ve sinizm arasındaki ilişkiyi ortaya koyan yapısal eşitlik modelinin iyi uyuma sahip olduğu, yani bu tezde toplanan verilerin bu modeli desteklediği söylenebilir.

5. TARTIŞMA

Liderlik örgütsel hedeflere ulaşmanın en etkili araçlarından biri olarak kabul görmektedir, bu olgu liderliğin politikadan, sosyoloji, felsefe, eğitim bilimlerine kadar pek çok disiplinin ilgi odağına yerleşmesine öncülük etmiştir. Liderliğin örgütsel sonuçlar üzerinde bu denli yoğun ve sonuç alıcı etkisi lider-izleyici arasındaki ilişkinin boyutunda da köklü değişimlerin temelini oluşturmuş ve klasik teoriler yerini modern liderlik teorilerine bırakmak durumunda kalmıştır. Modern liderlik teorileri arasında son yıllarda gittikçe önemli bir yer kazanan teorilerinden biri de kuşkusuz otantik liderlik yaklaşımıdır. Otantik liderlik yaklaşımının örgütsel davranışlar üzerindeki etkisi bu ilginin en kritik saç ayaklarından birini teşkil etmektedir. Otantik liderlik kuramının izleyiciye yönelik demokratik, şeffaf, hesap verebilir bir anlayışa sahip olması ve otantik liderlerin özgün (kendi) olmaları ve ilişkilerde ahlaki değerleri öncelemeleri bu liderlik tarzının popülerleşmesinde etkili olduğu görülmektedir. Bu çalışmada elde edilen bulgular otantik liderlik, okulların akademik iyimserlik ve örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu araştırma otantik liderlik davranışlarının ilkökul ve ortaokulların akademik iyimserlik ve öğretmenlerin yaşadığı örgütsel sinizm düzeyi arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda otantik liderliğin akademik iyimserlik ve örgütsel sinizmi doğrudan ve varsayılan yönde yordadığı sonucuna ulaşıldı. Akademik iyimserliğin örgütsel sinizm üzerinde doğrudan etkisinin anlamlı olduğu düşünülecek olursa, öğretmenlerin okullara ilişkin akademik iyimserlik düzeyi arttıkça örgütsel sinizm algısının da düştüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada ayrıca ele alınan değişkenlerin öğretmenlerin cinsiyet, okul kademesi, kıdem, eğitim durumu ve mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır.

Otantik liderlik algılarının kademe, eğitim durumu, kıdem ve mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı derecede farklılaştığı tespit edildi. Ayrıca öğretmenlerin okulların akademik iyimserlik düzeyine ilişkin algılarının cinsiyet, okul kademesi, eğitim durumu, kıdem ve mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı derecede farklılaştığı görülmüştür.

Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı ancak okul kademesi, eğitim durumu, kıdem ve mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Bu doğrultuda yapılan analizler sonucunda literatürde yapılan çalışmaları destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlara ilişkin tartışmalar aşağıda verilmiştir.

Bu konudaki bulgulara genel olarak bakıldığında, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri "ara sıra" otantik davranışlar sergilemektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin okul yöneticilerini otantik liderlik davranışları açısından yeterli görmedikleri belirlenmiştir. Laschinger ve arkadaşlarının (2013) araştırmalarının buguları araştırmamızın sonucu ile örtüşmemektedir. Söz konusu araştırmada, işgörenlerin görüşlerine göre liderler otantik davranışlara çok seyrek başvurmaktadır. İlgili literatürde araştırmamızın sonuçlarıyla kısmen örtüşen çalışmalar söz konusudur (Franklin, 2010; Giallonardo ve diğ, 2010)'ın çalışmalarından elde edilen sonuç araştırmamızın bulguları ile çelişmektedir. Söz konusu araştırma bulguları, işgörenlerin görüşlerine göre liderler otantik davranışlara sık sık başvurmaktadır. Wong ve Laschinger (2013)'in işgörenlerin algılarına göre otantik liderlik görüşlerini çok seyrek olarak belirledikleri araştırmamızın sonuçları bu çalışmada elde edilen sonuçlar ile paralellik göstermemektedir. Türkiye'de yapılan bazı araştırmaların bulguları mevcut sonucu doğrular niteliktedir. Örneğin Coşar (2011), Çeri-Booms (2009), Yeşiltaş ve arkadaşları (2013), Keser ve Kocabaş (2014)'ın araştırma bulguları yöneticilerin ara sıra otantik davranışlar sergilediklerini göstermektedir. Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları gösterme sıklığı öğretmen verimliğinde etkili olabilir. Çünkü, okul yöneticilerinin sergileyecekleri otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin pozitif örgütsel davranışlarını etkilemesi beklenir. Nitekim, George, (2015) otantik lider olarak algılanan yöneticilerin işgören davranışlarını olumlu yönde etkileyebileceğini ileri sürmektedir. Otantik liderlik davranışı ile işgörenlerin örgütsel bağlılık ve performansları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka araştırmada (Gül ve Alacalar, 2014) otantik liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin otantik davranışları öğretmenlere zorluklar karşısında yılmama aksine zorluklar ile mücadele etme azmi kazandırması ve örgütsel bağlılıklarının yanı sıra örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırması beklenir. Nitekim Gardner ve Schermerhorn (2004) otantik liderlerin işgörenlerin direngenlik düzeylerini arttırdığını ileri sürmektedir.

Walumbwa ve arkadaşları (2008) ise otantik liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri alt boyutlar bazında değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin en fazla "*ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık*" alt boyutundaki davranışları tercih ettikleri görülmektedir. Öğretmen görüşlerine okul yöneticileri ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık alt boyutundaki davranışları "sık sık" sergilemektedir. Başka bir deyişle, okul yöneticileri ilişkilerinde dürüstlük, hakaniyet ve şeffaflık ilkerine gereken önemi vermektedir denebilir. Alacalar (2014) ve Laschinger ve arkadaşlarının (2013) yaptığı araştırmalarda benzer bir sonuç ortaya çıkmış ve söz konusu araştırmada işgörenlerin görüşlerine göre yöneticiler otantik liderlik davranışlarını en çok ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı bileşenleri aracılığı ile gerçekleştirmektedir. Çoşar (2011)'in otantik liderlik konusundaki araştırmasının bulgularına göre işgörenlerin bu konudaki algıları ara sıra değer aralığında tespit edilmiştir. Keser ve Kocabaş (2014)'in yaptığı araştırmada çalışma grunundan elde edilen bulgulara göre okul yöneticileri ilişkilerde şeffaflık boyutundaki davranışları her zaman sergilemektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin okul yöneticilerinin davranışlarını ahlaki açıdan sorunlu görmediklerini ortaya koymaktadır. Mevcut bulgu, okul yöneticilerinin ahlaki standartı yüksek davranışlar sergilediklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, davranışlarıyla öğretmenlere rol model olma isteği, aldıkları eğitim, yetiştikleri sosyal çevre ahlaki temelli davranışlar sergilemelerinde etkili olmuş olabilir. Ancak, standart sapma katsayısı ($s=1,13$) öğretmen görüşleri arasında ciddi farklılıkların olduğunu göstermektedir.

Araştırma bulguları, okul yöneticilerinin "*önyargısız değerlendirme*" alt boyutundaki davranışları ara sıra tercih ettiklerini göstermektedir. Yurt dışında yapılan bir araştırmada (Laschinger ve diğ, 2013) işgörenlerin bu konudaki görüşleri çok seyrek değer aralığında bulunmuştur. Okul yöneticileri öyargısız bileşenindeki davranışları ara sıra sergilemektedir bulgusu, okul yöneticilerinin bir karara varmadan önce kısmen de olsa bilgiyi objektif bir şekilde değerlendirdiklerini ve öğretmenlerin görüşlerini dikkate aldıklarını ortaya koymaktadır. Çoşar (2011)'in araştırmasının bulguları araştırmamızın sonuçlarını doğrular niteliktedir. Söz konusu araştırmanın sonuçlarına göre liderler otantik liderlik ölçeğinin bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi alt boyutundaki davranışları ara sıra sergilemektedir. Keser ve Kocabaş (2014)'in araştırma bulguları ise çalışmamızın

bu konudaki bulguları ile farklılık göstermektedir. Söz konusu araştırma bulguları okul yöneticilerinin en çok "önyargısız değerlendirme" alt boyutundaki davranışları gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, öğretmen görüşlerinin kısmen de olsa karar alma sürecinde dikkate alındığını ve karara varılmadan önce bilginin tarafsız ve dengeli bir şekilde değerlendirdiğini ancak bu davranışların her zaman sergilenmediğini ortaya koymaktadır. Öğretmen görüşlerinin her zaman dikkate alınmamasında, alınacak kararlarda okul yöneticisinin hoşuna gitmeyen bir sonucun ortaya çıkma olasılığı okul yöneticilerinin her zaman bu davranışları sergilemekten kaçınmalarında etkili olabilir. Önyargısız değerlendirme boyutuna ilişkin standart sapma katsayısının yüksek olması ($s=1,14$) öğretmen görüşleri arasında önemli farklılıklar olduğunu göstermektedir. Ayrıca, ortaya çıkan sonuç, okul yöneticilerinin eleştiriye yeterince açık olmadıklarını göstermesi bakımından anlamlıdır. Araştırma bulguları incelendiğinde her üç boyuta ilişkin standart sapma değerlerinin son derece yüksek olduğu görülmüştür, bu bulgu otantik liderlik ölçeğini cevaplayan öğretmen görüşlerinin oldukça farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Çalışma grubundan elde edilen bulgulara göre okul yöneticileri öz-farkındalık ve önyargısız değerlendirme alt boyutlarındaki davranışlara ara sıra başvurmaktadır. Bu sonuç Gül ve Alacalar (2014) ve Çoşar (2011)'in çalışmalarının sonucu ile paralellik arz etmektedir. Keser ve Kocabaş (2014) ise otantik liderlik konusunda gerçekleştirdikleri araştırma katılımcıların öz farkındalık boyutundaki algılarını sık sık değer aralığında saptamışlardır. Bu sonuç araştırmamızın bu konudaki bulgusuyla örtüşmemektedir. Wong ve Laschinger (2013) ve Laschinger ve arkadaşlar ise (2013) işgörenlerin otantik liderliğin öz farkındalık bileşenine yönelik algılarını çok seyrek olarak belirlemişler. Araştırmamızda ulaşılan bulgu, okul yöneticilerinin kısmen de olsa özgün olmayı başardıklarını, güçlü ve zayıf yönlerinin ve işgörenler üzerindeki etkilerinin farkında olduklarını göstermektedir. Burada ortaya çıkan sonuç beklentilerin altındadır. Ancak eğitim sistemimizin merkezi yönetim anlayışına sahip olması okul yöneticilerinin yeterince özgün davranışlar sergilemelerine bir bakıma engel oluşturduğu düşünüldüğünde mevcut sonuç normal kaşılabilir. Çünkü merkeziyetçi yapı ve otoriter yönetim anlayışı gibi birtakım olgular okul yöneticilerine pek çok uygulamada insiyatif tanımamaktadır, bu olgu okul yöneticilerinin özgün davranışlar sergilemelerine engel teşkil edebilir.

Öğretmenlerin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının "ara sıra" aralığında olması, öğretmenlerin okul yöneticilerini otantik davranışlar bağlamında yeterli görmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Başka bir ifadeyle, öğretmenler, okul yöneticilerinin yeterince özgün olmadıklarını, karar alma sürecine öğretmenlerin fikir ve düşünceleriyle karara katkı sunmalarına bir bakıma engel olduklarını, ilişkilerinde şeffaflık ilkesine tam olarak bağlı kalmadıklarını ve otantik liderliğin kalbi sayılan ahlaki değerleri yeterince içselleştiremediklerini düşünmektedirler. Otantik liderlik yaklaşımında liderin söylem ve davranışları arasındaki uyum karşılıklı güven açısından hayati bir önem arz eder. Nitekim, liderler, gerçek kimliklerini davranışlarına yansıttıkları zaman izleyenlerin güvenini daha kolay kazanmaktadır (Gardner ve diğ., 2005). Yukarıda ifade edilen olguların ihmal edilmesi, lider ile işgören arasındaki güvenin sarsılmasına neden olabilir ve örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkileyebilir. İşgörenlerin lidere güven duymalarının yolu liderin şeffaflık, dürüstlük ve doğruluk temelli davranışlar sergilemesinden geçer. Günümüzde işgörenleri etkilemek için bürokratik ve yasal otoriteden çok (Madenoglu, Uysal, Sarier ve Banoğlu, 2014), ahlak, dürüstlük, şeffaflık, doğruluk gibi değerleri odağa alan liderlik yaklaşımlarına öncelik verilmelidir. Okul yöneticileri öğretmenlere her konuda gerekli desteği sunmalıdır. Okul yöneticilerinin sunacağı destek öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyebilir. Nitekim, Firestone ve Wilson (1985) yönetici desteğinin öğrenci çıktılarını olumlu yönde etkilediğini ileri sürmektedir (Aktaran: Dean, 2011).

Otantik liderlik davranışlarının oluşturduğu pozitif iklimin öğretmen ve yöneticiler arasında güven duygusunun gelişmesine olanak sağlaması ve bu güven duygusunun okulun çıktılarını olumlu yönde etkilemesi beklenir. Bird, Wang, Watson ve Murray (2010)'ın çalışmalarının bulguları okul yöneticisinin otantik davranışları ile öğretmen bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Karşılıklı güven duygusunun oluşmasında okul yöneticilerinin rolü önemlidir. Ayrıca, Wong, Laschinger ve Cummings (2010) ve Bird ve arkadaşları (2010) yaptıkları araştırmada otantik liderlik ile güven arasında yakın bir ilişki olduğunu tespit etmişler (Wong ve diğ., 2010'dan aktaran: Wong ve Laschinger, 2013). Ayrıca, Bandura (1993) "izleyici ancak yöneticiyi otantik olarak algılayarsa, kendisi otantik davranışlar sergiler" hipotezi örgütlerde güven ikliminin tesis edilmesinde liderin etkisini ortaya koymaktadır. Otantik liderlik davranışlarının izleyenlerde yarattığı olumlu iklimin okullarımızın yaşadığı yönetimsel sorunları aşmada önemli bir araç olacağı düşünülmektedir; bunun için yöneticiler daha

fazla otantik davranışlar ortaya koymalıdır. Otantik liderlik konusunda yapılan çok sayıda araştırmada, otantik liderlik davranışlarının işgörenlerde pozitif duygular yaratarak örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığı ve örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilediği gözlenmiştir (Petersson ve diğ, 2012; Peterson ve diğ, 2003; Çeri-Booms, 2009; Wong ve diğ, 2010; Alok ve Israel, 2012; Wong ve Laschinger, 2013; Wong ve Grau, 2013; Du Plessis, 2014). Ayrıca otantik liderlik davranışları işgörenleri mutlu olmalarını sağlayarak verimlerini ve performanslarını artırması beklenen bir durumdur. Nitekim, Hies ve arkadaşları (2005)'nin "Otantik davranışların işgörenlerin mutlu olmalarını sağlama ve gerçek potansiyellerini ortaya koymalarına öncülük etme ve performanslarını artırma gibi işlevleri yerine getirmesi beklenir" ve Rego ve arkadaşlarının (2014) "Otantik liderlik davranışları ile işgörenlerin umut ve yaratıcılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır" saptamaları bu konudaki görüşlerimizi destekler mahiyettedir.

Araştırma bulguları, öğretmen algılarının otantik liderliğin bileşenlerinden olan öz-farkındalık, önyargısız değerlendirme ve ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık bileşenlerinde cinsiyete göre farklılaştığı saptanmıştır. Bu sonuç, öğretmenlerin okul yöneticilerinin davranışlarını değerlendirirken cinsiyet endeksli düşündüklerini ortaya koymaktadır. Bu sonuç, Peterson ve arkadaşlarının (2012) yaptıkları araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Peterson ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada, araştırmaya katılanların otantik liderlik algılarında cinsiyet açısından bir farklılaşma ortaya çıkmamıştır. Savur (2013)'un çalışmasının bulguları araştırmamızın sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Söz konusu çalışmada, işgörenlerin yöneticilerin otantik liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Kadın ve erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları konusunda ortak algıya sahip olmaları kadın ve erkek öğretmenlerin kişisel değerlerinin öncelik sırasının cinsiyete göre farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Kadın ve erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının benzer olması, her iki grubun ortak toplumsal ahlaki değerlerin etkisi altında olduklarını ve benzer güdüleyicilere sahip olduklarını ortaya koyması açısından önemlidir. Ortaya çıkan sonuç, öğretmenlerin otantik liderlik davranışları bağlamında ortak algıya sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin otantik liderlik davranışlarının bileşenlerinden olan öz-farkındalık, önyargısız değerlendirme ve ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık ile okul kademesi değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Başka bir deyişle

ilkokulda çalışan öğretmenler ortaokulda çalışan öğretmenlere göre okul yöneticilerini otantik liderlik davranışları bağlamında daha olumlu görmektedirler. Benzer bir sonuç Coşar (2011)'ın yapmış olduğu araştırmada bulunmuştur. Bu sonucu, ortaokul öğretmenlerinin okul yöneticilerini otantik davranışlar bağlamında değerlendirirken daha sorgulayıcı olmalarıyla açıklamak olasıdır. Doğaları gereği ilkokulların ortaokullara göre daha samimi ve içten ilişkilerin kurulması açısından elverişli iklime sahip oldukları düşünülmektedir, bu olgu ortaya çıkan sonucun bir nedeni görülebilir.

Otantik liderliğin; öz-farkındalık, önyargısız değerlendirme ve ilişkilerde şeffaflık davranış bileşenlerinde eğitim durumuna göre bir farklılaşma söz konusudur. Buna göre, öğretmenlerin eğitim düzeyi arttıkça, otantik liderliğin tüm alt boyutlarında öğretmen görüşleri daha olumsuz bir seyir izlemektedir. Başka bir deyişle, eğitim düzeyi ile otantik liderliğin bileşenleri arasında doğrusal bir ilişkiden söz etmek mümkün değildir. Buna göre ön lisans grubundaki öğretmenler okul yöneticilerini otantik davranışlar bağlamında diğer gruplarda yer alan öğretmenlere göre daha olumlu algılamaktadırlar. Coşar (2011)'ın yapmış olduğu çalışmada elde edilen bulgular araştırmamızın bulgularıyla örtüşmemektedir. Söz konusu çalışmada, eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin otantik liderlik algılarının farklılaşmadığı ortaya konmuştur. Bu konudaki bulgular incelendiğinde eğitim durumundaki yükselişin öğretmenlerin algılarında bir artışa yol açmadığı aksine öğretmen algılarında bir düşüşe yol açtığı görülmektedir. Mevcut sonucu, bireylerin aldıkları eğitim düzeyi yükseldikçe, daha sorgulayıcı bir tutum takınırlar tezine dayandırmak mümkündür. Bireylerin aldıkları eğitim düzeyi yükseldikçe daha mükemmeliyetçi olmaları ortaya çıkan sonucun nedeni olabilir.

Otantik liderliğin; öz-farkındalık, önyargısız değerlendirme ve ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık bileşenlerinde öğretmen algılarının kıdeme göre farklılaştığı görülmektedir. Buna göre, her üç bileşende 1-5 yıl kıdem grubundaki öğretmenlerin en yüksek algı puanına sahip oldukları görülmektedir. Başka bir deyişle mesleklerinde yeni olan öğretmenler okul yöneticilerini otantik davranışlar açısından daha olumlu algılamaktadırlar. Laschinger ve arkadaşlarının (2013) yaptığı araştırmanın bulguları bu sonucu destekler niteliktedir. Araştırmaya göre, en az kıdeme sahip işgörenler en yüksek otantik liderlik algı puanına sahiptir. Peterson ve arkadaşlarının (2012) konuya ilişkin araştırmalarının sonuçları ise mevcut araştırmanın sonuçları ile farklılık göstermektedir. Araştırmada 1-5 yıl kıdem grubundaki öğretmenlerin diğer kıdem gruplarındaki

öğretmenlere göre okul yöneticilerini otantik davranış konusunda daha olumlu algılamaları bu kıdem grubundaki öğretmenlerin beklentilerinin düşük olmasıyla açıklanabilir. Ayrıca kıdem artmasıyla birlikte öğretmen beklentilerinde yükselmesi böyle bir sonucun ortaya çıkmasında belirleyici olabilir.

Otantik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresine değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Literatürde, bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmeyen çalışmalar da söz konusudur (Petersson ve diğ., 2012; Savur, 2103). Söz konusu yazarların yaptıkları araştırmanın sonuçları işgörenlerin yöneticilerin otantik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkenine göre farklılaştığını göstermektedir. Araştırma bulguları, bir yıldan az süreyle mevcut okul yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin diğer gruplardaki öğretmenlere göre okul yöneticilerini otantik davranışlar açısından daha olumlu bulduklarını ortaya koymaktadır. Bir yıldan az süreyle mevcut okul yöneticisiyle çalışan öğretmenler okul yöneticilerini değerlendirmek için yeteri bilgi ve gözleme sahip olmayabilirler, bu açıdan ortaya çıkan sonuç doğal karşılanmalıdır.

Araştırmaya katılan öğretmenler çalıştıkları okulları akademik iyimserlik açısından "orta düzeyde" yeterli görmektedirler. Ülkemizde akademik iyimserlik konusunda yapılan çalışmalardan (Çoban, 2010; Çağlar, 2013) elde edilen bulgular araştırmamızın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Benzer şekilde Çağlar (2013) ve Çoban (2010) yaptıkları araştırmalarda öğretmen görüşlerine göre okulların akademik iyimserlik düzeyini "orta düzeyde katılıyorum" değer aralığında bulmuşlar. Literatürde araştırma sonucuyla örtüşmeyen çalışmalar da söz konusudur. Örneğin, Mcguigan (2005), Ruthledge II (2010), Malloy, 2010), Dean (2010), Cassity (2012) ve Messick (2012) yaptıkları araştırmalarda öğretmen algılarına göre okulların akademik iyimserlik düzeylerinin "kesinlikle katılıyorum" düzeyinde belirlemişler. Bilindiği gibi akademik iyimserlik kolektif yeterlilik, güven ve akademik vurgu alt boyutlarından meydana gelen genel bir yapıya vurgu yapmaktadır (Hoy ve diğ., 2006a). Öğretmenler arasındaki dayanışmanın boyutu, öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeyleri ve ailelerin okula yönelik ilgilerinin düzeyi bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olmuş olabilir. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin çalıştıkları okulları orta düzeyde yeterli algılamaları beklentilere uygun bir durum değildir. Ancak araştırmanın gerçekleştiği evren bağlamında düşünüldüğünde sonuç doğal karşılanabilir.

Okulların akademik iyimserlik düzeyi alt boyutlar bazında incelendiğinde, öğretmenlerin en yüksek ortalamaya kolektif yeterlilik alt boyutunda ulaştıkları görülmektedir. Cassity (2012), Beard (2010) ve Kurz (2006) benzer bir şekilde araştırmaya katılan öğretmenlerin akademik iyimserlik ölçeğinin alt boyutlarından olan kolektif yeterliliğin en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğunu ortaya koymuştur. Öğretmenler kolektif yeterliliği "çoğunlukla katılıyorum düzeyinde" değerlendirmişlerdir. Öğretmenlerin "*kolektif yeterlilik*" alt boyutunda en yüksek puan ortalamasına sahip olmaları akademik başarı açısından sevindirici bir sonuç olarak yorumlanabilir. Çünkü kolektif yeterlilik akademik başarının önemli bir yordayıcısı (Bandura, 1993) olarak kabul edilmektedir. Öğretmenler açısından yüksek kolektif yeterlilik algısı öğrenci başarısı olarak yorumlanabilir. Nitekim Wu (2012) yaptığı araştırmada kolektif yeterlilik ile öğrenci başarısı arasında yakın bir ilişki bulmuştur. Ayrıca, Mogharia, Lavasani, Bagherian ve Afshari (2011) yüksek kolektif algısına sahip olan öğretmenlerin öğrencilerine yönelik yüksek beklenti içinde olduklarını ileri sürmektedir. Yüksek kolektif yeterliliğe sahip öğretmenlerin meslektaşlarının gelişme ve öğrenmelerinde olumlu katkılar sunması beklenir. Nitekim, Runhaa, Sanders ve Yang (2010) kolektif yeterliliği öğrenmeni ve bilgi paylaşımının öncülü olarak nitelendirmektedir. Kolektif yeterlilik öz yeterliliği barındıran geniş kapsamlı bir yapıyı ifade eder (Hoy ve diğ., 2006b). Yüksek kolektif yeterliliğe sahip öğretmenlerin akademik başarıyı arttırmaları beklenir. Nitekim, Dembo ve Gibson (1984) öz yeterlilik duygusu yüksek olan öğretmenlerin öz yeterlilikleri düşük olan öğretmenlere göre öğrenme ve öğretme etkinliklerinde daha verimli olduklarını ileri sürmektedir. Birey kendisini değerlendirirken güçlü yönlerini görme buna karşın zayıf yönlerini yadsıma yönünde davranışlarını sergileme eğilimindedir. Ortaya çıkan sonucu bu açıdan değerlendirmek gerekir. Nitekim, Bandura (1980)'nin "Bireyler kapasitelerini abartma eğilimindedirler" saptaması mevcut durumun açıklaması olarak kabul edilebilir. Okulların akademik iyimserlik alt boyutlarından kolektif yeterlik düzeyinin yüksek çıkması bu bağlamda değerlendirilebilir. Mevcut sonuç, öğretmenlerin kendilerine, meslektaşlarına, yönetime ve diğer paydaşlara önemli oranda güven duyduklarını göstermektedir. Öğretmenler meslektaşlarının kendileriyle bilgi alışverişinde bulunacaklarına, zor zamanlarında yanında olacaklarına, her türlü desteği sunacaklarına inanmaktadır. Mevcut sonuç, okullarımız açısından sevindiricidir.

Araştırmanın gerçekleştirildiği okullarda öğretmenlerin "güven ve akademik vurgu" alt boyutlarındaki algıları "kısmen katılıyorum" değer aralığında bulunmuştur. Benzer şekilde bazı araştırmalarda öğretmen algılarına göre okulların akademik iyimserlik düzeyleri güven ve akademik vurgu alt boyutlarında "kısmen katılıyorum" değer aralığında bulunmuştur (Hoy ve diğ., 2006a; Nes, Evans ve Segerstrom, 2009; Çoban, 2010; Messick, 2012; Çağlar, 2013; Yılmaz ve Kurşun, 2015). Cassity (2012) ve Beard (2010) ise akademik iyimserliğin alt boyutları olan güven alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarını "çoğunlukla katılıyorum" düzeyinde saptamıştır. Buna karşın Beard (2010) akademik vurgu alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarını ise "kesinlikle katılıyorum" düzeyinde saptarken Cassity (2012) akademik vurgu alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarını "orta düzeyde katılıyorum" değer aralığında tespit etmiştir. Bu bulgu, Coleman (1966)'ın "Okul özelliklerinin öğrenci başarısındaki payı sınırlıdır, buna karşın öğrenci başarısında öğrenci ve ailelerinin sahip oldukları birtakım farklılıklar okul başarısındaki en önemli faktörlerdir" (Coleman, 1966'dan aktaran: Hoy ve diğ., 2006b) belirlemesi ailenin eğitim açısından önemini bir kez daha ortaya koyması açısından değerlidir. Ailenin öğrenci başarısındaki rolü dikkate alındığında okul paydaşlarının bir bütün olarak ailelerin eğitim sürecine dahil edilmesi için çaba sarf etmeleri gerektiği düşünülmektedir. Nitekim Wahlberg (1984) eğitim konusunda gerçekleştirilen 2.575 ampirik çalışmayı incelediği araştırmasının bulguları, ailenin öğrenci başarısında sosyo-ekonomik düzey ve öğrenci sayısı gibi sosyal ve ekonomik faktörlerden daha etkili olduğunu göstermektedir (Wahlberg, 1984'ten aktaran: Fallon, 2010). Bu amaçla, aileler ile iletişim kanalları sürekli olarak açık tutulmalıdır. Özellikle araştırmanın gerçekleştirildiği evren bağlamında düşünüldüğünde mevcut sonuç doğal karşılanmalıdır. Ailelerin düşük sosyo ekonomik ve eğitim düzeyleri, çocuk sayısındaki fazlalık ve okullardaki olumsuz fiziksel koşullar gibi birtakım faktörlerin mevcut sonucun ortaya çıkmasında etkili oldukları söylenebilir. Tüm bu dezavantajların akademik başarıyı olumsuz etkilemesi beklenir. Okulların akademik iyimserlik düzeyine ilişkin öğretmen algıları dikkate alındığında, öğretmenlerin mevcut sonucun sorumlusu olarak kendilerini görmek yerine aile ve öğrencileri sorumlu tuttukları görülmektedir. Mevcut sonucu, ailelerin çocuklarının eğitimini fazla önemsemedikleri veya en azından daha nitelikli bir eğitim konusunda herhangi bir çaba içerisinde olmadıkları şeklinde yorumlamak mümkündür. Bu durum aileler açısından büyük bir eksiklik olarak yorumlanabilir. Öğrenci başarısında okul dışı faktörlerin etkisi dikkate alındığında ailelerin daha istekli olmaları beklenir. Ailelerin okullar ile işbirliğini sürekli hale

getirmenin öğrenci başarısına önemli katkılar sunması beklenir. Nitekim, Bevel (2010) yaptığı araştırmada güven ile öğrenci başarısının arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu bulgulamıştır.

Akademik iyimserliğin alt boyutlarından olan daha çok öğrencinin yeterlilik ve kapasitesine odaklanan akademik vurgu düzeyinin yükseltilmesi amacıyla öğretmenlerin öğrenciler için yüksek hedefler belirlemeleri gerekir. Nitekim Edmond (1979)'a göre öğretmenlerin yüksek hedefler belirlediği okullardaki öğrenciler daha başarılıdır. Ayrıca, Bevel (2012)'nin araştırma bulguları akademik vurgu ile öğrenci başarısı arasında yakın bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Çalışma grubundaki öğretmenlerin okulların akademik iyimserliğin bileşenleri olan kolektif yeterlilik ve akademik vurgu bileşenlerinde cinsiyete göre bir farklılaşma bulunmuş ancak güven bileşeninde cinsiyete göre bir farklılık tespit edilememiştir. Akademik vurgu bileşeninde, erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre öğrencilerin akademik başarıyı yakalayacaklarına dair daha olumlu bir görüşe sahiptirler. Çoban (2010) yaptığı araştırmada benzer bir sonuca ulaşmıştır. Çoban (2010)'ın araştırmasında erkek ve kadın öğretmenlerin okulların akademik iyimserlik düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Araştırma bulguları, Çağlar (2014) ve Kurt (2009) çalışmalarının bulguları sonuçları ile kısmen örtüşmektedir. Kurt ve Çağlar'ın araştırma bulguları, katılımcıların kolektif yeterlilik algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermektedir. Benzer bir sonuç, Çoban ve Demirtaş (2011) tarafından yapılan araştırmanın sonucunda ortaya çıkmıştır. Ayrıca Ruthledge II (2010) yaptığı araştırma da benzer bir sonuca ulaşmıştır. Söz konusu çalışmalarda elde edilen bulgular öğretmenlerin okulların akademik iyimserlik düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaştığını göstermektedir. Bu veriler, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre çalıştıkları okulları akademik iyimserlik açısından daha tatmin edici bulduklarını ortaya koymaktadır. Erkek öğretmenlerin hareket alanlarının kadın öğretmenlere göre daha geniş olması ortaya çıkan sonuçta etkili olabilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında düşünüldüğünde, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre genelde çalıştıkları okula özelden ise kendilerine, meslektaşlarına, öğrencilerine ve velilere daha fazla güvendikleri varsayılabilir. Ancak, ortaya çıkan sonucu okullarımız açısından olumlu olarak değerlendirmek mümkün değildir. Araştırmada elde edilen sonuç, ülkemizin geleceğinde rol oynayacak

çocuklarımızın yetiştiği eğitim kurumlarının birtakım ciddi sorunlarla boğuştuğuna yönelik bir işaret olarak yorumlanabilir. Toplumsal yapının sonucu olarak erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre iletişimde daha özgür olmaları öğrenciler ve aileleri ile daha kolay ilişki kurmalarına olanak sağlamamaktadır buna karşın toplumdaki kadın algısı, kadın öğretmenleri iletişimde daha dikkatli davranma zorunda bırakmaktadır. Bu olguların elde edilen sonuç üzerinde etkili olabilir. Ayrıca araştırma evreninde erkek egemen sosyolojik yapının geçerli olması kadın velilerin okullara kolaylıkla gitmelerine engel olmakta ve bu durum kadın öğretmenlerin sürekli olarak erkek veliler ile iletişime geçmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu olgu kadın öğretmenlerin algı puanlarının erkek öğretmenlere göre daha düşük olmasında etkili bir faktör olabilir.

Çalışma grubundaki öğretmenlerin okulların akademik iyimserliğin bileşenleri olan kolektif yeterlilik ve akademik vurgu bileşenlerinde kademe değişkenine göre bir farklılaşma söz konusu iken, güven bileşeninde kademeye göre bir farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin akademik iyimserliğin bileşenlerine yönelik görüşleri çarpıcı sonuçlara işaret etmektedir. Öğretmenlerin kolektif yeterlilik bileşenlerine yönelik görüşleri görüşleri "kesinlikle katılıyorum" ve "çoğunlukla katılıyorum düzeyinde iken, "güven" ve akademik vurgu" bileşenlerinde "orta düzeyde katılıyorum" düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu, Çoban ve Demirtaş (2011)'in araştırma sonuçlarıyla kısmen benzerlik göstermektedir. Söz konusu araştırmada, sınıf ve branş öğretmenlerinin akademik iyimserlik konusundaki görüşleri "çoğunlukla katılıyorum" değer aralığında tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular, öğretmenlerin okulların akademik iyimserlik düzeyine ilişkin algılarının çalıştıkları kademeye göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığını göstermektedir. Başka bir deyişle, ilkokulda çalışan öğretmenler ortaokulda çalışan öğretmenlere göre çalıştıkları okulları akademik iyimserlik bağlamında daha olumlu görmektedirler. İlkokul öğretmenlerinin meslekleri gereği birlikte daha fazla zaman harcamaları, ders materyal ve içeriklerinin benzer olması, öğrencileriyle uzun süre birlikte olmaları ve ortaokul öğrencilerine göre yaşları küçük olan öğrenci ailelerinin ilgisi bu farklılığın nedenleri olarak yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin akademik iyimserliğin; kolektif yeterlilik ve akademik vurgu bileşenlerine ilişkin görüşlerinde eğitim durumuna göre bir farklılaşma söz konusudur. Buna göre ön lisans grubunda yer alan öğretmenler her alt boyut için en yüksek puan ortalamasına sahiptir. Bu bulgu, eğitim düzeyi yükseldikçe akademik

iyimserlik algılarında bir düşüş olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle eğitim düzeyindeki yükselme öğretmenlerin akademik iyimserlik görüşlerinde bir yükselmeye yol açmamaktadır. Bu durumun, eğitim düzeyi ile beklenti arasındaki ilişkiden kaynaklı olması yüksek bir olasılıktır. Eğitim düzeyindeki yükselme öğretmenlerin daha mükemmeliyetçi bir tutum sergilemelerine yol açabilir bu durum kendilerine göre eğitim düzeyi düşük öğretmenlerin sorun olarak algılamadıkları birtakım olguları sorun olarak görmelerine yol açabilir. Ayrıca, eğitim düzeyi yüksek olan öğretmenlerin doğal olarak daha iyi bir akademik başarı beklentisi içerisinde olmaları beklenir.

Araştırmada bulgularına göre akademik iyimserliğin; kolketif yeterlilik ve akademik vurgu bileşenlerinde, kıdem değişkenine göre bir farklılaşma söz konusudur. Buna göre ön lisans grubunda yer alan öğretmenler her alt boyut için en yüksek puan ortalamasına sahiptir. Araştırma bulguları, 1–5 yıl kıdem grubundaki öğretmenlerin akademik iyimserliğin her üç alt boyutunda en yüksek puan ortalamasına sahip olduklarını göstermektedir. Bu sonuç, Çoban ve Demirtaş (2011)'in yaptıkları araştırmanın sonuçları ile kısmen benzerlik göstermektedir. Ancak, Kurt (2009)'un yaptığı araştırmanın bulguları, mevcut araştırmanın bulgularıyla örtüşmemektedir. Mevcut araştırmada elde edilen sonuç, Çağlar'ın (2014) kıdem yılı artıka okulların akademik iyimserlik düzeyinin azaldığını belirttiği çalışmanın sonuçlarıyla kısmen benzerlik göstermektedir.

Bilindiği gibi öğretmenlik mesleği çok sayıda iç ve dış faktörün etkisi altındadır. Öğretmenler, eğitiminden sorumlu olduğu bireyin okuldaki her türlü eyleminden doğrudan sorumlu tutulan, okulların pek çok dezavantajlarıyla mücadele etmek zorunda olan meslek grubunu temsil etmektedir. Ayrıca farklı sosyo-ekonomik çevrelerden gelen ve bireysel farklılıklara sahip onlarca öğrencinin aynı potada yoğrulması öğretmenlerin sırtındaki ağır yüklerden birisidir. Öğretmenlik mesleğinin hem bilişsel hem de fiziksel anlamdaki yıpratıcı özelliği öğretmenlerin zamanla mesleklerine karşı yabancılaşmalarına yol açmaktadır. Ayrıca öğretmenler arasında yaşanan birtakım çatışmalar ve birtakım yönetsel uygulamalar kıdemli öğretmenlerin zamanla çalıştıkları okullara karşı olumsuz tutum geliştirmelerine neden olabilir. Mevcut sonucu bu bağlamda değerlendirmek mümkündür.

Öğretmenlerin okulların akademik iyimserliğin bileşenleri olan kolektif yeterlilik ve akademik vurgu bileşenlerine yönelik görüşleri mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkenine farklılaştığı görülmektedir. Buna göre en az süre ile mevcut okul yöneticisi ile

çalışan öğretmenler akademik iyimserliğin en olumlu görüşe sahip iken; 6 yıl ve üzeri süreyle mevcut okul yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin en düşük puan ortalamasına sahip oldukları görülmektedir. Bu bulgu, eğitim düzeyi yükseldikçe akademik iyimserlik algılarında bir düşüş olduğunu ortaya koymaktadır. Literatürde öğretmenlerin okulların akademik iyimserlik düzeyini mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkenine göre inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması araştırmamızın bu bulgusunun diğer araştırma bulgularıyla karşılaştırmasına imkan vermemiştir. Öğretmenlerin yönetim uygulamalarına ilişkin beklentilerinin karşılanmaması böyle bir sonucun doğmasında etkili olmuş olabilir.

Araştırma bulguları, öğretmenlerin çalıştıkları okullarda kısmen sinizm yaşadıklarını göstermektedir. Bu bulgu, Türkiye'de yapılan bazı araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Kalağan ve Aksu (2010) ve Kahya (2013)'ün çalışmalarında araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin görüşleri kısmen katılıyorum değer aralığından tespit edilmiştir. İlgili literatür incelendiğinde, McClough, Rogelberg, Fisher ve Bachiochi (1998), Polat ve Meydan (2010), Arslan (2012), Altınöz, Çöp ve Sığıntı (2011), Güzeller ve Kalağan (2008), Özgan, Külekçi ve Özkan (2012), Çosar (2011), Yıldız (2013) ve Brandes ve arkadaşlarının (2007) yaptığı çalışmaların bulguları araştırmamızın sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Söz konusu araştırmalarda işgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin görüşleri katılmıyorum değer aralığında tespit edilmiştir. Veriler, işgörenlerin sinizmin etkisinde olduklarını ortaya koymaktadır. Bu sonuç, okul yöneticilerinin öğretmenlere adil davranmadıklarını, söylem ve eylemleri arasında tutarsızlıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Kuşkusuz mevcut durum öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenlerinin sarsılmasına ve öğretmenlerin hem yöneticilerine hem de çalıştıkları okullara karşı öfke duymalarına yol açabilir. Watt ve Piotrowski (2008) çalışmalarının bulguları bu görüşü doğrular niteliktedir. Söz konusu araştırmanın sonuçları, sinizmin işgörenler ile örgüt arasında bilişsel, duyuşsal ve davranışsal anlamda bir kopuşa neden olduğunu göstermektedir. Bu olumsuzlukların öğretmenlerin çalıştıkları okullara karşı yabancılaşmalarıyla sonuçlanması beklenir. Nitekim, Yıldız ve Şaylıkay (2014) yaptıkları çalışmada örgütsel sinizmin işgörenlerin çalıştıkları kurumlara karşı yabancılaşma yaşadıklarını ortaya koymuştur. Yöneticisine güvenmeyen, ona karşı öfke besleyen öğretmenin sinizmin etkisinden uzak tutum ve davranışlar sergilemesi ve dolayısıyla öğretimsel etkinlikleri verimli bir şekilde yapması beklenemez.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları alt boyutlar bazında incelendiğinde, bilişsel ve davranışsal sinizm algılarının kısmen katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir. Yıldız ve Şaylıkay (2014)'ının örgütsel sinizmin yabancılaşmaya etkisini ortaya koymaya yönelik yaptıkları araştırmada işgörenlerin örgütsel sinizmin bileşenlerine yönelik algılarını kısmen katılıyorum değer aralığında tespit etmişler. Bu sonuç araştırmamızın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Kahya'nın (2013) yaptığı araştırmanın bulguları araştırmamızın sonuçları ile örtüşmektedir. Söz konusu araştırmada işgörenlerin bilişsel ve davranışsal boyutta kısmen sinizm yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin sinizmin alt boyutlarından olan duyuşsal sinizmi bilişsel ve davranışsal sinizme göre daha düşük düzeyde yaşadıkları görülmektedir. Yetim ve Ceylan (2011)'in araştırmalarının işgörenler sinizmi en fazla davranışsal boyutta yaşamaktadır bulgusu araştırmamızın bulgusuyla örtüşmektedir. Kahya (2013) sinizm konusunda gerçekleştirdiği araştırmada ise işgörenlerin sinizm olgusunu en fazla duyuşsal boyutta yaşadıklarını ortaya koymuştur. Bu bulgu araştırma sonucuyla örtüşmemektedir. Sinizm konusunda yapılan diğer bir araştırmanın (Özgan ve arkadaşları, 2012) bulguları araştırmamızın bulgularıyla kısmen örtüşmektedir. Yine Yıldız (2013) ve Altınöz ve arkadaşlarının (2011) örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisini incelediği çalışmalarda işgörenlerin algılarına göre örgütsel sinizm düzeyi tüm alt alt boyutlar için katılmıyorum değer aralığında bulunmuştur. Sonuç olarak öğretmenlerin örgütsel sinizmi en yüksek davranışsal boyutta en düşük ise duyuşsal boyutta yaşadıkları anlaşılmaktadır. Bu araştırmada, davranışsal boyutun diğer boyutlara göre yüksek çıkmasının nedeni toplumun tepkisel yönüyle ilintili olabilir. Bilindiği gibi davranışsal boyutta birey güvensizlik, öfke, kuşku ve tiksinti sonucu oluşan olumsuz duyguları dışa vurur çünkü sorunlarını başkalarıyla paylaşarak içsel bir rahatlığa ulaşacağını varsayar. Toplumun tepkisel davranışlara sıklıkla başvurduğu bilinen bir olgudur. Mevcut sonuç bu bağlamda değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sinizme ilişkin görüşlerinin kısmen katılıyorum değer aralığında yer alması eğitim kurumları açısından ciddi bir olumsuzluk olarak nitelendirilebilir. Bu açıdan, mevcut sonucun öğretmenlerin çalıştıkları kurumlara karşı güvensizlik, öfke, ve tiksinti duymalarına neden olabileceği öngörülebilir. Ayrıca bu olumsuz duygular öğretmenlerin tutum ve davranışlarına yansımaları büyük bir olasılıktır.

Ortaya çıkan tablo, öğretmenlerimizin nasıl bir ruh haliyle mesleklerini icra etmeye çalıştıklarını gözler önüne sermesi açısından anlamlıdır. Yöneticisine güven duymayan öğretmenlerin mesleklerini verimli bir şekilde icra etmeleri, meslektaşlarıyla dayanışma içinde olmaları, öğrenci ve veliler ile sağlıklı ilişkiler kurmaları beklenemez. Önemsenmediğinin farkında olan öğretmen çalıştığı okula öfke duymaya başlar ve duygusal anlamda ondan uzaklaşır. Nitekim, Brandes'a (1997) göre lideri tarafından önemsenmediğinin farkına varan bireyin sinizm yaşama düzeyi artar.

Mevcut sonuç öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin düşürülmesi için güven artırıcı birtakım adımların ivedilikle atılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Çünkü güven ile yaşanan sinizm düzeyi arasında yakın bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Nitekim Altınöz ve arkadaşları (2011) örgütsel sinizm ile bağlılık arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Özetle, mevcut tablo, durumun çocuklarımızın bilinç dünyalarının şekillendiği eğitim kurumları açısından pek iç açıcı olmadığını ortaya koymaktadır. Araştırma sonucu, öğretmenlerin sinizmi bir savunma aracı olarak geliştirdiklerini ve örgütlerine karşı besledikleri güvensizliğin etkilerini bir nebze de olsa sinik davranışlar aracılığı ile minimize etmeye çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir. Nitekim, Naus ve arkadaşlarının (2007) yaptığı araştırmanın sonucu işgörenlerin sinizmi bir savunma aracı olarak geliştirdiklerini göstermektedir. Sinizmin olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılmasında okul yöneticilerine önemli sorumluluklar düşmektedir. Bu bağlamda, okul yöneticileri duygudaşlığın ötesinde öğretmenler ile dayanışma içinde olmalı, bunu somut ve pratik adımlar ile uygulamaya koymalıdır.

Örgütsel sinizmin; bilişsel ve davranışsal bileşenlerinde cinsiyet durumuna göre bir farklılaşma söz konusu değildir. Ancak, duyuşsal bileşende cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Örgütsel sinizmin üç ögesinde kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha yüksek dereceler elde ettikleri başka bir ifade ile kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre sinizme karşı daha savunmasız oldukları anlaşılmaktadır. Kadın öğretmenlerin en zayıf oldukları davranış bileşeni davranışsal boyuttur. Literatürde örgütsel sinizm ile demografik değişkenler arasındaki ilişki yoğun olarak incelenmiş ve pek çok çalışmada aralarında ilişki bulunamamıştır. Yetim ve Ceylan (2011), Özgan, Bozbayındır ve Ünal (2011), Sur (2011), Arabacı (2010), Bommer ve arkadaşları (2010), Helvacı ve Çetin (2012) ve Kalağan ve Aksu (2010) benzer bir sonuca ulaşarak cinsiyet değişkeni ile örgütsel sinizm arasında bir herhangi bir ilişkiye

rastlamamışlar. Ancak, literatürde mevcut araştırma bulgusuyla örtüşmeyen çalışmalarda söz konusudur. Örneğin Kaygısız ve Doğan (2012) ve Polatcan (2012)'ın eğitim kurumlarında gerçekleştirdikleri çalışmalarda örgütsel sinizm ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma olduğunu saptamışlar. Benzer bir şekilde Lubnikar ve Pagon (2004) kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre örgütsel sinizm düzeylerini daha yüksek bulmuşlar. Ayrıca, Altınöz ve arkadaşları (2011) yaptıkları araştırmada örgütsel sinizmin tüm bileşenleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Kadın öğretmenlerin fiziksel, sosyal ve psikolojik özellikleri göz önüne alındığında mevcut sonuç doğal karşılanabilir.

Örgütsel sinizmin; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenleri ile okul kademesi arasında bir anlamlı bir farklılaşma saptanmıştır. Her üç alt bileşende ortaokul öğretmenlerinin ilkokul öğretmenlerine göre sinizmi daha yoğun bir şekilde yaşadıkları görülmektedir. Bu bulgu Güzeller ve Kalağan (2008)'in bulgularıyla tutarlıdır. Söz konusu araştırmada benzer şekilde ortaokul öğretmenlerinin ilkokul öğretmenlerine göre örgütsel sinizmi yaşamaya daha yatkın oldukları bulunmuştur. İlkokulda çalışan öğretmenlerin meslekleri gereği birlikte daha çok zaman geçirmeleri sinizm kaynaklı birtakım olumsuzluklarından daha az etkilenmelerine yol açmış olabilir. Bu sayede, öğretmenler okulla ilişkin sorunları dile getirme olanağı yakalayarak bir nebze de olsa rahatlama yoluna gidebilirler. Ayrıca, ilkokul öğretmenlerin uzun süre aynı öğrenci ve veliler ile etkileşimde bulunmaları ortaya çıkan sonucun bir başka nedeni olarak görülebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenleri ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma görülmüştür. Buna göre, ön lisans grubundaki öğretmenlerin en düşük sinizm algısına sahip oldukları ve lisans-doktora grubunda yer alan öğretmenlerin ise en yüksek sinizm algısına sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuç, işgörenlerin eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm düzeyi arasında anlamlı bir farklılık gözlemleyen Altınöz ve arkadaşları (2011), Güzeller ve Kalağan (2008), Tokgöz ve Yılmaz (2008) ve Tükeltürk ve arkadaşları (2009)'nın bulgularıyla tutarlılık gösterirken Polatcan (2012)'in yapmış olduğu araştırmanın bulgularıyla uyuşmamaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sinizme yönelik algıları eğitim durumu değişkeni açısından değerlendirildiğinde ön lisans grubundaki öğretmenlerin en düşük algı puanına sahip oldukları buna karşın yüksek lisans ve doktora yapmış olan

öğretmenlerin en yüksek örgütsel sinizm puanına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bu durum eğitim düzeyi arttıkça işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin arttığını göstermektedir. Ortaya çıkan sonuç şaşırtıcıdır, çünkü eğitim bireye sorunları aşma, kendisini zihinsel, duyuşsal ve davranışsal olarak kontrol edebilme becerisi kazandırması beklenir. Eğitim durumundaki artış ile birlikte bireyin olaylara daha sorgulayıcı bir bakış açısıyla yaklaşması böyle bir sonucun ortaya çıkmasında etkili olmuş olabilir. Ayrıca, eğitim düzeyinin beklentilere etkisi bu sonucu doğuran başka bir faktör olabilir.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizmin; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenlerinde kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu bulgu öğretmenlerin kıdemi ile örgütsel sinizm düşünceleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirleyen Altınöz ve arkadaşları (2011) ve Güzeller ve Kalağan (2008)'in bulgularıyla tutarlık göstermekte ancak, Polatcan'ın (2012) eğitim kurumlarında yaptığı ve kıdem ile hizmet süresi arasında anlamlı bir farklılık tespit etmediği çalışmanın bulguları ile örtüşmemektedir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm ölçeğininin üç bileşeninden aldıkları puan ortalamalarına bakıldığında, 1-5 yıl kıdem grubundaki öğretmenlerin en düşük puan ortalamasına sahip oldukları buna karşın 16-20 yıl grubundaki öğretmenlerin en yüksek puan ortalamasına sahip oldukları görülmektedir. Başka bir deyişle 16-20 yıl grubundaki öğretmenlerin çalıştıkları okullara karşı diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha çok negatif düşünce, tutum ve davranış içinde oldukları görülmektedir. Bu sonuç Altınöz ve arkadaşlarının (2011) araştırma bulguları ile kısmen örtüşmektedir. Mesleklerinde olgunluk dönemini yaşayan öğretmenlerin sinizm konusunda destek almaları mesleki verimlilik açısından olumlu katkılar sunabilir. 1-5 yıl kıdem grubunda yer alan öğretmenlerin örgütsel sinizme yönelik algılarının diğer kıdem gruplarındaki öğretmenlere göre daha düşük seviyede çıkmasını, mesleğe yeni başlamanın getirdiği heyecan ve dinamizmin bir yansıması olarak doğal karşılamak mümkündür. Çünkü mesleğe yeni başlayan işgörenler yönetimsel uygulamaları değerlendirmek için yeteri zaman ve veriye sahip olmayabilirler. Eğitim durumu ile örgütsel sinizm arasında doğrusal bir ilişkinin olması şaşırtıcıdır. Zamanla öğretmen ve yönetici ilişkilerinde yaşanan kopukluklar çatışmaya yol açabilir ve bu durum öğretmenlerin yöneticilerine olan güvenlerinin sarsılmasına neden olabilir. Sonuç olarak bu bulgu, öğretmenler ile çalıştıkları okul arasında sağlıklı bir ilişkinin olmadığını göstermesi açısından değerlidir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bilişsel ve duyuşsal bileşenleri ile mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma görülmüş ancak davranışsal bileşende öğretmen algılarının farklılaşmadığı görülmüştür. Betimsel istatistikler incelendiğinde, bir yıldan az süreyle mevcut okul yöneticisiyle çalışan öğretmen grubunun örgütsel sinizmin üç ögesinde en düşük örgütsel sinizm algısına sahip oldukları buna karşın 1–5 yıl ve altı yıldan daha fazla mevcut okul yöneticisi ile çalışan öğretmenlerin birbirine oldukça yakın puan ortalamalarına sahip oldukları saptanmıştır. Çoşar'ın (2011) çalışmasının bulguları araştırmamızın bulgularıyla örtüşmemektedir. Söz konusu araştırmada aynı işyerinde en fazla süreyle çalışan işgörenlerin en düşük sinizm ortalamasına sahip oldukları görülmüştür. Araştırmamızın sonuçları, mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin sinizm yaşamaya daha yatkın olduklarını göstermektedir. Bu sonucun, öğretmenlik mesleğinin doğasına bağlamak olasıdır. Çünkü öğretmenlik mesleği öğretmenlerde zamanla psikolojik ve fizyolojik sorunlara neden olmaktadır. Dolayısıyla bu sonuç doğal karşılanabilir.

Araştırma kapsamında incelenen gerek teorik ve gerekse ampirik araştırma bulguları, örgütsel sinizmin işgörenlerin umut, iyimserlik, motivasyon, performans, işdoymu gibi pozitif duyguları zedelediği bununla birlikte öfke, nefret ve tiksinti gibi olumsuz duyguların yaşam alanı bulmasına olanak sağladığı görülmektedir. Eaton'ın (2000) araştırmasının sonuçları bu görüşü doğrular niteliktedir. Yazar, yaptığı araştırmada örgütsel sinizmin umut ve davranış ile sempati ve davranış arasında aracılık rolü oynadığını tespit etmiştir. Öğretmenlerin performans ve verimliliğinde etkili olan çok sayıda faktörün olduğu bilinen bir gerçekliktir. Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri yüksek olan, çalıştıkları okullar ile özdeşleşen ve yöneticilerine güven duyan öğretmenlerin okulları öngörülen hedeflere ulaştırmada en önemli araç oldukları düşünülmektedir. Ancak sinizmin tüm bu olumlu faktörlere ciddi anlamda zarar verdiği ve öğretmenlerin verimliliklerini ileri düzeyde sekteye uğrattığı düşünülmektedir. Nitekim, yapılan araştırmalar sinizmin örgütsel bağlılık (Altınöz ve diğ, 2011; Özgan ve diğ, 2012; Kılıç, 2011), özdeşleşme (Polat ve Meydan, 2010), örgütsel vatandaşlık (Yetim ve Ceylan, 2011) adalet (Kutunis ve Çetinel, 2010) okul kültürü (Şirin, 2011) ve örgütsel güven (Altınöz ve diğ, 2012) faktörlerini olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Mevcut araştırmada otantik liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik düzeyi ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki korelasyon ve path

analizi ile incelendi. Araştırma bulgularına göre otantik liderlik davranışları ile otantik liderliğin bileşenleri arasında pozitif yönlü yüksek düzeyli bir ilişki söz konusudur. Çoşar (2011) ise yaptığı araştırmada otantik liderlik davranışının bileşenleri arasında orta ve düşük düzeyli bir ilişki saptamıştır. Araştırma bulgularına göre otantik liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik düzeyleri arasında orta düzeyde bir ilişki söz konusudur. Başka bir deyişle okul yöneticileri otantik davranışlar sergiledikçe okulların akademik iyimserlik düzeyleri artmaktadır. Bu bulgu otantik liderlik yaklaşımının oluşturduğu pozitif örgütsel iklimin okulun paydaşları arasında (yönetici, öğretmen, öğrenci ve aile) güven duygusunun güçlenmesine aracılık ettiğini ortaya koymaktadır. Otantik liderlik davranışlarının oluşturduğu güven ikliminin okulların akademik iyimserlik düzeyini artırması beklenir. Nitekim, bazı araştırmalar (Tschannen-Moran ve arkadaşları, 2000; Yammarino, ve diğ., 2008; Stier ve Katz, 2015) güvenin okul başarısında etkili olan en önemli faktörlerden biri olduğunu ortaya koymaktadır. Otantik liderlik yaklaşımının oluşturduğu pozitif iklimin okulların akademik iyimserlik düzeyini olumlu yönde etkilemesi açısından doğal karşılanmalıdır.

Araştırma kapsamında yapılan analizlerden elde edilen bulgular otantik liderlik davranışlarının örgütsel sinizm üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Otantik liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki dolaylı etkisi doğrudan etkiye göre daha sınırlıdır. Başka bir deyişle, otantik liderliğin örgütsel sinizmi daha çok doğrudan etkilediği görülmektedir. Otantik liderlik ile örgütsel sinizm arasında ters yönlü, negatif ve yüksek düzeyli bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgu Çoşar (2011)'ın yaptığı araştırmanın sonuçlarıyla kısmen paralellik göstermektedir. Yazar, otantik liderlik örgütsel sinizm ilişkisini incelemiş ve otantik liderlik ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde bir ilişki bulmuştur. Literatürde otantik liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisini inceleyen araştırma sonuçları, araştırmamızın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Williams ve arkadaşları tarafından (2012) 868 örneklem üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına göre otantik liderlik davranışlarıyla örgütsel sinizm arasında negatif yönde bir ilişki söz konusudur. Yine, Laschinger ve arkadaşları (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Sonuç olarak, okul yöneticilerinin otantik davranışları arttıkça okulların akademik iyimserlik düzeyi artmakta buna karşın öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışları azalmaktadır. Öğretmenlerin sinizm düzeylerinin otantik liderlik davranışları sayesinde düşüş göstermesi beklenen bir

bulgudur. Güven, ahlaki değer, dürüstlük, doğruluk, şeffaflık temelli bir yönetim anlayışı olan otantik liderliğin güvensizlikten beslenen örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemesi bu açıdan doğal bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Araştırma bulguları akademik iyimserlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü düşük bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Başka bir deyişle, okulların akademik iyimserlik düzeyleri arttıkça öğretmenlerin sinik davranışlar sergileme eğilimleri azalmaktadır. Bilindiği gibi, okulların akademik iyimserliği kolektif yeterlilik, güven ve akademik vurgu alt boyutlarından meydana gelen genel bir yapıdır (Kurz, 2006; Hoy, Tarter ve Woolfolk Hoy, 2006b; Smith ve Hoy, 2007). Bu yapının oluşturduğu pozitif iklim sayesinde öğretmenler meslektaşları ile bilgi alış verişinde bulunur, veliler ile sağlıklı ilişkiler kurar ve okul yöneticisine güven duyarlar. Tüm bu etkenlerin öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel sinizmi olumsuz etkilemesi beklenir. Dolayısıyla ortaya çıkan sonuç bu anlamda normal karşılanmalıdır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. SONUÇLAR

Bu araştırmada;

1. Araştırma bulguları ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin ara sıra otantik davranışlar sergilediklerini ortaya koymaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algıları alt boyutlar bazında incelendiğinde, okul yöneticilerinin daha çok ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık alt boyutunda yer alan davranışları tercih ettikleri görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algıları öz-farkındalık ve önyargısız değerlendirme alt boyutlarında "kısmen katılıyorum" değer aralığında saptanmış buna karşın ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık alt boyutunda "katılıyorum" düzeyinde belirlenmiştir.
2. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin otantik liderlik davranışı bileşenlerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından farklılaşmadığı saptanmıştır. Kadın ve erkekler öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları konusunda benzer görüşlere sahip oldukları görülmüştür.
3. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin otantik liderlik davranışı değişkenlerinden öz-farkındalık, önyargısız değerlendirme ve ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık bileşenlerine ilişkin algılarının çalıştıkları kademeye göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Otantik liderliğin her üç bileşeninde ilkökulda çalışan öğretmenlerin ortaokulda çalışan öğretmenlere göre daha olumlu görüşe sahip oldukları görülmektedir.
4. Araştırmaya katılan öğretmenlerin otantik liderlik davranışı değişkenlerinden öz-farkındalık, önyargısız değerlendirme ve ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık bileşenlerine ilişkin algılarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı saptanmıştır. Eğitim düzeyi en düşük olan öğretmenler, okul yöneticilerini otantik davranış açısından diğer eğitim grubundaki öğretmenlere göre daha olumlu görmektedirler. Daha açık bir ifade ile otantik liderliğin tüm bileşenlerinde öğretmenlerin eğitim düzeyi ile okul yöneticilerinin otantik davranışları arasında ters orantılı bir ilişki söz konusudur.
5. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerin otantik liderlik davranışının bileşenlerine yönelik görüşleri kıdem açısından anlamlı derecede farklılaşmaktadır. Otantik liderliğin tüm

bileşenlerinde en düşük kıdeme sahip olan öğretmenlerin en yüksek puan ortalamasına sahip oldukları görülmektedir.

6. Araştırmaya katılan öğretmenlerin otantik liderlik davranışı değişkenlerinden öz-farkıdanlık, önyargısız değerlendirme ve ilişkilerde dürüstlük ve şeffaflık bileşenlerine ilişkin algılarının mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Buna göre mevcut okul yöneticisi ile en kısa süre çalışan öğretmenlerin en yüksek puan ortalamasına sahip oldukları anlaşılmaktadır.
7. Araştırmada ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin çalıştıkları okulları akademik iyimserlik açısından orta düzeyde yeterli buldukları saptanmıştır.
8. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulların akademik iyimserlik düzeyine ilişkin algıları alt boyutlar bazında incelendiğinde, kolektif yeterlilik alt boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin kolektif yeterlik alt boyutuna ilişkin görüşleri çoğunlukla "katılıyorum" düzeyinde tespit edilmiş. Buna karşın, öğretmenlerin güven ve akademik vurgu alt boyutlarına ilişkin algıları orta düzeyde "katılıyorum" değer aralığında saptanmıştır.
9. Araştırmaya katılan öğretmenlerin akademik iyimserlik değişkenlerinden öz-farkıdanlık, ve akademik vurgu bileşenlerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Akademik iyimserliğin güven bileşeninde ise öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür. Her üç bileşende erkek öğretmenlerin daha olumlu görüşe sahip oldukları görülmektedir.
10. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin akademik iyimserlik değişkenlerinden kolektif yeterlilik ve akademik vurgu bileşenlerine ilişkin algılarının çalıştıkları kademeye göre farklılaştığı görülmüştür. Güven bileşeninde ise öğretmen görüşlerinin okul kademesi değişkenine göre farklılaşmadığı saptanmıştır.
11. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulların akademik iyimserlik değişkenlerinden kolektif yeterlilik ve akademik vurgu bileşenlerine ilişkin algılarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Güven bileşeninde ise öğretmen görüşlerinin farklılaşmadığı görülmüştür. Eğitim düzeyi en düşük olan öğretmenler, çalıştıkları okulları akademik iyimserlik açısından diğer eğitim grubundaki öğretmenlere göre daha olumlu algılamaktadır.

12. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulların akademik iyimserlik değişkenlerinden kolektif yeterlilik ve akademik vurgu bileşenlerine ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Güven bileşeninde ise öğretmen görüşlerinin farklılaşmadığı görülmüştür. Her üç bileşende de en düşük kıdeme sahip olan öğretmenlerin en yüksek puan ortalamasına sahip oldukları anlaşılmaktadır.
13. Araştırmaya katılan öğretmenlerin akademik iyimserlik davranışı değişkenlerinden kolektif yeterlilik bileşenine ilişkin algılarının mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Güven ve akademik vurgu bileşeninde ise öğretmen görüşleri arasında herhangi bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.
14. Araştırmaya katılan öğretmenler çalıştıkları okullarda kısmen sinizm yaşadıklarını ifade etmektedir.
15. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizme ilişkin alt boyutlar bazında incelendiğinde, öğretmenleri sinizmi en yüksek düzeyde davranışsal boyutta yaşadıklarını buna karşın düşük düzeyde ise duyuşsal boyutta sinizme maruz kaldıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Öğretmen görüşleri bilişsel ve davranışsal bileşende "kısmen katılıyorum" değer aralığında tespit edilirken, duyuşsal bileşende ise "katılmıyorum" değer aralığında bulunmuştur.
16. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal bileşenlerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından farklılaşmadığı saptanmıştır. Örgütsel sinizmin duyuşsal bileşeninde ise öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre farklılaştığı görülmüştür.
17. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm değişkenlerinden bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenlerine ilişkin algılarının çalıştıkları kademeye göre farklılaştığı görülmüştür.
18. Öğretmen algılarının örgütsel sinizm bileşenlerinden bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenlerinde eğitim durumu değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Her üç bileşende de eğitim düzeyi en düşük olan öğretmenler sinizme karşı en direngen öğretmen grubunu oluşturmaktadır.

19. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm değişkenlerinden bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenlerine ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre farklılaştığı saptanmıştır. Kıdemleri en düşük olan öğretmenler, sinizmden en az etkilenen öğretmen grubunu oluşturmaktadır.
20. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm değişkenlerinden bilişsel ve duyuşsal bileşenlerine ilişkin algılarının mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkenine göre farklılaştığı ancak davranışsal boyutta öğretmen görüşlerinin mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkenine göre farklılaşmadığı saptanmıştır.
21. Yöneticilerin otantik liderlik davranışlarıyla okulların akademik iyimserlik arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yani okul yöneticileri otantik davranışlar sergiledikçe okulların akademik iyimserlik düzeyleri yükselmektedir.
22. İlkokul ve ortaokul yöneticilerin otantik liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında negatif yönlü yüksek bir ilişki saptanmıştır. Başka bir deyişle, okul yöneticilerinin otantik davranışlar sergileme sıklığı arttıkça öğretmenler daha düşük düzeyde sinizm yaşamaktadırlar.
23. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okulların akademik iyimserlik düzeyleri öğretmenlerin yaşadığı örgütsel sinizm düzeyini negatif yönde etkilemektedir.
24. Araştırmada, okul yöneticilerinin otantik liderlik tarzları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide akademik iyimserliğin etkisinin sınırlı olduğu sonuçlarına varılmıştır.

6.2. ÖNERİLER

6.2.1 Uygulamacılara Yönelik Öneriler

1. Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ara sıra başvurdukları görülmektedir. Bu nedenle, okul yöneticileri ahlak, erdem, dürüstlük, şeffaflık, adalet, tarafsızlık ve güven gibi olumlu kavramların okul yönetiminde daha sık sergileme yönünde çaba sergilemelidirler. Okul yöneticileri gerekirse otantik liderlik konusunda seminer, çalıştay gibi etkinliklere katılmalıdırlar.
2. Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları alt boyut bazında incelendiğinde, yöneticilerin en az önyargısız değerlendirilme alt boyutunda yer alan davranışları

sergiledikleri görülmektedir. Bu bulgu, okul yöneticilerinin okula ilişkin kararlar alırken, tam anlamıyla bilgiyi tarafsız ve objektif bir şekilde değerlendirmediklerini, karar alma sürecinde öğretmen görüşlerin yeterince önemsemediklerini göstermektedir. Karar sürecinde bilginin objektif bir şekilde değerlendirilmediğini düşünen öğretmenler yönetime karşı tepkisel davranabilir. Ayrıca, bu alt boyutun önemli kazanımlarından biri de dönüttür (feed back). Düşüncelerinin karar alımında herhangi bir etkiye sahip olmadığını düşünen öğretmen fikir beyan etmekten kaçınacaktır. Bu açıdan okul yöneticileri karar alma sürecinde daha dikkatli davranmalı ve öğretmenlerden gelen düşünce ve eleştirileri dikkate almalıdır. Okul yöneticilerinin bu konulara gereken hassasiyeti göstermesi okulun çıktılarına olumlu katkı sunabilir.

3. Çalışma sonunda, ilkokul öğretmenlerinin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algıları ortaokul öğretmenlerin algularından daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, okul yöneticileri ortaokul öğretmenlerinin güvenini sarsacak tutum ve davranışlarından özenle kaçınmalı ve öğretmenler ile dürüstlük, şeffaflık ve ahlaki değer temelli bir işbirliğine gitmelidirler.

4. Araştırmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri kıdem değişkenine göre farklılaşmaktadır. Bu bağlamda, özellikle deneyimli öğretmenlerin katıldığı etkinliklerin sayısı artırılmalı, okuldaki uygulamalar konusunda fikir ve düşünceleri alınmalıdır.

5. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan otantik liderlik stilinin bütün değişkenleri etkilediği görülmektedir. Araştırma sonucunda otantik liderlik davranışlarının okulların akademik iyimserlik düzeyini olumlu yönde ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyini ise olumsuz yönde etkilediği bulgusundan yola çıkarak, otantik liderlik yaklaşımı eğitim kurumlarının öncelikli tercihi olmalıdır. Bu noktada, okul yöneticileri, otantik davranışlarından dolayı ödüllendirilmeli, otantik stilini benimsemeleri konusunda teşvik edilmelidir.

6. Öğretmenler arasında ve öğretmenler ile okul yöneticileri arasında pozitif ilişkiler ve sağlıklı bir iletişimin kurulması amacıyla birlikte daha çok zaman harcayacakları birtakım etkinlikler düzenlenmelidir.

7. Okul yöneticileri otantik davranışların akademik iyimserlik üzerinde etkilerini doğru okumalı ve yorumlamalıdır. Çünkü okulların akademik iyimserlik tüm alt boyutlarıyla bir

bütünün parçalarıdır ve ayrı ayrı değerlendirilmemelidirler. Okulların akademik iyimserlik düzeyini artırmaya yönelik yapılacak aktiviteler bu bağlamda ele alınmalıdır.

8. Akademik iyimserliğin güven boyutuna ilişkin bulgu dikkate alındığında, öğrenci aileleri ile daha sıkı ve etkili bir iletişim ve işbirliğine gereksinim olduğu düşünülmektedir. Bölgemiz bağlamında, bu işbirliğinin önemi daha da artmaktadır. Çünkü diğer bölgelere oranla bölgemizdeki ailelerin okullar ile olan bağlarının zayıf olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, aileleri ilgisini çekecek birtakım etkinlikler düzenlenmeli ve ailelerin okul ile sürekli ve sağlıklı bir işbirliğine gitmeleri sağlanmalıdır. Bunun için aileler okuldaki etkinliklere davet edilmeli ve okul tarafından oluşturulacak bir grup ile aileler sık sık ziyaret edilmelidir.

9. Okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının örgütsel sinizmi olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Başka bir ifadeyle okul yöneticileri otantik davranışlar sergiledikçe öğretmenlerin sinizm yaşama düzeylerinde önemli düşüşler görülmektedir. Bu noktada, örgütsel sonuçlara olumsuz etkileri bilinen sinizmin ortadan kaldırılması için okul yöneticileri otantik liderlik yaklaşımını bir yaşam felsefesi olarak benimsemelidir. Otantik liderlik stili okulların sinizm ile mücadelesinde önemli bir araç olarak kullanılabilir.

10. Örgütsel sinizm her kurumdaki işgöreni olumsuz yönde etkileyen bir olgudur. Bilindiği gibi en önemli beslenme kaynağı da güvensizliktir. Bu bağlamda okul yöneticileri öğretmenlerin güvenini sarsacak eylem ve söylemlerden özenle kaçınmalı buna karşın onlarda güven hissi uyandıracak davranış ve uygulamaları tercih etmelidir.

11. Araştırmada elde edilen bulgular, öğretmenlerin "orta düzeyde" sinizm yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, öğretmenlerin sinizm algılarının en azından "düşük" düzeye indirilmesi için okullarda sinizm yol açan faktörler belirlenmeli ve bunun için gerekli tedbirler mutlaka alınmalıdır. Bu süreç gerekirse çalıştay, seminer ve hizmet içi kurslarla desteklenmeli ve konunun uzmanlarından faydalanılmalı.

12. Araştırmada, öğretmenlerin sinizmin davranışsal boyutuna ilişkin algılarının diğer boyutlara oranla göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu nedenle, öğretmenler zihinsel olarak sinizmin etkisinden kurtaracak etkinlikler düzenlemelidir. Bu amaçla psikologlar okula davet edilerek öğretmenlere sinizm konusunda destek sunulabilir.

13. Araştırmada elde edilen "kıdem arttıkça öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları yükselmektedir" bulgusundan hareketle, mesleklerinde belirli bir kıdem düzeyine ulaşan deneyimli öğretmenlerin sinik tutumlar sergilemelerinin altında yatan sebepler belirlenmeli ve sinizmin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaya yönelik etkinlikler düzenlenmelidir. Örneğin, sinizmin güvensizlik ve adalet yoksunluğundan beslendiği gerçeğinden yola çıkarak öğretmenlerin bu konudaki kaygılarını giderecek birtakım uygulama ve düzenlemeler yapılabilir.

14. İşgörenlerin çalıştıkları kurumları dürüstlükten yoksun olduğuna dair besledikleri inanç sinizmi tetikleyen faktörlerden bir olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, yöneticiler dürüstlük algısına zarar verebilecek her türlü davranıştan özenle sakınmalıdır.

6.2.2. İleride Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler

Bu araştırmanın amacı, otantik liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Şimdiye kadar bu üç değişkenin tek bir çalışmada incelendiğini gösteren herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan;

1. Bu araştırma ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine yönelik yapılmıştır. Araştırma aynı desenle okul öncesi eğitimi öğretmenlerine ve lise düzeyindeki öğretmenlere dönük yapılarak öğretmenlerin otantik liderlik, akademik iyimserlik ve örgütsel sinizm konusundaki görüşleri elde edilecek sonuçlar ile karşılaştırılabilir.
2. Aynı kavramlar ile yapılacak çalışmalar bu kavramların öğretmenler üzerinde ki etkilerinin daha derinlemesine anlaşılmasına olanak sağlamasına sağlayabilir.
3. Aynı değişkenler arasındaki ilişki farklı sosyo-ekonomi düzeylere sahip bölge veya illerde tekrarlanabilir.
4. Bu çalışma nitel araştırma yöntemleriyle desteklenebilir.
5. Okul yöneticisi, öğrenci ve ailelerin katılımıyla benzer araştırmalar yapılabilir. Bu durumun, araştırmaya katılacak örneklem gruplarının kavramlar hakkındaki fikir ve düşüncelerini öğrenmemize katkı sunması ve ilerideki uygulamalar için esin kaynağı olması beklenmektedir.

6. Bu araştırma daha büyük bir örneklem grubuna uygulanabilir. Bu tür bir çalışma kavramlar arasındaki ilişkinin okul üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sunabilir.
7. Araştırmacılar diğer liderlik stillerinin okulların akademik iyimserlik düzeylerine etkilerini inceleyebilir. Böylece farklı liderlik stillerinin okulların akademik iyimserlik üzerindeki etkilerinin karşılaştırılması olanağına sahip olunabilir.
8. Bu çalışmada otantik liderlik, akademik iyimserlik ve örgütsel sinizm değişkenleri arasındaki ilişki bir model ile test edilmeye çalışılmıştır. Otantik liderlik yaklaşımının performans ve verimlilik, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve özdeşleşme gibi değişkenler ile ilişkisi ilerideki araştırmaların konusu olabilir.
9. Yurtiçi ve yurtdışı araştırmaların birlikte değerlendirilmesi, değişkenler arasındaki ilişkide kültürel farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yeni araştırmalar yapılabilir.
10. Okulların akademik iyimserlik düzeyinin öğrencilerin akademik başarıları üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla yeni araştırmalar yapılabilir.
11. Otantik liderlik davranışlarını sergileyen yöneticilerin yaşam öyküleri analiz edilebilir.

KAYNAKÇA

- Aarons, G. (2006). Transformational And Transactional Leadership: Association with Attitudes Toward Evidence-Based Practice. *Psychiatric Services*, 57(8), 1162-1169.
- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269.
- Akan, A., Bektaş, F., & Yıldırım, İ. (2014). Sınıf Öğretmeni Algılarına Göre Etik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *Nwsa: Education Sciences*, 9(1), 48-56.
- Akçadağ, T. (2013). From the Perspective of School Administrators: Problems, Expectations, Solution Offers and Reflections (Okul Yöneticilerinin Bakış Açılıyla Üst Yönetimler: Sorunlar, Beklentiler, Çözüm Önerileri ve Yansımalar). *International Journal of Human Sciences*, 10(2), 379-399.
- Akçay, V. H. (2012). Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 123-140.
- Akgündüz, Y. (2012). Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Mersin Üniversitesi.
- Aksoy, E., & Işık, H. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 235-249.
- Alok, K., & Israel, D. (2012). Authentic Leadership and Work Engagement. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(3), 498-510.
- Altınöz, M., Çöp, S., & Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(21), 285-315.
- Altınkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E., & Salalı, E. T. (2014). Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 25 (3) 25-52.
- Andersson, G. (1996). The Benefits Of Optimism: A Meta-Analytic Review of The Life Orientation Test. *Personality and Individual Differences*, 21(5), 719-725.

- Anderson, K. (2012). *Examining Relationships Between Enabling Structures, Academic Optimism and Student Achievement* (Doctoral Dissertation, Auburn University).
- Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49 (11), 1395–1418.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in The Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449–469.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). Leadership: Past, Present, and Future. *The Nature Of Leadership*, Sage Publication. London.
- Arabacı, B. (2010). The Effects of Depersonalization and Organizational Cynicism Levels on the Job Satisfaction of Educational Inspectors. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2802–2811.
- Arlı, D. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi.
- Armor, D. (1976). Analysis of the School Preferred Reading Program in Selected Los Angeles Minority Schools. *Supplied By ERİC*.
- Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 12–27.
- Ashton P. T. Webb. R B., Doda. N (1985) A Study of Teachers' Sense of Efficacy of Final Report Volume I. Foundations of Education University of Florida.
- Aslan. Ş. (2009). *Duygusal Zekâ Ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik*. İstanbul : Nobel Yayın Dağıtım.
- Ataç. F (2001). *Öğretmenler İçin Öğrenci Psikolojisi: “Önce Ruhsal Eğitim,”* İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking The Mask: A Look at the Process By Which Authentic Leaders impact Follower Attitudes and Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- Bal, C, Doğan, (2000). Path Analizi ve Bir Uygulama, 5. Biyoistatistik Kongresi Bildirileri Ogü Basımevi, 376.
- Bandura, A. (1980). Gauging The Relationship Between Self-Efficacy Judgment and Action. *Cognitive Therapy and Research*, 4(2), 263-268.
- Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117–148.
- Bandura, A. (2002). Social Foundations of Thought and Action. *The Health Psychology Reader*, 94-106. <https://books.google.com.tr/books/social-foundations-of-thought-and-action> 22.12.2014.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Bayram, N. (2013). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları (2.Baskı). Ezgi kitabevi, Bursa.
- Beard, K. S. (2008). *An Exploratory Study of Academic Optimism and Flow of Elementary School Teachers* (Doctoral Dissertation, The Ohio State University).
- Beard, K. S., Hoy, W. K., & Woolfolk Hoy, A. (2010). Academic Optimism of Individual Teachers: Confirming a New Construct. *Teaching and Teacher Education*, 26(5), 1136– 1144.
- Bennis, W. G., & Thomas, R. J. (2002). Crucibles of Leadership. Hbr's 10 Must Reads. 60.

- Bennis, W. (2009). *On Becoming A Leader*. The Leadership Classics, Basic Books. Newyork. <https://Books.Google.Com.Tr/Books>. 14.03. 2015.
- Berman. E. M. (1997). Douglas.J.M., Wendy.L.L. (Edt). *The Cynical Americans, Local Government Management Aspa*.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303–326.
- Bevel, R. K. (2010). *The Effects of Academic Optimism on Student Academic Achievement in Alabama*. Doctoral Dissertation, The University of Alabama Tuscaloosa.
- Beyer, J. M., (1999). Taming and Promoting Charisma to Change Organizations. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 307-330.
- Bird, J. J., Wang, C., WATSON, J., & Murray, L. (2010). Relationships Among Principal Authentic Leadership and Teacher Trust and Engagement Levels. *Jsl Vol 19-N2, 19*, 153.
- Birel, F. K., & Uçar, M. Y. (2014). Evaluation of Post-Graduate Students' Perceptions of Transformational Leadership According to Some Variables. in *Chaos, Complexity and Leadership 2012* (103-112). Springer Netherlands.
- Biroğul, H. K., & Deniz, M. E. (2015). Farklı Branş Öğretmenlerinin Akademik İyimserlikleri ile Mesleki Benlik Saygıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *VII. Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu*, 48.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism About Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753.
- Bolden, R. (2004). What is Leadership? *Centrel for Leadership Studies Leadership South West, Research Report 1*.
- Boyalı, H. (2011). *Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama* (Doctoral dissertation, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı).

- Brandes, P., Dharwadkar, R., Wheatley, K. & Hadani, M. (2006a). A Field Examination Using Global and Local Social Exchange Relationship and Workplace Outcomes. *Sharing Network Leadership*. 191–224.
- Brandes, P., Das, D., & Hadani, M. (2006b). Organizational Cynicism: A Field Examination Using Global and Local Social Exchange Relationships and Workplace Outcomes. *Sharing Network Leadership*, 191-224.
- Brandes, P., Castro, S. L., James, M. S., Martinez, A. D., Matherly, T. A., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2007). The Interactive Effects of Job Insecurity and Organizational Cynicism on Work Effort Following a Layoff. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Brouwers, A., & Tomic, W. (1999). Teacher Burnout, Perceived Self-Efficacy in Classroom Management, and Student Disruptive Behaviour in Secondary Education. *Curriculum and Teaching*, 14(2), 7-26.
- Brouwers, A., & Tomic, W. (2000). A Longitudinal Study of Teacher Burnout and Perceived Self-Efficacy in Classroom Management. *Teaching and Teacher Education*, 16(2), 239-253.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2003). Trust in Schools: A Core Resource for School Reform. *Educational Leadership*, 60(6), 40-45.
- Burns, J. D. (2007). *Analyses of Transactional and Transformational Leadership on Job Satisfaction of College Faculty*. Doctoral Dissertation, Prescott Valley, Arizona.
- Büyüköztürk, Ş. (2001). *Deneysel Desenler: Öntest Sontest Kontrol Gruplu Desen ve Veri Analizi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, PegemA Yayıncılık Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. , Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Campbell, J. D., & Lavalley, L. F. (1993). Who Am I? The Role of Self-Concept Confusion in Understanding The Behavior of People With Low Self-Esteem. In *Self-Esteem* (Pp. 3-20). Springer. Us.
- Candan, H. (2013). Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 181-194.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Steca, P., & Malone, P. S. (2006). Teachers' Self-Efficacy Beliefs As Determinants of Job Satisfaction and Students' Academic Achievement: A Study at the School Level. *Journal of School Psychology*, 44(6), 473-490.
- Carver, C. S. Scheier, M. F. Suzanne & S.C.Segerstrom. (2010). Optimisim. *Clinical Psychology Review*. 30. 879-889.
- Carruthers, C., & Hood, C. D. (2004). The Power of The Positive: Leisure and Well-Being. *Therapeutic Recreation Journal*, 38(2), 225-245.
- Carr, A. (2011). *Positive Psychology: The Science of Happiness and Human Strengths*. Routledge.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Cassity, A. H. (2012). *Relationships among perceptions of professional learning communities, school academic optimism, and student achievement in Alabama middle and high schools* (Doctoral dissertation, The University of Alabama Tuscaloosa
- Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki, Behaviors and Teachers' Perceived Organizational Trust and *Education*, 37(165).
- Cenkseven, F., & Akbaş, T. (2007). Üniversite Öğrencilerinde Öznel ve Psikolojik İyi Olmanın Yordayıcılarının İncelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(27), 43-65.

- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.
- Cevizci, A. (1997). *Felsefe Sözlüğü, Genişletilmiş 2. Baskı*, Ankara: Ekin Yayınları,.
- Chang, E. C., Maydeu-Olivares, A., & D'zurilla, T. J. (1997). Optimism and Pessimism As Partially Independent Constructs: Relationship to Positive and Negative Affectivity and Psychological Well-Being. *Personality and Individual Differences*, 23(3), 433-440.
- Cihangiroğlu, N., & Şahin, B. (2012). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(11), 1-16.
- Ciulla, J. B., (2004). *Ethics, The Heart off Leadership*. Greenwood Publishing Group. 19.05.2015
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital The Mediating Role of Trust at The Group Level of Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Collins, J. (2011). Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Managing Innovation and Change*, 234, 12. 04,2015.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership İn Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking Forward but Learning From Our Past: Potential Challenges to Developing Authentic Leadership Theory and Authentic Leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493.
- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Healthy Mind; Healthy Organization: A Proactive Approach to Occupational Stress. *Human Relations*, 47(4), 455-471.
- Coşar, S. (2011). Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu.

- Çağlar, Ç. (2013). Akademik İyimserlik Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (1).
- Çağlar, Ç. (2014). Okulların Akademik İyimserlik Düzeyleri ile Değişime Açıklık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Kuramsal Eğitim bilim Dergisi*, 7(1).
- Çakıcı, A., & Doğan, S. (2014). Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15 (1), 79-89.
- Çalışkan, S. C. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine B. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382.
- Çelik, V. (1999) *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çeri-Booms, S. M. (2009). An Empirical Study On Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of “Trust in Leader” on Organizational Indetification. *Unpublished Doctoral Thesis Yeditepe University Graduate Institute of Social Sciences, İstanbul*.
- Çoban, D. (2010). Okulların Akademik İyimserlik Düzeyi ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi.
- Çoban, D., & Demirtaş, H. (2011). Okulların Akademik İyimserlik Düzeyi ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(3), 317-348.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş.(2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli Spss ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Daşdaş, M, M., Satıcı, Ö, Akkuş, Ö & Çelik. H. C (2006). Hangi Tür Araştırmalarda Path Analizi Kullanılmalıdır. IX. *Ulusal Biyoistatistik Kongresi Zonguldak*.
- Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 439-465.

- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Dean, S. D. (2011). *Collegial Leadership, Teacher Professionalism, Faculty Trust: Predicting Teacher Academic Optimism in Elementary Schools* (Doctoral Dissertation, The University of Alabama Tuscaloosa).
- Dellinger, A. B., Bobbett, J. J., Olivier, D. F., & Ellett, C. D. (2008). Measuring Teachers' Self-Efficacy Beliefs: Development and Use of The Tebs-Self *Teaching and Teacher Education*, 24(3), 751-766.
- Dembo, M. H., & Gibson, S. (1985). Teachers' Sense of Efficacy: An Important Factor in School Improvement. *The Elementary School Journal*, 173-184. Jstor.Org/Discover. 25.04.2015.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(2), 179-194.
- Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). Only Human: Exploring The Nature of Weakness in Authentic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593-603.
- Dilbaz, N., & Seber, G. (1993). Umutsuzluk Kavramı: Depresyon ve İntiharda Önemi. *Kriz Dergisi*, 1(3), 134-138.
- Dönmezer, S., (1999) *Toplum Bilim*, İstanbul:Beta Yayınları.
- Drucker, P. F. (2011). What Makes an Effective Executive. *Harvard Business Review*, *Hbr's 10 Must Reads on Leadership*. Harvard Business Press.
- Dudley, D. R. (1937). A History of Cynicism From Diogenes to the 6th Century Ad. Htps: Archive.Org /Stream/Historyofcynicis. 22.11.2014
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 239-263.
- Du Plessis, M. (2014). The Relationship Between Authentic Leadership, Psychological Capital, Followership and Work Engagement. Doctoral Dissertation, University of the Western Cape.

- Eagly, A. H. (2005). Achieving Relational Authenticity in Leadership: Does Gender Matter? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 459-474.
- Eaton, J. A. (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism* (Doctoral Dissertation, York University Toronto).
- Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J. C., & Johnsen, B. H. (2012). Leadership, Psychological Capital and Safety Research: Conceptual Issues and Future Research Questions. *Safety Science*, 50 (1), 55-61.
- Endrissat, N., Müller, W. R., & Kaudela-Baum, S. (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal*, 25(3), 207-220.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul: Avcıol Basım Yayım,
- Eren, E., (2010). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, 12. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Fitzgerald, M. R. (2002). *Organizational Cynicism: Its Relationship to Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style*. Doctoral Dissertation, University of Cincinnati.
- Fallon, C. M. (2010). *School Factors That Promote Academic Resilience in Urban Latino High School Students* (Doctoral Dissertation, Loyola University, Chicago).
- Franklin, R. S. (2010). *Exploring the Moral Development and Moral Outcomes of Authentic Leaders*. Unpublished Doctoral Dissertation, Regent University.
- Freidman, I. A. Ve Kass. E. (2002). Teacher Self- Efficacy: A Classroom- Organization Conceptualization. *Teacher and Teahcer Education, Pergamon*, 18 (4), 675-686.
- Friedman, I. A. (2003). Self-Efficacy and Burnout in Teaching: The Importance of Interpersonal-Relations Efficacy. *Social Psychology of Education*, 6(3), 191-215.

- Friedman, I. A. (2000). Burnout In Teachers: Shattered Dreams of Impeccable Professional Performance. *Journal of Clinical Psychology*, 56(5), 595-606.
- Friedman, I. A. (1999). Turning Our Schools into a Healthier Workplace: Bridging Between Professional Self-Efficacy and Professional Demands. *Understanding and Preventing Teacher Burnout: A Sourcebook of International Research and Practice*, 166-175. 06.02.2015.
- Fry, L. W. (2003). Toward A Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Garcia, D. C. (2004). Exploring Connections Between the Construct of Teacher Efficacy and Family Involvement Practices Implications For Urban Teacher Preparation. *Urban Education*, 39(3), 290-315.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn Jr, J. R. (2004). Unleashing Individual Potential Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281
- 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(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Coglisier, 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.
- George, L-A., M. (2015). Authentic Leadership and Its Effects on Organisational Citizenship Behaviour in a Provincial Government Department in The Western Cape, Unpublished Doctor Dissertation, University of The Western Cape.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. John Wiley & Sons.
- George, B. (2006). Truly Authentic Leadership. *Us News & World Report*, 141(16), 52-54.
- George, W. W. (2004) *Authentic Leadership*, Recorded Books. 18.03.2014.

- George, B., Sims, P., Mclean, A.N. & Mayer, D. (2011) Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*: 129-138.
- Ghaith, G., & Yaghi, H. (1997). Relationships Among Experience, Teacher Efficacy, and Attitudes Toward The Implementation of Instructional Innovation. *Teaching and Teacher Education*, 13(4), 451-458.
- Giallonardo, Lisa M., Carol A. Wong, and Carroll L. Iwasiw (2010). "Authentic Leadership Of Preceptors: Predictor Of New Graduate Nurses' Work Engagement and Job Satisfaction." *Journal of Nursing Management*, Linley, P. A.18,8, 993-1003.
- Gibran, K., (2006). *Ermiş*. Alkim Yayın Evi, İstanbul. (Çeviri: Ayşe Berktaş)
- Gibson, S., & Dembo, M. (1984). Teacher Efficacy: A Construct Validation. *Journal of Educational Research*, 76(6), 569-582.
- Goddard, R. D., Hoy, W. K., & Hoy, A. Walumbwa. (2000). Collective Teacher Efficacy: Its Meaning, Measure, and Impact on Student Achievement. *American Educational Research Journal*, 37(2), 479-507.
- Goddard, R. D., Hoy, W. K., & Hoy, A. W. (2004). Collective Efficacy Beliefs: Theoretical Developments, Empirical Evidence, and Future Directions. *Educational Researcher*, 33(3), 3-13.
- Goffee, R., & Jones, G. (2000). *Why Should Anyone Be Led By You?*. Harvard Business Review.
- Goleman, D (2011) What Makes A Leader? Harvard Business Review Harvard Business. *Hbr's 10 Must Reads On Leadership*. Harvard Business Press.
- Goleman, D, Boyatzıs, R, Mckee, A (2008) Çev. Nayır, F, Deniztekin, O. Yeni Liderler. Primal Leadership. İstanbul : Varlık Yayınları.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic Leadership, Performance, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959.

- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- Gül, H., , & Alacalar, A. (2014) Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Akademik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5)
- Güler, B. K., & Emeç, H. (2013). Yaşam Memnuniyeti ve Akademik Başarıda İyimserlik Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2).
- Gürol, M., & Kerimgil, S. (2010). Academic Optimism. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9, 929-932.
- Güzeller, C. Ve Kalağan G. (2008). Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi, 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 87-94.
- Hallinger, P. (2011). A Review of Three Decades of Doctoral Studies Using the Principal Instructional Management Rating Scale: A Lens on Methodological Progress in Educational Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 271-306.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1986). Instructional Leadership in Effective Schools. 30.02.2015.
- Harris, A. (2002). Effective Leadership in Schools Facing Challenging Contexts. *School Leadership & Management*, 22(1), 15-26.
- Harvey, P., Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (2006). Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 1-11.
- Hattie, J. (2013). *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. Routledge. 01.02.2015.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2011). The Work of Leadership. *Harvard Business Review*, 75, 124-134.
- Heller, J. (2011). *Something Happened*. Random House Llc. 28.11.2014.

- Helvacı, M. A., & Çetin, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği). *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkey and Turkic* Volume 7/3, Summer, 1475-1497.
- Henderson, J. E., & Hoy, W. K. (1982). Leader Authenticity: The Development and Test of An Operational Measure. *Educational and Psychological Reserach*, 3(2)63-75.
- Henson, R. K. (2001). Teacher Self-Efficacy: Substantive Implications and Measurement Dilemmas. 19.12.2014.
- Henson, R. K., Kogan, L. R., & Vacha-Haase, T. (2001). A Reliability Generalization Study of the Teacher Efficacy Scale and Related Instruments. *Educational and Psychological Measurement*, 61(3), 404-420.
- Huebner, E. S., Gilman, R. I. C. H., & Furlong, M. J. (2009). A Conceptual Model For Research in Positive Psychology in Children and Youth. *Handbook of Positive Psychology in Schools*, 3-8.
- Hinojosa, A. S., D. Mccauley, K., Randolph-Seng, B., & Gardner, W. L. (2014). Leader and Follower Attachment Styles: Implications for Authentic Leader-Follower Relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 595-610.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Hoy, A. W. (2006a). Academic Optimism of Schools: A Force for Student Achievement. *American Educational Research Journal*, 43(3), 425-446.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Hoy, A. W. (2006b). Academic Optimism of Schools Contemporary Issues in Educational Policy and School Outcomes, *Greenwich, Information Age*, 135-156.
- Hoy, A. W., & Spero, R. B. (2005). Changes in Teacher Efficacy During the Early Years of Teaching: A Comparison of Four Measures. *Teaching and Teacher Education*, 21(4), 343-356.
- Hoy, W. K., Sweetland, S. R., & Smith, P. A. (2002). Toward An Organizational Model of Achievement in High Schools: The Significance of Collective Efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 38(1), 77-93.

- Hoy, A. W., Hoy, W. K., & Kurz, N. M. (2008). Teacher's Academic Optimism: The Development and Test of A New Construct. *Teaching and Teacher Education*, 24(4), 821-835.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2011). Positive Psychology and Educational Administration: an Optimistic Research Agenda. *Educational Administration Quarterly*,
- Howell, J. M. (1988). Two Faces of Charisma: Socialized and Personalized Leadership in Organizations. *American Psychological Association*. 213-216.
- Hökelekli, H. (2007). Kendini Bilmek ve Kendini Kontrol Etmek. *Dem Dergi Sayı* .
- Hulpia, H., & Devos, G. (2010). How Distributed Leadership Can Make a Difference in Teachers' Organizational Commitment? A Qualitative Study. *Teaching and Teacher Education*, 26(3), 565-575.
- İçerli, L., & Yıldırım, M. H. (2012). Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1).
- İnceoğlu, M. (2004). *Tutum, Algı, İletişim*. Ankara: Elips, Yayınevi.
- İlhan, N., Şekerci, A. R., Sözbilir, M., & Yıldırım, A. (2013). The Development of Teachers Attitude Scale Towards Educational Research: The Validity and Reliability Study. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2013(8).
- James, C., Connolly, M., Dunning, G., & Elliott, T. (2006). *How Very Effective Primary Schools Work*. Pine Forge Press.
- James, M.S.L. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism In Organizations: An Examination of The Potential Positive and Negative Effects on School Systems*. Unpublished Doctor Dissertation, The Florida State University College of Business, Florida.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs As Authentic Leaders: Impact on Employees' Attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666.

- Johnson, A. L. (2007). *Organizational Cynicism and Occupational Stress in Police Officers*. Unpublished Doctor Dissertation, Central Michigan University, Michigan.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim* 38 (167).
- Kâhya, C. (2013). Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkiler mi? İş Tatmininin Aracılık Etkisi. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 2(3), 34-46.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksel Lisan Tezi. Akdeniz Üniversitesi.
- Kalağan, G., & Aksu, M. B. (2010). Organizational Cynicism of the Research Assistants: A Case of Akdeniz University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4820-4825.
- Kalağan, G., & Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Kalay, F., & Oğrak, A. (2012). Örgütsel sessizlik, mobbing ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (Kongre Kitabı)*. İzmir, 24-26.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical Leadership at Work Questionnaire: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- Kanter, D. L. & Mirvis, P. H. (1989). *The Cynical Americans*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Kath, L. M., Marks, K. M., & Ranney, J. (2010). Safety Climate Dimensions, Leader–Member Exchange, and Organizational Support As Predictors of Upward Safety

Communication in A Sample of Rail Industry Workers. *Safety Science*,48(5), 643-650.

Kayacan, B., & Gültekin, Y. S. (2012). Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) Ormancılıkta Sosyo-ekonomik Sorunların Çözümlemesinde Kullanımı. *III. Ormancılıkta Sosyo-Ekonomik Sorunlar Kongresi, İstanbul Üniversitesi, Orman Fakültesi, 18-20.*

Kaygısız, E. G., Doğan, M. Ç. (2012). Organizational Cynisim Level of Primary Schools Teachers and Managers: Example of Gaziantep in Ttury. IAMB Konferansı, Varşova, Polonya.

Kelloway, E. K., Weigand, H., Mckee, M. C., & Das, H. (2013). Positive Leadership and Employee Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 107-117.

Kernis, M. H. (1993). The Roles of Stability and Level of Self-Esteem in Psychological Functioning. In *Self-Esteem* (Pp. 167-182). Springer Us.

Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2005). From Thought and Experience to Behavior and Interpersonal Relationships: A Multicomponent Conceptualization of Authenticity. *On Building, Defending and Regulating The Self: A Psychological Perspective*, 31-52.

Keser, S., & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1-22.

Kılıç, Ş., (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Keçiören İlçesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara.

Kirby, M. M., & Dipaola, M. F. (2009). Academic Optimism and Achievement: A Path Model. *Studies In School Improvement*, 77-94. 24.02.2014.

Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling (3rd.ed.). New York: Guilford Press.

- Klenke, K. (2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 68-97.
- Komives, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R. (2009). *Exploring Leadership: For College Students Who Want to Make A Difference*. John Wiley & Sons.
- Korkmaz, M. (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(1), 75-98.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The Leadership Challenge* (Vol. 3). John Wiley & Son.
- Kramer, R. M. (1995). Divergent Realities and Convergent Disappointments in The Hierarchic Relation. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 216-245.
- Krishnamurti, J. (2010). *Freedom From The Known*. Random House. [https:// Books. Google. Com.Tr/Freedom](https://books.google.com.tr/Freedom), 25.11.2014.
- Kotter, J. P. (2011). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79(11), 85-98. Harvard Business Review.
- Kotter, J. P. (2008). *Force For Change: How Leadership Differs From Management*. The Free Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The Leadership Challenge* (Vol. 3). John Wiley & Sons.
- Krapohl, E., Rimfeld, K., Shakeshaft, N. G., Trzaskowski, M., Mcmillan, A., Pingault, J. B. & Plomin, R. (2014). The High Heritability of Educational Achievement Reflects Many Genetically Influenced Traits, Not Just Intelligence. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(42), 15273-15278.
- Kulophas, D., Ruengtrakul, A., & Wongwanich, S. (2015). The Relationships among Authentic Leadership, Teachers' Work Engagement, Academic Optimism and School Size as Moderator: A Conceptual Model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 2554-2558.

- Kurt, T. (2009). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Kolektif Yeterliği ve Öz Yeterliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi.
- Kurz, N. M. (2006). The Relationship Between Teachers' Sense of Academic Optimism and Commitment to the Profession. Doctoral Dissertation, The Ohio State University.
- Kutanis, R. Ö., & Çetinel, E. (2009). Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler Mi? Bir Örnek Olay. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 693-699.
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting The 'True Self': Towards A Theory of Embodied Authentic Leadership. *The Leadership Quarterly*, *21*(1), 64-74.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2013). Authentic Leadership, Empowerment and Burnout: A Comparison in New Graduates and Experienced Nurses. *Journal of Nursing Management*, *21*(3), 541-552.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). Review of Research: How Leadership Influences Student Learning, Minneapolis: University of Minnesota, Center For Applied Research and Educational Improvement.
- Leithwood, K., Mascall, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N., & Yashkina, A. (2007). Distributing Leadership to Make Schools Smarter: Taking the Ego out of The System. *Leadership and Policy in Schools*, *6*(1), 37-67.
- Leithwood, K., & Mascall, B. (2008). Collective Leadership Effects on Student Achievement. *Educational Administration Quarterly*, *44*(4), 529-561.
- Li, F., Yu, K. F., Yang, J., Qi, Z., & Fu, J. H. Y. (2013). Authentic Leadership, Traditionality, and Interactional Justice in The Chinese Context. *Management and Organization Review*.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 373-394.

- Lopez, S. J., & Snyder, C. R. (2009). *Oxford Handbook of Positive Psychology*. Oxford University Press.
- Lobnika, B. (2004). The Prevalence and Nature of Police Cynicism in Slovenia (From Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice), (Edt. Gorazd Mesko, Milan Pagon, and Bojan Dobovsek), The Faculty of Criminal Justice, University of Maribor, Slovenia, 103-111.
- Luthans, F. (2002). The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People For Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S., & Harms, P. D. (2013). Meeting the Leadership Challenge of Employee Well-Being Through Relationship Psycap and Health Psycap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 118-133.
- Madenoglu, C., Uysal, Ş., Sarier, Y., ve Banoğlu, K., (2014). Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumlarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 20(1), 47-69.
- Malloy, J. P. (2012). *Effects Of Distributed Leadership on Teachers'academic Optimism and Student Achievement* (Doctoral Dissertation, University of Toronto).
- Malphurs, A. (2003). *Being Leaders: The Nature of Authentic Christian Leadership*. 18.01.2015
- Martin, S. W., & Meek, A. H. (1986). A Path Model of Factors Influencing Morbidity and Mortality in Ontario Feedlot Calves. *Canadian Journal of Veterinary Research*, 50(1), 15.
- May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.

- Mccormick, M. J. (2001). Self-Efficacy and Leadership Effectiveness: Applying Social Cognitive Theory to Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(1), 22-33.
- Mcclough, A. C., Rogelberg, S. G., Fisher, G. G., & Bachiochi, P. D. (1998). Cynicism and The Quality of an Individual's Contribution to an Organizational Diagnostic Survey. *Organization Development Journal*, 16, 31-42.
- Mckee, V. (2013). *An Examination of The Similarities and Differences Between Transformational and Authentic Leadership and Their Relationship to Followers' outcomes*. Doctoral Dissertation, University of North Texas.
- Mcmahon, S. R., & Ford, C. M. (2012). Heuristic Transfer in The Relationship Between Leadership and Employee Creativity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Mcguigan, L. (2005). *The Role of Enabling Bureaucracy and Academic Optimism in Academic Achievement Growth* (Doctoral Dissertation, The Ohio State University).
- Meacham, M. A. (2007). *Life Stories of Authentic Leadership in Higher Education Administration*. Department of Philosophy, Doctoral Dissertation, University of Texas.
- Mesci, M. (2014). The Effect of Organizational Cynicism Towards Turn Over: A Case Study in Antalya. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14 (14), 183-209.
- Messick, P. P. (2012). *Examining Relationships Among Enabling School Structures, Academic Optimism and Organizational Citizenship Behaviors*, Doctoral Dissertation, Auburn University.
- Mete, Y. A. (2013). Relationship Between Organizational Cynicism and Ethical Leadership Behaviour: A Study at Higher Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 89, 476-483.
- Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, Emotions, and Authenticity: Will The Real Leader Please Stand Up? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441-457.

- Mishoe, J. N. (2013). Academic Optimism and Academic Success: An Explanatory Case Study. Doctoral Dissertation, The University of Texas At Arlington.
- Moghari, E. H., Mas'oud, G. L., Bagherian, V., & Afshari, J. (2011). Relationship Between Perceived Teacher's Academic Optimism and English Achievement: Role of Self-Efficacy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 2329-2333.
- Morton, D. (2012). *The Relationship Between Authentic Leadership and Employee Retention: Measuring the Perceived Level of Authentic Leadership and the Effect on Employee Retention*. Doctoral dissertation, Wright State University.
- Mücelandili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 99, 673-681.
- Nartgün, Ş. S., & Kalay, M. (2014) Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1361-1376.
- Naus, F., Van Iterson, A., & Roe, R. A. (2007). Value Incongruence, Job Autonomy, and Organization-Based Self-Esteem: A Self-Based Perspective on Organizational Cynicism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 195-219.
- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and Their Perceived Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 350-364.
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications. 07.03.2015.
- Nir, A. E., & Kranot, N. (2006). School Principal's Leadership Style and Teachers' Self-Efficacy. *Planning and Changing*, 37, 205-218.
- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and Their Perceived Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 350-364.

- Okçu. V. (2011) Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.
- Otrar, M. (2015). Öğrencilerin Sosyal Medyaya İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi Journal of Research in Education and Teaching* 4 (1), 390-403.
- Owusu-Bempah, J. (2011). Commonalities and Specificities of Authentic Leadership: An Empirical Study of How Leaders and Followers Bestow Authentic Leadership in Ghana and New Zealand. Unpublished Dissertation, University of Lincoln.
- Öcal, H., Gümüştekin, G. E., & Çağ, A. (2012). Yöneticilerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma. 20. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İzmir*, 276-281.
- Özden, Y. (2000) *Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Özdemir, S., & Kılınç, A. Ç. (2014). The Relationship Between Bureaucratic School Structure and Teachers'level of Academic Optimism. *Journal of Theory and Practice in Education*, 10(1), 1-23.
- Özdemir, Y., & Koruklu, N. (2011). Üniversite Öğrencilerinde Değerler ve Mutluluk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Y.Y.Ü., Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 190-210.
- Özgan, H., Külekçi, E., & Özkan, M. (2012). Analyzing Of The Relationships Between Organizational Cynicism and Organizational Commitment of Teaching Staff. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(1), 196-205.
- Özgan, H., Bozbayındır, F., & Ünal, M. (2011). İlköğretim Kademesinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyini Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 11(17), 68-84.

- Özgener. Ş., Öğüt. A. Ve Kaplan. M. (2008) *İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. Örgütsel Davranışta Seçme Konular* (Edt. Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Kaplan (53-72), G.Ü.V. Ankara : İlke Yayınevi.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 47-57.
- Pajares, F., & Valiante, G. (1997). Influence of Self-Efficacy on Elementary Students' Writing. *The Journal of Educational Research*, 90(6), 353-360.
- Pas, E. T., Bradshaw, C. P., & Hershfeldt, P. A. (2012). Teacher-and School-Level Predictors of Teacher Efficacy and Burnout: Identifying Potential Areas For Support. *Journal Oo School Psychology*, 50(1), 129-145.
- Pelit, E., & Pelit, N. (2014). The Effects Of Mobbing on Organizational Cynicism: A Study on Hotels in Turkey. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), Pages-34.
- Peterson. C. M & Seligman. M.E Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. E. (Eds.). (2003) Positive Organisational Studies: Lessons From Positive Psychology: *Foundations of A New Discipline*. Berrett-Koehler Publishers. 30.01.2015.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The Relationship Between Authentic Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Role of Follower Positivity in Extreme Contexts. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502-516.
- Peterson, K. D., & Deal, T. E. (1998). How Leaders Influence the Culture of Schools. *Educational Leadership*, 56, 28-30.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership As Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Polat, M., & Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 145-172.

- Polat, M., Meydan, C. H., & Tokmak, İ. (2010). Personel Güçlendirme, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *KHO Bilim Dergisi*, 20 (2).
- Qian. Y. (2007). A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change (Doctoral Dissertation, Ohio University).
- Qian, Y., & Daniels, T. D. (2008). A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 319-332.
- Quinn, R. E. (2005). Moments of greatness. *Harvard Business Review*, 83(7/8), 74-83.
- Rand, K. L. (2009). Hope and Optimism: Latent Structures and Influences on Grade Expectancy and Academic Performance. *Journal Of Personality*, 77(1), 231-260.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina Cunha, M. (2014). Hope and Positive Affect Mediating the Authentic Leadership and Creativity Relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200-210.
- Reisinger, Y., & Turner, L. (1999). Structural Equation Modeling With Lisrel: Application in Tourism. *Tourism Management*, 20(1), 71-88.
- Rimm-Kaufman, S. E., & Sawyer, B. E. (2004). Primary-Grade Teachers' Self-Efficacy Beliefs, Attitudes Toward Teaching, and Discipline and Teaching Practice Priorities in Relation to the " Responsive Classroom" Approach. *The Elementary School Journal*, 321-341.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of The Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly*.
- Rooke, D., & Torbert, W. R. (2011). Seven Transformations of Leadership. *Harvard Business Review*, 83(4), 66-76.
- Ross, J. A., & Gray, P. (2006). Transformational Leadership and Teacher Commitment to Organizational Values: The Mediating Effects of Collective Teacher Efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 179-199.

- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., & Baldwin, T. T. (2009). Do Leaders Reap What They Sow? Leader and Employee Outcomes of Leader Organizational Cynicism About Change. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 680-688.
- Runhaar, P., Sanders, K., & Yang, H. (2010). Stimulating Teachers' Reflection and Feedback Asking: An Interplay of Self-Efficacy, Learning Goal Orientation, and Transformational Leadership. *Teaching and Teacher Education*, 26(5), 1154-1161.
- Savur, N. (2013). Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocapete Üniversitesi.
- Sayre, F. (2011). *Greek Cynicism*. *Journal of The History of Ideas*, 6, 113-118. Jstor.Org/Stable 2707062. 01.04.2015.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1993). On The Power of Positive Thinking: The Benefits of Being Optimistic. *Current Directions in Psychological Science*, 26-30. Jstor.Org. 24.12.2014.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-Of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Seligman, M. E. (2002a). Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy. *Handbook of Positive Psychology*, 2, 3-12.
- Seligman, M. E. (2002b). *Authentic Happiness: Using The New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. Simon and Schuster. 09.01.2015.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction *American Psychological Association*. 55, (1), 5-19.
- Shaver, E. (2014). The Many Definitions Of Leadership. *The Human Factor Advocate*. Eric. 12.12.2014.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's Your Story?" A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.

- Simbula, S., & Guglielmi, D. (2010). Depersonalization or Cynicism, Efficacy or Inefficacy: What Are The Dimensions of Teacher Burnout? *European Journal of Psychology of Education, 25*(3), 301-314.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2010). Teacher Self-Efficacy and Teacher Burnout: A Study of Relations. *Teaching and Teacher Education, 26*(4), 1059-1069.
- Smith, P, A & Hoy, W, K. (2007) Academic Optimism and Student Achievement in Urban Elementary Schools, *Journal of Educational Administration, 45*(5), 556-568.
- Smith, T. W., Pope, M. K., Sanders, J. D., Allred, K. D., & O'keeffe, J. L. (1988). Cynical Hostility At Home and Work: Psychosocial Vulnerability Across Domains. *Journal of Research in Personality, 22*(4), 525-548.
- Snyder, C.R & Lopez, S.J. (2002) Handbook of Positive Psychology, Oxford Univeristy Press. Inc. 02.04.2015.
- Solberg Nes, L., Evans, D. R., & Segerstrom, S. C. (2009). Optimism and College Retention: Mediation By Motivation, Performance, and Adjustment. *Journal of Applied Social Psychology, 39*(8), 1887-1912.
- Soylu, Y., Tabak, A., & Polat, M. (2007). Ankara İlinde Savunma Sanayiinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (Ahs) ile Bir Çalışma. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3*(5), 179-191.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic Leadership and the Narrative Self. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 419-439.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology, 19*(4), 429-459.
- Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2015). GCMRM
- Strier, M., & Katz, H. (2015). Trust and Parents' Involvement in Schools of Choice. *Educational Management Administration & Leadership.*

- Sur, E., (2011). Örgütsel Sinizm: Büro Çalışmaları Üzerine Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları* 3(6), 49-74.
- Şirin, E. (2011). İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları arasındaki İlişki (İstanbul İli Esenyurt Örneği) Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şişman, M. (2004) *Öğretim Liderliği*, Ankara: Pegem Yayıncılık..
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*. Ekinoks Yayınları, Ankara.
- Şimşek, H. (1997). *21. Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı: Kaostaki Türkiye*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Tabak, A., Sığırı, Ü., & Türköz, T. (2013) Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması Çalışması. *Bilig*, 674, 213-246.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., Ve Türköz, T., (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* "Is, Güc" *Industrial Relations and Human Resources Journal*, 14 (4), 89-106.
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (Sixth Ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Tapara, P. L. (2011). *Authentic Leadership: Organisational Outcomes and Leader and Follower Development: A Thesis Presented in Partial Fulfilment of The Requirements for The Degree of Master of Arts in Psychology at Massey University, Albany, New Zealand*.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi Ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Nobel.

- Tayfun, A., & Çatır, O. (2014). Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Journal of Business Research-Turk/İsletme Arastirmalari Dergisi*, 6(1).
- Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (2004). Ethical Fading: The Role of Self-Deception in Unethical Behavior. *Social Justice Research*, 17(2), 223-236.
- Tokgöz, N., & Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2),283-305.
- Tsay, C. J., Shu, L. L., & Bazerman, M. H. (2011). Naivete and Cynicism in Negotiations and Other Competitive Contexts. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 495-518.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). A Multidisciplinary Analysis of The Nature, Meaning, and Measurement of Trust. *Review of Educational Research*,70(4), 547-593.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, A. W. (2007). The Differential Antecedents of Self-Efficacy Beliefs of Novice and Experienced Teachers. *Teaching and Teacher Education*, 23(6), 944-956.
- Turan, S. & Ebiçlioğlu, N. (2002) Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (31) 445-459.
- Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N. Ş., & Güzel, B. (2009). Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir, 686-690
- Türköz, T., Polat, M., & Coşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 285-302.
- Tüzün, İ. K., & Çağlar, İ. (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi. *Journal of Yaşar University*, 3(9), 1011-1027.

URL-1: [Http://Www.Tdk.Gov.Tr](http://www.tdk.gov.tr) 22.12.2014.

URL-2: [Http://Www.Dictionary.Cambridge.Org](http://www.dictionary.cambridge.org). 24.04.2015.

URL-3: [Http://Www.Oxforddictionaries.Com/Definition/English/Cynic](http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/cynic). 14.03. 2015.

URL-4: [Http://Www.Slideshare.Net/Tushar1707/Positive-Organizational-Behaviour?Related=1](http://www.slideshare.net/Tushar1707/Positive-Organizational-Behaviour?Related=1) 21.04.2015.

URL-5: [www.Trwikipedia.Org](http://www.tr.wikipedia.org). [Http://Tr.Wikipedia.Org/Wiki/Kinizm](http://tr.wikipedia.org/wiki/Kinizm) 14.12. 2014.

Üstüner, M., Demirtaş, H., Cömert, M., & Özer, N. (2009). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Öz-Yeterlik Algıları Secondary School Teachers' Self-Efficacy Beliefs. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-16.

Valsania, S. E., León, J. A. M., Alonso, F. M., & Cantisano, G. T. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. *Psicothema*, 24(4), 561-566.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of A Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic Leadership and the Knowledge Economy: Sustaining Motivation and Trust Among Knowledge Workers. *Organizational Dynamics*, 40(2), 110-118.

Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.

Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2008). Organizational Change Cynicism: A Review of the Literature and Intervention Strategies. *Organization Development Journal*, 26(3).

Wheatley, K. F. (2005). The Case For Reconceptualizing Teacher Efficacy Research. *Teaching and Teacher Education*, 21(7), 747-766.

- Williams, R. B., Brien, K., & Leblanc, J. (2012). Transforming Schools into Learning Organizations: Supports and Barriers to Educational Reform. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic Leadership, Performance, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959.
- Woolfolk, A. E., Rosoff, B., & Hoy, W. K. (1990). Teachers' Sense of Efficacy and Their Beliefs About Managing Students. *Teaching and Teacher Education*, 6(2), 137-148.
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding Positive Meaning in Work. *Positive Organizational Scholarship*, 296-308.
- Why, Y. P., & Johnston, D. W. (2008). Cynicism, Anger and Cardiovascular Reactivity During Anger Recall and Human-Computer Interaction. *International Journal of Psychophysiology*, 68(3), 219-227.
- Wu, H. C. (2012). Collective Responsibility, Academic Optimism, and Student Achievement in Taiwan Elementary Schools (Doctoral Dissertation, The Ohio State University).
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.
- Yalçınkaya, A. (2014). Türkiye'de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme. *İşgüç Org.* 163, 106-130.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic Leadership and Positive Organizational Behavior: A Meso, Multi-Level Perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 693-707.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P., & Sormaz, Ü. (2013). Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Journal of The School of Business Administration, İstanbul University*, 42(2), 333-350.

- Yetim, S. A., & Ceylan, Ö. Ö. (2011). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin bir Araştırma. *EJ. New World Sci. Acad*, 6(1), 682-696.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Electronic Turkish Studies*,8(6).
- Yıldız, S., & Şaylıkay, M. (2014). The Effect of Organisational Cynicism on Alienation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 622-627.
- Yılmaz, V. (2004). Lisrel İle Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikâyetlerine Uygulanması. *Sosyal Bilimler Dergisi*,2004/1.
- Yılmaz,E.,& Kurşun, A.,T.,(2015). Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Akademik İyimserlik Düzeyleri Arasındaki İlişki.Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi 1(1).
- Yılmaz, E., & Kurşun, A. T. (2015). Okulların Örgütsel Kültürü ile Akademik İyimserliği Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(35), 46-69.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2012). Positive Global Leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 539-547.
- Yukl, G. (1999). An Evaluation Of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (2001). What Leaders Read1. Leadership in Organizaitons. *National College for School Leadership, Prentice Hall*.
- Yukl, G. (2008). How Leaders Influence Organizational Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38-48.
- Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E., & Sosik, J. J. (2011). The Effect of Authentic Transformational Leadership on Follower and Group Ethics. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 801-817.

Zimmerman, B. J. (2000). Self-Efficacy: An Essential Motive to Learn. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 82-91.



EKLER

Ek 1. Siirt İl Milli Eğitim Müdürlüğünden Alınan Uygulama İzin Sayısı



T.C.
SİİRT VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 76559309/100/5198223
Konu: Anket Çalışması

20.05.2015

VALİLİK MAKAMINA
SİİRT

İlgi: Abdulvahap BOZ'un 03.04.2015 tarihli dilekçesi.

Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Eğitim Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında Doktora öğrencisi Abdulvahap BOZ'un doktora tezi konusu olan "Okul yöneticilerinin otantik liderlik stili ile öğretmenlerin akademik iyimserlik ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi" adlı çalışmaya ekte sunulan ölçeklerle ilimiz merkez ve ilçelerde bulunan ilköğretim/ortaokul müdürlüklerinde görev yapan öğretmenlere yönelik yapacağı anket çalışması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

M.Fethi SUAY
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR
20.05.2015
Bahadır YÖRÜK
Vali a.
Vali Yardımcısı

Güvenli Elektronik İmza

Adı ile Aynadır

20.05.2015

Metin EROĞLAN
İl Milli Eğitim Müdürlüğü
Müdür

Ek: Yazı Örneği (5 Sayfa)

Yeni Mak.Orgünleşme Binası 3-4 56100 SİİRT
Elektronik Ad: www.meb.gov.tr
e-posta: kuluse56@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Kerem DİŞİ Şef
Tel: (0 484) 225 10 28/1510
Faks: (0 484) 225 22 98

Bu yazı güvenli elektronik imza ile imzalandığından; http://devletizorgu.meb.gov.tr/adres/olusumlar/8-2059-32an-8999-00p4 koda ile teyit edilebilir.

Ek 2: 2014- 2015 Öğretim Yılı Siirt İl, İlçe Ve Ziyaret Beldesindeki İlkokul Ve Ortaokullar Ve Bu Okullarda Çalışan Öğretmen Sayıları

2014 - 2015 ÖĞRETİM YILI SİİRT İL VE İLÇE MERKEZİNDEKİ İLKOKUL VE ORTAOKULLARI İLE BU OKULLARDAKİ ÖĞRETMENLERİN SAYILARI

İLÇESİ	İLKOKUL				ORTAOKUL			
	OKUL SAYISI	ÖĞRETMEN SAYISI			OKUL SAYISI	ÖĞRETMEN SAYISI		
		ERKEK	KADIN	TOPLAM		ERKEK	KADIN	TOPLAM
MERKEZ	27	390	270	660	24	297	246	543
BAYKAN	4	16	12	28	4	20	19	39
Ziyaret Beldesi	4	23	21	44	4	27	22	49
ERUH	3	29	18	47	3	26	30	56
KURTALAN	10	95	71	166	8	100	75	175
PERVARE	2	21	11	32	3	15	22	37
ŞIRVAN	2	10	10	20	1	16	10	26
TILLO	1	8	1	9	1	6	6	12
TOPLAM	53	592	414	1006	48	507	430	937

KAYITLARIMIZA UYGUNDUR

12.8.2015


Hüsamettin ŞAHİN
Milli Eğitim Şube Müdürü

HÖREN : Şef 

Ek 3: Otantik liderlik Ölçeği

Bu ölçek öğretmenlerin okul yöneticisinin liderlik davranışlarına yönelik algılarını ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Ölçek sonuçları bu konuda ki tutumları belirlemek amacıyla kullanılacaktır. Araştırmada veri toplamak amacıyla değerli görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Ölçek toplu olarak değerlendirileceğinden ölçeğe **adınızı yazmanıza gerek yoktur.** Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için soruları içtenlikle doldurmanız büyük önem arz etmektedir. Elde edilecek sonuçlar yalnızca doktora tezi için araştırmacı tarafından kullanılacak ve okulların isimleri hiç bir şekilde açıklanmayacaktır. İlginiz ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Doktora Öğrencisi: Abdulvehap BOZ

Dicle Üniversitesi

Bölüm I

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2. Görev Yaptığınız Kurum

İlkokul Ortaokul

3. Eğitim Durumunuz

Ön lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora Diğer

4. Kıdeminiz (Yıl)

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl
 21 yıl ve üzeri

5. Mevcut Okul Yöneticisi ile Çalışma Süreniz

Bir Yıldan daha az 1-5 yıl 6 ve üzeri

Bölüm II

NO	Lütfen Aşağıdaki her ifadenin başına "Okul Müdürü" ifadesini getirerek Okul müdürünüzün aşağıda ki davranışları gösterme düzeyini size en uygun olan seçeneğin altına (x) işareti koyarak belirtiniz. Okul Müdürü	Davranışları Gösterme Sıklığı				
		Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Sık sık	Her zaman
1	Zayıf yönlerinin farkındadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Güçlü yönlerinin farkındadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Başkaları tarafından nasıl algılandığını önemser	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Duygularını kontrol eder	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Bir konu hakkında karar vermeden önce öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini dikkate alır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Aldığı kararlara ilişkin olumsuz dönütleri dikkatlice değerlendirir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Karar alma sürecinde baskın bir rol oynamaktan kaçınır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Karar verme aşamasında işin uzmanına danışır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Düşüncelerini açıkça ifade eder	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Düşüncelerini davranışlarına yansıtır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Düşünce ve fikirlerini öğretmenlerle paylaşır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Hata yaptığında hatasını kabul eder	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Davranışlarını başkalarını memnun etmek için değil, ahlaki değerlerine göre düzenler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	İlişkilerinde dürüstlüğün önemini farkındadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Kişisel çıkarı için gerektiği yerde farklı görünmeye çalışır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Ahlaki değerleri daima ön planda tutar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek 4: Akademik İyimserlik Ölçeği

Bu ölçek öğretmenlerin okul yöneticisinin liderlik davranışlarına yönelik algılarını ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Ölçek sonuçları bu konuda ki tutumları belirlemek amacıyla kullanılacaktır. Araştırmada veri toplamak amacıyla değerli görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Ölçek toplu olarak değerlendirileceğinden ölçeğe **adınızı yazmanıza gerek yoktur.** Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için soruları içtenlikle doldurmanız büyük önem arz etmektedir. Elde edilecek sonuçlar yalnızca doktora tezi için araştırmacı tarafından kullanılacak ve okulların isimleri hiç bir şekilde açıklanmayacaktır. İlginiz ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Doktora Öğrencisi: Abdulvehap BOZ

Dicle Üniversitesi

Bölüm I

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2. Görev Yaptığınız Kurum

İlkokul Ortaokul

3. Eğitim Durumunuz

Ön lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora Diğer ...

4. Kıdeminiz (Yıl)

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl
 21 yıl ve üzeri

5. Mevcut Okul Yöneticisi ile Çalışma Süreniz

Bir Yıldan daha az 1-5 yıl 6 ve üzeri

Bölüm II

NO

Aşağıda ki davranışları gösterme düzeyini size en uygun olan seçeneğin altına (x) işareti koyarak belirtiniz.

		Kesinlikle Kahıvorurum	Kısmen Kahıvorurum	Orta Düzeyde Kahıvorurum	Çoğunlukla Kahıvorurum	Kesinlikle Kahıvorurum
1	Eğer bir öğrenci burada öğrenmek istemezse buradaki öğretmenler onunla ilgilenmeyi bırakırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Bu okulda ki öğretmenler başarılı sonuçlar ortaya çıkarmak için gerekli yeteneklere sahip değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Bu okulda ki öğretmenler disiplin problemleriyle baş edebilecek becerilere sahip değildirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Bu okulda öğrenciler güvenlikleri hakkında endişe duydukları için öğrenmeleri zordur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Okulun bulunduğu çevredeki uyuşturucu madde ve alkol kullanımı gibi kötü alışkanlıklar buradaki öğrenmeyi zorlaştırıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Bu okuldaki öğrenci velilerinin sözlerine güvenilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Bu okulda ki öğretmenler ailelerin kendilerine destek olacaklarına inanırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Bu okuldaki öğrenciler birbirlerini önemser.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Bu okuldaki öğretmenler ailelere güvenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Öğretmenler ailelerin onlara anlatıklarına inanabilirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Bu okuldaki öğrenciler yaptıkları çalışmalara göre dikkate alınırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Bu okulda öğrencilerin aileleri, çocukları yetiştirmek konusunda iyidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Bu okulda öğretmenler, öğrencilerin akademik olarak başarılı olma becerilerine sahip olduklarını düşünür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Öğrenciler, onlar için konulan hedefleri başarabilirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Bu okulda öğrenme ortamı oldukça düzenlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Akademik başarı okul tarafından tanımlanır ve kabul görür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Öğrenciler bir önceki çalışmadan daha ileri gidebilmek için daha sıkı çalışırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Öğrenciler iyi not alabilmek için ekstra çaba sarf ederler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Öğrenciler iyi not alan arkadaşlarına saygı gösterirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek 5: Örgütsel Sinizm Ölçeği

Bu ölçek öğretmenlerin okul yöneticisinin liderlik davranışlarına yönelik algılarını ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Ölçek sonuçları bu konuda ki tutumları belirlemek amacıyla kullanılacaktır. Araştırmada veri toplamak amacıyla değerli görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Ölçek toplu olarak değerlendirileceğinden ölçeğe **adınızı yazmanıza gerek yoktur.** Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için soruları içtenlikle doldurmanız büyük önem arz etmektedir. Elde edilecek sonuçlar yalnızca doktora tezi için araştırmacı tarafından kullanılacak ve okulların isimleri hiç bir şekilde açıklanmayacaktır. İlginiz ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Doktora Öğrencisi: Abdulvehap BOZ

Dicle Üniversitesi

Bölüm I

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2. Görev Yaptığınız Kurum

İlkokul Ortaokul

3. Eğitim Durumunuz

Ön lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora Diğer

4. Kıdeminiz (Yıl)

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl
 21 yıl ve üzeri

5. Mevcut Okul Yöneticisi ile Çalışma Süreniz

Bir Yıldan daha az 1-5 yıl 6 ve üzeri

Bölüm II

NO	Lütfen size en uygun olan seçeneği çarpı (x) ile işaretleyiniz.	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az bir ortak yön vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Çalıştığım kurumunda bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az bir benzerlik görüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Çalıştığım kurum ve çalışanlardan bahsedildiğinde, birlikte çalıştım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Başkalarıyla çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek 6: Akademik İyimserlik Ölçeğinin Kullanım İzni

AKADEMİK ÇALIŞMA AMAÇLI OKUL AKADEMİK İYİMSERLİK ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

Wayne K. Hoy (2006), tarafından geliştirilen ve tarafımızdan Türkçe'ye uyarlanan "Okul Akademik İyimserlik Ölçeği" (School Academic Optimism Scale-SAOS)'ni Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Plânlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi A. Vahap Boz'un akademik çalışmasında veri toplama aracı olarak kullanmasına aşağıdaki kaynaklara atıfta bulunması şartıyla izin veriyorum.

İMZA

Duygu ÇOBAN

İMZA

Doç. Dr. Hasan DEMİRTAŞ

Ek 7: Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Kullanım İzni

• Re: Örgütsel Sinizm ölçeği

People

• Gamze Kasalak

Apr 14, 2014

To vahap boz

Sayın Hocam,
Ölçeği kullanabilirsiniz.

Saygılar,
Gamze Kasalak

ÖZ GEÇMİŞ

Yazışma adresi; Siirt Üniversitesi Kezer Yerleşkesi, Eğitim Fakültesi

Elektronik posta adres: sagacious56@yahoo.com

İlgi Alanları: Liderlik, Akademik İyimserlik, Örgütsel Sinizm, Psikolojik Sermaye

Yayınlar

1. BİREL.F.K, ÖZGEN.N, BOZ.A. (2008). Levels of Perception of Problem Solving of Teachers to Educational Problems Linked to Migration. Education Conference Athens Greece, May. 26-29-2008.

