

**T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI**

**OTANTİK LİDERLİĞİN, YÖNETİCİYE GÜVEN VE
OKULLARIN DEĞİŞİME AÇIKLIK DÜZEYLERİ
BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Mehmet Yaşar KILIÇ

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

Prof. Dr. Mustafa YAVUZ

KONYA-2019

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

OTANTİK LİDERLİĞİN, YÖNETİCİYE GÜVEN VE
OKULLARIN DEĞİŞİME AÇIKLIK DÜZEYLERİ
BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Mehmet Yaşar KILIÇ

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

Prof. Dr. Mustafa YAVUZ

KONYA-2019



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Mehmet Yaşar KILIÇ
	Numarası	16830101032
	Ana Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
	Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
	Programı	Doktora
	Tezin Adı	Otantik Liderliğin, Yöneticiye Güven ve Okulların Değişime Açıklık Düzeyleri Bakımından Değerlendirilmesi

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Mehmet Yaşar KILIÇ



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



DOKTORA TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Mehmet Yaşar KILIÇ
	Numarası	16830101032
	Ana Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
	Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
	Programı	Doktora
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Mustafa YAVUZ
	Tezin Adı	Otantik Liderliğin, Yöneticiye Güven ve Okulların Değişime Açıklık Düzeyleri Bakımından Değerlendirilmesi

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “ Otantik Liderliğin, Yöneticiye Güven ve Okulların Değişime Açıklık Düzeyleri Bakımından Değerlendirilmesi ” başlıklı bu çalışma 22.../03.../2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/~~oyçokluğu~~ ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

	Ünvanı Adı Soyadı	İmza
Danışman	Prof. Dr. Mustafa YAVUZ	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Ali ÜNAL	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Yahya ÇIKILI	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Sabri ÇELİK	

ÖN SÖZ

Günümüz örgütlerinin gittikçe daha karmaşık bir yapıya bürünmesi ile liderliğin her zamankinden daha fazla tartışılmaya başlanması, güven sorununun gün geçtikçe artması ve çeşitli teknolojik gelişmelerin bu sorunlar üzerinde daha fazla baskı yaratması ile eğitim kurumlarımızın gün geçtikçe daha fazla baskı altında kaldığı düşünülmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada eğitim kurumlarında, otantik liderliğin yöneticiye güven ve değişime açıklık üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla gerek nitel verilerin toplanması gerekse nicel verilerin toplanması için katkı sağlayan tüm öğretmenlere gösterdikleri ilgi ve ayırdıkları zaman için teşekkür ederim.

Çalışmanın başlangıcından sonlandırılmasına kadar her aşamasında yanımda olan, bana yol gösteren ve destek olan, onu tanıdığım ilk günden itibaren farklı duruşu, insanlarla olan ilişkileri, hoşgörüsü, çalışkanlığı ile bana model olan, ayrıca eğitime katkı sunabilmek amacıyla farklı, özgün fikirleriyle ve davranışlarıyla çevresine ilham olan ve bu konuda elini taşın altına sokmaktan hiçbir zaman çekinmeyen değerli danışmanım Prof. Dr. Mustafa YAVUZ'a teşekkürlerimi bir borç bilirim. Çalışmanın başlangıcından itibaren görüşleriyle ve yardımlarıyla tezimi bitirmemde büyük emekleri olan Doç. Dr. Sedat GÜMÜŞ'e ve Prof. Dr. Bülent DİLMAÇ'a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tez izleme komitemde bulunan Dr. Öğr. Üyesi Yahya ÇIKILI'ya ve Doç. Dr. Ali ÜNAL'a da desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Okul hayatım boyunca ve hayatın her anında eksiksiz yanımda olan, maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, beni bu yolda ilerlemem için sürekli teşvik eden ve destekleyen, sürekli dualarıyla yanımda olan aileme sonsuz sevgilerimi, saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Mehmet Yaşar KILIÇ



T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Mehmet Yaşar KILIÇ
	Numarası	16830101032
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri / Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi
	Programı	Doktora
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Mustafa YAVUZ
	Tezin Adı	Otantik Liderliğin, Yöneticiye Güven ve Okulların Değişime Açıklık Düzeyleri Bakımından Değerlendirilmesi

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, otantik liderliğin yöneticiye güven ve değişime açıklık üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmada karma desen yöntemlerinden yakınsayan paralel yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın nicel kısmında, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ve derecesini belirlemek için ilişkiyel tarama modeli kullanılmıştır ve veriler AMOS 24 programıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın nitel kısmı ise durum çalışmasına uygun olarak yürütülmüştür ve görüşmeler sonucunda elde edilen verilere NVivo 10 nitel veri analizi programı aracılığıyla “içerik analizi” yapılmıştır.

Nicel araştırmanın katılımcılarını 2017-2018 eğitim öğretim yılında Sivas ili Merkezinde görev yapan ve basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilen 668 öğretmen oluşturmaktadır. Nitel araştırmanın katılımcılarını belirlemede ise maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Böylece 6 ilkokul, 6 ortaokul ve 6 lise türünden toplam 18 öğretmenden veri toplanmıştır.

Araştırmanın nicel boyutunda, okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile yöneticiye güven ve okulların değişime açıklığı arasında pozitif doğrusal ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir sonuç ise yöneticiye güven ve değişime açıklık arasında pozitif doğrusal bir ilişkinin olduğudur.



T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Araştırmanın nitel boyutunda ise yöneticilerin etik davranışlar sergilemesi, ilişkilerinde açık olması, öz farkındalığa sahip olması, bilgiyi dengeli değerlendirmesi ve empati berecilerine sahip olması durumunda, öğretmenlerin onlara güven duyabilecekleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okul yöneticisinin otantik liderlik davranışları sergilemesi durumunda öğretmenlerin değişime karşı direncinin azaldığı, bireysel olarak gelişim sağladığı, değişime inanmalarını sağladığı, sorumluluk bilinci oluşturduğu, yaratıcılıklarının geliştiği, yeni fikirlere açık olmalarını sağladığı ve yeni hedefler belirlemelerini sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak ise öğretmenlerin yöneticilerine güven duymaları durumunda, değişimi destekleyebilecekleri, değişim için işbirliği kurabilecekleri, değişim için oluşturulan kural ve prosedürlere uyabilecekleri, belirlenen vizyona uyma eğilimi gösterebilecekleri ve performanslarının artabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Otantik Liderlik, Yöneticiye Güven, Okulların Değişime Açıklığı



T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Mehmet Yaşar KILIÇ
	Numarası	16830101032
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri / Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi
	Programı	Doktora
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Mustafa YAVUZ
	Tezin İngilizce Adı	Evaluation of Authentic Leadership in terms of Trust in Manager and Openness to Change Level.

SUMMARY

The purpose of this study is to determine the effect of authentic leadership on trust in manager and openness to change. The design of this study is convergent parallel mixed method which is a mixed pattern method. In the quantitative part of the study, a correlational survey model was used to determine the relationship and were analyzed with the help of AMOS 24. The qualitative part of the study was carried out in accordance with the case study and "content analysis" was applied to the data obtained as a result of the interviews with the help of NVivo 10.

The participants of the quantitative research constitute 668 teachers who were selected from the Sivas province center in the academic year of 2017-2018 and selected by simple random sampling method. The maximum variation sampling moel was used to determine the participants of the qualitative research. Thus, data were collected from a total of 18 teachers from 6 primary schools, 6 secondary schools and 6 high schools.

In the quantitative dimension of the study, it was revealed that authentic leadership behaviors were exhibited by school administrators positive linear relationship manager trust and school openness of change. Another conclusion is that trust in the manager has a positive linear relationship on the openness to change.



T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



In the qualitative dimension of the study, it was concluded that if the managers exhibit ethical behaviors, be open in their relations, have self-awareness, have a balanced evaluation and have empathy skills, teachers can trust them. In addition to this, if the managers exhibit authentic leadership behaviors, it provides individual development for teachers, teachers believe in change, it creates a sense of responsibility, it improves creativity, teachers form new ideas and set new targets and it reduces the resistance of teachers to change. Finally, if teachers trust their managers, they can support change, cooperate for exchange, teachers apply rules and procedures for change, tend to follow the determined vision and increase their performance.

Key Words: Authentic Leadership, Trust to Manager, Openness of Schools to Change

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	i
DOKTORA TEZİ KABUL FORMU	ii
ÖN SÖZ	iii
ÖZET	iv
SUMMARY	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	7
Araştırmanın Önemi	8
Sayıtlılar	9
Sınırlılıklar	9
Tanımlar	10
İKİNCİ BÖLÜM	11
İLGİLİ LİTERATÜR	11
2.1. Liderlik, Otantik Liderlik ve Eğitim Kurumlarında Otantik Liderlik.....	11
2.1.1. Liderlik	11
2.1.1.1. Liderler ve Yöneticiler	15
2.1.2. Otantik Liderlik	17
2.1.2.1. Otantik Liderlik Kavramı	17
2.1.2.2. Otantik Liderliğin Tarihsel Gelişimi ve Kuramları	20
2.1.2.3. Otantik Liderliğin Bileşenleri	23
2.1.2.3.1. Öz farkındalık	24
2.1.2.3.2. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	26
2.1.2.3.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	27
2.1.2.3.4. İlişkilerde Şeffaflık	28
2.1.3. Eğitim Kurumlarında Otantik Liderlik	29
2.2. Güven, Yöneticiye Güven ve Eğitim Kurumlarında Yöneticiye Güven	35
2.2.1. Güven Kavramı	35
2.2.2. Yöneticiye Güven	37

2.2.3. Eğitim Kurumlarında Güven ve Yöneticiye Güven.....	47
2.2.3.1. Okuldaki Güven Ortamının Okula Sağlayacağı Faydalar.....	54
2.2.3.2. Okullarda Güveni Geliştirmede ve Sürdürmede Yaşanan Engeller	56
2.2.3.3. Okullarda Güven Ortamının Oluşturulması ve Sürdürülmesi	57
2.3. Örgütsel Değişim, Değişime Açıklık ve Eğitim Kurumlarında Değişime Açıklık	60
2.3.1. Örgütsel Değişim	60
2.3.1.1. Örgütsel Değişimin Amacı ve Önemi	63
2.3.2. Değişime Açıklık	64
2.3.2.1. Değişime Açıklığın Boyutları.....	68
2.3.2.1.1. Değişime Açıklıkta Bilişsel Boyut	68
2.3.2.1.2. Değişime Açıklığın Duygusal Boyutu.....	68
2.3.2.1.3. Değişime Açıklığın Davranışsal Boyutu	69
2.3.3. Eğitim Örgütlerinde Değişime Açıklık ve Değişim.....	69
2.3.3.1. Okul Müdürünün Değişime Etkisi	76
2.3.3.2. Öğretmenlerin Değişime Etkisi	78
2.4. Liderlik ve Güven.....	79
2.5. Liderlik ve Değişim	82
2.6. Güven ve Değişim	84
2.7. Konu İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	87
2.7.1. Otantik Liderlik İle İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	87
2.7.1.1. Yurtiçi Çalışmalar.....	87
2.7.1.2. Yurtdışı Çalışmalar	94
2.7.2. Yöneticiye Güven İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	95
2.7.2.1. Yurtiçi Çalışmalar.....	95
2.7.2.2. Yurtdışı Çalışmalar	99
2.7.3. Değişime Açıklık İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	100
2.7.3.1. Yurtiçi Çalışmalar.....	100
2.7.3.2. Yurtdışı Çalışmalar	102
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	104
YÖNTEM	104
3.1. Araştırma Modeli	104
3.2. Nicel Araştırma	105
3.2.1. Evren ve Örneklem.....	105
3.2.2. Veri Toplama Araçları.....	108
3.2.1.1. Kişisel Bilgilendirme Formu	108

3.2.1.2. Otantik Liderlik Ölçeği	108
3.2.1.3. Yöneticiye Güven Ölçeği.....	113
3.2.1.4. Okullarda Değişime Açıklık Ölçeği	117
3.2.3. Verilerin Toplanması.....	121
3.2.4. Verilerin Analizi.....	121
3.3. Nitel Araştırma	122
3.3.1. Çalışma Grubu.....	123
3.3.2. Veri Toplama Aracının Hazırlanması.....	125
3.3.3. Verilerin Toplanması	126
3.3.4. Verilerin Analizi.....	127
3.3.5. Güvenirlilik ve Geçerlik	128
3.3.5.1. Güvenirlilik	128
3.3.5.1.1. İç Güvenirlilik	129
3.3.5.1.2. Dış Güvenirlilik.....	129
3.3.5.2. Geçerlik.....	130
3.3.5.2.1. İç Geçerlik.....	130
3.3.5.2.2. Dış Geçerlik	130
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	131
BULGULAR	131
4.1. Nicel Bulgular.....	131
4.2. Nitel Bulgular	137
4.2.1. Yöneticiye Güven Sağlayan Otantik Davranışlar.....	137
4.3.1.1. Etik Davranışlar	138
4.3.1.2. İlişkilerde Açık Olma	140
4.3.1.3. Öz farkındalık	142
4.3.1.4. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	143
4.3.1.5. Empati.....	144
4.2.2. Otantik Davranışların Değişime Açıklığa Etkileri	145
4.3.2.1. Değişime Direnci Azaltma.....	146
4.3.2.2. Bireysel Gelişim.....	148
4.3.2.3. Değişime İnanma.....	150
4.3.2.4. Sorumluluk Bilinci	151
4.3.2.5. Yaratıcılık	152
4.3.2.6. Yeni Fikirlerle Açık Olma	153
4.3.2.7. Yeni Hedefler Belirleme.....	154

4.2.3. Yöneticiye Güven'in Değişime Açıklığa Etkileri	155
4.3.3.1. Değişimi Destekleme.....	156
4.3.3.2. İşbirliği.....	158
4.3.3.3. Kural ve Prosedürlere Uyma.....	159
4.3.3.4. Vizyona Bağlanma	161
4.3.3.5. Performans Artışı	161
BEŞİNCİ BÖLÜM	163
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	163
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	163
5.1.1.Çalışmanın Birinci ve Dördüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuç ve Tartışma	163
5.1.2.Çalışmanın İkinci ve Beşinci Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	167
5.1.3.Çalışmanın Üçüncü ve Altıncı Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	171
5.2. Öneriler.....	175
5.2.1.Uygulamaya Yönelik Öneriler	175
5.2.2.Araştırmacılara Yönelik Öneriler	176
KAYNAKÇA	177
EKLER	216
Özgeçmiş	226

KISALTMALAR

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

BİT: Bilgi İletişim Teknolojileri

AMOS: Analysis of Moment Structures (Yapısal Analiz Programı)

X²/Sd: Ki-Kare/Serbestlik Derecesi

GFI: İyilik Uyum İndeksi

CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi

AGFI: Düzeltilmiş Uyum İndeksi

NFI: Normlaştırılmış Uyum İndeksi

RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü

SRMR: Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

TDK: Türk Dil Kurumu

KMO: Ortak Varyansın Derecesi

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Liderlik Kavramına Tarih Boyunca Kronolojik Olarak Getirilen Tanımlar.....	13
Tablo 2: Otantik Liderlerin ve Otantik Liderliğin Tanımları.....	20
Tablo 3: Otantik Liderliğin Bileşenleri.....	24
Tablo 4: Yöneticinin Güven Sağlaması İçin Gereken Davranışlar.....	40
Tablo 5: Güveni Yönetmenin Pratik Yolları.....	42
Tablo 6: Nicel Araştırmada Evren ve Örnekleme Alınan Öğretmen Sayısı.....	106
Tablo 7: Nicel Örnekleme Yeri Alan Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı.....	107
Tablo 8: Otantik Liderlik Ölçeği DFA Uyum İyilikleri.....	112
Tablo 9: Yöneticiye Güven Ölçeği DFA Uyum İyilikleri.....	116
Tablo 10: Okullarda Değişime Açıklık Ölçeği DFA Uyum İyilikleri.....	120
Tablo 11: Nitel Araştırma Katılımcılarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı.....	124
Tablo 12: Oluşturulan Modelin Uygunluğuna Yönelik Değerler ve Standart Uyum Değerleri.....	134
Tablo 13: Oluşturulan Modelde Yer Alan Değişkenler Arasındaki Bağlantı Katsayı, Kritik Oran, Standart Hata ve Anlamlılık Değerleri.....	135
Tablo 14: Yöneticiye Güven Sağlayan Otantik Davranışlar.....	138
Tablo 15: Yöneticilerin Sergiledikleri Otantik Davranışların Değişime Açıklığa Etkileri.....	146
Tablo 16: Yöneticiye Güven'in Değişime Açıklığa Etkileri.....	156

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Otantik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	111
Şekil 2: Yöneticiye Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	115
Şekil 3: Okullarda Değişime Açıklık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	119
Şekil 4: Araştırma Modeline İlişkin Oluşturulan Yol (path) Diyagramı.....	132
Şekil 5: Otantik Liderlik, Yöneticiye Güven ve Değişime Açıklık Arasındaki İlişkilere Yönelik Analiz Sonuçları (Standartlaştırılmış).....	133
Şekil 6: Yöneticiye Güven Sağlayan Otantik Davranışlar Şematik Gösterim.....	137
Şekil 7: Yöneticilerin Sergiledikleri Otantik Davranışların Değişime Açıklığa Etkilerine İlişkin Şematik Gösterim.....	145
Şekil 8: Yöneticiye Güven'in Değişime Açıklığa Etkileri'ne İlişkin Şematik Gösterim.....	155

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Otantik liderliğin yöneticiye güven ve değişime açıklık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın bu bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

Problem Durumu

Genel olarak baktığımızda liderlik örgütsel davranış alanında en çok araştırma yapılan kavramlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel davranış alanındaki tüm araştırmalarda örgütün istenilen hedeflere ulaşılabilmesi bakımından liderlik önemli bir etken olarak görülmektedir.

Birçok örgütün uzun vadeli başarısı örgütün kalitesine, çevreye ayak uydurma hızına ve yöneticinin liderlik özelliklerine bağlıdır. Örgütler sahip olduğu hız ve kaliteyi daha fazla artırmak için ürün ve sonuçlara odaklanmaktan ziyade liderlik süreçlerine odaklanmaya başlamışlardır (Avolio, Bass ve Zhu, 2004, s. 23). Yani parasal etkenlerden ziyade liderlik gibi finansal olmayan etkenlerin rekabet ortamında avantaj yaratma bakımından çok daha önemli olduğu yönündeki görüşler üzerine yoğunlaşmaktadır (Youssef, 2004, s. 144). Etkili bir örgüt oluşturmak için uygun bir liderlik belirlemek ve bunu uygulamak gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Küreselleşme, politik ve sosyal değişim baskısı ile birlikte ortaya çıkan yeni teknolojik gelişmeler, belki de liderliğin en zorlu ve en gerekli çağını yaşamasına sebep olmaktadır. Rekabetin sürekli artmasıyla geleceğin kestirilemediği, farklı değişimlerin yaşandığı ve yeni değerlerin yükseldiği dönemlerde, çalışanların kendilerini yönlendirecek, rehberlik edecek bir lidere her zamankinden daha çok ihtiyaç duyduğu görülmektedir (Çelik ve Eryılmaz, 2006, s.211; Jensen ve Luthans, 2006, s.648). Doğal olarak bu tür değişiklikler birçok örgüt liderinin, kendilerinden talep edilen gereksinimleri karşılamak adına kendilerini geliştirmelerini ve değiştirmelerini zorunlu kılmaktadır (Avolio, Bass ve Zhu, 2004).

Ortaya çıkan yeni teknolojik gelişmeler örgütleri daha karmaşık hale getirmiş ve bunun sonucu olarak örgütlerdeki değişim baskısı artmıştır. Bu sorunu çözebilmek için

ise yeni liderlik yaklaşımları aranmaya başlanmıştır. Örgütsel araştırmalarda liderin örgüt için nasıl daha verimli ve etkili olabileceği sorusunun yanıtı daha fazla önem kazanmıştır, ama bu konuda hala fikir birliği oluşmamıştır. Bu kapsamda tartışılan kavramlardan bir tanesi de otantik liderlik kavramıdır. Uluslararası literatürde otantik liderlik modeli ile ilgili yapılan çalışmaların son on yıl içerisinde önemli düzeyde arttığı görölmektedir (Gümüş, Bellibaş, Esen ve Gümüş, 2018, s. 41).

Literatürü incelediğimizde örgütler için çeşitli liderlik modelleri ortaya atılmasına rağmen çalışanların güvenini kazanmak ve örgütü amaçlarına ulaştırmak için otantik liderliğin gerekli olduğunu düşünöen birçok araştırmacı bulunmaktadır (Avolio ve Wernsing, 2008; Avolio ve Gardner, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008). Toor ve Ofori (2008)'ye göre otantik liderlik bünyesinde, grup içi bütünleşme, kişinin sahip olduğu iç disiplin, pozitif enerji, kişinin ahlaki özellikleri, kişinin açık amacı, liderin ve izleyenlerin birbirine güveni, liderin izleyenlerine ilgisi, umut, iyimserlik, esneklik ve kişisel değerler gibi kavramlar barındırmaktadır. Otantik liderler, görev yönelimli veya birey yönelimli değildir. Otantik liderler takipçilerinin iyi oluşlarıyla, daha geniş anlamda diğer iş arkadaşları, örgüt ve toplumun iyi oluşlarıyla kendilerini motive ederler ve bunun için savaş verirler. Yani otantik liderler takipçilerinin gelişimi için çaba gösterirler. Yine aynı şekilde Walumbwa ve diğerleri (2008) de otantik liderlik teorisini doğuştan ahlaklılık ve gelişime odaklılık üzerine kurmuş ve gelişime vurgu yapmıştır. Bununla birlikte bireyin otantik lider olabilmesi için üst düzeyde ahlaki gelişime ihtiyaç olduğunu da belirtmişlerdir. Yine bu bilgilere paralel şekilde Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005, s.374) ise bireyin otantik lider olabilmesi için liderin kendisini ve çalışanları geliştirmesi ve liderin kendisini tanımasının gerektiğini belirtmiştir. Bunun içindir ki otantik kurumlarda liderler ve takipçileri birbirlerinin potansiyelini açığa çıkarmak ve sürekli gelişmelerini sağlamak için çalışmaktadırlar (Novicevic, Davis, Dorn, Buckley ve Brown, 2005, s.1404).

Otantik liderlerin tüm bunları gerçekleştirebilmesi için gerekli olan güveni oluştırmada ve bu güveni örgüt içerisinde sürekli hale getirmede daha başarılı olabileceği üzerinde durulmaktadır (Yücel ve Kılıç, 2017, s. 82). Bu konuda literatür incelendiğinde güven çok geniş boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Güven, iletişim kurulan kişilerin davranışlarındaki veya niyetlerindeki olumlu beklentilere dayalı, fakat ilişkide güvenlik açığını göz önünde bulundurmaya gerektiren psikolojik durumdur. Ayrıca birçok bilim dalına konu olmuş bir kavramdır. Genellikle sosyoloji, tarih, siyaset bilimi gibi alanların incelediği bir konudur (Lewicki ve Bunker, 1996, s.115-116). Güven bu kadar fazla bilim dalına konu olduğu için her bilim dalı kendisine göre tanımlamalar yapmış ve bu yüzden ortak bir tanım yapılamamıştır. Genel olarak güven toplumsal ilişkilerin ve toplumsal düzenin temeli olarak kabul edilmektedir. Bireyler arasındaki soyut sözleşmeyi ifade eder ve iş ortamında, çalışanlarla örgüt arasındaki karşılıklı sorumlulukları belirler (Ayanoglu ve Gemlik, 2009, s. 179). Fukuyama (2000)'ya göre insanların verdikleri sözleri tutacağına, çıkarıcı davranışlardan uzak duracağına ve sadakatli olacağına güvenilebilirse gruplar arası iletişim üst düzeye çıkar ve böylece ortak hedeflerini hep beraber gerçekleştirebilirler. Bu da bireylerin birbirlerine güvenmesi ile gerçekleşen bir olaydır.

Örgütlerde kişilerarası güven ilişkileri incelenirken genellikle yöneticiye güven üzerinde çalışılmaktadır. Bir kurumda örgütsel güven sağlanmak isteniyorsa temel belirleyici faktör, çalışanların yöneticilerine duydukları güvendir. Yöneticiye güven kavramı, örgüt çalışanlarının yöneticinin kendilerine verdiği desteğe ilişkin algıları, yöneticilerin kendilerine karşı dürüst olacağı ve arkalarında duracağına ilişkin düşünceleri ile doğrudan ilişkilidir. Ayrıca yöneticinin adil davranması ve etik ilkelere bağlı kalması da örgüt çalışanlarının yöneticiye duydukları güveni artırıcı rol oynamaktadır (Deluga, 1994; Mishra ve Morrissey, 2000, s.14).

Güven boyutunda üç çeşit yaklaşım olduğu ifade edilebilir. Bu yaklaşımların ilkinde göre; bir yöneticinin astlarının karar alma süreçlerine katılması ve bu konuda istekli olması, yöneticiye güven duyulmasını sağlamaktadır. İkinci yaklaşıma göre çalışanların örgüt içerisinde gerekli görev tanımlarının yapılması genel olarak örgütte ya da gruplar arasında güven oluşmasını sağlar. Güvenin sağlandığı bir ortamda ise örgüt performansı artar ve amaca ulaşma kolaylaşır. Üçüncü yaklaşıma göre ise güven duygusal tepkilerde ve değerlendirmelerde kullanılan bir ölçüdür (Cook ve Wall, 1980, s. 39-40). Yöneticiye güven, bilişsel güven ve duygusal güven olmak üzere iki boyutta değerlendirilmektedir. Bilişsel güven rasyonel kavramlar ile ilgilidir. Bu

kavramlar öngörülebilirlik, doğruluk, adil olma gibi kavramlardır. Kişinin sorumluluklarının farkında olma ve sorumluluklarını yerine getirmesi üzerine odaklanır. Duygusal güven boyutu ise içsel değerlerle ilgilidir. Bireyler arası duygusal bağı yaratan kavramlarla ilgilenir (McAllister, 1995, s.29-30).

Literatür incelendiğinde örgüt içerisinde oluşturulan güven ortamının değişim ile pozitif ilişkilerinin olduğu görülebilir (Çelik ve Gencer, 2019, s.119). Teknolojinin sürekli ilerlemesiyle değişim çok hızlı bir şekilde yaşamaktadır. Örgüt çalışanlarının değişime karşı tutumları, değişimi kabul etmeleri ve desteklemeleri örgütün değişim sürecini başarıyla geçirmesinde önem taşımaktadır. Burada bir lider olarak örgüt yöneticisine büyük görev düşmektedir. Lider çalışanların değişime açık olabilmelerini sağlayabilmeli ve süreci iyi yönetebilmelidir.

Değişime açık olmak hayatımızda birçok alanda başarı getirdiği gibi iş hayatında da başarıya ulaştırmaktadır. Değişime açıklık iş hayatında risk alabilme ve özgüvenle birlikte başarılı ve öncü olmanın kuralları arasında gösterilmiştir (Hammer ve Champy, 1994). Bununla birlikte artık yaşanan gelişmelere ayak uydurabilmek ve diğer örgütlerle rekabet sağlayabilmek için değişime açık olmak birinci koşul olmuştur.

Literatürü incelediğimizde değişime açıklıkla ilgili birçok araştırmacının farklı görüşleri olduğu gözlemlenebilmektedir. Okullarda gerçekleştirilen değişimin başarısını etkileyen potansiyel değişkenlerden biri, öğretmenlerin değişime açık olmasıdır (Borko, 2004; Bradley, 1992; Çalışkan, 2011; Demirtaş, 2012; DePaulo, 2000; Griffith, 2010; Ha, Lee, Chan ve Sum, 2004; Lee, 2000; Moroz ve Waugh, 2000; Rasmussen, 1975; Renuart, 1973; Waller, 2008; Waugh, 1999; Waugh ve Godfrey, 1995). Özdemir (2000)'e göre kişilerin ya da örgütlerin değişime eğilimli ve istekli olmasına değişime açıklık denilmektedir. Ayrıca değişime açıklık bir kişilik özelliği olarak da tanımlanmaktadır. Araştırıldığında big five yani 5 önemli kişilik özelliği içerisinde yer aldığı görülmektedir. Buradaki kişilik özelliği ise güçlü olma, titizlik, kabul görme, duygusal denge ve yeni tecrübelerle açık olmaktır (Lussier ve Achua, 2014). Buradaki yeni tecrübelerle açık olmak değişime açık olmak olarak nitelendirilmektedir.

Genel olarak değişime açıklığın 3 boyutu olduğu kabul edilmektedir. Bunlar duygusal, bilişsel ve davranışsal boyuttur. Duygusal boyut çoğunlukla değişimin yaratacağı yeni ve farklı ortamda çalışan bireyin işini kaybedebileceğı endişesi ile ilgilidir. Bundan dolayı çalışanlar değişime açık olmayabilirler ve duygusal olarak tepki verebilirler (Kanar, 2006, s. 19). Lider olarak yönetici çalışanlarını duygusal olarak değişime hazırlamalıdır. Bunun için çalışanların lidere güvenmesi gerekir. Değişime açıklığın bilişsel boyutunda ise duygusal boyuttan farklı olarak, olay mantık çerçevesinde değerlendirilir. Çalışanlar değişimin kendilerine getireceğı farklılıkları iyi bir şekilde analiz eder ve değişim konusunda karar verirler (Yeniçeri, 2002, s.181). Davranışsal boyutta ise çalışanlar örgüt içerisinde uygulamaya konan değişime destek verirler ve başarıya ulaşması için çaba harcarlar (Kanar, 2006, s.21).

Otantik liderlik, yöneticiye güven ve değişime açıklık kavramlarına değinildikten sonra bu kavramların birbirleriyle ilişkilerine de değinmek faydalı olacaktır. Güven kavramını liderlikle ilişkilendirirsek, lidere güven duymak, liderin verdiğı veya vereceğı sözleri yerine getireceğinden şüphe duymamak olarak açıklanabilir. Lider kendisine kanun tarafından verilen yasal yetkisini kullanarak ya da kendisine olan bağlılığı ve sevgiyi artırarak çalışanları istediğı şekilde yönlendirebilir. Liderine güvenen ve inanan çalışanın, ona olan bağlılığının artacağı bilinmektedir. Dolayısıyla, takipçilerin lidere güvenmesinin yönlendirme sürecini kolaylaştıracacağı bilinen bir gerçektir. Güven kavramı, liderlikte bir bileşen olmanın yanında liderliğin bir ürünü olarak da karşımıza çıkmaktadır. Güven liderin muhakkak elde etmesi gereken bir niteliktir. Güven niteliğı ise liderin birlikte çalıştığı işgörenler tarafından lidere atfedilen bir özelliktir (Bennis, 1995, s. 64).

Bir lider olarak yöneticiye güven, yöneticinin doğruluk, dürüstlük ve adil olmak gibi özellikleri içeren etik davranışlarının astları tarafından algılanmasını belirtmektedir. Bu davranışların astlar tarafından algılamasında ve yöneticinin astlarına yönelik, güvenilir ve adil kararlar vermesinde güven çok önemli bir role sahiptir (Chung, Jung, Kyle ve Petrick, 2010, s. 4). Bir lider davranışlarıyla, eylemleriyle, düşünceleriyle ve sahip olduğı kişiliğıyle, çalışanların ve insanların kendisine karşı güven hissetmesini sağlamalıdır. Lider gerek okulda gerekse sosyal

yaşamda işlerini daha etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek istiyorsa insanların ve işgörenlerin güvenini sağlamak zorundadır (Roberts, 2000, s.30).

Liderlerin en temel özelliklerinden bazıları, değişimi kaçınılmaz bir etken olarak kabul etmek, değişimi örgüt için bir enerji kaynağı ve örgütün bulunduğu yerden daha iyisini elde edebilmek için bir fırsat olarak görmektir. Ayrıca lider örgüt için durağanlığı değil, çalışanların sürekli kendisini geliştirmesini istemelidir (Daft, 1999). Liderin diğer bir görevi değişimi başlatma, yönetme, sürdürebilme ve en son değişimi değerlendirebilme yeteneğine sahip olmasıdır. Bir lider olarak yöneticiden, okuldaki tüm birimler arasındaki organizasyonu sağlayarak değişime öncü olması beklenir (Gümüseli, 2009, s.1371-1372; Wallace, 2004, s.58). Bu bağlamda değerlendirildiğinde bir lider, örgüt içerisinde en uygun örgüt yapısını oluşturmalı, işgörenlerin motivasyon düzeyini en üst seviyeye çıkarmalı, gerekli olan kişileri görevlendirmeli ve takipçilerini ortak bir amaç etrafına toplayarak onları güdülemelidir. Karmaşık yapıya sahip olan örgütlerde, astlarını yönlendirebilmek ve değişimi sağlayabilmek için liderlik özelliklerinin çok büyük öneme sahip olduğu sıkça belirtilmektedir (Berberoğlu, 1991, s. 125).

Bir örgütte istenen başarıyı elde edebilmek, sağlıklı bir örgüt ortamı oluşturabilmek, değişime açık olabilmek, açık bir iletişim ortamı oluşturabilmek, belirlenen hedeflere ulaşabilmek ve verimliliği artırabilmek için örgütsel güven en önemli etkenlerden birisidir. Eğitim kurumlarından örnek verecek olursak, okullarda güvene dayalı bir ilişkinin oluşturulması öğretmenlerin okul yönetimine ve bütün olarak okulun tümüne güven duymasını, okula duygusal olarak bağlanmasını, kendilerini okula ait hissetmesini, iş tatmini yaşamasını ve okuldan ayrılma isteğinde bulunmamasını sağlamak için en önemli etkenlerden birisidir. Örgütlerde oluşturulan güven kavramının değişime ve gelişime etkileri göz önüne alındığında okulda meydana gelebilecek güven eksikliğinin ne gibi sonuçlara yol açabileceği tahmin edilebilmektedir. Bir örgütte çalışanların birbirine güven duygusu hissetmeden etkili bir şekilde çalışması mümkün değildir (Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert, 2006, s.120).

Sonuç olarak baktığımızda örgütlerin belirlenen amaçlara ulaşabilmesinde liderin rolünün çok önemli olduğu bilinmektedir. İyi bir lider takipçilerinin güvenini

kazanarak onları amaca yönlendiren ve onlarla birlikte amaca yürüyen kişidir. Takipçilerinin güvenini kazanan bir lider ise belirlenen amaçları gerçekleştirmek için her türlü değişikliği takipçilerine bir fırsat olarak sunabilir ve değişim konusunda direnci en aza indirebilir. Böylece amaçlar etrafında birleşilerek hedefe işbirliği ile ulaşılabilir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, otantik liderliğin yöneticiye güven ve değişime açıklık üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda bir kuramsal çerçeve oluşturulmuş, okullarımızdaki otantik liderliğin yöneticiye güven ve değişime açıklık üzerine etkisine yönelik geliştirilen model test edilmiştir.

Ayrıca çalışma nitel araştırma yöntemiyle desteklenmiş ve öğretmenlerin, otantik liderliğin yöneticiye güven ve değişime açıklık üzerindeki etkisi hakkındaki fikirleri ile yöneticiye güvenin değişime açıklık üzerindeki etkisi hakkındaki fikirleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada alt amaçlar kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

- 1- Öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışı öğretmenlerin yöneticiye güvenlerini hangi düzeyde ve yönde etkilemektedir?
- 2- Öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışı okulların değişime açıklığını hangi düzeyde ve yönde etkilemektedir?
- 3- Öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin yöneticiye güven duyması okulların değişime açıklığını hangi düzeyde ve yönde etkilemektedir?
- 4- Öğretmenler, yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik davranışlarının yöneticiye güven duyulmasına etkisi konusunda ne düşünmektedirler?
- 5- Öğretmenler, yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik davranışlarının kendilerinin değişime açık olmalarına etkisi konusunda ne düşünmektedirler?
- 6- Öğretmenler, okul yöneticisine güven duymalarının kendilerinin değişime açık olmalarına etkisi konusunda ne düşünmektedirler?

Araştırmanın Önemi

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet ortamında ayakta kalabilmek için sürekli kendini geliştirmeli ve yenilemelidir. Örgütün kendisini geliştirmesi ve yenilemesinin ön koşulu çalışanların yeniliğe açık olmasıdır. Yani çalışanlar işe ilk başladıkları sistemde ve düzende işlerini yapmaya devam ederlerse dünya standartlarının gerisinde kalacaklar ve artık rekabet edemez duruma geleceklerdir. Bundan dolayı çalışanların yeniliğe ve değişime açık olmaları gerekmektedir. Bu nedenle bu çalışma, değişime açıklığın hangi durumlarda gerçekleşebileceği hakkında yöneticilere yol gösterici niteliktedir. Bu çalışma sonucunda otantik liderlik modelinin, okullardaki değişime açıklık üzerinde ne kadar etkili olduğu ortaya çıkacaktır. Bu sonucun da yöneticilere yol gösterici olacağı umulmaktadır.

Diğer bir ifadeyle, yöneticinin sergilediği otantik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin yöneticiye güven duyması adına ne gibi etkileri olduğu bağlamında yol gösterici bir çalışma olacaktır. Bunun yanı sıra yöneticiye duyulan bu güvenin okulun değişime açıklığı açısından etkilerini ortaya koyması sebebiyle yöneticilere ve öğretmenlere yol gösterici bir çalışma olacağı düşünülmektedir. Ayrıca otantik liderlik, yöneticiye güven ve okulların değişime açıklığı sarmalında üç kavramın birbiri üzerinde etkisi okul yöneticilerine yol gösterici olabilir. Bu bağlamda okullarda değişimi gerçekleştirmek isteyen bir yönetici için destek sağlayıcı bir çalışma olduğu düşünülmektedir.

Okullarda güven ortamının oluşturulması ve istenilen değişimlerin sağlanabilmesi için özellikle öğretmenlerin düşünceleri ve davranışları çok önemlidir. Bu bağlamda bu çalışmada örneklemin öğretmenler olarak seçilmesiyle, onların bu konudaki fikirleri belirlenmeye çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin güven ve değişim konusundan onların fikirlerini dikkate alarak okulda oluşturulmak istenen güven ve değişim iklimi konusunda yöneticilere yol gösterici bir çalışma olacağı düşünülmektedir.

Literatür incelendiğinde otantik liderliğin, yöneticiye güven ve değişime açıklık üzerindeki etkisini ortaya koyan benzer bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bundan dolayı bu çalışmanın özgün bir çalışma olduğu söylenebilir ve çalışma sonuçları gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutması ve alana katkı sunması açısından önemlidir. Ayrıca

oluşturulan model test edildikten sonra sonuçlar nitel yöntemlerle elde edilen veriler ile karşılaştırılmıştır. Bu kapsamda, araştırma bulguları uygulayıcı ve araştırmacılara değişim konusunda okulların yaşadıkları zorluklar ve yöneticilerin bu konudaki rolleri konusunda daha fazla ve güncel bilgi sağlamaktadır. Bunun yanı sıra araştırma sonuçları ile ilgili uygulayıcılar ve araştırmacılara sunulan öneriler neticesinde, gerek ilgili bakanlık gerekse okul yöneticilerine otantik liderlik, güven ve değişim konusunda fikir sağlaması açısından önemlidir.

Sayıtlar

Bu araştırma aşağıdaki sayıtlı kabul edilerek gerçekleştirilmiştir;

- Öğretmenlerin lek sorularına ve nitel görüşme sorularına objektif ve samimi cevap verdikleri varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

- Araştırma, 2017–2018 Eğitim–ğretim yılında Sivas ili merkez ilçesinden alınan örnekleme göre MEB’e bağlı okullarımızda görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.
- Araştırmanın sonuçları nicel veri toplama araçları ve açık uçlu görüşme soruları ile sınırlıdır.
- Araştırma sonuçları öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
- Araştırma, konu ile ilgili araştırmacının ulaşabildiği kaynaklar ile sınırlıdır.

Tanımlar

Otantik Lider: Otantik liderler, kim olduklarını ve neye inandıklarını bilen, değer yargıları, etik muhakeme ve tutumları arasında şeffaflık ve tutarlılık gösteren kendi içlerinde ve meslektaşları ile aralarında güven, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu bir ruh hali geliştirmeye odaklanan, dürüstlükleri ile tanınan ve bu nedenle saygı duyulan kişilerdir (Avolio ve Gardner, 2005, s. 22).

Yöneticiye Güven: Yöneticiye güven, yöneticinin dürüstlük ve doğruluk gibi unsurları içeren etik davranışlarının astlar tarafından algılanmasını ifade etmektedir. Bu davranışların algılamasında ve yöneticinin astlarına yönelik, güvenilir kararlar vermesinde güven kritik bir öneme sahiptir (Chung ve diğerleri, 2010, s. 4).

Değişime Açıklık: Örgütsel üyelerin psikolojik ve davranışsal olarak örgütsel değişikliği uygulamaya hazır olma derecesidir (Weiner, Amick ve Lee, 2008, s. 381)

İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ LİTERATÜR

Bu bölümde, araştırma kapsamında ele alınan otantik liderlik, yöneticiye güven ve değişime açıklık kavramları ile ilgili açıklamalar ve teorilere değinilmiştir. Bunun yanı sıra otantik liderlik, yöneticiye güven ve değişime açıklık kavramlarıyla yakından ilişkili olan bazı kavramlara da konu bütünlüğünün sağlanması açısından değinilmiştir. Ayrıca kavramlarla ilgili literatürde yer alan yurt içi ve yurt dışı çalışmalar incelenmiş ve sonuçları paylaşılmıştır.

2.1. Liderlik, Otantik Liderlik ve Eğitim Kurumlarında Otantik Liderlik

2.1.1. Liderlik

Tarihin her döneminde üzerinde çalışılan bir konu olan liderlik kavramı 20. yüzyılın başlarından itibaren sistematik ve yoğun bir biçimde çalışılmaya başlanmış ve üzerinde yoğun bir şekilde araştırmalar yapılmıştır (Yukl, 2013; Day, 2012; House ve Aditya, 1997, s. 409).

Lider (leader), liderlik etmek (to lead) ve liderlik (leadership) kelimeleri Anglo-Saxon dilinde yol (path) veya yön (direction) anlamlarına gelmektedir. Bu terim genel olarak Anglo-Saxon dilinde denizcilik terimi olan “gemi rotası” anlamında kullanılmıştır (Adair, 2011, s.175). Liderlik kelimesinin ingilizce dilindeki karşılığı “ileri atıl, öl” anlamına gelen “leith” sözcüğüdür. TDK’ya göre ise lider kelimesi “önder şef” anlamında kullanılmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2018).

Liderlik kavramı bazı araştırmacılara göre bir kişilik özelliği, bazılarına göre makamdan kaynaklanan bir özellik, bazılarına göre ise de davranış şekli olarak görülmektedir (Yılmaz ve Ceylan, 2011, s. 282-283). Liderlik kavramına bu kadar farklı anlamlar yüklenilmesi ve birçok bilim dallarında sıklıkla üzerinde çalışılan bir kavram olması, bunun yanı sıra araştırma yapan kişilerin kendi bakış açıları ve tecrübelerine göre liderliğe farklı tanımlamalar getirmesi, liderliğin ortak bir tanımının yapılmasını zorlaştırmıştır (Antonakis ve Day, 2018, s. 5; Yukl, 2013, s. 2). Liderlik kavramı üzerinde çalışan araştırmacılar kendi bakış açılarına göre kendi tanımlarını yapmış ve böylece birçok farklı tanımlar ortaya çıkmıştır (Yukl, 2013, s. 2; Northouse, 2016, s. 2).

Aykan (2002, s. 56)'a göre liderlik, grup üyelerini belli bir amaç doğrultusunda harekete geçirebilmek için lider ve üyeler tarafından hissedilen gizli düşünce ve arzuları benimsemektir. Northouse (2016, s. 5) ise liderliği, grubun ortak hedeflerine ulaşabilmesi için grup üyelerini bireysel düzeyde etkileme olarak açıklamıştır. Bir başka araştırmacı tarafından liderlik, değişimi tetikleyen hâkim güç olarak tanımlanmaktadır (Munroe, 2009, s. 33).

Liderlik, başkalarına örnek olmak, onları motive etmek ve belirlenen hedeflere ulaşmak için onlara ilham vermek olarak da tanımlanabilir (Lawton ve Pàez, 2015, s. 640). Bu bilgiye paralel olarak Özkalp ve Kirel (2011, s. 309)'de liderliği, belirlenen hedeflere ulaşmak doğrultusunda grup üyelerinin faaliyetlerini yönlendirmek olarak açıklamıştır. Baltaş (2005, s.123)'a göre lider farklı bireysel özelliklere sahip kişidir ve olaylarda sonucu değiştirme yetisine sahiptir. Diğer bir düşünceye göre ise Özden (2005, s.36) lideri, örgütünün ufkunu genişleten ve yeni ufuklar çizen kişi olarak açıklamıştır. Lider örgütü için hedefleri belirler ve standartları oluşturup hedefe doğru emin adımlarla ilerler.

Genel olarak bakıldığında liderlik grubun hedeflerine ulaşabilme sürecini yönetebilmek için bireyin grup üzerinde yönlendirme gücüne sahip olduğu bir süreç ve gerekli durumlarda beklenen başarıya ulaşabilmek için grubun davranışlarını etkileme sürecine gönüllü olarak katıldığı toplumsal etkiyi içerisinde barındıran bir kavramdır (Cunningham, Salomone ve Wielgus, 2015, s. 28). Zaleznik (1992, s.127)'e göre bir lider kendisini izleyenlerin düşünce ve eylemlerinde büyük bir etkiye sahip olan kişidir. Lider kendisini izleyenlerin düşünce ve eylemlerini şekillendirmek için güç kullanmalıdır. Fındıkçı (2012) ise lideri, insanları karizmatik gücüyle etkileyen, ahlaki değerlere sahip olan, öngörü kabiliyeti yüksek olan, yüksek iletişim becerilerine sahip olan, sosyal ve duygusal yönden yetenekleri yüksek olan birey olarak tanımlamaktadır. Ayrıca liderin, kendisini insanlığa hizmet etmeye adanmış, insani değerlere önem veren ve evrensel bir ahlak anlayışına sahip olan birey olarak açıklamıştır.

Şimdiye kadar yapılan liderlik tanımlarını incelediğimizde her araştırmacı liderliğin farklı yönlerini ele almış ve kendisine göre farklı tanımlamalarda

bulunmuştur. Literatürde kabul görmüş liderlik tanımları kronolojik olarak Tablo 1’de sıralanmıştır.

Tablo 1: Liderlik Kavramına Tarih Boyunca Kronolojik Olarak Getirilen Tanımlar

Yazar İsmi	Liderlik Tanımları
Cooley (1902)	Liderlik toplumsal hareketlerin merkezinde olmaktır
Mumford (1906)	Liderlik toplumsal hareketleri kontrol altında tutabilmek amacıyla grupta bir kişinin yönetimi üstlenmesidir
Blackmar (1911)	Liderlik grubun sahip olduğu gücü kendi çabalarıyla bütünleştirebilmektir.
Munson (1921)	Liderlik kişiler arası çatışmaları en aza indirip, işbirliğini en yüksek seviyeye çıkararak başarıya ulaşma yeteneğidir.
Chapin (1924)	Liderlik grubun belirlediği hedefler doğrultusunda işbirliği yapılmasıdır.
Bernard (1927)	Liderlik grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını önceden fark ederek bu gereksinimleri karşılamaktır.
Bundel (1930)	Liderlik kendisini izleyenleri ikna edip onları hedefleri doğrultusunda yönlendirebilen kişidir.
Kilbourne (1935)	Liderlik insanların hayranlık duyabileceği özellikleri liderin bünyesinde barındırmasıdır.
Kopeland (1942)	Liderlik kendisini izleyenleri fiziksel ve duygusal yönden etkileyebilmektir.
Stogdill (1950)	Liderlik hedeflerin belirlenmesi ve kendisini izleyenleri bu hedefler doğrultusunda harekete geçirebilmektir.
Donnell (1955)	Liderlik ortak hedeflerin yerine getirilebilmesi amacıyla takipçilerini etkileyebilmesidir.
Lipham (1964)	Liderlik belirlenen örgütsel hedeflere ulaşabilmek için örgüt yapısını ve örgüt süreçlerini yapılandırmaktır.
Dubim (1968)	Liderlik kendi inisiyatifiyle karar alabilme yetisidir.
Katz (1978)	Liderlik örgütü hedeflerine ulaştırabilmek amacıyla performans göstermeye yönlendirebilecek etki kaynakları yaratabilmektir.
Krausz (1986)	Liderlik eylemleri eğilimleri etkilemek suretiyle güç kullanma şeklidir.
Norris (1990)	Liderlik zihinsel becerilerini kullanarak yaratıcı olmaktır.
Clement (1991)	Liderlik kendisini izleyen bütün bireyleri belirlenen ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme sürecidir.
Pagonis (1992)	Liderlik hedeflenen amaçları gerçekleştirebilmek amacıyla, uzmanlık ve empati yeteneğini sergileyerek izleyenlerini etkilemektir.
Reitzig (1993)	Liderlik yaptığı işin zorluklarını bilerek yine de işe kendini adamaktır.

Ogawa ve Bossert (1995)	Liderlik kendisini izleyenlerin davranış şekillerini içinde bulunduğu koşulu dikkate alarak anlamlandırmaktır.
Gallagher ve diğerleri (1997)	Lider sahip olduğu tüm potansiyeli harekete geçirerek amaca ulaşmak için izleyenlerini etkilemektir.
Cook ve diğerleri, (1997)	Takipçilerini yönlendirme ve onları belirlediği vizyona gönüllü olarak bağlamadır.
Lambert (1998)	Takipçilerinin becerilerinin farkına varabilme ve bu becerileri grubun hedefine ulaşabilmesi doğrultusunda yönetebilmedir.
Ataman (2002)	Belirlenen amaçlara ulaşabilmesi doğrultusunda takipçilerini yönlendirebilme yeteneğidir.
Naktiyok (2006)	Belirlenen amaçlara ulaşmada takipçilerini etkileme yeteneğine sahip olmaktır.
Williams (2006)	Takipçileri motive olma istekleri doğrultusunda motive edip bu isteklerinin karşılanmasıdır.
Eren (2008)	Takipçilerini belirlenen amaçlar doğrultusunda etrafında toplayabilme ve harekete geçirebilme yeteneğidir.
Avcı ve Topaloğlu (2009)	Takipçilerinden ortak bir fikir düşünce ve ilkeler birliği kurmak ve belirlenen amaca doğru takipçilerini peşinden sürüklemek ya da başkalarının amacına ulaşmasına motive etmektir.
İbicioğlu, Özmen ve Tas (2009)	Sosyal ilişkilerin kontrol edilmesi amacıyla gönüllü olarak ön plana çıkmaktır.
Buluç (2009)	Kendisini izleyenlerin farkına vardığı fakat henüz netleşmemiş olan ortak düşünce ve arzuları benimsenir bir amaç olarak ortaya koymak ve takipçilerin yeteneklerini bu amaç etrafında harekete geçirmektir.

Kaynak: Erçetin, 2000, s. 3; Kaya, 2012, s.4

Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere etkili lider, belirlenen amaçları gerçekleştirebilmek için takipçilerini organize edebilmeli ve harekete geçirebilmelidir. Yapılan bütün bu tanımlar, belirlenen amaçlara ulaşabilmek amacıyla organize edilmiştir.

Bu tanımlardan yola çıkarak Autry, liderlikte altı önemli noktanın olduğunu vurgulamaktadır (Azhakat, 2012, s.34). Bu noktalar aşağıda sıralanmıştır.

- 1- Liderlik takipçileri kontrol etme esasına dayanmaz, onların memnuniyetiyle alakalı bir durumdur ve lider onlara faydalı olmak için çabalar.

- 2- Lider kendisini izleyenlere bir patron gibi davranmamalı, birlikte herkesin memnun olabileceği bir sosyal ortam sağlamalıdır.
- 3- Lider olan birey grubu istediği hedeflere ulaştırdığı doğrultuda başarılıdır. Tüm benliğiyle kendini, belirlenen amaçlara ulaştırmaya adar.
- 4- Lider, takipçilerin belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışırken mutluluk duyacağı bir ortam yaratmalıdır. Böylece takipçiler tüm benliğini örgüt hedeflerine adar.
- 5- Liderlik büyük bir dikkat ve özveriyi gerektirir.
- 6- Liderlik karşılıklı sevgi ve saygı işidir.

2.1.1.1. Liderler ve Yöneticiler

Liderlik tanımlamalarına baktığımızda bazen liderlik ve yöneticilik, farklı bakış açılarına göre aynı özelliklerde yorumlanabilmektedir. Fakat kavramlar birbirine yakın olmakla birlikte aralarında bazı farklar bulunmaktadır.

Liderlik etmek kelimesinin kökenine baktığımız zaman (-lead) “öncü olmak, yol göstermek, önderlik etmek” anlamları çıkarılabilmektedir. Yöneticilik (management) kelimesinin kökenine baktığımızda ise (-hand), “işleri idare etmek, var olan düzeni sürdürmek, işletmek” anlamında kullanıldığı görülmektedir. Kelimelerin kökenine baktığımızda liderlik ile yöneticilik arasında aslında büyük farkların olduğunu görmekteyiz (Engin, 2007, s.17).

Yöneticiler ile liderler arasındaki en büyük fark, yöneticiliğin bir makam olması iken liderliğin bir süreç olmasıdır. Yöneticiler başkaları tarafından göreve getirilmişlerdir. Dolayısıyla önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda amaca ulaşmak için görev yaparlar. Ayrıca hedefe ulaşmak için görev yapan personelin denetlenmesinden sorumludurlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.181). Liderlik doğrudan lider ve izleyenleriyle ilişkili bir kavramdır ve sadece yönetimin tek bir tarafını ifade etmektedir. Yönetim kavramı liderliğe göre daha geniş bir kavramdır. Yönetim liderlik faaliyetlerini de içinde barındırır fakat insanlarla ilgili olmayan fonksiyonları da bulunmaktadır (Güney, 2001, s.286). Bir lider örgütte yapılması gereken her şeyi gören ve bu amaç doğrultusunda harekete geçen kişidir. Lider gördüğü fırsatları kaçırmaz. Şu anki konumdan daha farklı ve daha iyi bir gelecek

görür ve çevresindekilere yardım eder. Ayrıca lider büyük resmi görür ve o resme nasıl ulaşılabileceğini takipçilerine anlatır. Lider yarımının daha iyi olabilmesi için bugün risk alabilen kişidir. Kısacası lider karşısındaki ile iletişim kurar, onu dinler ve olayları koordine eder (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi ve Shaikh, 2012, s.193). Bir kişi herhangi bir yöneticilik konumunu işgal etmeden de lider olabilir. Fakat bir yöneticilik konumunda bulunan birey lider olamaz (Budak ve Budak, 2004, s.383)

Lider ve yöneticiler bazı yönlerden benzerlikler göstermektedir. Çalışanların belirlenen hedeflere yönlendirilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşmak için çalışılması benzer yönleridir. Fakat kullandıkları güç kaynakları bakımından farklılıklar göstermektedirler. Yönetici başkalarını etkilemek için gücünü bulunduğu makamdan alır. Lider ise gücünü uzmanlık ve karizmasından alır. Yöneticinin görevi zaten var olan sistemi stabil halde tutmak iken liderler yaratıcı, yenilikçi ve sorgulayıcı bir tarza sahiptir (Tengilimoğlu, 2005, s.25-26).

Liderler ve yöneticiler arasındaki farklılık, onların düşüncelerinin arkasında yatan felsefen kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin verdikleri kararlar örgüt içerisinde çizilen sınırların dışına çıkamamaktadır. Çünkü örgütü etkileyen çevresel unsurların ve kuralların bunu gerektirdiğini düşünürler. Diğer bir deyişle yöneticilerin sınırları belirlenmiş ve gelişigüzel olmayan bir düşünce tarzına sahip olmaları muhtemeldir. Bunun tam tersi olarak liderlerin ise kendi aldığı kararlarla örgütü şekillendirdiği ve liderlik ettiği kurumun içinde bulunduğu çevreyi etkileyerek hedeflere ulaştığı görülmektedir. Lider karar alma sürecinde son derece özgür bir tutum sergilemekte ve düşüncelerine de yön veren, sahip olduğu hayat felsefesini davranışlarıyla çevresine yansıtmaktadır (Rowe, 2001).

Sonuç olarak lider ve yönetici kavramlarının birbirinden oldukça farklı anlamlar içerdiği ortaya çıkmaktadır. Oldukça karmaşık olan örgüt yapılarında, birbirinden farklı özellikleri olan bu iki kavramı yerinde kullanmak önem arz etmektedir. Genel olarak baktığımızda yönetici ve lider kavramları birbiri ile aynı anlamı ifade edecek kavramlar olarak karşımıza çıkmasa da bir sistem içerisinde birbirini tamamlayan kavramlar olarak görülmektedir (Soylu, Tabak ve Polat, 2007, s.180). Bunun yanında liderler ile yöneticiler arasındaki ayrımların karşılaştırılması,

örgütlerin başında bulunan bireylerin “yönetici mi?” yoksa “lider bir yönetici mi?” olduklarının anlaşılabilmesini sağlamaktadır.

2.1.2. Otantik Liderlik

2.1.2.1. Otantik Liderlik Kavramı

Otantik liderlik kavramına geçmeden önce kısaca “otantiklik” kavramından bahsetmek faydalı olacaktır. Otantiklik kavramı, farklı yaklaşımlar ve bilim dallarından bağımsız olarak 19. yüzyılda ortaya çıkmıştır ve ilk olarak Yunan kaynaklarında kullanıldığı belirtilmektedir (Avolio ve Gardner, 2005, s.319; Walumbwa ve diğerleri, 2008, s.89-90). Aslında Yunanca bir kelime olan “authentikos” ‘dan türetilmiştir ve “autos” ve “auctor” kelimelerinin birleştirilmesi sonucu oluşturulmuştur. Anlam olarak “autos”, “kendiliğinden ve aynı” anlamlarını, “auctor” ise “bir şeyin yaratıcısı, mucidi ve bir şeyi yapan kişi” anlamlarını taşımaktadır (Schmid, 2001, s. 220).

Bazı kaynaklara göre ise otantiklik, bireyin kendisini tanıması, kendisini başkalarına dürüstçe açması, kişinin kendisi olması anlamlarına gelmektedir ve yıllar boyunca bilim adamları için önemli bir kavram olmuştur (Lopez ve Rice, 2006, s.362). Genel olarak otantiklik kavramı bireyin verdiği kararlarda ve davranışlarda toplumda var olan otoritenin baskısı altında kalmadan, kendisinin öz benliğiyle davranışlarını sürdürmesi olarak tanımlanabilmektedir (Burks ve Robin, 2011). Gardner, Cogliser, Davis ve Dickens (2011, s. 1121)’a göre otantik bir birey olabilmenin dört koşulu bulunmaktadır. Bunlar, bireyin kendisini anlaması, bireyler arası ilişkilerde uyuma açık olma, bireyin yaptığı eylemler ve bireyin kendi gerçeklerini objektif olarak anlamaya açık olmasıdır.

Otantiklik kavramına kısaca değindikten sonra, otantik liderlik kavramının hangi ihtiyaçlar doğrultusunda ortaya çıktığına değinmek yerinde olacaktır. Örgütlerin başarılı olmasında en büyük faktörlerden birisi olarak görülen “liderlik” kavramı hala en önemli araştırma konularından birisi olarak görülmektedir. Küreselleşme, sosyal teknolojik ve politik gelişmelerin sonucuna dayalı olarak örgütlerin üzerindeki baskılar artmakta ve buna bağlı olarak liderlerin de üzerindeki baskılar artmaktadır. Örgütlerin verimliliklerinin artırılabilmesi için liderlerin nasıl davranması gerektiği

konusunda çalışmalar devam etmekle birlikte hala liderlik konusunda fikir birliğine varılamamıştır. Bu ihtiyaçlara bağlı olarak da araştırmacılar sürekli yeni teoriler geliştirmektedir (Tabak ve diğerleri, 2012, s.92). Özellikle günümüz örgütlerinin karşı karşıya kaldıkları bu baskılar sebebiyle, şirketler başta olmak üzere toplumun her kesimindeki bireyler de farklı liderlik anlayışlarının benimsenmesi gerektiğini düşünür hale gelmişlerdir (George, 2003, s.10). Yakın zamanlarda ortaya çıkan örgütsel skandallar ve yönetimde görevi kötüye kullanma gibi çeşitli faktörlerden dolayı artık liderlik kavramı tartışılır hale gelmiştir (Hassan ve Ahmed, 2011, s.1036). Yöneticilerin kendi çıkarlarına önem vermesi, güven duyulabilecek lidere olan ihtiyacı artırmıştır ve buna bağlı olarak çalışanların liderden beklentilerini de farklılaşmıştır. İyimser, etik değerlere bağlı ve öz bilinci olan liderlere yönelim olmuştur (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.730).

Bunun üzerine liderlik arayışlarına yeni bir boyut getirilmesi amacıyla bilim insanları yoğun bir çaba sarf etmiştir. Bu bağlamda ise otantik liderlik kavramı üzerine yoğunlaşmış ve çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Walumbwa ve diğerleri, 2008, s. 90; Hassan ve Ahmed, 2011, s.1036; Cooper, Scandura ve Schriesheim, 2005, s.475). Walumbwa ve diğerleri (2008, s.90)'ne göre otantik liderlik örgütlerde ve şirketlerde, her düzeydeki lider yöneticiye olan güveni sağlayabilmek için önemli bir kavram olarak görülmektedir. 2000'li yılların başlarından itibaren otantik liderliğe ilgi artmış ve bu konu üzerinde birçok model ve tanımlamalar yapılmıştır (Klenke, 2007, s.72). Otantik liderlik üzerine yoğunlaşılmasının temel nedeni, liderliğe yönelik bütün olumlu düşünceleri ve davranışları içerisinde barındıran bir kavram olarak görülmesidir (May, Chan, Hodges ve Avolio, 2003, s.248).

Otantik liderler, toplumu ilgilendiren konuları derinlemesine analiz eden ve bu sorunlara kalıcı çözümler sunan liderlerdir. Bireysel olarak sürdürülebilir bir başarıyı elde etme yetenekleri vardır. Otantik liderlerin bu özellikleri ve problem çözmedeki yetenekleri kendisine olan ilgi ve ihtiyacı artıran sebeplerdendir (George, 2003, s.11-27). Değişik araştırmacıların farklı ifadelerine göre, otantik liderler kendi düşünce ve davranışlarının, takipçileri tarafından nasıl anlaşıldığının farkında olan, kendilerinin ve takipçilerinin güçlü ve zayıf yönlerini, ahlaki bakış açılarını bilen, çalıştıkları ve içinde buldukları ortamı iyi tanıyan, sorunların üstesinden gelebilen, iyimser ve etik

değerlere sahip olan, kendisini çabuk odaklayabilen ve kendisine güvenen bireylerdir (Avolio ve Gardner, 2005, s.321; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004, s. 806).

Macik-Frey, Quick ve Cooper (2009, s.454-455)'a göre otantik liderler, takipçilerine koşulsuz güven duyarlar. Onların pozitif düşünce ve davranışlarını desteklerler ve onları kendi geleceklerini tayin etme konusunda cesaretlendirirler. Ayrıca pozitif bir ortam oluşturup hem kendisinin hem de takipçilerinin o pozitif ortamdan beslenmesini sağlarlar. Avolio, Gardner ve diğerleri (2004, s.804) otantik liderliğin, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi açısından önemli bir faktör olmakla birlikte tek başına yeterli olmadığını belirtmektedir. Burada en önemli hususlardan birisi, otantik liderin takipçilerinin hareket ve davranışlarını ne yönde etkileyeceği ve iyimserlik, güven gibi unsurları nasıl geliştireceğidir.

Caza, Bagozzi, Woolley, Levy ve Barker Caza (2010, s.55)' ya göre otantik liderliğin kökeninde bireyin kendisini tanıması, tutum ve davranışlarını herhangi bir etkiye maruz kalmadan veya kendini zorlamadan içinden geldiği gibi sergilemesi bulunmaktadır. Michie & Gooty (2005, s. 443)' e göre otantik lider, sahip olduğu bilinçli değer yargılarıyla ve etik değerler içerisinde, astlarına yönelik rehberlik faaliyetleri sürdürür ve sahip olduğu ahlak değerleri çerçevesinde çalıştığı kurumun çıkarlarını gözetler.

Yani bu düşüncelere genel olarak baktığımızda otantik liderlik, hem bireyin sahip olduğu pozitif psikolojik duygularından, hem de çalıştığı örgütün pozitif ortamından doğan, hem liderde hem de çalışanlarda pozitif davranışlar ve yüksek öz farkındalık oluşturan, bunun yanı sıra pozitif gelişimi artıran bir süreçtir (Luthans ve Avolio, 2003, s.243). Yine benzer bir şekilde Walumbwa ve diğerleri (2008, s.94)'de otantik liderliği pozitif psikoloji çerçevesinde ele almıştır ve otantik liderliği, hem bireyin pozitif psikolojik ortamından hem de örgütün etik ortamından yararlanarak, liderin takipçileri üzerinde büyük bir ahlaki bakış açısı yaratan, bireysel öz farkındalığı oluşturan, bilgiyi dengeli olarak işleyen ve ilişkisel açıklığı geliştiren davranış örüntüsü olarak ifade etmektedir.

Otantik liderlik daha geleneksel olan yönetim ve liderlik uygulamaları karakteristiklerinin aksine, toplumsal koşullara tepki olarak umut verici, gelişmeye açık, önzehisi kuvvetli, yaratıcı ve takipçilerine sürekli destek sağlayan bir liderlik türüdür (Begley, 2007, s.163-164).

2.1.2.2. Otantik Liderliğin Tarihsel Gelişimi ve Kuramları

Otantik liderlik kavramı ile ilgili yapılan tanımlara ve oluşturulan kuramlara baktığımızda, ilk olarak 1960 yılından itibaren eğitim ve sosyoloji alanında yapılan çalışmalarla ortaya çıktığını görmekteyiz (Chan, Hannah ve Gardner, 2005; Novicevic, Harvey, Ronald ve Brown-Radford, 2006). Buna bağlı olarak liderin otantikliği veya otantik liderlik tanımları yıllar içerisinde gelişmiş ve değişim göstermiştir. Gardner ve diğerleri (2011, s.1122)' ne göre otantik liderlik tanımları yıllar içerisinde birçok araştırmacı tarafından farklı biçimde ifade edilmiştir. Bu tanımlamaların bazılarını Tablo 2' de yer verilmiştir.

Tablo 2: Otantik Liderlerin ve Otantik Liderliğin Tanımları

KAYNAK	TANIM
Rome ve Rome (1967, s. 185)	Hiyerarşik bir örgütlenme içerisinde bireysel bir insan olarak otantik lider; beklenmedik durumları, sınırlılıkları ve olasılıkları kabul eder; sorumluluk ve seçim kapasitesinin farkındadır; hata ve sorumluluklarını kabul eder; esnek planlama, gelişme, tüzük ve politika oluşumu için yaratıcı yönetsel potansiyelini uygular; daha geniş topluluklarda sorumluluk üstlenebilir.
Henderson ve Hoy (1983, s. 67-68)	Otantik liderlik, örgütsel ve kişisel olarak eylem sonuç ve hatalar için ortaya çıkan sorumluluğu kabullenebilme ve bu sorumluluğu üstlenebilme algısıyla açıklanabilir bir durumdur. Otantik lider kendinden beklenen rolün fazlasını sergilemeli ve ahlakı manipüle etmemeli. Liderin otantik olmayan davranışları ise; sorumluluğu başkasına yükleme, başkalarının hatalarını ve olumsuz sonuçlarını ortaya koyma ve onları suçlama, ahlakı manipüle etme davranışlarıdır.
Bhindi ve Duignan (1997, s. 119)	Otantik lider örgüt üyelerinin iyi niyetlerinden kaynaklanan enerjiden güç alarak örgütün vizyonunu oluşturan kişidir. Otantik liderlik ilişkinin amacıyla birlikte anlamlı olarak şekillendirilmiş maneviyata yenilenmiş bir bağlılık bağlanmayı ve diğerlerinin içlerindeki var olan manevi gücü tekrardan ortaya çıkarmayı gerektirir. Hayat ve iş dünyasındaki giderek artan küreselleşen eğilimler ışığında birçok liderin diğerlerinin ilgi istek ve ihtiyaçlarına özel ilgi göstermesi gerekir.
Begley (2001, s. 353)	Otantik liderlik eğitim yönetiminde mesleki açıdan etkili, etik olarak sağlam ve yansıtıcı uygulamalar için bir metafor olarak düşünülmüş olabilir. Bu ustalıklı sergilenen ve değerlerle beslenen bir liderliktir.

George (2003, s. 12)	Otantik liderler doğal yeteneklerini kullanırlar, ancak eksikliklerini de bilir ve üstesinden gelmek için çok çalışırlar. Değerleri, gayeleri ve amaçlarıyla öncülük ederler. İnsanlarla kalıcı ilişkiler kurarlar. Diğerleri onları takip eder çünkü nerede duracağını bilen insanlardır. Tutarlı ve öz disiplinlidirler. İlkelerinin sorgulandığı noktada, uzlaşmayı kabul etmezler. Otantik liderler kendilerini geliştirmeye adanmışlardır, çünkü bir lider olmanın bir ömür boyu kişisel gelişimi gerektirdiğini bilirler.
Luthans ve Avolio (2003, s. 243)	Biz otantik liderliği hem son derece gelişmiş örgüt bağlamından hem de pozitif psikolojik kapasitelerden faydalanan lider ve takipçilerinin bir kısmının, öz farkındalık ve öz disiplin unsurlarının oluşturduğu pozitif yönlü ve gelişimi destekleyen bir süreç olarak ele almaktayız. Otantik lider, kendine güvenen, umutlu, iyimser, esnek, şeffaf, ahlaki / ahlaki geleceğe dönük takipçilerini ve kendini geliştirmeye öncelik veren bireylerdir. Otantik lider, iş arkadaşlarını baskı altında tutmaya ya da mantıklı olarak ikna etmeye çalışmaktan ziyade, onların otantik değerlerine inançlarına ve gelişim modellerine hizmet edecek şekilde davranır.
Avolio, Luthans ve diğerleri (2004, s. 4); Avolio, Gardner ve diğerleri, (2004, s. 802, 803)	Otantik liderler "kim olduklarını, ne düşündüklerini ve ne yaptıklarını bilen ve başkaları tarafından, onların değerlerinin / ahlaki perspektifinin, bilgilerinin ve güçlerinin farkında olan bireyler olarak algılanmaktadır. Kendine güvenen, umutlu, direnişli ve yüksek ahlaki karaktere sahip olan bireylerin farkında olan kişilerdir.
Begley (2004, s. 5)	Otantik liderlik kendini tanımanın bir işlevi olan, başkalarının yönelimlerine duyarlı olan, liderlik eyleminin sinerjisine yol açan teknik bir incelektir.
Ilies ve diğerleri, (2005, s. 374)	Otantik liderler değerleri ve inançlarından son derece haberdardır, onlar kendinden emin, özgün, güvenli ve güvenilirdirler. Takipçilerinin güçlü yönlerini geliştirme, düşüncelerini genişletme, olumlu ve ilgi çekici örgüt şartları oluşturma üzerinde odaklanırlar.
Shamir ve Eilam (2005, s. 399)	Otantik liderler, otantik olmayan veya daha az otantik liderlerden 4 özellikleriyle ayırt edilebilirler. 1) kişinin rolle özdeşleşme derecesi, yani liderlik rolünün kendi benlik algılamasında var olması. 2) Sahip olunan benliğin ve inancın açıklık düzeyi ve bu benliğin kendi inanç ve değerleriyle uyumluluk düzeyi 3) hedeflerinin amaçlarıyla uyumlu olup olmadığı ve 4) Davranışlarının benlik kavramıyla tutarlılığı.
George ve Sims (2007, s. xxxi)	Otantik liderler "kendilerine ve inandıklarına sadık gerçek insanlardır. Güven oluşturur ve başkalarıyla gerçek ilişki kurarlar. İnsanlar onlara güvenir, çünkü başkalarını yüksek düzeyde motive edebilirler. Başkalarının beklentilerinin kendisini yönlendirmesine izin vermekten ziyade kendi yollarını çizerler. Otantik liderin doğası gereği kendi başarılarından ziyade yaptıklarıyla diğer insanlara yardım etmek adına endişe duyarlar.
Walumbwa ve diğerleri (2008, s. 94)	Otantik lider, pozitif psikolojik kapasiteleri ve olumlu bir ahlaki iklimi çizen ve teşvik eden, daha fazla benlik bilinci, içselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısı, dengeli bilgi işleme ve ilişkisel şeffaflığı teşvik eden, takipçilerin kendisi geliştirmesi için teşvik eden, onlarla şeffaf bir ilişki kuran bireylerdir
Whitehead (2009, s. 850)	Otantik bir liderin tanımı şu şekilde kabul edilmiştir: 1) kendini bilen, mütevazı, her zaman gelişim isteyen; başkalarının refahı için yol gösterici ve dikkat çekici bireyler 2) etik ve ahlaki çerçeve inşa güven derecesini artırmaya çalışan bireyler ve 3) toplumsal değerlerin oluşumuna bağlı olarak örgütsel başarıya adanmış bireylerdir.

Kaynak: Gardner, Coglisser, Davis ve Dickens, 2011, s.1122.

Otantik liderliği ve liderliğin yapılarını resmen tanımlamak ve faaliyete geçirmek için ilk deneme, Henderson ve Hoy (1983) tarafından yapılmıştır. Bu yazarlar otantik liderliğin üç bileşenden oluştuğunu düşünmektedirler. 1) eylemler, sonuçlar ve hatalar için kişisel ve örgütsel sorumluluğun kabul edilmesi 2) takipçileri manipüle etmemek, 3) üstlenilen rolün gereklerini yerine getirmek. Otantik olmayan lider bu bileşenlerin özelliklerini içermez ya da düşük seviye olarak bu özelliklere sahiptir. Örn: Hesap verme sorumluluğu eksikliği, astların manipülasyonu ve benlik üzerindeki rolün önemi gibi. Bhindi ve Duignan (1997) ise otantik liderliğin özdeşlik, niyet, manevilik ve duyarlılık olmak üzere dört bileşenden oluştuğunu belirtmektedir. Tabloya göre George (2003) ise otantikliğin beş boyutu üzerinde durmuştur. 1) tutku ile amacı takip etmek, 2) katı değerler uygulamak, 3) yürekten liderlik yapmak, 4) kalıcı ilişkiler kurmak, 5) öz disiplin göstermek (Gardner ve diğerleri, 2011, s.1123). Diğer araştırmacıların yaptığı tanımlamalar ve kuramlar ise Tablo 2 incelendiğinde göze çarpmaktadır.

Ayrıca Shamir ve Elliam (2005, s.396)'a göre otantik liderlikle ilgili yapılan tüm tanımlar ve kuramlar keyfi tanımlardır. Bu tanımlar ve kuramlar seçimleri yansıtır kanıtlanamazlar ya da onaylanamazlar. Bundan dolayı otantik liderlerin temel karakteristik özelliklerini tanımlamanın daha doğru olacağını belirtmiştir.

Bu bağlamda Kinsler (2014, s.93) otantik liderlik literatürünü taramış ve otantik liderlerin sayısız özelliklerinin bulunduğunu belirtmiştir. Bu özelliklerin bazılarını aşığıda yer verilmiştir.

- Yüksek derecede öz farkındalık
- Kendini tanıma yeteneği, güçlü ve zayıf yönlerini objektif olarak görme ve bunları kabul etme, aynı zamanda daha iyi bir lider olabilmek için çabalama
- Karar vermede objektif olma becerisi
- Başkaları ile dürüstçe ve açıkça hareket edebilme becerisi
- İnanç ve değerleri doğrultusunda hareket etme cesareti
- Öz düzenleme yeteneği
- Etik duygusu ve olumlu ahlaki değer
- Başkalarının gelişimine ve başarısına ilgi gösterme

2.1.2.3. Otantik Liderliğin Bileşenleri

Otantik liderliğin bileşenlerini organize edebilmek için pek çok çalışma yapılmış ve birçok kavram ortaya atılmıştır. Bu çalışmalara baktığımızda Kernis (2003) otantik liderliği 4 bileşen üzerine kurgulamıştır. Bu bileşenler, “farkındalık”, “tarafsız değerlendirme”, “davranış” ve “ilişkisel otantiklik”tir. Otantik liderliği kavramsallaştırmaya çalışan diğer bir araştırmacı ise Ilies ve diğerleri (2005)’dir. Kernis’in oluşturduğu modelden faydalanarak otantik liderliği 4 bileşen üzerine inşa etmiştir. Bu bileşenler “özfarkındalık”, “ tarafsız değerlendirme”, “otantik davranış-eylem” ve “otantik ilişkisel yönelim”’dir.

Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005)’da Kernis (2003)’in modelinden etkilenerek otantik liderliğin benzer bileşenleri üzerinde durmuştur. Bu bileşenler, “özfarkındalık”, “dengeli değerlendirme”, “otantik davranış” ve “ilişkilerde şeffaflık”tır. Otantik liderliği kavramsallaştıran diğer bir araştırmacı da Sexton (2007)’dur. Sexton otantik liderliği 5 bileşen üzerinde değerlendirmektedir. Bu bileşenler, “özfarkındalık”, “öz düzenleme ve gelişim”, “olumlu ahlaki anlayış”, “ilişkilerde şeffaflık” ve “olumlu psikolojik sermaye”dir. En son kavramsallaştırma ise Walumbwa ve diğerleri (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir. Walumbwa ve diğerleri ise otantik liderliği 4 bileşen altında incelemiştir. Bu bileşenler, “özfarkındalık”, “bilgiyi dengeli değerlendirme”, “içselleştirilmiş ahlak anlayışı” ve “ilişkilerde şeffaflık”tır.

Tablo 3’de otantik liderlikle ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından önerilen unsurlara karşılaştırmalı olarak yer verilmiştir.

Tablo 3: Otantik Liderliğin Bileşenleri

YAZARLAR	Kernis (2003)	Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005)	Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005)	Sexton (2007)	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008)
	Farkındalık (awareness)	Özfarkındalık (self-awareness)	Özfarkındalık	Özfarkındalık	Özfarkındalık
	Tarafsız Değerlendirme (unbiased processing)	Tarafsız Değerlendirme	Dengeli Değerlendirme (balanced processing)	Öz Düzenleme ve Gelişim (self regulation and development)	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme
BİLEŞENLER	Davranış (action)	Otantik Davranış/Eylem (authentic behavior/acting)	Otantik Davranış	Olumlu Ahlaki Anlayış (positive moral perspective)	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı (internalized moral perspective)
	İlişkisel Otantiklik (relational authenticity)	Otantik ilişkisel Yönelim (authentic relational orientation)	İlişkilerde Şeffaflık (relational transparency)	İlişkilerde şeffaflık	İlişkilerde Şeffaflık
				Olumlu Psikolojik Sermaye (positive psychological capital)	

Kaynak: Coşar, 2011, s.42

Walumbwa ve diğerleri (2008)'nin kavramsallaştırması en güncel çalışma olduğundan, diğer araştırmacıların bileşenlerini de içerisinden barındırdığından ve literatürde genel olarak en kabul gören bileşenler olduğundan, bu çalışmada Walumbwa'nın önerdiği bileşenlerin incelenmesi tercih edilmiştir. Bu bağlamda Walumbwa ve diğerleri (2008)'nin dört bileşenine aşağıda değinilmiştir.

2.1.2.3.1. Özfarkındalık

Özfarkındalığı artırmak otantik liderlik geliştirme sürecinin temel unsurudur (Diddams ve Chang, 2012, s.596; Gardner ve diğerleri 2005, s.349). Kernis (2003, s.13)'e göre özfarkındalık bileşeni, bireyin sahip olduğu duyguları, güdüleri, istekleri, inançları, kendisinin güçlü ve zayıf yanlarını ve bu sahip olduğu özelliklere

güvenmesini içermektedir. Özfarkındalık birey için doyum noktası değildir. Çevrenin de etkisiyle şekillenen karakterine, kimliğine, benimsediği değerlere, duygularına, yeteneklerine ve hislerine dayanan bir süreçtir (Gardner ve diğerleri, 2005, s. 349).

Özfarkındalığa sahip olan birey kendisinin sahip olduğu özellikleri iyi tanımaktadır ve kendisinin farkındadır, ayrıca olaylara özgüvenle yaklaşır. Özfarkındalık bireyin yeteneklerini, kişisel özelliklerini, hislerini ve güdülerini bilmesidir. Özfarkındalık, bireyin doğuştan güdülerinde var olan karmaşık ve tutarsız davranışları ve bu davranışların bireyin duyguları, düşünceleri ve eylemleri üzerindeki etkisini bilmeyi gerektirmektedir. Güçlü ve zayıf yönlerini bilen lider herhangi bir gelişim gerekliliğini bilir ve ona göre plan yapar. Olumlu öz benliğe sahip olan bireyler kendisini diğerlerine oranla daha iyi tanırlar (Ilies ve diğerleri, 2005, s. 377).

Walumbwa, Christensen ve Hailey (2011, s.111)'e göre özfarkındalık otantik liderin kendi yeteneklerini en doğru şekilde tanınması ve takipçileri üstündeki var olan etkisinin farkında olduğunu kanıtlamasıdır. Takipçilerini bir bütün olarak geliştirmek ve onlara liderlik etmek için, liderin var olan kapasitesini daha üst seviyelere çıkarması, kendi öz farkındalığını doğru olarak tanınmasının bir sonucudur. Klenke (2007, s. 77)'ye göre birey özfarkındalığın gerektirdiği tüm unsurların kendisinde olup olmadığını tam olarak bilmeyebilir. Bu durumda özfarkındalık, bireylerin kendi benlikleri ile ilgili farklı bakış açılarını, kendisi ile ilgili sahip olduğu algılarıyla, diğerlerinin kendisi ile ilgili algılarının bir bütünlük içerisinde olmasını ifade eden bir kavramdır.

Sparrowe (2005, s. 422)'a göre takipçiler, liderlerinin savundukları değerleri ve ilkeleri, karşı eylem ve davranışlarıyla benimserler. Değerler, amaçlar ve düşünceler bireyler için çok önemli kavramlardır. Ancak takipçilerin liderlerin fikirlerini benimsemesi rahatsız edici görünmektedir, çünkü benliğin kesik bir görünümünü temsil etmektedir. Farklı insanlarla, durumlarla ve kültürlerle ilgilenmek bir liderin ve takipçilerinin öz benliğinin ve temel değerlerinin değişmesini ve gelişmesini zorunlu kılabilir.

2.1.2.3.2. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme

Otantik liderliğin ikinci unsuru olan bilgiyi dengeli değerlendirme, Walumbwa ve diğerleri (2008, s.95) ve Mortier, Vlerick ve Clays (2016, s.358)'a göre liderin karar vermeden önce elindeki bütün verileri tarafsız bir şekilde değerlendirmesi olarak adlandırılmaktadır. Kernis (2003, s.14)' e göre bilgiyi dengeli değerlendirme, yaptığı gözlem ve değerlendirmelerle öz farkındalığını artıran liderlerin elde ettiği bilgiyi en doğru şekilde, değiştirmeden, bozmadan, abartmadan veya bazı unsurları göz ardı etmeden objektif olarak değerlendirmesidir. Erkutlu ve Chafra (2017, s.418) ise bilgiyi dengeli değerlendirmeyi, bir konuda sonuca ulaşmadan önce eldeki bütün verileri ve olayın farklı yönlerini dikkate alarak objektif bir sonuca ulaşma olarak açıklamaktadır.

Gardner ve diğerleri (2005, s.347)'ne göre bilgiyi dengeli değerlendirme, otantik liderin kendisi ile ilgili olumlu veya olumsuz tüm bilgilerin elde edilmesinin tarafsız bir şekilde gerçekleştirilmesi ve yorumlanması olarak değerlendirilmektedir. Liderin kendisi ile ilgili dışsal değerlendirmelere bağlı bilgi ve yorumları abartmadan ve çarpıtmadan değerlendirmeye alması gerekmektedir. Ilies ve diğerleri (2005, s.378-379)' ne göre tarafsız şekilde karar verebilmek, bireyin karakterini ve dürüstlüğünü yansıtmaktadır. Bireyin sahip olduğu karakter ve dürüstlük, bireyin sadece hayatı boyunca verdiği kararlarda objektif olmasını değil, aynı zamanda kendi özbenliğine saygı duyması için de gereklidir.

Otantik liderler, bilgiyi dengeli değerlendirme sürecinde beceri eksiklikleri, yetersiz performans ve olumsuz duygular dâhil olmak üzere, hem olumlu hem de olumsuz yönlerini ve niteliklerini daha objektif olarak değerlendirip kabul edebilirler (Gardner ve diğerleri 2005, s.356).

Ilies ve diğerleri (2005, s.380)'ne göre dürüst bir kimliğe sahip olan liderler tarafsız değerlendirebilme yeteneğine sahiptirler. Bilgiyi tarafsız şekilde değerlendirebilen bireyler ise elindeki verileri eksiksiz olarak yorumlamakta, sahip olduğu becerileri daha iyi tanımakta ve buna bağlı olarak kendisini geliştirmesi gereken yönleri bilerek bu yönde tüm fırsatları değerlendirmektedir.

2.1.2.3.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

Bir liderin ahlaki olarak ikilemde kaldığında, kendisinin sahip olduğu yüksek ahlaki değer birikimi sayesinde etik ve tarafsız olarak düşüneceği ve davranacağı varsayılmaktadır (Walumbwa ve diğerleri 2011, s. 111). İşte bu etik ve tarafsız düşünebilme dürtüsü bireyin sahip olduğu içselleştirilmiş ahlak anlayışından kaynaklanmaktadır.

Birçok araştırmacı otantik liderin yüksek ahlaki değerlere sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Buna paralel olarak otantik liderlerin ahlaki bir konuda kararsızlık yaşadığında, bu konu hakkında en doğru kararı verebilmesi için yüksek düzeyde ahlaki standartlara sahip olması gerekmektedir (Avolio ve Gardner 2005, s.324; May ve diğerleri, 2003, s.250). Otantik liderlerin sahip oldukları bu yüksek ahlaki düzey sayesinde, çeşitli baskı ve zorluklarla karşılaşsalar bile doğru olanı savunmaya devam ederler. Otantik liderin sahip olduğu ahlaki kapasite, ahlaki değerlerini yıkmalarına ve farklılaştırmalarına izin vermez (May ve diğerleri, 2003, s.253).

Diğer bir bakış açısına göre içselleştirilmiş ahlak anlayışı bireyin yaşamında benimsediği ve bütünleştirdiği öz düzenleme şekli olarak da tanımlanmaktadır. Böyle bir ahlak anlayışına sahip olan kişi, toplumun veya bireyin üzerinde yarattığı baskıya göre değil, kendi benimsediği ahlaki kurallara ve değer yargılarına göre davranır (Walumbwa ve diğerleri, 2008, s. 96).

Öz düzenleme süreci için temel yönlendiriciler dış dünya veya başkalarının tepkileri değil bireyin içsel yönlendiricileridir. Öz düzenleme yeteneğine sahip olan liderler düşündüklerini eksiksiz bir şekilde karşısındakine ifade edebilirler ve bunun sonucunda ortaya çıkabilecek bireysel değerler ve örgütsel sorumluluklar arasındaki anlaşmazlıkları iyi yönetirler. Liderin iç benliğinde organize ettiği otantik liderlik modeli, liderin normlarına göre yönlendirilir (Mazutis ve Slawinski, 2008, s.444).

Sonuç olarak otantik liderler, örgütlerde ortaya çıkan ahlaki sorunlara karşı çözüm üretebilme kapasitesi olan ve zor durumda kararlar verebilen bireylerdir diyebiliriz. Bireyin içselleştirdiği değerler ve ahlak anlayışı, bireyin verdiği kararlarda bir tutarlılık standardı oluşmasını sağlar. Bu süreç liderin öz farkındalığının da

gelişimine yardımcı olur. Lider sahip olduğu ahlaki değer ve kurallarını takipçilerinin anlayacağı şekilde sunmalı ve onlara örnek olmalıdır (Gardner ve diğerleri, 2005).

2.1.2.3.4. İlişkilerde Şeffaflık

Otantik liderliğin önemli bir bileşeni de, uygun bilgi paylaşımını, geri bildirim vermek ve almak için istekli olmayı, güdüler ve kararların arkasında yatan mantık konusunda açık olmayı ve sözler ile eylemler arasındaki uyumu gösteren ilişkisel şeffaflıktır (Avolio ve Wernsing, 2008, s. 160-161). Diğer bir deyişle ilişkilerde şeffaflık, bireyin kendisini açık ve doğru bir şekilde ifade edebilme yeteneğini içermektedir. Otantik liderler ilişkilerinde olabildiğince açık, kendini iyi ifade edebilen, çevresindekilerle iletişim halinde olan, yapıcı konuşmalar sergileyen ve görüşlerini takipçileriyle paylaşan kimselerdir. Olumsuz durumlardan uzak durmayı tercih ederler ve kendilerini pozitif yönde geliştirirler. Buna bağlı olarak takipçilerini de pozitif yönde geliştirmek için motive olurlar ve gelişme konusunda istekli davranırlar. Otantik liderler takipçileriyle aralarında şeffaf bir ilişki kurarak onları motive ederler ve takipçilerinde otantik bir kimlik oluşmasını sağlarlar (Ilies ve diğerleri, 2005, s.382). Kernis (2003, s.16)' e göre ilişkilerde şeffaflık bize en yakın olan bireylerin ve çevremizin gerçek kişiliğimizi görmesini sağlar. Bu bağlamda otantik liderlikte ilişkisel şeffaflık bireyin kendisini karşısındakine açması, bu bağlamda gelişebilecek güven ve samimiyet ortamının oluşmasını sağlamaktadır. İlişkilerde şeffaflık bireyin çevresiyle olan ilişkilerinde sahte olmaması ve içten davranması anlamına gelmektedir.

Benzer bir şekilde Gardner ve diğerleri (2005, s.357)'nin düşüncelerine göre, otantik liderlerin ilişkilerinde gerçek duygu düşünce ve hislerini yansıtması, şeffaf ve samimi olmalarını sağlamaktadır. Liderin takipçilerine karşı kendisini tam olarak ifade edebilmesi onlar üzerindeki güvenini artırmaktadır. Böylece işbirliğine yönelik davranış sergileyerek amaçlara hep beraber ulaşma yolunda ilerlerler. Walumbwa ve diğerleri (2008, s. 95)'ne göre ilişkilerde şeffaf olmak, bireyin diğerlerine gösterdiği otantik benliği, olarak açıklanabilir. Otantik benliğin temel amacı şeffaf bilgi paylaşımını, gerçek düşünce ve görüşlerin ifade edilmesini sağlarken güven kavamının da göz önünde bulunmasını sağlamaktır.

Son olarak Avolio ve Wernsing (2008 s. 161)'e göre şeffaflık, bireyler arasında güven oluşturmak için temel bir konudur. Bilgiyi saklamak, farklı konuşup farklı davranmak ve geri bildirim almaya ve geri bildirim vermeye istekli olmamak, ilişkilerdeki şeffaflığı düşürür ve güveni azaltır.

2.1.3. Eğitim Kurumlarında Otantik Liderlik

Eğitim kurumları, bir toplumun varlığını sağlayabilmesi, devam ettirebilmesi ve geliştirebilmesi için gerekli olan temel unsurlardan en önemlilerindedir. Var olan kuruluşlar nasıl ki örgütlerinin hayatta kalması ve gelişmesi için gerekli bütün önlemleri almaları gerekiyorsa, bu durum eğitim örgütleri için de geçerlidir. Sürekli gelişen ve buna bağlı olarak da değişen çevrede örgütlerin hayatta kalabilmeleri için bu duruma ayak uydurmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Teknolojinin sürekli gelişmesi ile eğitim kurumları genel olarak birçok çevresel baskı altında kalmaktadırlar. Bu baskı ise başta okul yöneticileri olmak üzere, öğretmenler ve diğer okul çalışanları üzerine daha fazla sorumluluk yüklemektedir (Taymaz, 2009). Bunun yanı sıra okul yöneticisinin öğretmenler ve diğer çalışanlar üzerinde yarattığı etki, okulun genel başarısını derinden etkilediği bilinen bir olgudur. Buluç (2009, s.8)'a göre yapılan araştırmalar incelendiğinde, genel olarak öğretmenlerin performansının en üst seviyeye çıkarılması okul yöneticisinin sergilediği davranışlarla, öğretmenlerin iş doyumlarıyla, örgütsel bağlılıklarıyla ve örgütün sahip olduğu kültür ile yakından ilişkilidir.

Değişen çevreye ve koşullara ayak uydurabilmek için okul yöneticilerinin farklı ve çeşitli rollere bürünmesi gerekmektedir. Okul yöneticileri artık okulun rutin işlerini yapan bir idareci değil, liderlik vasfına sahip olan ve yeri geldiğinde bu vasıfları kullanabilen bir birey olmalıdır. Klasik yöneticilikten ziyade bir vizyona sahip olan, takipçilerine yol gösteren ve onları destekleyen, kendisinin ve çalışanların gelişimini ön planda tutan bir bireye ihtiyaç duyulmaktadır (Nartgün, Nartgün ve Arıcı, 2016, s.2). Tüm okul bireylerinin çevrenin etkisiyle farklılaşan ihtiyaçlara karşılık verebilme ve iş tatmini sağlayabilme, bu sayede eğitim kurumunun var olan verimliliğini artırabilmek doğrultusunda anahtar role sahip olan okul yöneticisinden istenen rollere

bürünebilmesi bakımından, otantik liderlik farklı bir bakış açısı getirmiştir (Keser ve Kocabaş, 2014, s.2).

Otantik liderlerin genel özellikleri arasında kendilerini iyi tanınması, ahlaki değer ve yargılara önem vermesi, çalışanların mutluluk ve gelişimine özen göstermesi, ilişkilerinde şeffaf davranması ve dürüstlüğe son derece önem vermesi gibi davranışlar bulunmaktadır (Klenke, 2007; Avolio ve Gardner, 2005; Eriksen, 2009). Otantik liderler, liderlik özellikleri gösteremeyen yöneticilerden farklı olarak öz değerlerinin farkında olan bireylerdir. Yani kendisinin yapabileceklerinin farkındadır. Ahlaki olarak da yüksek seviyededirler ve bu özelliklerini korumak için büyük çaba sarf ederler. Çevresi tarafından da bu şekilde algı oluşturması çok önemlidir. Otantik liderler adil davranırlar ve sorumluluk alabilirler (Gardner ve diğerleri, 2005, s. 345). Otantik liderin sahip olduğu bu özelliklere baktığımızda, otantik bir eğitim liderinin sergilediği davranışların okulun eğitim öğretim kalitesini derinden etkileyeceği net bir şekilde görülmektedir. Nitekim Peterson, Walubmwa, Avolio ve Hannah (2012)'in yaptığı çalışmaya baktığımızda, okul yöneticisinin gösterdiği otantik liderlik davranışlarının, çalışanların iş performanslarında artırıcı etki gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca okul yöneticisinin gösterdiği liderlik tarzının öğrencilerin, öğretmenlerin ve okulun başarısını önemli ölçüde etkilediği de ifade edilmektedir. Gardner ve diğerleri (2005, s. 354)'ne göre otantik liderlik özellikleri gösteren bir birey kendisinin ve takipçilerinin gelişimini sürekli kontrol altında tutar. Takipçilerinden aldığı dönütler otantik liderlerin kendisini geliştirmesi için çok önemlidir. Çünkü doğruları bulur ve gelecek için kendisini daha iyi geliştirir. Ayrıca otantik liderler takipçilerini motive ederek onların belirledikleri bireysel amaçlara varmaları için yardımcı olur. Eğitim kurumlarında okul toplumunun ihtiyaçlarını karşılayıp onları motive edebilen bir otantik lider, genel olarak okuldaki öğrenme ortamını geliştirici adımlar atar. Hoy ve Miskel (2010)'in belirttiği üzere okulun gelişimi açısından en etkili ve önemli kişi okul yöneticisi olarak görülmektedir. Okul yöneticisinin gösterdiği liderlik davranışları okul içerisindeki iletişimin kalitesini, bireylerin moral düzeylerini ve öğrenme ortamının kalitesini etkilemektedir.

Otantik liderler, sahip oldukları kusursuz değerler ile örgütün sahip olduğu değerleri bütünleştirerek ortak bir değerler seti oluşturur (Luthans ve Avolio, 2003,

s.243). Otantik liderin diğer bir özelliği de insanlara hizmet etmeyi kendilerine amaç edinmiş olmalarıdır. Bundan dolayı otantik lider kişisel çıkarlarından ziyade sosyal çıkarları dikkate alır ve bu yönde örgüt kültürü oluşturur (George, 2003, s.12). Bursalıoğlu (2015, s.204-2017)'a göre ise otantik lider olarak okul yöneticisinin, öğretmenler ve okul bireylerinin sosyal gereksinimlerine karşı duyarlı olması gerekmektedir. Bu ihtiyaçları gideren veya gidermek için çaba harcayan bir okul yöneticisinin, genel olarak okulun moralini yükselteceğini ve bu davranışlar sayesinde moralin devamlılık göstereceğini bildirmiştir.

Otantik liderler hiç umutlarını kaybetmezler. Otantik liderlerin benlikleri hep umut vadeder ve değişim için bir ajan rolünü üstlenirler. Bu tip liderler tam anlamıyla örgütsel değerleri yaşarlar ve örgütün misyonunu tehlikeye atan her türlü eylem için kendilerini siper ederler (Gardner ve diğerleri, 2005, s. 353). Otantik liderlik özelliklerine sahip bir okul yöneticisi okulun amaçları ile çalışanların amaçlarını bütünlüştürerek hedefe işbirliği içinde ulaşılmasını sağlar.

Literatür incelendiğinde en kabul edilen şekilde otantik liderliğin bileşenleri özfarkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme, ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı olmak üzere dört tane olduğu görülmektedir (Walumbwa ve diğerleri, 2008). Gardner ve diğerleri (2005)'ne göre özfarkındalığının farkında olan, bilgiyi tarafsız bir şekilde değerlendiren, ilişkilerinde şeffaf olan ve içselleştirilmiş bir ahlak anlayışına sahip olan bir lider takipçilerinde güven hissi yaratır. Hassan ve Ahmed (2011, s.1036)'e göre otantik liderler örgütsel ortamda geliştirdikleri güven ve şeffaflık ortamıyla takipçilerinde örgütsel bağlılık, iş tatmini ve sorumluluk üstlenme gibi olumlu durumları yaratabilen bireylerdir.

Bunların yanı sıra okul ortamında öğretmenlerin işe karşı motivasyonunu artıran en önemli etkenlerden birisi okul yöneticisinin davranışlarıdır (Kocabaş ve Karaköse, 2005, s.81). Gardner ve diğerleri (2005)'ne göre takipçileriyle uyumlu bir şekilde iletişim kurabilen otantik liderler, takipçilerinin örgüte bağlanmalarını ve güvenmelerini sağlar. Ayrıca otantik liderlerin takipçileriyle kurdukları bu uyumlu iletişim, uyumlu bir örgüt ikliminin oluşmasını ve takipçilerin lidere her koşulda güvenmesini sağlar. Özgan ve Aslan (2008) tarafından yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin çalışanlarıyla olan iletişiminin biçimi, çalışanın motivasyonunu

etkilediğini ortaya çıkarmaktadır. Ünal (2015, s. 83)'a göre okul müdürlerinin öğretmenlerle uygun bir dille iletişim kurmaları, öğretmenlerin daha etkili ve verimli olmalarını sağlamaktadır. Öğretmenlerin fikir, düşünce ve eleştirilerini özgür bir şekilde ifade edebileceği bir iletişim ortamının kurulması verimlilik açısından çok önemlidir. Bu nedenle okul müdürlerinin öğretmenlerin fikirlerini sunabilmeleri için uygun okul iklimi yaratmaları gerekmektedir.

Eğitim kurumlarındaki otantik liderlik durumlarını ortaya çıkarmak amacıyla bu kurumlarında yapılmış otantik liderlik çalışmalarını incelemek büyük önem arz etmektedir. Taşan (2015)'ın yaptığı çalışmaya baktığımızda okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ile psikolojik sermayeleri arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca otantik liderlik özelliği gösteren okul müdürlerinin öğretmenleri ve okul personelini olumlu yönde etkilediği ve başarıya yönelik sonuçlar oluşturduğunu belirtilmiştir.

Boz (2016)'un yaptığı çalışmada ise okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ile örgütsel sinizm ve akademik iyimserlik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Okul müdürlerinin otantik liderliği akademik iyimserliği olumlu yönde örgütsel sinizmi ise olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca okul müdürleri otantik liderlik davranışları sergiledikçe örgütsel sinizmin azaldığı, akademik iyimserliğin ise arttığı belirtilmiştir. Yılmaz (2017)'ın yaptığı çalışmada ise okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra Akıncı (2016) tarafından eğitim kurumlarında yapılan çalışmada, otantik liderlik özellikleri ile okul müdürlerinin duygusal zekâları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Duygusal zekâ arttıkça okul müdürlerinin daha fazla otantik liderlik özellikleri gösterdikleri belirtilmiştir. Çelik (2015) tarafından öğretmenlerin algılarına göre yapılan çalışmada, okullarımızdaki eğitimin kalitesini ve etkililiğini artırabilmek için okul müdürlerinin, otantik liderlik davranışları sergilemesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Örs (2015) tarafından okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaya baktığımızda, okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik özellikleri ile çatışma yönetim stratejileri arasında pozitif yönde ve yüksek bir ilişkinin tespit edildiği vurgulanmıştır. Yani

otantik liderlik özellikleri gösteren okul yöneticilerinin okulda çıkan çatışmaları etkili bir şekilde yönetebildiği ortaya çıkmıştır. Ünal (2015) tarafından yapılan çalışmaya baktığımızda ise ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin otantik liderlik özellikleri göstermeleri ile örgütsel özdeşleşme ve öğretmenin sesi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirtilmiştir. Yani otantik liderlik özellikleri gösteren ortaokul müdürleri, öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmelerini sağlamakta ve öğretmenlerin fikirlerini açık bir şekilde ifade edebilmesine olanak sağlamaktadır.

Gök (2015) tarafından yapılan çalışmaya baktığımızda, ilköğretimde görev yapan okul müdürlerinin gösterdikleri otantik liderlik davranışları ile yaşam doyumları ve aileden algıladıkları örgütsel destek arasındaki ilişkinin durumu araştırılmıştır. Çalışmanın sonucuna baktığımızda ise okul müdürlerinin gösterdikleri otantik liderlik davranışları ile yaşam doyumları ve aileden algıladıkları örgütsel destek arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin saptandığı belirtilmiştir.

Keser ve Kocabaş (2014)'ın yaptığı çalışmaya baktığımızda ise ilköğretim okul yöneticilerinin gösterdikleri otantik liderlik davranışları ile psikolojik sermaye özellikleri arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın sonucunda ise okul yöneticilerinin gösterdikleri otantik liderlik davranışları ile psikolojik sermaye özellikleri arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkinin bulunduğu belirtilmiştir. Ayrıca psikolojik sermaye özelliklerinin, otantik liderlik özellerini yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özden (2015) ise okul yöneticilerinin gösterdikleri otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla çalışma yapmıştır. Sonucunda ise okul yöneticilerinin gösterdikleri otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif, anlamlı yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin saptandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin gösterdiği otantik liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Nartgün ve diğerleri (2016) tarafından ilkokul, ortaokul ve liselerde yapılan çalışmada, okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile sahip oldukları

otantik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri analiz edilmiştir. Bu çalışmada genel olarak sonuçlara baktığımızda, okul müdürlerinin otantik liderliğin alt boyutu olan ilişkisel şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışını sık sık kullandığı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalığı ise ara sıra kullandığı görülmektedir.

Okçu ve Anık (2017) tarafından yapılan çalışmaya baktığımızda ise okul yöneticilerinin sahip oldukları otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin sahip oldukları motivasyon ve mobbing'e maruz kalma düzeyleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyonları ile okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları arasında orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca yine okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş ve sosyal ilişkilerinde mobbing yaşama düzeyleri arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Genel olarak baktığımızda okul yöneticilerin gösterdiği otantik liderlik davranışları öğretmenlerin mobbing yaşamalarına ilişkin algılarını azaltırken motivasyon düzeylerini artırmaktadır.

Özdemir ve Erkutlu (2017) tarafından yapılan çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm ve sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın sonucuna baktığımızda ise okul yöneticilerinin sahip oldukları otantik liderlik özellikleri ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca okul yöneticilerinin sahip oldukları otantik liderlik özellikleri ile sanal kaytarma arasında düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Sonuç olarak yapılan bütün çalışmalara baktığımızda, okul yöneticilerin otantik liderlik davranışları sergilemelerinin ve bu davranışları benimsemelerinin, okullarımızda pozitif yönde ve güvene dayalı bir ilişkinin oluşmasına katkı sağladığı söylenebilir. Güvenin olduğu bir ortamda ise öğretmenlerin motivasyonunun artması ve dolayısıyla eğitimin de etkililiğinin artması beklenen bir durumdur. Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları sergilemesiyle iş doyumunu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel etkililik gibi daha birçok pozitif kavramla ilişkisi olduğu bilinmektedir. Buna karşılık olarak mobbing, örgütsel sinizm gibi daha birçok olumsuz kavramlarla da ilişkisi bulunmaktadır (Okçu ve Anık, 2017, s.67).

2.2. Güven, Yöneticiye Güven ve Eğitim Kurumlarında Yöneticiye Güven

Bu bölümde ilk önce güven kavramından bahsedilecek, daha sonra ise yöneticiye güven ve eğitim kurumlarında yöneticiye güven kavramı üzerinde durulacaktır. Yöneticiye güven kavramıyla yakından ilişkili olan örgüte güven ve meslektaşına güven kavramlarından da bahsedilecektir.

2.2.1. Güven Kavramı

Alanyazın incelendiğinde güven kavramının ilk olarak 13. yüzyıl İngiltere’inde ortaya çıkan bir kavram olduğu görülmektedir. Etimolojik kökeni sadakat ve bağlılığa vurgu yapar. Ancak bu kavram bazı araştırmacılara göre insanların ilk kez bir arada yaşamaya başladığı zamanlara kadar uzanmaktadır. Ünlü düşünür Konfüçyüs güvenin sosyal ilişkilerde bir ön koşul olduğunu vurgulamaktadır. Buna bağlı olarak güven kavramı bireyler arası ilişkilerin olmazsa olmazıdır. Çünkü bir bireyin kendisini güvende hissetmeden var olabileme ihtimali yoktur (Möllering, Bachmann ve Hee Lee, 2004, s.557).

Güven kavramı özellikle sosyal yaşamda bolca kullanılmasıyla (Porras, Clegg ve Crawford, 2004; Giffin, 1967; Neves ve Caetano, 2006) birlikte, işgören performans yönetimi (Taylor, 1989), ekonomi (Ring, 1997), felsefe, sosyoloji (Coleman, 2010) gibi alanlarda da sıklıkla kullanılmaktadır. Bu kavramın farklı bilim dallarında, farklı yan anlamlarda kullanılmasına bağlı olarak birçok tanımı ortaya çıkmıştır (Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 1998, s.393; Küskü, 1999, s. 136). TDK’ya baktığımızda güven kelimesinin karşılığı olarak “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” anlamında kullanıldığı görülmektedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2018). Eski bir tanıma göre güven, bireyin iletişimde bulunduğu kişinin iyi niyet prensibine göre hareket ettiğine inanması, söyledikleri ve hareketlerine itimat göstermesidir (Cook ve Wall, 1980, s.39). Mayer, Davis ve Schoorman (1995, s.712)’a göre bireyin kendi çıkarları ile ilgili olan bazı durumlarda, kendisinden beklenen şekilde davranması ve karşı tarafın kendi isteğiyle elindeki kontrolü devretmesidir. Arı (2003, s.23)’ya göre güven, iki birey arasında var olan açıklık seviyesine, karşısındaki bireyin herhangi bir konuda kötü niyetli olmayacağı ve keyfi olarak davranmayacağına, her iyi niyetli bireyin davranması gereken şekilde “normal” davranacağına, yani davranışlarının önceden

kestirilebileceğine dair olan beklentidir. Renzl (2008, s.207) ise genel olarak güveni bir bireye, gruba veya olaya bağlı olmaya isteklilik olarak tanımlanmıştır.

Burke, Sims Lazzara ve Salas (2007, s.609) güven kavramını üç boyutta ele almışlardır. Birinci boyutta güven bir kişilik özelliği olarak değerlendirilmiştir. Bütün bireyler, etkileşimde bulunduğu kişiye veya kişilere karşı asgari düzeyde güven duygusu barındırmaktadır ve diğerlerini iyi niyetli olarak nitelendirmektedir. İkinci olarak ise güveni bir durum olarak ele almışlardır. Güven yaşanan duygusal, bilişsel ve güdüleyici durumlara, çeşitli süreçlere ve değişkenlere bağlı kalarak çok hızlı gelişen ve değişen bir tutum olarak açıklanmaktadır. Son olarak ise önemli davranış ve tutumların desteklendiği veya desteklenmediği bir süreçtir. Polat (2009, s,2) ise güveni psikolojik bir olgu olarak ele almıştır ve bireyler arasındaki ikili ilişkilere dayalı durumlarda, bireylerin karşı taraftan beklentisi olarak tanımlamıştır.

Bir başka çıkarıma göre ise güven kavramının bazı ortak ifadeleri bulunmaktadır. Bu ifadeler, belirsizlik, risk, zarar görme ihtimali ve beklentidir. Bu kavramlar güven kavramının olmazsa olmaz ifadeleri olarak değerlendirilmektedir (Erdem, 2003, s.157).

- Belirsizlik: Bu kavram riski, güven kavramı ile ilişkilendirmektedir. Genel olarak bakılınca ortada belirsizlik barındıran herhangi bir eylem yoksa riske atılacak bir durum da yoktur. Böylece ilişkilerde güvenin herhangi bir etkisi olmayacaktır.
- Risk: Güven kavramı denilince risk kavramının da üzerinde durulmasının temel sebeplerinden birisi, bireyin karşı taraftan emin olabilme duygusunun, karı tarafa güvenebilme hissiyatından farklı olduğu temeline dayanmaktadır. Yaşanan ikili ilişkilerde bireyin farklı bir davranış sergileme imkânı bulunmaktayken, beklenen davranışın sergilenmemesi durumunda hayal kırıklığına uğrayabilme ihtimalini göze alarak karşıdakine güvenir. İşte bu durum risk barındırmaktadır.
- Zarar Görme İhtimali: Karşı tarafa güven duyan birey, onu kontrol altında tutmayı veya takip etmeye gerek duymadan, ortaya çıkabilecek art niyetli davranışlara karşı bu ihtimali gönüllü olarak kabul etmiştir. Bu durum yaşanan bir ilişkide riskin istekli olarak üstlenilmesi anlamına gelir.

- Beklenti: Güven kavramı tanımlarından da anlaşılacağı üzere, beklenti kavramı ile yakından ilişkilidir. Kurulan kişiler arası ilişkilerde temel beklenti olarak sık sık ifade edilen, karşı taraftaki bireyin belirlenen rolü başarı ile yerine getirmesine yönelik beklentileridir.

Güven kavramı bireysel bir kavram olmaktan ziyade karşılıklı etkileşime bağlıdır. Birisine güvenmek bilişsel ve duyuşsal olarak kabul edilen bir seçimdir. Bir birey birisine güvenmek istiyorsa o kişinin geleceğine değil geçmişine bakarak karar vermektedir. Bireyin geçmişi sorgulanırken yaptığı davranışlara ve çevresi tarafından nasıl tanındığına bakılır. Güveni ölçmek için somut bir ölçüm aracı yoktur fakat güven duygusunun bireydeki değeri çok önemlidir (Dasgupta, 2000, s.50). Güven kavramının en önemli sonuçlarından birisi, iletişim halinde bulunan kişiye vicdanen geri ödeme yükümlülüğü doğurmasıdır. Bireyin kurulan ilişkilerde karşı taraf için attığı adımlar ve yaptığı fedakârlıklar arttıkça bu geri ödeme yükümlülüğü de artmaktadır (Pillutla, Malhotra ve Murnighan, 2003, s.449). Karşılıklı olarak minnet duygusu taşıyan bireyler için güven ortamı sağlanacaktır. Yaratılan güven ortamı ise, ortaya çıkan birçok anlaşmazlıkların çözülmesini sağlayacak ve bireyleri belirlenen hedeflere ulaşmak için motive edecektir. Böyle bir güven ortamının oluşturulması, bireylerin tutum ve davranışlarını değiştirerek birbirlerini rakip olarak görmekten ziyade, birer takım arkadaşı olarak görmelerine sebep olacaktır (Çetin, 2013, s.86). Bireylerin birbirlerine beslediği güven duygusu bireylerin işbirliği kurmasına ve kurulan ilişkinin sürdürülebilmesine ilişkin uzun vadeli düşünceleri etkilemektedir. Bu duygu ayrıca bireylerin sadakat ve memnuniyetini artırıcı etki gösterir (Morgan ve Hunt, 1994, s.22).

2.2.2. Yöneticiye Güven

Örgütlerde güven konusu araştırmacılar tarafından uzun zamandan beri araştırma konusu olsa da, örgütlerin daha karmaşık yapıya gelmeleri ve bireysel çalışmaların yerini grup çalışmalarının almasından dolayı artık yöneticinin örgüt içerisindeki etkililiğini artırması ve sürdürmesi, astlarının güvenini kazanmasına bağımlı hale gelmiştir (Brockner, Siegel, Daly, Tyler ve Martin, 1997, s. 558). Yöneticiler, örgüt yönetimi tarafından belirlenen amaçlara, en etkili ve verimli şekilde

ulaşılmasını sağlamak için örgüt içerisinde yönetsel görevleri yerine getiren bireylerdir. Diğer bir ifadeyle, örgütleri belirlenen hedeflere ulaştırmak amacıyla, insan ve madde kaynaklarının organizasyonunu ve koordinasyonunu sağlarlar, astlarına yol gösterirler ve onları kontrol altında tutarlar (Ülgen ve Mirze, 2007, s.25).

Andersen (2005, s.393)'e göre örgütsel güven ile ilgili yapılmış olan birçok araştırma, örgüt yöneticileri üzerine yoğunlaşmıştır. Ayrıca çalışanların yöneticilerine duyacakları güvenin derecesini, yöneticilerin kendi davranışları ile belirleyeceğini belirtmiştir. Konovsky ve Pugh, (1994, s.657)'a göre çalışanlar yöneticilerine güven duyduklarında, yöneticinin örgütü bütünüyle temsil ettiğini düşünerek, bu güven hissini tüm örgüte genellebilirler. Güven, sadakat, bağlılık gibi örgütü birbirine bağlayıcı unsurlar, bireyin etkileşim kurduğu kişiler hakkındaki duygu ve inançlarını şekillendiren bir yönlendirici olarak görev yapar.

Bu bağlamda Hoy ve Tschannen-Moran (2007, s.89) yöneticiye güvenin, örgüt içerisinde yöneticilerin sergiledikleri yardımseverlik, dürüstlük, kabiliyet, yeterli olma ve inanılır olma kavramları ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu ilişkili kavramlar göz önünde bulundurulduğunda öğretmen yöneticisine güven duyarsa zincirleme olarak kendi meslektaşlarına, öğrencilere ve hatta velilere güven duyması olası bir durumdur. Tam tersi olarak, okulda güvensiz bir ortam oluştuğunda güven bunalımı yaşanır ve böylece güvensizlik tüm örgüte sirayet eder.

Bu açıdan baktığımızda güvenin örgütte hem çalışana hem de yöneticiye motive edici etkisi bulunmaktadır diyebiliriz. Örgütte çalışan bireylerin sahip olduğu güven, yöneticilerin örgüt içi kurallara uygun hareket etmesine, davranışlarındaki tutarlılığa ve etik ahlakına bağlı olarak şekillenmektedir. Yani, eğer yöneticinin davranışlarında tutarsızlık varsa ve kurallara uygun hareket etmiyorsa, çalışanların yöneticilerine olan güveninin azalmasının yanı sıra iş performansları da düşecektir (Joseph ve Winston, 2005, s. 6-9). Zaheer, McEvily ve Perrone (1998, s. 148)'ye göre bir örgütte yönetici teknik bilgiye ve kavrayabilme yeteneğine sahipse, ilişkilerinde dürüstlük ilkesine önem veriyorsa, yaptığı işlerde başarılı ise ve isabetli kararlar veriyorsa, çalışan bireylerin güvenini kazanacaktır.

Cook ve Wall (1980, s.39-40) güven ile ilgili yapılan çalışmalarda üç ana yaklaşımın olduğunu belirtmektedir. Birinci yaklaşımda, yöneticilerin örgüt içerisinde astlarını karar alma süreçlerine ne kadar müdahil ederse, yöneticiye duyulan güvenin o derecede arttığı belirtilmektedir. İkinci yaklaşıma göre ise örgüt içerisinde çalışanın görev tanımının iyi ayarlanması, hem örgüte olan güveni hem de çalışanların birbirlerine olan güvenini artırır. Böylece performansın üst düzeye çıkması sağlanabilmektedir. Üçüncü yaklaşıma göre güvenin doğrudan ölçülmesi yani herhangi bir güven ölçeği ile güveni doğrudan tecrübe etmek veya duygusal tepki olarak ölçülmesi ile güvenin varlığı saptanır. Üçüncü yaklaşım bağlamında yapılan bir çalışmada, çalışanlara ölçek uygulanmış ve sonucunda “diğerlerinin güvenilir olduğuna inanma” ve “başkalarının kabiliyetine güvenme” olmak üzere iki boyut belirlenmiştir. Çalışma sonucunda bu alt boyutları yöneticiye güvenin boyutları olarak değerlendirmişler ve örgüt içerisinde güvenin sağlanması için önemli kavramlar olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışma yukarıda belirtilen Zaheer, McEvily ve Perrone (1998, s.148)'nin düşüncesiyle örtüşmektedir. Ayrıca Cook ve Wall'ın birinci yaklaşımına benzer bir şekilde Dinç (2007, s.37) de örgüt içerisinde alınan kararların nasıl alındığının çalışanlar tarafından anlaşılmasının, çalışanları hem kararın tarafsız bir şekilde alındığına inanmalarını, hem de örgütün karar verici yöneticilerine güvenin daha artmasını sağladığını belirtmiştir.

Dirks ve Ferrin (2002, s. 612)'e göre yönetici ve ast arasında güven bağlamında iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan birincisinde ast, yöneticisinin davranışlarını algıladığı şekilde güven algısı oluşturacak ve yöneticisinin ilgili, dürüst ve güvenilir olmasına aynı şekilde cevap verecektir. Böylece arada bir güven bağı oluşacaktır. İkinci yaklaşım ise astlar tarafından liderin karakterinin algılanışı ve hiyerarşik bir ilişki içerisinde astların savunmasızlık duygusunu nasıl anladığı ile ilgilidir. Astlara göre yöneticinin sahip olduğu karakter çok önemlidir, çünkü liderin, takipçisi üzerinde önemli bir etkisi vardır ve takipçisinin hedeflerine ulaşması doğrultusunda karar verme yetkisine sahiptir.

Literatürde en kabul görülen araştırmacılardan biri olan Drucker, (1996, s.132) bir lider olarak yöneticilerin etkin bir liderlik sergilemelerinin en önemli şartının güven olduğunu belirtmektedir. Bir lidere güvenmek için onu tümüyle beğenmek ya da

onunla aynı fikirleri paylaşmak gerekmez. Güven kavramı, liderin düşüncelerine ve davranışlarına olan inançtır. Bu da liderin davranışlarında tutarlı ve güvenilir olmasını gerektirmektedir. Yine benzer bir şekilde Spector ve Jones (2004, s.317) “iş yerinde güven: ekip üyeleri arasındaki güven oluşumunu etkileyen faktörler” adlı çalışmasının sonuç kısmında, örgütün yöneticiye sağladığı belli bir rolü ve yetkisi bulunduğunu belirtmektedir. Lider ile çalışanlar arasındaki ilişkinin ilk aşamasında, çalışanın yöneticinin rol ve yetkisine dayalı algılamaları ve çalışanların genel olarak meslektaşlarına ve diğer insanlara duyduğu güven ilişkisi ön planda iken diğer aşamalarında ise çalışanın yöneticisine duyduğu güven düzeyinin ön plana çıktığını belirtmiştir. Drucker’ın düşüncesine benzer şekilde Bryk ve Schneider (2003, 41-42) de örgüt çalışanlarının yöneticilerine güvenmelerinin, örgüt içerisinde güven oluşturabilmek için en önemli unsur olduğunu belirtmiştir. Bunun yanı sıra bir yöneticinin adaletli davranması, yönetim için gerekli bilgi ve beceriye sahip olması, tutarlı ve pozitif davranışlar sergilemesi ve karar verirken çalışanlara da danışması, kendisine olan güveni artırıcı etki oynar. Ayrıca örgütsel güven ikliminin oluşmasını da sağlar.

İslamoğlu, Birsal ve Börü (2007, s.59)’nün Türkiye örneğinde çeşitli kurum ve kuruluşlarda yaptığı çalışmada, yöneticinin çalışanların güvenini sağlaması için sergilemesi gereken davranışları 10 faktör altında toplamıştır. Güven sağlayan bu davranışlar Tablo 4’de gösterilmektedir.

Tablo 4: Yöneticinin Güven Sağlaması İçin Gereken Davranışlar

Faktör 1	Yöneticinin çalışanları desteklemesi
Faktör 2	Yöneticinin dürüst ve adil davranması
Faktör 3	Yöneticinin takım lideri olması
Faktör 4	Yöneticinin örgüt içerisinde olumlu bir çalışma ortamı yaratması
Faktör 5	Yöneticinin kendisine güvenmesi
Faktör 6	Edindiği bilgileri çevresiyle paylaşması
Faktör 7	Bulduğu ortamlarda gerginlik yaratmaması
Faktör 8	Çevresine güven veren
Faktör 9	Yetkin davranışlar sergileyen
Faktör 10	Astlarına yetki veren ve onları önemseyen

Kaynak: İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007, s.59

Yöneticiye güven ile ilgili diğer bir çalışma da Burke ve diğerleri (2007, s. 617-620) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmaya göre çalışanlar, gerek davranışlarına gerekse hareketlerine bağlı olarak yöneticiye güven duyduklarında ve yöneticiyi dürüst olarak algıladıklarında üst kademe ile bilgi paylaşımı yoluna giderler. Bu da örgütün geleceği için gerekli bir durumdur. Yöneticiler bulunduğu konum gereği sergilediği bütün hareket ve davranışlarına son derece dikkat etmesi gerekmektedir. Bir yönetici dürüst davranır ve yaptığı davranışların arkasında durursa, çalışanlar tarafından adil ve güvenilir olarak kabul edilirler. Yönetici örgütün sahip olduğu politikaları adil bir şekilde işleme koymadığında, örgüt içi ödülleri adil bir şekilde dağıtmadığında ya da tutarsız davranışlar sergilediğinde kendisine duyulan güven zarar görür. Bir örgütte eğer belirsizlik durumu fazla ise çalışanların güven duyma ihtiyacı daha da artacaktır. Yönetici ve çalışanlar zaman içerisinde birbirlerini tanıdıkça, çalışanlar yöneticinin tutum ve davranışlarına bağlı olarak yöneticiye karşı güven, adillik, yetkinlik ve dürüstlük duygusu geliştireceklerdir. Benzer bir şekilde Erdem (2003, s.173)'de yöneticiyi çalışanların gözünde güvenilir bir birey yapan değerlerin “kişisel bütünlük” ve “yönetimsel etkililik” olduğunu belirtmiştir. Yani yöneticinin sahip olduğu tutarlılık, dürüstlük, yetkinlik, etkililik, yardımseverlik, çevresiyle ilgili olma gibi özellikler, çalışanın gözünde güvenilirliği artıran etmenler olarak görülmektedir. Bu davranışlar yöneticinin kendisinden ziyade başkalarını da düşündüğü, etik değerlere sahip bir birey olduğu algısını çalışanlar üzerine empoze eder.

Bu bakımdan örgütlerde güvenin nasıl sağlanabileceği konusu önem arz etmektedir. Shea, örgütlerde yöneticilere güvenin nasıl sağlanabileceği sorusu üzerine yedi tane ana esas belirlemiştir. Bu esaslar aşağıda belirtilmektedir;

- 1- Zorlu fırsatlar için işi analiz edin, bu fırsatları adil bir şekilde dağıtın ve çalışmanı geliştirmeye yönelik yüksek ancak gerçekçi bir hedef belirleyin.
- 2- Yardımcı personelinizi kabul edilebilir bir yöntemle iyi eğitin, kabul edilebilir sonucu ve muhtemel tuzakları tarif edin ve onlara görevlerini yerine getirme konusunda özgürlük kazandırın.
- 3- İşin nasıl yapıldığından ziyade yapılması gereken şeylere odaklanın; mümkün olduğunca kısıtlayıcı politikalar ve prosedürlerden kaçınmın ve çalışanın makul bir risk alması için izin verin.

- 4- Zorlayıcı gücü kullanmaktan kaçının. Var olan otoritenizi olası durumlarda personele destek vermek için kullanın.
- 5- Örgüt içerisinde cezalandırma için zaman ve emek harcamak yerine, işler ters gittiğinde veya hatalar yapıldığında sorunu çözmeye konsantre olun.
- 6- Kimin suçlu olduğunu araştırmayı atlayın ve bir dahaki sefere işlerin doğru gittiğinden emin olmak için insanları organize edin. Doğru yapılmış bir işin nasıl görüldüğünü gözünüzün önünde canlandırın ve bu vizyonu örgüt çalışanları ile paylaşın.
- 7- Destek ekibinizi destekleyin ve onların başarımlarına yardımcı olun. Onlara gerçek fırsatlar sunan, onları iyi hazırlayan, başarılı olmaya teşvik eden ve neler yapabileceklerini görmelerini sağlayan güvenli bir yönetici olun.

Bunların yanı sıra Shea, yöneticilerin yukarıdaki kurallara uymaları durumunda destek personelinin dışa bağımlılığının azalacağını ve daha olgun ve güvenli bir ilişki kurulabileceğini belirtmektedir (Mishra ve Morrissey 1990, s. 449).

Yöneticilerin çalışma ortamında sürekli bir güven hissiyatı yaratabilmeleri durumunda, çalışanlar işlerine daha çok motive olabilecek ve belirlenen hedeflere hep beraber ulaşabileceklerdir. Fakat güven ortamı sağlanamazsa, çalışanlar yöneticileri üzerinde güç kullanma çabası içerisinde gireceklerdir ve bu da örgütsel çatışmanın temel sebeplerinden birisidir (Fairholm, 1994, s.120). Bu bakımdan güven ortamının oluşturulabilmesi ve sürdürülebilmesi örgütler için hayati öneme sahiptir.

Güveni sürdürebilmenin ve yönetebilmenin pratik yollarını Hurley (2006, s. 62) Tablo 5’de özetlemektedir.

Tablo 5: Güveni Yönetmenin Pratik Yolları

Bu Faktör Düşükse...	O zaman yapmalısınız
Risk Toleransı	Seçenekleri ve riskleri açıklamak için daha fazla zaman harcayın. Süreçleri ve sonuçları ayrı ayrı değerlendirin. Sonuç ne olursa olsun mükemmel iş fark edilir. Bir çeşit güvenlik ağı önerin.
Adaptasyon Seviyesi	Sabırlı olun; bazı bireylerle güven oluşturmak daha fazla uzun sürebilir. Başarıları takdir ederek ve başarısızlıkları sert disiplinden ziyade koçluk yoluyla düzelterek güveni arttırmaya çalışın.

Güç Kontrolü	Mümkünse seçenekler sunun; zora başvurmaktan kaçının. Örgütsel çıkarılara nasıl hizmet ettiklerini açıklayarak, yöneticinin verdiği kararların keyfi olarak yapılmadığını bildirin.
Güvenlik	Durumun doğasındaki riski hafifletmenin yollarını bulun. Çalışanın rahatlık düzeylerini yükseltmek için zaman harcayabilirsiniz
Benzerlikler Sayısı	Biz sözcüğünü ben sözcüğünden daha çok kullanın Sahip olduğunuz şeyleri (değerler, üyelik vb.) vurgulayın.
Ortak Konularda Anlaşma	Başkalarının çıkarlarını göz önünde bulundurun ve mümkün olduğunca onlara uyum sağlamanın bir yolunu bulmaya çalışın. Kapsamlı strateji, vizyon ve hedeflere odaklanın. Örgüt için doğru şeyler yapmayı pekiştirecek kültür şekillendirin.
İyilikseverlik	Başkaları için gerçek bir ilgi uyandıracak eylemler yapın. Ara sıra da olsa bazı kayıplarınızı göze alıp başkalarının çıkarlarına hizmet edin ve bunu göstermek için zevkli bir yol bulun.
Kabiliyet	Çalışan elindeki görevi yerine getirirken yeterliliğini vurgulamanın yollarını bulun. Kabiliyeti eksik olan alanlarını belirleyin ve sorumluluk paylaşarak veya sorumluluğu devrederek telafi edin.
Öngörülebilirlik ve Dürüstlük	Sözlerinizi yerine getirememeniz için sebepini dürüstçe açıklayın. Diğerlerinin tutarlı olmaktan ziyade rastgele olarak gördüğü davranışlarınızı yönlendiren değerleri açıklayın.
İletişim Düzeyi	İletişim sıklığınızı ve samimiyetinizi artırabilirsiniz. Kişisel rollerinizin ötesinde bir ilişki inşa edin. Örneğin öğle yemeğine çıkmak veya golf oynamak.

Kaynak: Hurley, 2006, s.62.

Yukarıdaki tablodakilerin tam tersi olarak güven yönetilememiş ise örgütte çalışanlar yöneticilerine karşı güvenlerini kaybetmişse ve güven ile ilgili sıkıntılar yaşanıyorsa, yöneticinin tekrar güven sağlayabilmesi için çaba sarf etmesi gerekmektedir. Netice olarak güven bir anda kaybedilebilen ve sonunda büyük uğraşlar da olsa tekrar kazanılabilen bir olgudur. Güven kaybı neticesinde yönetici oluşan havayı bir fırsata çevirebilmek için çatışma yönetimi stratejileri uygulamalı ve herhangi bir güç kullanma girişimine başvurmamalıdır. Örgüt içerisinde güven kaybına sebep olan sorunları dinleyerek sebeplerini tarafsızca ortaya koymalıdır. Yöneticilerin yıkımın etkisini azaltmak için mümkün olduğunca çabuk hareket etmesi, sorunun kaynağını onlara anlatması, onları onurlandırması ve sorunun tekrar yaşanmayacağı konusunda telkinler vermesi gerekmektedir (Galford ve Drapeau, 2003, s. 94-95). Şu bilinmelidir ki kaybedilen güven bir gecede onarılamaz. Yani kırılmış inancı onarmak kolay değildir. Fakat liderler tutarlı bir şekilde doğru davranışlar sergilerlerse, kaybedilmiş güven tekrar onarılabilir (Hurley, 2006, s.62).

Bunun yanı sıra güven kavramını özellikle okullar bağlamında değerlendirdiğimizde, Tschannen-Moran ve Hoy (1998, s.342) okullardaki güveni öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler ve kurum ile ilişkili olarak görmektedir. Birinin başkasına güvenmesi için, yalnızca tutarlı eylemlerde bulunmak yetmez, aynı zamanda karşı taraf için en iyisini düşünmek gereklidir.

Okullarda güven ortamının oluşması ve sürdürülebilmesi için müdüre çok büyük görev düşmektedir. Çünkü müdür okulda en üst kademede bulunduğundan dolayı, okul yönetiminden ve örgütsel kültürün oluşturulmasından sorumludur. Müdürün okulu sağlam temeller üzerinde tutması için, okul içerisinde güven oluşturan davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Bryk ve Schneider (2003, s.43)' de okul müdürünün keyfi davranışlardan kaçınmasının, başkalarının çıkarlarını da korumasının ve tutarlı davranışlar sergilemesinin okuldaki güveni etkilediğini belirtmektedir.

Sonuç olarak yapılan çalışmalara ve geliştirilen modellere baktığımızda, çalışanların yöneticilerine güven duymasının ve yöneticinin de güven kültürü oluşturmasının, örgütlerimizin verimliliği için çok önemli bir etken olduğu görülmektedir. Ayrıca literatür incelendiğinde örgütlerde güven oluşturulmasının, verimlilik, değişime açıklık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık gibi bir çok değişken üzerinde olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir.

Bu bölümde yöneticiye güven kavramı üzerinde yoğunlaşılsada bu kavramla ilgili olarak *örgüte güven ve meslektaşına güven* kavramlarından da kısaca bahsetmek yararlı olacaktır. Bu kavramlar he ne kadar farklı isimlerle adlandırıldıklarından dolayı birbirlerinden tamamen farklı kavramlar olarak düşünülse, birbirleri ile bağlantılı ve birbirlerini etkileyen kavramlardır. Ayrıca yapılan çalışmalara baktığımızda örgüte güven ve yöneticiye güven kavramlarının birbirleri yerine de kullanıldığı görülmektedir (Wong, Ngo ve Wong, 2006, s.349);

Örgüte Güven: Örgüt içerisinde işgörenler tarafından algılanan güveni belirtmekle birlikte, örgütlerin işgörenlerin zararına herhangi bir davranış sergilemeyeceğine olan inanç olarak ifade edilmektedir (Cook ve Wall, 1980, s.39). Tan ve Tan (2000, s.242-243) ise örgüte güveni, örgütte görev yapan bireyin örgütün

kendisine faydalı olacağına, zararlı davranışlarda bulunmayacağına ve kendilerini riske atmayacağına ilişkin beklentiler olarak açıklamıştır. Omarov (2009, s.28)'a göre örgütsel güven, örgütte çalışan bireylerin örgütün güvenilirliği hakkında oluşturdukları algılar ile ilgilidir. Cufaude (1999, s.27-28)'ye göre örgüte güven, örgüt içerisinde faaliyette bulunan tüm personelin katılımıyla oluşturulabilen psikolojik bir ortamdır. Bu psikolojik ortamın oluşturulmasında en önemli etkeni ise yöneticilerin tutum ve davranışları oluşturmaktadır. Gilbert ve Tang (1998, s.322)'a göre ise örgütsel güven, yöneticilerin işgörenlere karşı dürüst davranması ve verdiği sözleri tutması durumunda işgörenlerin örgüte karşı beslediği destek ve sadık olma duygusudur.

Örgüte güven hissi, örgütte var olan sosyal yapının düzgün işleyişine ve güvenilirliğine doğrudan bağlıdır. Eğer bir çalışan örgütteki sisteme güven duyuyorsa örgüte de bir bütün olarak güven duyacaktır. Örgütte oluşturulan güvenin en önemli parçaları, resmi pozisyonlarda bulunan yöneticilerin davranışları ve sahip olunan standartların güvenli olduğuna dair inançtır (Erdem, 2003, s.171). Burke ve diğerleri (2007, s.610)'ne göre ise örgütün bünyesinde barındırdığı politikalar ve prosedürlerin işlerliği, uygulanabilirliği ve yorumlanabilirliği ile çalışanların, meslektaşları ve yöneticileriyle olan uyumu ve iletişimi örgütsel güveni belirler. Örgütlerin belirledikleri amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri, norm ve değerler gibi etmenlerin oluşturulması, örgüt içerisinde işbirliği faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi örgütsel güvenin oluşmasına bağlıdır. Fakat örgüt içerisinde yeterli seviyede güven oluşumunun sağlanamaması, bahsedilen bu faaliyetlerin gerçekleşmesini engelleyebilmektedir (Asunakutlu, 2002, s.2).

Örgütlerde güvenin kalıcılığını sağlayabilmek için güven kültürü oluşturmak en önemli faktörlerden birisidir. Güven kültürü ise sorumlulukların sadece yöneticilere değil çalışanlara da ait olduğu, karar alma süreçlerine çalışanlarında katıldığı, bireylerin birbirlerinin ihtiyaçlarına karşı hassas davrandığı ve işbirliği içinde amaçların gerçekleştirildiği örgütlerde oluşmaktadır (Callaway, 2006, s.24). Aktuna (2007, s.64) ise örgütte güvenilir bir ortam oluşturulmasında terfi ve kariyer geliştirme sisteminin iyi bir şekilde uygulanması, disiplin sisteminin oluşturulması ve ödüllendirme gibi teşvik edici sistemin adaletli bir şekilde uygulanmasının gerekli olduğunu vurgulamıştır. Sonuç olarak Dinç (2007, s.36)'e göre örgüte güven, örgütün

sahip olduğu sistem mekanizmasının herhangi bir çatışmaya sebep olmadan düzgün bir şekilde işleyebilmesi için gerekli olan en önemli koşullardan birisidir

Örgütlerde güven inşa etmek için birçok model oluşturulmuştur. Bu modellerden birisini Shockley-Zalabak ve Morreale (2011, s.39-45) ortaya koymuşlardır. Oluşturulan modelde örgütlerde güven oluşturmak için liderlere düşen görevler üzerinde durmuşlardır. Oluşturdukları modeli hem uygulamaya hem de araştırmaya dayalı olarak geliştirmişlerdir ve “örgütlerde güven tesis etme” modeli adını vermişlerdir. Bu modelde güvenin beş boyutu üzerinde durulmuştur. Bu boyutlar, fark gözetmemek, yeterlilik, güvenilirlik, açıklık ve dürüstlük'tür.

Güven ikliminin sağlandığı örgütlerde verimin maksimum seviyede olduğu söylenebilir. Kramer ve Cook (2007, s.1-17)'a göre güven ikliminin sağlandığı bir örgütte işlem maliyetleri azalır ve güvenin örgüt içerisinde birçok yapıcı etkisi olur. Bunun yanı sıra örgütte var olan güven, örgüt içerisinde sosyalleşmenin temelini oluşturur. Son olarak ise örgütsel güven yöneticilere olan saygı ve itaati kolaylaştırır.

Meslektaş Güven: Bir örgütte oluşturulan güven ortamının temelini bireylerin birbirlerine karşı hissettikleri güven duygusu oluşturmaktadır. Örgütte güvenin temelleri bireysel boyutta atılır ve güven duygusu örgütsel boyuta kadar yayılır. Yani örgütlerde güven mikro düzeyden başlayarak makro düzeylere kadar yayılmaktadır (Kartal, 2010, s.34). Bundan dolayı güven duygusunu bireysel düzeyde oluşturmak örgütün tümüne yayılması açısından önem arz etmektedir. Örgütte en alt kademede bulunan meslektaşların birbirine güvenmesi zamanla örgütün geneline yayılacak ve örgütte bir güven iklimi hâkim olacaktır.

Bir örgütte meslektaş güven, bireyin meslektaşının adaletli, etik ilkelere uygun ve güvenilir davranışlar sergileyeceğine olan inancı olarak açıklanabilmektedir. Meslektaş güven, çalışanların söylemlerinde ve davranışlarında ahlaklı bir şekilde davranmalarını sağlamaktadır (Güneşer, 2002, s.56). Örgütlerde çalışan bireylerin birbirlerine karşı empati ile yaklaşmaları, hepimiz birimiz birimiz hepimiz için felsefesine göre hareket etmeleri örgütlerde bireyler arası güveni oluşturur (Joseph ve Winston, 2005, s.9).

Bunun yanı sıra örgütlerde meslektaşlar arasındaki güven, çalışanların tecrübe edinmeleri yoluyla oluşmaktadır. Bireylerin önceki yaşamlarından elde ettikleri tecrübelerin yanı sıra örgütteki yaşanmışlıklardan elde ettikleri tecrübeler, bireylerin birbirlerine olan güvenini artırabilmekte veya azaltabilmektedir (Omarov, 2009, s.25).

Zand (1972) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre bireyler arası güvenin düşük olduğu örgütlerde çatışmalar meydana gelmekte ve ortaya çıkan problemlerin tespit edilmesi zorlaşmaktadır. Fakat bireyler arası güvenin yüksek olduğu örgütlerde örgüt içi belirsizlikler oluşmamakta ve ortaya çıkan problemler etkili bir şekilde çözüme kavuşturulmaktadır. Asunakutlu (2002, s.10) ise bireylerin birbirine güven duyduğu bir ortamda çalışmanın, bireyleri psikolojik anlamda doyuma ulaştıracağını ve böylece iş veriminin artmasının sağlanacağını belirtmiştir. Benzer şekilde Boe (2002, s.18) çalışanların birbirlerine güven düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların işyerlerine seyerek geldiklerini ve işyerlerinde güler yüzlü, sevecen ve neşeli olduklarını belirtmiştir.

Sonuç olarak örgütte çalışanların birbirlerine karşı güven hissetmesi, örgüt içerisinde güven atmosferinin oluşmasına katkı sağlar ve bu da çalışma koşulları üzerinde olumlu etki yaratır. Oluşturulan bu güven atmosferi aynı zamanda yönetsel olarak karar alma ve uygulamayı kolaylaştırır. Bunun yanı sıra işgörenlerin performansını da artırıcı etki gösterir. Güvenli bir ortamda görevlerini yapan ve psikolojik olarak da doyuma ulaşan bir çalışanın iş veriminin yükselmesi olası bir durumdur (Tüzün, 2007, s.113).

2.2.3. Eğitim Kurumlarında Güven ve Yöneticiye Güven

Güven kavramı temel olarak dürüstlük ve doğrulukla ilişkili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven duygusu hem örgütler için hem de toplumlar için önemli bir unsurdur. Bireylerin birbirlerine güven duygusu hissetmesi, onları bir arada tutan ve varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayan bir etkidir. Aynı zamanda bireylerin kendisini yöneten yöneticilere ve temel olarak kendisine ve topluma hizmet için kurulmuş örgütlere de güvenmesi gerekmektedir. Devlete bağlı örgütler bu kurumların başında gelmektedir. Eğitim kurumlarını da bu kurumların arasında değerlendirmek doğru bir yaklaşım olacaktır. Eğitim yönetimi ve eğitimin en temel parçası olan okullar

kamu yönetiminin en önemli parçalarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Yılmaz, 2006, s. 3-4). Güven duygusu diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da çok önemli bir kavram olarak görülmektedir. Öğretmen, öğrenci ve veli tarafından güven duyulan ve saygı ile karşılanan bir yönetici, örgüt içerisinde çalışanını, öğretmenini ve okulun diğer paydaşlarını daha etkili bir şekilde çalışmaya cesaretlendirebilir (Brewster ve Railsback, 2003, s. 12-13). Eğitim kurumlarının asıl hedefleri arasında bireylerde istendik davranış değişiklikleri oluşturmak vardır. Bu hedefler çerçevesinde ise bireysel ilişkilerin en yoğun yaşandığı ortamların okullar olduğu bilinmektedir. Eğitim kurumlarında güven ortamının oluşmasını sağlamak kısa vadede okul müdürleri, öğretmenler ve veliler arasındaki ilişkinin kalitesini artırıcı etki gösterir, uzun vadede ise toplumsal olarak faydalı değişimlere zemin hazırlar ve toplumun yaşam biçimini değiştirebilir (Artuksu, 2009, s. 42).

Açık bir ifadeyle eğitim örgütleri yapılan işin niteliğinden dolayı güven düzeyinin en üst seviyede olması gereken kurumların başında gelmektedir. Genel olarak bakıldığında, okul toplumunu oluşturan okul müdürleri, öğretmenler, öğrenciler ve hatta veliler de olmak üzere güvene dayalı bir ilişki oluşturulması, eğitimin kalitesi ve niteliği açısından çok önemlidir. Okulda çalışan bireylerin yaptıkları işler ve davranışlar birbirilerinin açığını kapatır niteliktedir. Diğer bir ifadeyle okul toplumunun ve özellikle öğretmenlerin elde ettikleri başarı, karşılıklı dayanışma içerisinde gerçekleşir. Bu sebepten dolayı okullarda güven, başarı için en önemli etkenlerden birisidir (Özer ve diğerleri, 2006, s.120). Diğer kurumlardan farklı olarak eğitim kurumlarında önceliğin insan olması ve eğitim çalışanlarının merkezi bir pozisyonda olması, çalışanların sadece ekonomik ihtiyaçlarının değil aynı zamanda güven gereksinimlerinin de dikkate alınmasını gerektirmektedir. Bireyin örgüt içerisinde meslektaşları ve yöneticileri tarafından kabul görmesi, övülmesi ve bir örgüte aidiyet duygusu hissetmesi çok önemlidir. Bu unsurlar bireyin kendisine karşı duyduğu özsaygıyı ve örgüte bağlılığını destekler niteliktedir. Öğretmenler arasında samimiyet ve işbirliğine dayalı bir çalışma ortamı oluşturulmak isteniyorsa ilk önce güven duygunu yerleştirmek gerekir. Bir öğretmenin güven duyduğu bir ortamda görev yapması durumunda mutluluğu ve huzuru artacaktır. Mutlu ve huzurlu bir ortamda görev yapan öğretmenin ise kendine güveni artacak ve buna bağlı olarak da

verimliliği ve üretkenliği de artacaktır. Verimliliğin ve üretkenliğin olduğu ortamda ise başarı kaçınılmaz bir durumdur (Samancı, 2006, s.53).

Diğer bir boyut ise güvenin öğrencilere de yansımalarıdır. Öğretmen ve öğrenciler arasında güvene dayalı bir ilişki kurulur ve taraflar birbirlerinin güvenli olduğuna kanaat getirirse, sınıf içerisinde öğrencilerin başarısını artırıcı bir ortam oluşmuş olur. Öğrenciler öğretmenlerini güvenli olarak benimserler ve kabul ederlerse yeni şeyler öğrenmek için çaba sarf edecekler ve risk alacaklardır (Goddard, Tschannen-Moran ve Hoy, 2001, s.14). Kısacası okulun etkililiği ve verimliliğini artırmak için, elde bulunan tüm paydaşların örgütsel güven etrafında birleştirilmesi gerekir, daha sonra ise işbirliği ve uyum içerisinde belirlenen hedeflerin yerine getirilmesi sağlanmalıdır (Özer ve diğerleri, 2006, s.107). Böylece bir güven ortamı oluşturulmuş olur.

Okul müdürleri ve öğretmenler, eğitimin uygulama alanı olan okullarda gerekli olan hizmetlerin verilmesinde kilit rol oynamaktadırlar. Okul müdürünün ve öğretmenlerin sahip olduğu bu roller, örgütsel güvenin oluşması ve sürdürülmesi bakımından dikkate değerdir. Bu dikkate değer durum okul müdürünün ve öğretmenlerin, eğitimde bulunan değerlerin sadece uygulayıcısı değil aynı zamanda temsilcisi ve aktarıcısı olmasından kaynaklanmaktadır. Okul personelinin desteği ve katkısı olmaksızın oluşturulmak istenen güven ortamının, sürdürülebilir ve kabul edilebilir olması garanti bir durum değildir (Aslan, 2008; akt: Gülerüz, 2017, s.12).

Okul müdürleri her zaman öğretmenlere destek olup onların bağımsız şekilde karar vermelerini sağlamalı ve onlara rehberlik ederek doğruya ulaştıracak tavsiyeler vermelidirler. Okul müdürleri öğretmenlere arkadaşça davranıp gerekli konularda rahatça tartışılabileceği güven ortamı hazırlaması gerekir. Bilgi, bireyler arasında iletişim vasıtasıyla gelişeceğinden dolayı sürekli gelişme ve güven iklimi oluşturulması örgütler için bir araç olmalıdır (İmanova, 2008, s.188). Bunların yanı sıra okul içerisinde okul müdürleri ile öğretmenler arasında güven ortamı oluşturmak için ve bu oluşturulan ortamını daha da geliştirmek için okul müdürlerinin sergilemesi gereken bazı davranışlar bütünü aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Brewster ve Railsback, 2003, s. 12-14).

- *Davranışlarını Dürüst Olarak Sergilemek:* Güven sağlamak için sergilenmesi gereken en önemli davranışlardan birisidir. Okul müdürünün okul içerisinde, öğretmenlere ve diğer okul paydaşlarına karşı dürüst davranışlar sergilemesi ve tutarlı olması gerekmektedir. Okulda otoritenin başı olarak kabul edilen okul müdürünün güvene dayalı ilişkiler geliştirmesi okulda güveni oluşturmak adına çok önemlidir.
- *Karşısındakine Önem Verdiğini Hissettirebilmek:* Bir okul müdürü güvenilir ve saygın olmak istiyorsa, öğretmenlere, öğrencilere ve velilere karşı onları önemseydiğini hissettirecek davranışlar sergilemelidir. Ayrıca onların ilgi ve ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmalıdır.
- *Okul Toplumu Tarafından Kolay Ulaşılabilir Olmak:* Okul müdürleri öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve diğer okul çalışanlarının kendisiyle olan ilişkilerinde açık bir şekilde iletişim kurmalarında teşvik edici olmalıdır. Bu durum kendisine güven duyulmasını sağlayan etkenlerden birisidir. Okulda güven kültürü oluşturmak isteniyorsa ilk adımı okul müdürü atmalıdır.
- *Okul Toplumu İle Etkili Bir Şekilde İletişim Kurabilmek ve Onlara Örnek Olmak:* Okullarda kurulan iletişim sistemi güveni oluşturmak adına çok önemli bir faktördür. Verimsiz bir iletişim sistemine sahip olan okullarda problemler etkili ve verimli bir şekilde çözülememekte, yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personeller arasındaki bağlar kopmaktadır. Bundan dolayı okullarda oluşturulacak iletişim sisteminin bütün okul toplumu tarafından anlaşılabilir, uygulanabilir ve açık olması gerekmektedir.
- *Okul Toplumunu Karar Verme Sürecine Dâhil Etmek:* Okulda verilecek kararlardan etkilenecek herkesin görüşü alınmalıdır. Görüşünün dikkate alındığını hisseden personelin okul müdürüne karşı güveni artacaktır. Okul toplumunun görüş ve fikirleri alınarak karar verilmesi gereklidir.
- *Okul Toplumunun Fikirlerine Saygı Göstermek:* Okul içerisinde güven ortamının oluşturulması isteniyorsa okul toplumunun fikirlerine ve görüşlerine saygı gösterilmesi gerekmektedir. Okul ortamında meydana gelebilecek çatışmalar okulun gelişimi için fayda sağlayıcı olabilir. Bundan dolayı farklı

fikirlerimize saygı gösterilmeli ve fikirlerin paylaşılmasını destekleyici bir ortam oluşturulmalıdır.

- *Okulun Gelişimi İçin Riske Teşvik Etme ve Farklı Denemeleri Destekleme:* Okul müdürü okulun ve öğretmenlerin gelişimi adına, öğretmenleri yeni yöntem ve teknikler denemeleri için teşvik etmeli ve hata yaptıklarında da onları desteklemeleri gerekmektedir. Okul ortamında yenilikçiliğin desteklenmesi ve risk üstlenerek yeni şeyler öğrenmek isteyen öğretmenlere destek olunması, güvenin artması açısından etkili olacaktır.
- *Öğretmenlerin Temel İhtiyaçlarını Karşılama:* Okul müdürü öğretmenlerin temel ihtiyaçlarının karşılandığından emin olmalıdır. Ayrıca okul müdürünün öğretmenlere eğitim için gerekli olan kitap ve diğer malzemeleri sağlaması, güven ortamının oluşmasında etkili olacaktır.
- *Öğretmenlerin Hissettiği Güvensizlik Duygusunu Azaltıcı Davranışlarda Bulunma:* Okul müdürleri öğrenciler ve öğretmenler için en faydalı olanı yapmalı, öğretmenlerin güvensizlik duygusunu yok etmek için davranışlarında ve ilişkilerinde onları desteklemelidir. Bir okul müdürünün öğretmenleri ve öğrencileri sürekli olarak eleştirmesi ve destekleyici davranışlar içinde bulunmaması okulda güvensizlik ortamının oluşmasının önünü açacaktır.

Okul müdürlerinin sahip oldukları kişilik özelliklerinin ve öğretmenlere karşı takındıkları tavırların okuldaki güven ortamını doğrudan etkilediği söylenebilir. Bunun yanı sıra okul müdürü ve öğretmenler arasında güven oluşmasında sadece müdürün etkisi yoktur. Öğretmenlerin de müdürün güven oluşturmaya yardımcı olacak davranışlar sergileyerek onlara yardımcı olması gerekmektedir (Brewster ve Railsback, 2003, s.15).

Bu bilgilerin yanı sıra okul müdürünün okul içerisinde ortaya çıkabilecek çatışmaları en iyi şekilde yönetebilmesi için veli katılımının da sağlanarak veli, öğretmen ve öğrenci arasında bir güven ortamı oluşturması gerekmektedir. Bu oluşturulan karşılıklı güven ortamı, öğretmenin ve diğer paydaşların verimli çalışabilmesi için en etkili yoldur (Karakuş ve Savaş, 2012, s.2983). Okulun paydaşları arasındaki güven duygusunun en üst seviyeye çıkarılması için yapılması gereken

eylemlerin aşağıdaki gibi olması gerektiği ifade edilmektedir (Bryk ve Schneider, 2002; akt: Yılmaz, 2006, s. 65).

- Okuldaki çalışanların mesleki açıdan yeterli düzeyde olması
- Okul içerisindeki tüm çalışanlar arasındaki ilişkiler dürüstlük ve açıklık ilkesine uygun olmalı
- Okul müdürleri, öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasında açık bir iletişim modelinin kurulması

Diğer bir açıdan baktığımızda okulun gelişiminde ve etkililiğinde de örgüt çapında güven duygusu çok önemli bir yere sahiptir. Okul içerisinde güven, öğretmenlerin ve yöneticilerin etkili ve verimli işler yapmasını sağlarken, güven eksikliği ise bu etkililiğin ve verimliliğin ortadan kalkmasına sebep olmaktadır. Güvenin olmadığı eğitim kurumlarında öğretmenler, müdür ve öğrenciler arasında iletişim eksikliği yaşanmakta ve sağlıksız bir etkileşim ortamı oluşmaktadır. Bunun sonucunda okul yöneticileri ve öğretmenler, okul yararına çalışmaktan ziyade küçük hesaplar içerisinde olurlar. Okulda güvensizlik ortamı hâkim olduğu zaman okulun gelişimi açısından verimli işler yapmak mümkün olmamaktadır. Okullarda olumlu değişiklikler sağlayabilmek için güvene dayalı ilişkiler oluşturmak temel koşuldur. Okullarda ortaya çıkan birçok problemin çözümünde, güven duyulan bir çalışma ortamı yaratmak temel çözüm olacaktır (Moran, 2000; akt: Yılmaz, 2006, s.66). Eğitim örgütlerinde güvene dayalı bir iletişimin oluşturulması, öğretmenlerin ve diğer personellerin okullarına duygusal olarak bağlanmalarını, işlerinden tatmin olmalarını ve okullarında sürekli olarak görev yapmak istemelerini sağlayacaktır. Okullarda güven kültürü oluşturmanın örgütsel değişim ve gelişim için etkileri dikkate alındığında, okuldaki güvensizlik ortamının eğitime etkilerini önceden kestirmek mümkün olacaktır (Özer ve diğerleri, 2006, s.120).

Güvenin beraberinde getirdiği bu faydalar göz önünde bulundurulduğunda, eğitim kurumlarının güven duygusunu en üst seviyede yaşaması gerekmektedir. Okul içerisinde güven duygusunun önemini anlayabilmek, çalışanlar arasında güven hissini temel ihtiyaç olarak yerleştirebilmek ve okul içerisinde güven duygusunun devamlılığını sağlayabilmek eğitim kurumları için stratejik bir önem taşımaktadır. Eğitim kurumlarında güven duygusu, eğitimin niteliğinin artmasında, huzurlu ve

mutlu bir örgüt içi ortam yaratılmasında temel belirleyicidir. Örgütlerin kendisini yenilemesinin ve değiştirmesinin temel bir gereksinim haline gelmesiyle artık örgütler gelecek planlarında güven iklimini de değerlendirmeye almalıdırlar. Değişimin kaçınılmaz olduğu eğitim örgütlerinde güven duygusunun örgütün geneline yayılması ve örgüt politikası haline gelmesi gerekmektedir. Bu durumun örgütleri sürekli kendisini değiştiren çevrede bir adım öne taşıyacağı ve birçok pozitif etkisinin olacağı belirtilmektedir (Arslan, 2009, s.285).

Okulların özel olarak kendi amaçlarını, genel olarak ise eğitimin amaçlarını yerine getirebilmesi, okulun etkili ve verimli olabilmesi, öğrencilerin verimli bir şekilde öğrenim alabilmeleri amacıyla tüm okul çalışanlarının birbirleriyle uyum ve işbirliği içerisinde çalışması gerekmektedir. Okulda genel olarak bu durumu sağlayabilmek için okul içi iletişimin güçlü olması gerekir. Bu ilişkilerin güçlü olmasını sağlayan en önemli faktörlerden birisi, okul içerisinde var olan güven ya da güvensizlik ortamıdır (Özer ve diğerleri, 2006, s.107). Okul müdürleri öğretmenler ile güvene dayalı sağlıklı bir ilişki geliştiremediklerinde öğretmenler duygusal çöküntü yaşayabilmektedirler. Duygusal olarak sağlıklı olmayan bir öğretmen ise görevini verimli bir şekilde yerine getirememektedir. Bu sebepten dolayı gerek öğretmenlerin kendi aralarında, gerekse okul müdürleri ile güvene dayalı bir ilişki oluşturmaları her iki taraf için de önemli bir konudur (Artuksu, 2009, s. 45).

Müdür öğretmen ilişkisinden farklı olarak, müdürün öğretmenlerin kendi aralarında güven duygusunu artırmak amacıyla yapması gereken bazı davranışlar da bulunmaktadır. Bu davranışlar aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (Brewster ve Railsback, 2003, s.12-14).

- Okulda bütün öğretmenleri okulun hedefleri, temel değerleri ve vizyonu etrafında toplamak ve bu konuda çeşitli etkinlikler ile ilgilenmelerini sağlamak.
- Göreve yeni başlayan meslektaşlarına yardımcı olmak ve güzel bir şekilde karşılamak.
- Öğretmenlerin aralarında paylaşım teşvik edici etkinlikler yaratmak ve desteklemek.
- Öğretmenlerin aralarında ilişkilerini geliştirici fırsatlara öncelik vermek.

- Öğretmenlerin ilişkilerini geliştirici yöntemler belirlemek ve uygulamak.

Okulda oluşturulmak istenen güvenin bir de öğrenci velisi boyutu bulunmaktadır. Okul içerisinde okul müdürü, öğretmenler ve veliler arasında sosyal güveni tesis etmek okulun gelişiminde ve yapılması planlanan değişikliklerin uygulanmasında temel faktör olduğu belirtilmektedir. Okulda okul müdürü, öğretmenler ve öğrenciler arasında var olan ilişkiler eğitimin toplumsal değişim üzerindeki rolünü açıklamaktadır. Bu ilişkide her taraf kendi rol ve sorumluluklarını bilir ve karşı taraftan beklenen rol ve sorumluluklarını yerine getirmesini bekler. Okulların etkili ve verimli bir şekilde faaliyetini sürdürebilmeleri için, bireysel sorumlulukları ve karşı tarafın beklentilerini de göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bu durum ise tamamen okulda bir güven ortamı oluşturmakla ilgilidir (Bryk ve Schneider, 2003, s. 40). Okullar insanların ve toplumun değer verdiği bireyleri ve herkesin önemseydiği demokrasi, hoşgörü ve saygı gibi değerleri içerisinde barındırmaktadır. Okulda öğrenim gören öğrencilerin daha demokratik bir birey olması, olaylara hoşgörü ve saygı çerçevesinde yaklaşması ve kendisini bu yönde geliştirmesi okulu velinin gözünde daha güvenli ve değerli kılmaktadır. Bu değerleri öğrencilerin yaşam boyunca kullanması ve hayata hazır hale gelmesi için okulun sahip olduğu güven ortamı çok önemlidir. Okulun daha verimli ve etkili olabilmesi için okul paydaşları arasında daha işbirlikçi ve paylaşımcı bir ortamın olması ve okul müdürünün de bu ortamı destekleyici yaklaşımının bulunması gerekmektedir. Böyle bir okul ortamının ortaya çıkmasında güven faktörünün önemi yadsınılamazdır. Örgütlerdeki etkili iletişim ve işbirliğinin temel noktası güven kavramıdır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000, s. 548; Goddard ve diğerleri, 2001, s.5).

2.2.3.1. Okuldaki Güven Ortamının Okula Sağlayacağı Faydalar

Okullarda güven ortamının sağlanması, okulun bütün olarak gelişimi ve değişimi için bir temel dayanak oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra güven ortamı öğretmenlerin değişime karşı açık hale gelmelerini, değişimin öğretmenler için faydalı olacağına ilişkin umut beslemelerini, öğretmenlerin iletişimlerinin daha kuvvetli olmasını, okul içerisindeki işlerin daha sağlıklı ve verimli bir şekilde işlenmesini ve öğretmenler açısından daha iyi bir öğretim ortamı elde edilmesini sağlamaktadır (Bökeoğlu ve

Yılmaz, 2008, s. 214). Ayrıca okul müdürünün dürüst ve tutarlı davranışlar sergilemesi okulun güven düzeyini yükseltmektedir. Güven düzeyi yüksek olan bir okulda ise öğrencilerin akademik olarak daha başarılı olduğu belirtilmektedir (Goddard ve diğerleri, 2001, s.7). Okulda oluşturulan güven ortamının kuruma sağlayacağı faydaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Arslan, 2009, s.277, s.285; Hoy, Smith ve Sweetland, 2002, s.47; Tschannen-Moran, 2001, s.327; Hoy ve Tschannen-Moran, 1999, s.205; Hoy ve diğerleri, 2006, s.237, s.252; Bryk ve Scheinder, 2003, s. 40, s.43; Tschannen-Moran, 2004; akt: Aytuğ, 2014, s. 48-49).

- Eğitimin kalitesini artırıcı etki gösterir ve uyumlu bir çalışma ortamı sağlar.
- Okuldaki güveni örgütsel bir politika haline getirmek ve okuldaki tüm birimlere yaymak performans üzerinde artırıcı etki gösterir.
- Okulun başarılı olması için pozitif etki yapar.
- Okulun etkililiğini artırmak için temel unsurdur.
- Okul içerisinde işbirliğinin oluşması için çok önemlidir.
- Okuldaki öğretmenlerin ve yöneticilerin işlerine odaklanmalarını sağlar ve bu sayede etkili ve verimli bir şekilde çalışma ortamı oluşmuş olur.
- Öğretmenlerin ders sırasında uyguladığı yöntem ve teknikleri kullanmasında teşvik edici etkisi olur.
- Okulda ortaya çıkabilecek çatışmaları engeller.
- Öğretmenlerin risk alma ve hata yapma korkusundan uzaklaşması sağlanır ve böylece yeniliklere açık olmaları teşvik edilir. Değişim konusunda destekleyici etkisi olur.
- Okulun daha etkili bir şekilde eğitim verebilmesi için gerekli olan örgütsel esnekliği sağlar.
- Okulu geliştirme ve değiştirme çalışmalarında etkililiği sağlar.
- Öğrencilerin okul başarılarında artırıcı etkisi olur.
- Okulda öğretmenlerin işbirliği içerisinde akran öğrenmesi sağlanırken sosyal sermayeyi de artırıcı etki gösterir.
- Okul ve veliler arasında güven duygusu oluşturmak, velilerin okul faaliyetlerine etkin olarak katılmasını sağlar.

Ayrıca yapılan farklı araştırmalara baktığımızda okulda oluşturulan güven ortamı ile güçsüzlük duygusu ve işe yabancılaşma arasında negatif yönde, öğretmenin okuldaki etkililiği, okul farkındalığı, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve iletişim gibi değişkenler arasında ise pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; Hoy ve diğerleri, 2006; Hoy ve Tarter, 2004; Tschannen-Moran, 2001).

Okullarda güven ortamının oluşturulması ve bireylerin birbirlerini incitecek davranışlarda bulunmaması için insan ilişkilerini geliştirmek çok önemlidir. Okulda öğretmenler ve yöneticiler birbirlerini önemsemeli, değer vermeli ve bunları da davranışlarında sergileyerek göstermelidirler. Okul müdürü bu türdeki davranışların daha fazla gerçekleşmesi için örnek bir birey olmalıdır. Ayrıca okul içerisinde bu tip davranışların gerçekleşmesinde velilerin de etkili olabileceği göz önünde tutularak, onlarla da iyi ilişkiler kurulmalıdır ve geliştirilmelidir (Yılmaz, 2006, s.70).

2.2.3.2. Okullarda Güveni Geliştirmede ve Sürdürmede Yaşanan Engeller

Okullarda güven ortamının bulunmamasının son derece olumsuz durumlara yol açabileceği belirtilmektedir. Eğitim örgütlerinde çalışanlar arasında güven ortamı oluşturmak sanıldığı kadar kolay bir durum değildir (Brewster ve Railsback, 2003, s.10). Okullarda güveni sağlayabilmek için öncelikle güven ortamı oluşturmanın önündeki engellerin neler olduğunun tespit edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda baktığımızda okullarda okul müdürleri, öğretmenler ve öğrenciler arasında güveni oluşturma ve sürdürmede karşılaşılan engeller genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Brewster ve Railsback, 2003, s.10-11);

- Sebepsiz, yanlış yorumlanmış veya okula fayda sağlayıcı olmadığı düşünülen yukarıdan aşağıya doğru karar alma mekanizması
- İletişimin etkisiz olması
- Okulu iyileştirme çalışmalarının ve projelerin okul toplumu tarafından desteklenmemesi
- Okul kaynaklarının yetersiz olması
- Okulda etkisiz olarak düşünülen okul müdürlerinin veya öğretmenlerin uzaklaştırılmaması

- Okul müdürünün liderlik özellikleri göstermemesi
- Sürekli yaşanan öğretmen sirkülasyonu
- Öğretmenler arasında adaletli davranmama

Okulda güven konusunda yaşanan eksiklikler temel olarak kendisini karar alma ve karara katılma gibi örgütsel süreçlerde ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarında göstermektedir. Fakat bunların yanı sıra güven eksikliği yaşayan bir okulda üstesinden gelinmesi gereken asıl konu geçmişleridir. Okulda yaşanan güvensizlik ortamının temel nedenlerini belirlemek ve bu sorunlar üzerinde yoğunlaşmak, örgütte güven ortamı sağlayabilmek için yapılacak ilk adım olması gerekmektedir (Brewster ve Railsback, 2003, s.11).

2.2.3.3. Okullarda Güven Ortamının Oluşturulması ve Sürdürülmesi

Okulda güven ortamının oluşturulması öğretmenlerin kendi meslektaşlarına, müdürlerine ve öğrencilere karşı nasıl davranacakları ile ilgili standartların oluşturulmasını sağlar. Güven unsuru okulun kültürüne yerleştirildiğinde okuldaki bütün çalışanlar elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır ve maksimum performans harcarlar. Neticede bu durum okulun daha iyi bir öğrenme ortamı haline gelmesini sağlar ve öğrencilerin daha etkili bir eğitim almasına katkıda bulunur (Sergiovanni, 2005, s. 90).

Okullarda güvenin oluşmasında bireysel özelliklerin ve örgütsel özelliklerin çok büyük etkisi bulunmaktadır. Örgütlerde güven davranışı, bireyin işe getirdikleri unsurlar ile örgütün bireye sundukları unsurların birleşiminden oluşmaktadır. Bir örgütte işe alınacak bireyin güven unsurunun gereksinimlerini karşılayacak özelliklere göre alınması, güven oluşumuna direkt olarak etki etmektedir. Zaten çalışmakta olan işgörenler ise güven unsurunu sağlayabilecek şekilde eğitilmeleri mümkün olabilmektedir. Yine de güven ortamını sağlayabilmek için örgüt içerisinde örgütsel araçlara işgörenlerin erişimi kolaylaştırılmalıdır. Güven için gerekli olan bireysel özelliklere sahip bir işgören, örgütte güvenin oluşumunu sağlayan araçlarla donatılmazsa güven oluşamayabilir (Polat, 2009, s. 64-65).

Bu açıdan bakıldığında okullarda güven ortamı oluşturmak için okul toplumunun beş önemli öğeyi dikkate alması ve uygulaması gerekmektedir. Bu öğeler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

1. *Yardımseverlik*: Güvenin en önemli öğelerinden birisi yardımseverliktir. Yardımseverlik güvenilen bireyin iyi niyet beslediğine veya bireyin önemseydiği bir şeyin, güvendiği kişi veya grup tarafından iyi bir şekilde korunacağına ve zarar gelmeyeceğine olan inançtır. Okulda okul müdürü veya öğretmenler, karşısındakinin kendisine iyi bir şekilde davranacağından emin olursa güven duygusu oluşur. İkili ilişkilerde bireylerin gelecekteki yapacakları davranışlar ve eylemler bilinmemektedir fakat karşılıklı olarak iyi niyet beklentisi bulunmaktadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000, s.557).
2. *İtimat Edilebilirlik*: Karşı tarafın bireyin ihtiyaçlarını ve beklentilerini olumlu bir şekilde karşılayacağına olan inançtır. İtimat edilebilirlik olaylar karşısında beklenen davranışların tahmin edilebilirlik hissi ile yardımseverliği bir bütün olarak ele almaktadır. Eğer okulda okul müdürleri veya öğretmenler itimat edilebilir ise karşı taraftan beklenenleri yapıp yapmayacağı konusunda endişeye düşmeyecek veya alternatif önlemler almasına gerek kalmayacaktır (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003, s.184).
3. *Açıklık*: Bireylerin sahip oldukları bilgileri karşı taraf ile paylaşma derecesidir. Açıklık özelliği gösteren bir birey kendisiyle veya örgütüyle ilgili farklı bilgilerini karşı taraf ile paylaşarak ona karşı savunmasız hale gelir. Bu sebepten dolayı açıklık karşılıklı güvenin bir boyutu olarak görülmektedir. Kişilerin paylaşılan bilgileri karşı tarafın aleyhine kullanmayacağına yönelik olan inançlardır (Hoy ve Tarter, 2004, s.254).
4. *Yeterlik*: Okullarda güven oluşturmak için sadece iyi niyetin yeterli olmadığı durumlar vardır. Yeterlik karşı taraftan beklenen bir işin yerine getirebilmesi için yeterli yetenek seviyesine sahip olduğuna dair inançtır. Karşı taraftan beklenenlerin karşılanması farklı becerileri gerektirdiğinde, karşı taraftaki bireyin iyi niyetli bir şekilde davrandığı düşünülse bile, bireye sadece güven duyulması yeterli olmayabilmektedir (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999, s.188). Örneğin okulda okul müdürü herkese iyi niyetli bir şekilde davranırsa bile

gerekli liderlik ve yönetim becerilerine sahip değilse bazı konularda müdüre güven duyulmayabilir.

5. *Dürüstlük*: Kişinin sahip olduğu güvenilirliği, doğruluğu ve karakteri gibi bireysel unsurlar dürüstlüğü oluşturmaktadır. Bir bireyin söylediği sözler ile yaptığı eylemler arasında tutarlılık varsa birey dürüştür. Bireylerin yaptıkları eylemlerin sonucuna katlanmayı kabul etmeleri ve hata yaptığında suçunu gizlemek için gerçeği saptırmaktan kaçınması dürüstlüğü ifade eder (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999, s.188).

Bu beş özelliğin okullarda kullanılması güvenin oluşmasında etkili olmaktadır. Fakat güven karşılıklı ilişkilerden doğan bir olgu olduğundan, güvenin atfedildiği birey ya da gruplar güvenin anlamını farklılaştırabilmektedir (Hoy, Gage ve Tarter, 2006, s.242). Eğitim kurumlarında oluşturulan güven ortamı sayesinde, okul müdürünün gerek yönetsel gerekse eğitsel faaliyetlerde istenilen hedeflere kolayca ulaşılabilmesi sağlanabilmektedir.

Okullarda güven ortamının oluşturulması kadar oluşturulan güven ortamının sürdürülmesi de büyük önem arz etmektedir. Bu konuda güven ortamının sürdürülmesi için aşağıdaki maddelere dikkat edilmelidir (Memduhoğlu ve Zengin, 2010, s. 269);

- Örgütte güven ortamı oluşturmanın örgüte ve bireye sağladığı faydalar hakkında ve güven ortamını oluşturma yöntemleri hakkında çalışanlara periyodik olarak eğitimler verilebilir. Verilecek bu eğitimler seminer, konferans, panel veya hizmet içi eğitim olabilir.
- Okulda çalışanların karara katılmaları sağlanarak hem okul müdürüne güven sağlanmış olur hem de bireylerin kendi içerisindeki potansiyelleri keşfedilmiş olur.
- Kararların alınmasında çalışanların fikirlerinin de dikkate alınması onların görüşlerini ifade etmelerini sağlamaktadır. Böylece destekçi bir okul yapısı oluşmuş olur. Alınan bu görüşler uygulama aşamasında da dikkate değer olarak görülmelidir.
- Okulda iletişim içerisinde bulunan bireyler birbirlerine güven duymazlarsa iletişim beklenildiği şekilde gerçekleşmez. Bu sebepten dolayı okul müdürleri her türlü iletişim kanallarını açık tutmalı ve sürekli olarak geri bildirimlerde

bulunmaları gerekmektedir. Aksi halde iletişim kopabilir ve güvensizlik ortamı oluşabilir.

- Okuldaki çalışanların kendilerini geliştirmesine ve yenilemesine yönelik çeşitli eğitimler düzenlenebilir. Böylece çalışanların değişime karşı inançlarının artması sağlanabilir.
- Okul yönetiminde katılımcı yönetim anlayışı benimsenebilir. Çalışanların farklı yeteneklerini sergileyebileceği ortamlar sunulabilir. Ayrıca küçük takımlar kurularak bireylerin birlikte çalışabileceği bir ortam yaratılabilir.
- Okullarda çalışan bireylerin kariyer olarak yükselme hedeflerini destekleyen uygulamalar gerçekleştirilebilir. Örneğin çalışanların kendilerini kişisel ve mesleki olarak geliştirmeleri teşvik edilebilir ve desteklenebilir.
- Okul yönetiminde değerlendirilebilecek bir liderin seçimi için adayların eğitim yaşamlarından itibaren yetenekleri ve yeterlikleri açısından değerlendirmeye tabi tutulması gerekmektedir. Üstün yeteneklere ve özelliklere sahip yöneticilerin yönetim kademesinde değerlendirilmesi çalışanların güven duymasını sağlayacaktır.

Sonuç olarak güvenin sürdürülmesi de güvenin oluşturulması kadar önemlidir. Okullarda güvenin sürekli hale gelmesi, istenilen yakın ve uzak hedeflerin gerçekleştirilmesi bakımından önem arz etmektedir.

2.3. Örgütsel Değişim, Değişime Açıklık ve Eğitim Kurumlarında Değişime Açıklık

Bu bölümde ilk önce örgütsel değişim kavramı daha sonra değişime açıklık kavramı ve en son olarak ise eğitim örgütlerinde değişime açıklık ve değişim üzerinde durulacaktır

2.3.1. Örgütsel Değişim

Değişim, yaşadığımız doğanın temelinde var olan, sürekli devam eden ve kaçınılmaz olan bir kavramdır. Çevremize baktığımızda her şey sürekli değişim halindedir. İnsanlar, mevsimler, iklimler, örgütler yani kısacası dünya sürekli değişime uğramaktadır. Örgüt veya insan olsun mevcudiyetini sürdürmek istiyorsa sürekli

değişmek zorundadır. Değişimin bu kadar önemli hale gelmesiyle artık örgütler değişimin baskısı altında kalmakta bunun sonucu olarak ise sürekli değişim yaşanmaktadır.

Bu bağlamda değişim kavramı üzerine yapılmış olan bazı tanımları incelemek, değişimin önemini ve niteliğini anlamak açısından faydalı olacaktır. TDK'ya göre değişim kelimesi “bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü” anlamında kullanılmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2018). Demirgil ve Antalyalı (2017, s. 128)'ya göre değişim en basit tabiriyle “olağan durumun farklılaşması” olarak tanımlanmaktadır. Peker (1995, s.24)'e göre değişim bir durumu başka bir durumun yerine koyma, eldeki bir şeyden elde edilen bir şey için vazgeçme, aynı tür içerisinde bulunan olayları ya da nesnelere yeni bir şey ile değiştirme ya da yenisini alma yani bir yenilik getirmedir. Weick ve Quinn (1999, s.362)'e göre ise değişim zamana bağlı olarak gerçekleşen planlı veya planlı olmayan bir eylemdir. Genel kabul gören tabiriyle değişim Kant'a göre ise “ya bir şeyi tanımlayan özel niteliklerin değişikliğe uğraması, ya da bir şeyin başka bir şeye dönüşmesi” olarak açıklanmıştır (Yıldırım, 2013, s.28).

Erdoğan (2002, s.11)'a göre değişim alışık olmadık ve farklı bir şeyin uygulamaya koyulmasıdır. Değişim, şu anda var olan durumumuzun etkileşim halinde bulunduğumuz çevrenin koşulları ve değişen ihtiyaçları karşısında artık yetersiz ve çaresiz kalması durumunda bize yeni donanımlar kazandırarak, o ihtiyaçları giderebilecek kadar örgütsel ya da bireysel olarak yeni fikirler üretebilme ve uygulayabilmek için karar verme sürecidir. Van de Ven ve Poole (1995, s. 512) değişim kavramını örgütsel olarak incelemiş ve örgütsel varlığın sahip olduğu yapı, kalite veya durumundaki değişikliğin somut olarak incelenmesi olarak tanımlamıştır. Başaran (1998, s.128)'a göre ise değişim, var olan bütünün kendi arasındaki ve sahip olduğu farklı öğeleri arasındaki ilişkilerde, öncesine göre gözlenebilir bir farklılığın oluşmasıdır. Toman (1997, s.10)'a göre değişim kişinin çalıştığı ortamda, yaşadığı çevrede ve kendi fizyolojik, biyolojik ve psikolojik yapısında ortaya çıkan bir yapı olarak önümüzdeki yıllarda üstünde durulacak en önemli kavramlardan birisidir. Son olarak Koçel (2011, s.668) değişimi “ herhangi bir şeyin bir düzeyden başka bir düzeye gelmesi” olarak açıklamıştır.

Değişimle ilgili yapılan bu tanımlar incelendiğinde değişimin özellikleri genel olarak aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Çobanoğlu, 2015, s. 6-7).

- 1- Değişim planlı veya plansız olabilir.
- 2- Şu anki bulunduğumuz durumdan, gelecek duruma doğru hareket etmedir.
- 3- Önceki davranıştan farklı davranışlar sergilemektir.
- 4- Mevcut durum ve istenilen durum arasındaki farklılıktır.
- 5- Bireysel ve örgütsel olarak gerçekleşebilir.
- 6- Bir süreçtir.

Özdemir (2000, s.55)'e göre değişim toplumsal yaşamda bireylerin üzerinde büyük etkileri olduğu gibi örgütler üzerinde de büyük etkiye sahiptir. Rekabetçi düzende hiçbir örgüt değişimden uzak durarak ya da kendisini yenilemeyerek ayakta kalamaz. Bu yüzden örgütler değişimden kaçmamalı, onunla yüzleşmeli ve değişimi yönetmek için çaba sarf etmelidirler. Değişimin bu özelliklerini bilen iyi bir yönetici, artık yaşadığımız dünyanın bir gereksinimi olan değişimlerin önceden farkına varıp, gerekli önlemleri almakta ve bundan yararlanıp rakiplerinin bir adım önüne geçmektedir.

Bu açıdan bakıldığında örgütlerimiz çevreden gelen baskılara ayak uydurmak ve varlığını sürdürmek için, örgütsel yapısını sürekli güncel tutmalı ve yeni gelişmeleri takip etmelidir. İşte ortaya çıkan bu yeni gelişmelerin örgüte uyarlanması ise “örgütsel değişim” ile sağlanmaktadır. Tezcan (1984, s.130)'a göre örgütsel değişim kavramı toplumsal yapı içerisinde şekillenen, toplumsal değişimden direkt olarak etkilenen, zaman içerisinde etkisini artırmasıyla çevresini de etkisi altına alan ve giderek önemi artan bir kavramdır.

Şimşek ve Akın (2003, s.238)'a göre örgütsel değişim, oldukça karmaşık kapsama sahip ve tam olarak açıklığa kavuşturulamamış bir kavramdır. Bu sebepten dolayı örgütsel değişim ile ilgili yapılan çalışmalara baktığımızda birçok tanım karşımıza çıkmaktadır. Bunun sebebinin herkesin değişime farklı açıdan bakmasından kaynaklandığı söylenebilir. Balcı (1995, s. 47) örgütsel değişimin, mevcut bulunan yapı, süreç ve davranışlarda meydana gelen değişiklikler olduğunu belirtmektedir. Örgütlerde değişimin sağlanması, örgütsel dengeyi sağlamak için gereklidir. Başaran

(1998, s. 127)'a göre örgütsel değişim, örgütün çevresel koşullara ayak uydurabilmesi amacıyla örgütün yeniden yapılandırılmasıdır. Yousef (2017, s. 79)'a göre örgütsel değişim bir örgütün yapısını, hedeflerini, teknolojisini veya çalışma görevini değiştirmeye yönelik bir girişim veya dizi girişim olarak tanımlanmaktadır. Owens (1987, s. 243)'a göre örgütsel değişim, örgütün sahip olduğu amaçları etkili bir şekilde yerine getirebilmek veya belirlenen yeni hedeflere ulaşabilmek için, örgütün gelişmesini sağlayan planlı, sıra dışı ve koordine edilmiş uğraşlardır. Bir başka tanıma göre ise örgütsel değişim, örgütün elemanlarında, örgütün işlemlerini sağlayan alt sistemlerinde ve bu unsurlar arasındaki ilişki şemalarında, ayrıca örgüt ve çevre arasında oluşan doğal etkileşimde meydana gelebilecek olumlu ya da olumsuz her türlü değişimdir (Sağlam, 1979, s.61). Zimmerman (1995)'e göre örgütlerin değişime karşı sergiledikleri iki farklı tutum bulunmaktadır. Bu tutumlardan birincisinde, örgütün örgütsel değişime ihtiyacı olduğunu kabul edip, sağlıklı bir değişim için gerekli bütün faaliyetleri uygulamak esastır. İkinci tutum ise, değişimi görmezden gelip dış dünya ile etkileşimi koparmaktır. İkinci tutum bireyin gerçekleri görmek istememesi demektir. Çünkü değişimi görmezden gelmek demek, değişimin yol açtığı zararı da görmezden gelmek demektir.

2.3.1.1. Örgütsel Değişimin Amacı ve Önemi

Yaşadığımız dünyada örgütler için en önemli güç konumunda bulunan değişime ayak uydurma, örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için en önemli unsurdur. Sürekli meydana gelen yeni teknolojik değişimler ve gelişmeler, yöneticinin donanımlı ve hazır olmasını gerektirmektedir. Yani bu gelişmeler sonucunda ortaya çıkabilecek sorunlarla örgütlerin baş edebilecek kapasiteye sahip olması gereklidir (Yeniçeri, 2002, s. 9). Sabuncuoğlu ve Tüz (1998), değişimin amacını dört başlık altında incelemektedir; Bunlar; “etkinliği artırmak”, “verimliliği artırmak”, “motivasyon ve tatmin düzeyini artırmak” ve “diğer amaçlardır”.

Etkinliği Artırmak: Etkinliği artırmak bir örgütün olmazsa olmaz amacıdır. Burada örgütün yerine getirdiği faaliyetleri en etkili şekilde uygulamak ve faaliyetleri uygulayan kişinin verimliliğini ve becerilerini artırmak en temel amaçtır. Genel olarak

baktığımızda işin gerektirdiği hüneler ile işi yapan bireyin hüneleri uyuşmuyorsa örgütte değişim gerekmektedir.

Verimliliği Artırmak: Verimliliği artırmak değişimin en önemli amaçlarından birisidir. Kurumun içyapısı ve örgüt içi faaliyetleri ile ilgili bir kavramdır. Örgütte yapılan işler, işin yapılış aşamaları gerekli alet ve gereçler üzerinde değişiklik yapılması amaçlanır.

Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Artırmak: Bir örgütte çalışanlar sürekli aynı işi yapmaktan dolayı motivasyonu düşebilmektedir. Örgütte işler beklenen düzeyde ilerlese de bu tekdüzelik çalışanlar üzerinde baskı oluşturmaktadır ve buna bağlı olarak değişim ihtiyacı hissedebilirler. Bundan dolayı motivasyon ve tatmin düzeyini artırmak için değişim gerekebilir.

Diğer Amaçlar: Yukarıda sayılan amaçların yanı sıra, değişimin örgütleri ve bireyleri geleceğe hazırlama, örgüt üyeleri arasında güven duygusu oluşturma ve işbirliğini artırma, iletişimi üst düzeyde tutma, otorite sağlama ve sinerji yaratma gibi pek çok görevi bulunmaktadır.

2.3.2. Değişime Açıklık

Değişim kaçınılmaz bir olgudur. Günümüz dünyası sürekli olarak değişime uğramaktadır. Bu değişim çevremizdeki en küçük birimden en büyük sistemlere kadar etkisini göstermekte ve buna bağlı olarak toplumsal birimleri de etkilemektedir. Genellikle teknolojinin ilerlemesiyle ortaya çıkan bilgi ve teknolojiye dayalı yapı, sahip olunan ekonomik koşullar, dinsel koşulların çevresel taleplerle etkileşimi, toplumun benimsediği çeşitli davranış biçimlerinde yaşanan farklılıklar, küresel anlamda sosyal ağ yapısının yaygınlaşması ve buna benzer etmenler, kişilerin ve toplumların üzerinde değişim yönünde baskı oluşturmaktadır (Beycioğlu ve Aslan, 2010, s. 154). Örgütlerin çevrelerinde meydana gelen değişimleri anlamaları ve yorumlamaları, buna bağlı olarak strateji geliştirip değişime ayak uydurmaları örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için en önemli etmenlerden birisidir. Buna ek olarak bireylerin ve örgütlerin değişimi planlayarak ve amacına uygun bir şekilde organize ederek gerçekleştirmeleri ve geleceğe ilişkin tahminler yapmaları onların değişime hazırlıklı olmaları açısından önem arz etmektedir (Demirtaş, 2012, s. 19).

Değişim üzerinde yapılan çalışmalar genel olarak incelendiğinde, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi, değişimi kabul edip kendilerini bu yönde hazırlamaları ile mümkün olduğu belirtilmektedir. İşte bu noktada üzerinde durulması gereken en önemli kavram “değişime açıklık” olarak karşımıza çıkmaktadır. Zadeoğulları (2010, s. 9) değişime açıklık kavramının birçok tanımı olduğunu ve bunun sebebinin ise değişim kavramının da birçok tanımının olmasından kaynaklandığını belirtmektedir.

Değişime açıklık kavramını açıklamak için birçok araştırmacı, farklı açıklamalar yaparak kavramın üzerinde durmuştur. En basit tabirle değişime açıklık, Özdemir (2000)’e göre bir bireyin ya da kurumun değişime elverişli olması ve değişim yönünde istekli davranması olarak açıklanmaktadır. Yine benzer bir şekilde Armenakis ve Harris (2002, s. 169) değişime açıklığı, işgörenlerin değişim için kendisini hazır duruma getirmesi ve değişimin arkasında durarak değişim sürecini desteklemesi olarak açıklamıştır. Taşdan (2013, s. 2)’a göre değişime açıklık, farketmeksizin bireylerin veya örgütlerin değişim, gelişme ve ilerleme gibi olumlu faaliyetlere bireysel ya da örgütsel olarak uygun olma ve değişime istekli olma durumu olarak açıklanmaktadır. Tal ve Yinon (2002, s. 275)’a göre değişime açıklık, bireyin yaptığı bir işteki farklı yolları sürekli olarak farklı şekillerde denemesidir. Copas (2003, s.1)’a göre değişime açıklık, alışılmış durumlarda kalmayı istemenin aksine yeni koşullara açık olma ile ilgili bir kişilik özelliğidir. Diğer bir tanıma göre ise değişime açıklık bireysel ve örgütsel olarak ele alınmış ve bireyin ya da örgütün işlevsel anlamda değişime karşı istekli ve uygun davranması olarak açıklanmıştır (Çankaya, Yeşilyurt, Yörük ve Şanlı, 2012, s. 49).

Farklı bir tanıma baktığımızda Holt, Armenakis, Feild ve Harris (2007, s. 235)’e göre değişime açıklık, kişinin bilişsel ve duyuşsal olarak değişime kendisini hazır hissetmesi, değişimi kabullenip benimsemeleri ve belirlenen amaçlara uygun şekilde davranarak belli bir plan doğrultusunda değişimi gerçekleştirmeye istekli olmalarıdır. Weiner ve diğerleri (2008, s. 381) değişime açıklığı, örgütsel üyelerin psikolojik ve davranışsal olarak örgütsel değişikliği uygulamaya hazır olma derecesi olarak açıklamışlardır. Benzer bir şekilde Cochran, Bromley ve Swando (2002, s. 509-510), polis örgütleri üzerinde yaptığı çalışmada, örgütlerin değişime açık olabilmesi için

polislerin değişime karşı olumlu bilişsel ve duyuşsal tutum beslemeleri gerektiğini ve böylece değişime karşı dirençlerinin azalacağını belirtmiştir. Bu tanımdan anlaşılacağı gibi değişime açıklık sadece eğitim örgütlerinde değil, aynı zamanda diğer örgütlerde de aynı amaçla kullanılmaktadır. Dunham, Grube, Gardner, Cummings ve Pierce (1989, s.6) ise değişime açıklığın üç boyutu olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar, değişime karşı bireyin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal yaklaşımlarıdır. Bireylerin bu üç boyuttaki değişime karşı olumlu yaklaşımları değişimin gerçekleşme olasılığını artırmaktadır. Argyris ve Schön (1978) örgütün değişime açıklığını, çalışanların psikolojik ve davranışsal olarak değişime hazır olma derecesi olarak tanımlamıştır. Değişime hazırlık yapmanın örgütün başarılı bir şekilde değişim yaşayabilmesi için ön koşul olduğunu belirtmişlerdir. Çünkü örgüt çalışanları, kendilerine psikolojik olarak güvenlik, güç ve kimlik duygusu sağlayan örgütün devamı için değişimi gerekli görmelidirler. Diğer bir bakış açısından baktığımızda, Devos, Buelens ve Bouckennooghe (2007, s.622)'a göre değişime açıklık, çalışanları belirsizliğe sürüklemeyen bir değişim politikasıyla değişimi yöneten yöneticiye duyulan güvenle, daha önce örgütte yaşanmış olumlu değişim tecrübeleriyle ve örgütün sahip olduğu olanakların yeterliliğiyle yakından ilişkilidir.

Hinduan, Wilson-Evered, Moss ve Scannell (2009, s.64)'e göre değişime açıklık kavramı bireysel bir tutum olarak ele alındığında, değişimi bir fırsat olarak değerlendiren çalışanlar durağanlıktan ziyade sürekli değişimin yaşanmasının normal bir olgu olduğu üzerinde dururlar ve bunun hem bireysel hem de örgütsel gelişime büyük katkısı olduğunu bilirler. Değişimin zorlayıcı unsurlarına karşı yeni hedefler belirleyerek hedefe ulaşma doğrultusunda planlı adımlar atarlar ve sonucunda iş tatmini yaşarlar.

Covin ve Killman (1990, s.233)'a göre işgörenlerin ihtiyaçlarının ve bilgi ortamlarının değişime açıklık üzerinde büyük etkisi bulunmaktadır. Bireyin değişime açık olması için değişikliğin potansiyel sonuçları hakkında olumlu düşüncelere sahip olması ve değişim sürecinin başarı ile planlanması ön koşuldur. Bu ön koşula bağlı olarak bireylerin olumlu düşünceler geliştirebilmeleri için bazı kişilik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda Costa ve McCrae (1988, s.258)'nin geliştirdiği 5 faktörlü modelde, bireyin sahip olması gereken beş kişilik özelliği

üzerinde durulmaktadır. Bu kişilik özellikleri, dışa dönük olma, duygusal istikrar, deneyimlere açık olma, uyumlu olma ve öz disipline sahip olma özellikleridir. Yapılan birçok çalışmaya baktığımızda deneyimlere açık olma faktörünün değişime açıklık özelliğiyle benzeştiği vurgulanmaktadır. Yani değişime açık olma bireyde bulunması gereken beş temel özellikten birisidir.

Armenakis, Harris ve Mossholder (1993, s. 682), örgütlerde değişime açıklığın oluşturulabilmesi için bir model önerisi ortaya koymuşlardır. Bu modelde temel olan konu değişim mesajını çalışanlara iletebilmektir. Bu mesaj ise iki temel varsayımdan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi, örgütün şu anda bulunduğu durum ile ulaşmak istediği durum arasındaki farktır. İkincisi ise değişimin direkt olarak etkilediği grupların değişim yönünde sergilediği yeteneklerdir. Yani çalışanın yeteneklerinin beklenen sonucu vermesi gerekmektedir. Birinci durum açısından bakıldığında değişimin getirilerinin çalışanlar tarafından kabul edilmesi ve bu konuda istekli davranmaları çok önemlidir. Örneğin, faaliyet gösterilen sektörde öncü bir marka olabilmek için değişime çalışanların da inanması ve değişimin gerekli olduğunun farkına varması gerekmektedir. İkinci duruma baktığımızda ise değişim lideri olarak bir yönetici çalışanlarını değişim konusunda desteklemeli, onlara güven vermeli ve değişim konusunda var olan potansiyellerini ortaya çıkarabilmeleri için onları cesaretlendirmelidir.

Wanberg ve Banas (2000, s. 132) yaptığı çalışmada ABD Konut ve Kentsel Gelişim Dairesi (HUD) toplu konut programlarının geniş çaplı yeniden yapılanmasının bir sonucu olarak, uygulanan bir dizi işle ilgili değişikliklere karşı çalışanların değişime açıklığının tahminlerini ve sonuçlarını incelemiştir. Bu çalışmada Miller, Johnson ve Grau (1994) tarafından da üzerinde durulan, değişikliği desteklemek için isteklilik ve değişikliğin potansiyel sonuçları hakkında olumlu etki (örneğin, değişikliklerin bir şekilde faydalı olacağı hissi) içeren bir örgütsel değişikliğe açıklık kavramı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bireyin değişime açıklık düzeyinin fazlalığı, çalışanların örgütsel değişim için hazır olma durumunu yaratmada kritik öneme sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca değişimin zihinsel, duygusal ve davranışsal boyut olmak üzere üç boyutlu yapıda olduğu ve bunların bireyin değişime açık olması bakımından önemli etkileri olduğu saptanmıştır.

2.3.2.1. Değişime Açıklığın Boyutları

Literatür incelendiğinde değişime açıklık genelde kişilik özelliği olarak değerlendirilmiştir. Buna bağlı olarak literatürde çoğunlukla kabul gördüğü şekilde değişime açıklığın boyutları üç kavram üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu kavramlar değişime açıklığın bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutudur (Cochran ve diğerleri, 2002; Dunham ve diğerleri, 1989; Argyris ve Schön, 1978).

2.3.2.1.1. Değişime Açıklıkta Bilişsel Boyut

Bireyin, yapılacak değişimin olumlu etkilerine inanması olarak ifade edilmektedir. Değişime açıklıkta bilişsel boyut, örgüt çalışanlarının değişimin sağlayacağı örgütsel veya bireysel çıktılarının daha faydalı olacağına inanması ya da inanmaması, diğer çalışanlara değişimi desteklediği ya da desteklemediği konusunda söyledikleri, bu konudaki inançları ve sonuç olarak değişime açık olup olmayacağını içermektedir (Zadeoğulları, 2010, s. 9). Dunham ve diğerleri (1989)'ne göre bireyin değişime açıklığındaki temel mesele, bireyde var olan değişime açıklıkla ilgili bilişlerdir. Bireyin yapılacak değişim karşısındaki bilişsel tutumu, yapılacak değişimlerin hem örgüt, hem örgüt çalışanları hem de bireysel olarak kendisi için fayda sağlayacağı ya da sağlamayacağı hakkındaki inançlarıdır. Eğer bir kişinin değişime açıklıkta bilişsel boyutu üst düzeyde ise değişimin genel olarak örgüt için fayda sağlayacağını düşünmesi olası olarak görülmektedir.

Yeniçeri (2002, s. 181)'ye göre değişime açıklıkta bilişsel boyut, örgüt içerisinde duygusal olarak sergilenen tutum ve davranışlardan farklı olarak, mantık çerçevesi içerisinde gerçekleştirilen zihinsel değerlendirmeler olarak ön plana çıkmaktadır. Bu değerlendirmeler sayesinde birey, değişimin getireceği olumlu veya olumsuz faktörleri iyi bir şekilde analiz ederek, değişim konusunda karar verebilmektedir.

2.3.2.1.2. Değişime Açıklığın Duygusal Boyutu

Değişime açıklığın duygusal boyutu, bireylerin örgütte yaşanan değişim neticesinden memnuniyet düzeyi olarak açıklanabilmektedir. Diğer bir deyişle, bireylerin değişimi ne kadar çok arzuladıkları, değişim neticesinden memnun olup olmadıkları, yaşanan değişimi, değişim aşamasında bulunan örgüt veya bireylere

değişimi tavsiye edip etmeyecekleri ve değişim sonucundan pişman olup olmadıklarını göstermektedir (Bingül, 2006, s. 25).

Mossholder, Settoon, Armenakis ve Harris (2000) bireyin duygusal tepkilerinin iki boyutu olduğunu belirtmektedir. Bunlar hoşnutluk ve uyarılma'dır. Hoşnutluk bireyin sahip olduğu pozitif duygulardan negatif duygulara kadar uzanan farklı seviyedeki duyguların seviyesini göstermektedir. Uyarılma ise bu hissedilen duygudaki yoğunluk olarak ifade edilebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında değişime açıklığın duygusal boyutu, değişim neticesinde bireyin hissettiği olumlu ya da olumsuz duyguları göstermesinin yanı sıra hissedilen duygu yoğunluğunu da ifade edebilmektedir. Ayrıca Sağır (2010, s.85)'a göre hissedilen bu duygu yoğunluğu, bireyin değişim yönünde gerekli olan enerjiyi elde edebilmesini sağlar.

2.3.2.1.3. Değişime Açıklığın Davranışsal Boyutu

Değişime açıklığın davranışsal boyutu bireyin değişimi destekleme ve değişime yardımcı olma konusundaki takındığı tavırlardır. Davranışsal boyut, örgütün ve bireylerin değişimden faydalanma gayretini, planlanan değişime destek vereceğini, önceden kestirilemeyen durumların üstesinden gelme yönünde emek sarf edeceğini ve değişikliğin doğrudan bireylere canlılık getireceğini içermektedir. Yani değişime açıklığın davranışsal boyutu, bireyin değişim sürecini nasıl etkileyeceğini ve nasıl performans göstereceğini belirlemektedir (Bingül, 2006, s. 26).

Davranışsal boyutta artık bireylerden uygulamaya konan değişikliklere destek olmaları ve planlanan değişim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için emek sarf etmeleri beklenmektedir.

2.3.3. Eğitim Örgütlerinde Değişime Açıklık ve Değişim

Örgütler açık sistem olarak varlığını sürdürmektedirler. Açık sistem olmasının gereği olarak çevre ile sürekli etkileşim halinde bulunurlar, bunun neticesinde değişimlere de sürekli olarak açık konumdadırlar. İçerisinde bulunduğumuz teknoloji ve bilgi çağının sürekli değişmesi ve gelişmesi doğal olarak örgütlerin çevresini de değiştirmektedir. Bunun sonucu olarak örgütlerin hayatta kalabilmesi için bu değişime ayak uydurması gerekmektedir (Güvenli, 2007, s.51). Diğer örgütler gibi eğitim

kurumları da belirlenen amaçları gerçekleştirmek amacıyla faaliyet gösteren yapılardır. Fakat genel olarak bu benzerliğe rağmen eğitim kurumlarının diğer örgütlerden bazı farklılıkları vardır. Eğitim faaliyeti herhangi bir örgütte gerçekleştirilen üretime benzeyen bir süreç durumunda değildir. Eğitim örgütleri sahip olduğu insan kaynakları, amaçları ve yapılan faaliyetler açısından diğer örgütlerden ayrılmaktadır (Cenker, 2008, s. 54).

Eğitim örgütleri yönetim bakımından ve okulda görev yapan personel bakımından da diğer örgütlerden farklılık göstermektedir. Eğitim örgütleri dışında yer alan örgütler yöneticiler ve astları bakımından değerlendirildiğinde, entelektüel kapasite veya kültür gibi etmenler bakımından yöneticiler lehinde oldukça büyük farklar olurken, okullarda görev yapan öğretim kadrosu ile yöneticiler arasında büyük bir farklılık yoktur. Okullarda görev yapan yönetim kadrosu ile öğretmenlerin aldıkları eğitim seviyesi ve sahip oldukları sosyokültürel yapı hemen hemen benzer düzeydedir. Bu açıdan bakıldığında okulların sahip oldukları özelliği iki şekilde değerlendirmek gerekmektedir. Birincisi, sosyokültürel ve eğitim olarak yöneticiden pek farkı bulunmayan öğretmenler kendilerini daha çok özerk hissedebilirler. İkincisi, öğretmenler ile okul yöneticilerin, sosyokültürel ve eğitim olarak farkı bulunmayan okullarda iletişim düzeyi daha etkili ve işleyişli olabilmektedir (Erdoğan, 2002, s.84).

Ülkenin geleceğini etkin bir şekilde dizayn etmek görevine sahip olan eğitim örgütleri, geleceği şimdiden görmek ve gelecekte gerekli olacak değişim gereksinimlerini belirlemek, bu doğrultuda toplumu yönlendirip gerekli değişimi sağlamak ve bunu etkili ve sürekli hale getirmek görevini üstlenmişlerdir (Beycioğlu ve Aslan, 2010, s.160). Bunun yanı sıra bilgi toplumuna geçiş ile birlikte, eğitim kurumlarından beklentiler artmakta ve buna bağlı olarak eğitimin niteliğinde değişime gidilmesi gerekmektedir. Bilgi toplumuyla birlikte değişen örgüt ve yönetimde yeni yaklaşımlar eğitim kurumlarını sürekli değişime zorlamaktadır (Özdemir, 2000, s.20). Özellikle açık bir sistem olarak varlıklarını sürdüren okullar diğer örgütlere göre daha kırılabilir bir yapıya sahiptirler. Bu sebepten dolayı değişim okullar için son derece hayati ve kaçınılmaz bir kavram olarak göze çarpmaktadır (Beycioğlu ve Aslan, 2010, s.160).

Eğitim ve değişim kavramları arasında çift yönlü bir ilişki ve karşılıklı şekilde bir etkileşim vardır. Eğitim kavramı hem toplumdaki değişmeleri takip eder hem de bu değişikliklere göre kendisini yeniden düzenler. Eğitim kurumları elde ettikleri çıktıları vasıtasıyla diğer işlemleri derinden etkileme özelliğine sahiptir. Bu nedenle eğitim toplumun gelişmesine ve yenileşmesine öncülük eden bir kavramdır. Eğitim sistemi oturmuş ve ilerlemiş olan toplumlar birçok farklı alanlarda da ilerlemekte ve bürokrasi azalmaktadır. Ayrıca ast üst ilişkileri de daha olgun temellere sahip olmaktadır (Özdemir, 2000, s.27-31).

Eğitim örgütlerindeki değişmeler genel olarak bilgide değişim, davranışta değişim, grup ve örgütlerin performanslarında değişim olmak üzere üç grup altında ele alınmaktadır. Bu üç değişim dikkate alındığında bilginin değişmesinin diğerlerine göre daha kolay olduğu belirtilmektedir. Kısa dönemde davranışlarda değişim meydana getirmek bilgiye göre daha zor olduğu düşünölmektedir. Mesela bir öğretmen öğrencilere sigaranın zararları hakkında bir sunum hazırlayarak çeşitli bilgiler verebilir, fakat öğrencilerin sigarayı bırakması uzun zaman alacaktır. Gurupların davranışlarında değişim meydana getirebilmek ise en zordur. Grup davranışlarında değişim oluşturabilmek dediğimizde işin içine grup kültürü, yıllardan beri gelen gelenekler ve grupsal davranışlar gibi birçok etmen girmektedir. Bu sebepten dolayı grupta bulunan bireylerin davranışlarını değiştirmeden önce, gurupların sahip olduğu kültürü ve normları değiştirmek gerekmektedir. Bu durum ise okulun sahip olduğu toplumu şekillendirme felsefesi ile yakından ilişkilidir (Hersey ve Blanchard, 1982; akt: Çelikten, 2000, s.15).

Eğitim kurumlarında değişimi gerektiren sebepler olarak, hızla değişen demografik değişmeler (okul sayısı, nüfus artışı vb.), örgütün yapısal değişmeleri, toplumun değişmesi sonucunda müfredatın bu değişimden etkilenmesi, kurumun finansal durumu ve yönetim mekanizması (devlet politikası) görölmektedir (Campbell, Corbally ve Nystrand, 1983, s. 206-209). Fullan (1982, s.13)'a göre eğitimdeki değişmeler genel olarak eğitim öğretime uygun yeni ve farklı materyallerin kullanılması, öğretim sürecinde yeni teknik ve yöntemlerin uygulanması ve eğitime yüklenen yeni anlam ve inançlarla ilgili değişimlerdir.

Eğitim örgütlerinde planlanan bir değişimi gerçekleştirebilmek için var olan sistemin sahip olduğu dinamiklerinin yanı sıra eğitim kurumunun bir örgüt olarak da derinlemesine analiz edilmesi gerekmektedir. Birçok farklı alanlarda değişimin meydana gelmesi çoğu zaman gerçekleştirilmek istenen değişimin yeterince benimsenmemesine neden olmaktadır (Fullan, 2007, s. 68).

Bu bağlamda günümüz örgütlerinde değişimin gerekli olduğunu belirleyebilmek için bazı durumları göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Ayrıca değişimin bazı özelliklerini bilmek değişim sürecinde bize yardımcı olacaktır. Değişim sürecinin temel konuları Bridge (2003, s.101-102)'e göre aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- Değişimin gerçekleştirilebilmesi için değişimi gerektiren acil bir durumun olması gerekmektedir. Eğer gereksinime ihtiyaç duyulmuyorsa değişim olmaz.
- Değişimde asıl konu değişimi bir bütün olarak sahiplenebilmektir.
- Değişimin gidebileceği tek bir doğru yol vardır.
- Bireylerin değişimi genel olarak anlamaları ve değişimi nasıl uygulayacakları konusunda fikir sahibi olmaları gerekmektedir.
- Değişim sürecinde stres kaygı gibi durumlar ortaya çıkabilir.
- Her okul sahip olduğu koşullara göre değişime farklı yaklaşır.
- Değişim sırasında anlaşmazlıklar ve çatışmalar yaşanabilir.
- Değişimi gerçekleştirebilmek için destek ve baskı karışımı bir davranış sergilemek gerekir.
- Değişim örgüt içerisinde hem aşağıdan yukarıya hem de yukarıdan aşağıya karışık bir Şekilde gerçekleştirilmelidir.
- Değişim farklı buluşları ortaya çıkarmaya yardımcı olur.
- Etkili bir değişim hemen gerçekleşmez, uzun zaman alabilir.
- Örgüt içi birleşme için zaman ayırmak gerekir.
- Farklı sebeplerden dolayı planlanan değişim hemen gerçekleşmeyebilir.
- Okulda bazı bireyler değişime hiç yanaşmayabilir. Bunun için zaman kaybı yaşamamak gerekir.
- Değişim evrensel bir kavramdır. Detaylı Şekilde planlamak zor iştir.

- Değişim konusunda asıl odaklanılması gereken yer bireysel durum ve tutumlar değil, okul kültürünü ve bütününe değiştirebilmektir.

Okulu geliştirmek amacıyla yapılan değişikliklerin çoğunluğu bütün okulların aynı özelliklere sahip olduğu varsayımına göre yapılmakta ve bütün okullarda benzer yöntemlerin etkili olacağı düşünülmektedir (Hopkins, Harris, ve Jackson, 1997, s.402-403). Fakat okulların değişime açık olmasının, okulun sahip olduğu iklimle yakından ilişkisi bulunmaktadır (Kearney ve Smith, 2008). Bu iklimin oluşturulmasında okulda öğrenim gören öğrencilerin niceliklerinin ve niteliklerinin her yıl değişmesi eğitim kurumları için önemli bir sorun olarak görülebilir. Her sene okula belli oranda öğrencilerin dâhil olması veya belli oranda öğrencilerin mezun olup ayrılması her sene okul dokusunun değişmesi anlamına gelebilir. Bunun yanı sıra okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler, diğer örgütlerden farklı olarak daha sık bir şekilde değişmektedir. Öğretmen, öğrenci ve yönetici üçgeninde yaşanan sürekli değişimler nedeniyle belli bir okul kültürünün oluşamaması ve istikrarın sağlanamaması durumu ortaya çıkabilir. Ayrıca eğitim kurumlarında gerçekleştirilen işlerin sınırları ve yapıları başka örgütlerdeki gibi kesin ve belirgin değildir (Bursalıoğlu, 1998, s. 29). Daha önce de söylendiği gibi her okulun kendine özgü sahip olduğu özellikleri ve dinamikleri vardır. Bu durumda her okulu ayrı ayrı dikkate alıp değişimi gerçekleştirmek gerekmektedir. Belli bir kalıp doğrultusunda okul iklimini ve dinamiklerini dikkate almadan oluşturulan performans odaklı eğitim değişimleri yerine, okulun sahip olduğu temel ihtiyaçları göz önünde bulunduran değişim hareketleri daha başarılı olacaktır (Harris, 2002, s. 6). Her okul kendisinde barındırdığı unsurları dikkate alarak değişimi planlaması sonuca ulaşmasına yardımcı olur. Bunların yanı sıra değişimi gerekli kılan farklı unsurlar da bulunmaktadır.

Fullan ve Hargreaves (1998; akt: Beycioğlu ve Aslan, 2010, s.161)'e göre okullarda değişimi şekillendiren diğer unsurlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

1. Okullar kendilerini dış dünyadan soyutlayamazlar.
2. Okullar diğer örgütlerden farklı olarak daha fazla çeşitlilik ve daha fazla esneklik isterler.
3. Teknoloji kavramı okulların duvarlarını yıkarak dünyaya açılmalarını sağlamaktadır.

4. Okullar toplumu yenileme, şekillendirme ve kurtarma için son umuttur.
5. Öğretmenlere sağlanacak daha fazla destekle daha fazla kalite beklenebilir.
6. Demokrasi oluşturabilmek için eğitim temel noktadır.
7. Eğitim kurumları arasındaki veya bireyler arasındaki rekabet ortamı, ailelerin farklı beklentileri ve bireylerin kendi kendini yönetme isteği, okulların daha geniş bir çevreye hitap etmesine olanak sağlamaktadır.
8. Okullar giderek öğrencileri gerçek hayata hazırlayabilmek adına gerçek hayatta özdeşleşen özelliklere sahip olmaktadır.
9. Günümüz çevresinin okullar üzerinde olan baskıları ve beklentileri daha çok artmaktadır.
10. Okullar şu anda buldukları yapılarıyla yorgun durumdadır ve değişmeleri gerekmektedir.

Karmaşık bir sürece sahip olan değişimin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi adına, değişim için oluşturulan plan ve politikaların uygulanmasını sağlayan etkenlerin belirlenmesi ve etkili bir şekilde kontrol edilmesi gerekmektedir. Gelişmiş olan ülkeler bu konuda belirli bir bilgi birikimine ve tecrübeye sahiptir fakat gelişmekte olan ülkelerde bu durum daha sancılı bir süreci içerir (Çelikten, 2000, s.17). Bu bağlamda baktığımızda eğitim kurumları açısından, okullarda değişimin uygulamalı olarak gerçekleştirilebilmesi için bir model oluşturan Yavuz (2017) “eğitimde değişimin üç koşulu” ‘nu belirlemiştir. Bu koşullar “stratejik düşünme”, “yönetici, öğretmen ve okulun kapasitesini (yeterliğini) geliştirme” ve “hesap verme” dir. Kavramları sıradan inceleyecek olursak “stratejik düşünme” koşulunda, değişim konusuna stratejik bir şekilde yaklaşmış ve eğitim içinde bulunan bütün paydaşların yürürlükte olan sistemin iyi ve kötü yanlarını tüm açıklığıyla ortaya koyması ve herkesin fikrinin alınması üzerinde durulmuştur. “Yönetici, öğretmen ve okulun kapasitesini (yeterliğini) geliştirme” koşulunda eğitimde değişimin sağlanabilmesi için “öğretmen ve yöneticilerin öğrenme, öğretim yöntemleri, ölçme ve değerlendirme, sınıf yönetimi, öğretim teknolojilerinin öğrenme sürecinde etkili kullanımı, eğitim liderliği vb. gibi konularda sürekli öğrenen durumunda olması” gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin kendi branşlarında yeterli olabilmeleri ve bu yeterliliği sürdürebilmeleri için mesleki gelişimi hayatlarının bir parçası haline getirmeleri gerektiği üzerinde

durulmuştur. Son olarak “hesap verme” koşulunda çeşitli denetimlerle, var olan performansını sorgulayan ve bu performans verilerini paylaşan okulların akademik başarısının yükseleceği üzerinde durulmuştur. Ayrıca “hesap verme” koşulunun sadece sistemde var olan hataların bulunmasına yönelik değil, aynı zamanda hataların başlangıçta ortaya çıkmasının engellenmesi ve ortadan kaldırılıp öğretmen ve yöneticilerin gelişimine katkı sağlamaya yönelik olduğu belirtilmiştir.

Değişim süreci Türk eğitim sisteminde genel olarak tepeden başlatılan ve tabana yayılan bir süreç olarak görülmektedir. Türk eğitim tarihini Osmanlılara kadar incelediğimizde genelde merkezden başlatılan ve yürütülen birçok değişim hareketlerinin olduğu görülmektedir. Fakat o zaman şartlarına göre o şekilde organize edilmiş bir durumun hala şuanda kullanılması, yani merkezden değişimin başlatılması ilginç bir durumdur. Çünkü içinde bulunduğumuz koşullarda hızla değişen dış dünyaya ayak uydurabilmek için sistemin hızlı ve etkili bir şekilde değişmesi bağlamında inisiyatifin sadece merkez teşkilata bırakılması pek akıllıca görünmemektedir. Eğitimde yaşanan gelişmeler sonucunda hissedilen değişim ihtiyacı sadece merkezi birimlerde değil taban birimlerde de hissedilebilmeli ve uygulamaya konulabilmelidir. Fakat şu anda sahip olduğumuz eğitim sisteminin merkeziyetçi yapısı bu duruma pek imkân sağlamamaktadır. Bu sebepten dolayı eğitim sistemimizin temel işleyişini merkezi otoriteden ve yönlendirmeden kurtararak taban kesime yayıp, okulların gerek duyulduğunda değişimi kendilerinin başlatması gerektiği konusunda desteklemek gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2015). Muijs ve Harris (2006, s.966)’e göre okulun dışarısında tasarlanan bir değişim uygulamasının başarılı olma şansı çok düşüktür. Başarılı bir şekilde okul gelişiminin sağlanabilmesi için okulun kendi değişim ve gelişim planlarını devreye sokması ve uygulaması gerekmektedir. Fullan (2003, s.4)’a göre ise okulu değişim sürecine katmadan yapılan bir planlamada uygulanan değişim okulda uygulanıyor olsa bile, sınıf içerisinde yapılan uygulamalarda kendisini göstermesi oldukça zordur.

Yapılan çalışmalara bakıldığında eğitim kurumlarında değişime açıklık konusunda çok sınırlı sayıda çalışma ve araştırma olduğu görülmektedir. Yapılan bu çalışmaların genel konusu olarak ise okuldaki öğretmenlerin değişime yönelik algılarını değiştirmeye yönelik çalışmalar ve okul müdürünün değişim yönünde

yaptığı çalışmalardır (Baylor ve Ritchie, 2002; Kearney ve Smith, 2008). Ayrıca Kearney ve Smith (2008)'e göre değişimin genel olarak üç tane yönü bulunmaktadır. Bunlar; teorik olarak öğretmenin değişimi kabul etmesi, okul müdürünün değişime yönelik yönlendirmesi ve okul içi dinamiklerin çevrenin değişim baskısına karşı duyarlı olmasıdır. Okul müdürünün değişime etkisi ve öğretmenlerin değişime etkisi aşağıda incelenecektir.

2.3.3.1. Okul Müdürünün Değişime Etkisi

Değişim bir anda olup biten bir durum değildir. Değişimin gerçekleşmesi için belli bir süreç gerekmektedir. Bu sebepten dolayı okul müdürü değişim süresi boyunca öğretmenlere ve okuldaki diğer personellere sabırla davranmalı, onlara bu süre boyunca rehberlik etmelidir. Okuldaki eğitim ve öğretim ortamının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi ve değiştirilmesi, okul müdürünün bilgi ve yeteneğine bağlıdır (Sweeney, 1992; akt: Çelikten, 2000, s. 18). Okul yöneticilerinin bu davranışları sergileyebilmeleri için ilk önce kendilerinin değişime açık olması gerekmektedir. Bu süreçte okul müdüründen beklenen değişim sürecini başlatma, yönlendirme ve değerlendirme, farklı birimler arasında eşgüdümü sağlayabilme becerileridir (Wallace, 2004, s. 57-58). Değişim sürecine giren bir okulda, okul müdürü bütün değişkenleri teker teker dikkate almalı, her değişkenin örgütü ne oranda etkilediğinin tespitini yapmalı, en sonunda değişimi planlanan şekilde, yavaş yavaş ve düzgün bir iletişim ağı kurarak gerçekleştirmelidir. Kurulan güçlü bir iletişim ağı, verilen mesajların alıcılar tarafından düzgün bir şekilde algılanmasına, çalışanların performanslarının ve iş doyumlarının yükselmesine neden olacaktır. Ayrıca okul müdürünün yapılacak değişim faaliyetinde iç çevrenin yanı sıra dış çevrenin de beklentilerini dikkate alması başarı oranını o derecede artıracaktır (İnandı, 2000, s.222).

Bir okul müdürünün değişimi iyi bir şekilde yönetebilmesi ve değişim sürecinde başarılı olabilmesi için bazı bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Okul müdürünün ilk önce etkili okulun ve etkili öğretimin ne olduğu hakkında kesin ve derinlemesine bilgi sahibi olması gerekmektedir. Planlanan değişimin asıl amacını ve olası etkilerini yeteri şekilde anlamalı ve okul çalışanlarına da bunu anlatmalıdır. Değişim gerçekleşirken okul personelinin desteğini arkasına almasını bilmeli, onlarla

işbirliği yapmalı ve onlara rehber olup motivasyonlarını artırmalıdır (Bakioğlu, 1994, s.18). Clarke (2000, s.61) ise okulda değişim sağlayabilmesi için okul müdüründe bulunması gereken özellikleri, “fırsatçı, öğrenen, girişimci, bilgi sağlayan, güven veren, araştırmacı, iletişim kuran, cevap veren ve yük taşıyan” olarak belirlemiştir. Ayrıca değişimi gerçekleştirmek isteyen okul müdürünün bu özellikleri bir bütün olarak kullanması gerektiği üzerine vurgu yapılmıştır. Harris (2006, s.17) ise okul içerisindeki ilişkileri kuvvetli olan, liderliği paylaşan ve öğrenmeye odaklanan okul müdürlerinin değişim konusunda başarılı olabilecekleri üzerinde durmuştur.

Okullarda değişim sürecinin başarılı ve planlanan şekilde uygulanabilmesi için okul müdürünün öğretmenleri, öğrencileri ve okulun diğer çalışanlarını değişim konusunda bilgilendirmesi gerekmektedir. Ayrıca onların duydukları endişeleri ve korkuları iletişim yoluyla ortadan kaldırması gerekir. Liderlerin çalışanlarına güven sağlamanın onların değişime karşı olumlu bakmaları adına etkileri olacaktır. Ayrıca değişim sürecine giren bir okulda bazı belirsizlikler yaşanacağından, onlara rehberlik edecek donanımlı bir okul müdürüne güvenme ihtiyaçları vardır. Okul müdürü değişim sürecini başarılı bir şekilde atlamak istiyorsa, uygun teknik ve yöntemlerle okul toplumunu güdülemelidir. Eğer bu süreçte okul müdürü zorlayıcı ve tehditkâr bir tavır takınırsa çalışanların performansları düşebilir ve değişime karşı direnç başlayabilir. Okul müdürleri okulda gerekli olan değişimi gerçekleştirirken, çalışanların beklentilerini de göz önüne alması, değişimin olumlu yanlarını ortaya koyarak iç ve dış çevreyi değişim konusunda ikna etmesi değişime karşı olan direncin düşürülmesine yardımcı olacaktır. Değişim sürecinin beklenildiği gibi başarıya ulaşabilmesi için okul müdürünün yaratıcı düşünceleri, grup çalışmalarını ve işbirliğini teşvik etmesi, beklentiler doğrultusunda takdir ve ödül sisteminin oluşturulması çok önemli olarak görülmektedir (Tomkins, 1998, s. 23; akt: Sönmez, 2005, s. 54).

Okullarda değişim kavramının okul müdürünün yaptığı faaliyetler bağlamında yaşamsal bir rolü vardır. Okul müdürlerinin çevrenin de baskısıyla sürekli değişim yönünde adım atmaları ve bunun da başta öğretmenler tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Bu sebepten dolayıdır ki okul müdürlerinin değişimi çok iyi anlamaları

ve değişimi bu yönde yönetmeleri beklenmektedir. Değişimi yönetmek için ise okul müdürü yetkin deneyimli ve usta bir yönetici olmalıdır (Fullan, 1993, s.4)

2.3.3.2. Öğretmenlerin Değişime Etkisi

Okullarda yapılmak istenen değişim genel olarak öğretmenin ne yaptığı veya ne düşündüğü ile yakından ilişkilidir. Çünkü değişim sonucu ortaya çıkabilecek herhangi bir yeniliği okul ya da sınıf içerisinde uygulamaya koyabilecek tek birey öğretmenlerdir. Fakat öğretmenler yeniliğe ve değişikliğe tümüyle inanmıyorsa veya değişikliğe benimsememişse bu süreç başarısızlıkla sonuçlanabilir (Sarason, 1982; akt: Fullan, 1991, s.117). Belirtildiği gibi okullarda planlanan değişim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesinde öğretmenlerin çok kritik rolü vardır. Bu açıdan bakıldığında öğretmenlerin değişim için kendilerini yetiştirmeleri ve okul müdürlerinin de değişim konusunda öğretmenlere destek vermeleri gerekmektedir (Balcı, 1995, s.46). Öğretmenlerin planlanan değişim sürecine katılmaları değişimin başarılı olması yönünde önemli bir unsurdur. Değişim planlanmadan önce öğretmenlerin görüş, gereksinim ve fikirlerine başvurmak değişimin uygulanabilirliğini kolaylaştıracaktır. Okullarda yapılacak değişimlerde öğretmenlerin sahip olduğu bilgi, beceri, tutum ve değişime karşı hissettiği ihtiyacın neler olduğunun belirlenmesi gerekmektedir (Özdemir, 2000, s. 28). Okulda bir değişim süreci ne kadar iyi planlanırsa planlansın, öğretmenler dışarıdan gelen bir değişim uzmanının direktiflerine ve uygulamalarına güvenmek yerine, kendi meslektaşları aracılığıyla değişime inanmaları ve odaklanmaları daha kolay olacaktır (Daly, 2010, s.2).

Öğretmenin okul içerisinde sahip olduğu roller oldukça geniş bir etki alanını kapsamaktadır. Öğretmenin sahip olduğu bu etki alanını dikkate almadan gerçekleştirilen değişim planlamalarının ve projelerinin başarılı olması oldukça düşük bir olasılıktır (Goodson, 2001, s. 57). Değişime öğretmenlerin gereken önemi vermesi için öğretmenin şahsi amaçları ve değişimin amaçlarının birbirleri ile tutarlı olması gerekmektedir. Bu tutarlılık oluşmaz ise değişim uygulanırken bir dirençle karşılaşılır ve değişimin uygulanması mümkün olmaz (Balcı, 1995, s.47). Bunun yanı sıra okullarda başarılı bir şekilde değişimi uygulayabilmek için öğretmenlerin mesleki uzmanlık seviyeleri büyük önem arz etmektedir. Okulu değiştirmek ve geliştirmek

temelde öğretmenlerin bütün olarak gelişimini sağlama ve gelişim üzerine odaklanan bir okul kültürü oluşturma çabasıdır. Yani okulları geliştirmek için üzerinde durulması gereken en önemli konu öğretmenlerin mesleki olarak gelişiminin sağlanmasıdır (Harris, 2002, s.110-113).

Değişim süreci tamamiyle heyecan, istek ve enerji gerektiren bir süreçtir. Özellikle öğretmenlerin değişim konusunda heyecan duyması ve istekli davranması değişimin başarılı olabilmesi adına çok önemlidir. Bu sebepten dolayı öğretmenleri değişimden heyecan duymaları adına güdülemek gerekmektedir. Öğretmenlerin ekonomik çalışma şartlarının istenen seviyeye ulaşmaması örgütlerde değişimin başarılı olma düzeyini düşürebilmektedir (Özdemir, 2000, s.53).

2.4. Liderlik ve Güven

Örgütler küreselleşmenin etkisiyle ortaya çıkan hızlı değişimlere, giderek yalnızlaşan, destek bulamayan ve sonunda küçülen örgüt yapılarına ve takım temelli çalışma yöntemlerine uygun olarak organize olabilmelidirler. Bunların yanı sıra günümüz örgütlerinin varlığını sürdürebilmesi ve istenilen başarıya ulaşabilmesinin temelinde yöneticiye duyulan güven stratejik bir davranış haline gelmiştir. Böyle bir yapı içerisinde örgütlerin diğer örgütlere karşı üstünlük sağlayabilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri ve kurumdaki maliyetleri en aza indirebilmeleri için güven, sosyal sermaye olarak oldukça önemli bir konu olarak ele alınmaktadır.

Bir örgütte çalışmak muhtemelen diğer çalışanlara belirli bir düzeyde bağlı olmanızı gerektirir. Bu yüzden insanlar, gerek kişisel gerekse de örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla çeşitli şekillerde başka insanlara güvenmek durumundadırlar (Eroğlu, 2014, s. 57). Bu açıdan bakıldığında “liderlik” ve “güven kavramı örgütler için hayati önem taşımaktadır.

Lidere güven duymak, liderin verdiği veya vereceği sözleri yerine getireceğinden şüphe duymamaktır. Lidere bağlanmak ise, takipçilerin mantıksal olarak ve duygusal olarak onu kabullenmesidir. Lider kendisine kanun tarafından verilen yasal yetkisini kullanarak ya da kendisine olan bağlılığı ve sevgiyi artırarak çalışanları istediği şekilde yönlendirebilir. Liderine güvenen ve inanan çalışanın ona olan bağlılığının artacağı bilinmektedir. Dolayısıyla, takipçilerin lidere güvenmesinin

yönlendirme sürecini kolaylaştıracağı bilinen bir gerçektir. Güven liderlikte bir bileşen olmanın yanında liderliğin bir ürünü olarak da karşımıza çıkmaktadır. Güven liderin muhakkak elde etmesi gereken bir niteliktir. Güven niteliği ise liderin birlikte çalıştığı işgörenler tarafından lidere atfedilen bir özelliktir (Bennis, 1995, s. 64).

Diğer bir deyişle bir lidere güven duymak, yöneticinin doğruluk, dürüstlük ve adil olmak gibi özellikleri içeren etik davranışlarının, astları tarafından algılanmasını içermektedir. Bu davranışların astlar tarafından algılamasında ve yöneticinin astlarına yönelik adil kararlar vermesinde güven çok önemli bir role sahiptir (Chung ve diğerleri, 2010, s. 4). Bu sebepten dolayı bir lider davranışlarıyla, eylemleriyle, düşünceleriyle ve sahip olduğu kişiliğiyle, çalışanların ve insanların kendisine karşı güven hissetmesini sağlamalıdır. Lider, gerek okulda gerekse sosyal yaşamda işlerini daha etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek istiyorsa, kesinlikle insanların ve işgörenlerin güvenini sağlamak zorundadır (Roberts, 2000, s.30).

Lider ve izleyenler arasında karşılıklı oluşan güven algısı, astların liderin karakter özellikleri ile ilgili gözlemlerine dayanmaktadır (Sharkie, 2009, s. 494). Lider ve astları arasında oluşturulan güven ve bu güvenin sağladığı faydalar ile ilgili yönetim ve örgütsel davranış alanlarında birçok çalışma yapılmıştır. Bu araştırmalar incelendiğinde güven kavramının liderin etkili bir liderlik davranışı sergilenmesinde başrol oynadığı ifade edilmektedir. Ayrıca bu araştırmalarda liderin tutarlı davranışları ile kendisini izleyenlerin güvenini kazanabileceği görüşü savunulmaktadır. Bunun yanı sıra yapılan araştırmalar, liderin güven oluşturmaya yönelik sarf ettiği çabanın, örgütsel etkinliğin korunmasında ve artırılmasında önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur (Kovac ve Jesenko, 2010, s. 10-12). Liderin takipçileri ile güvene dayalı bir ilişki geliştirebilmesi için, belirlediği hedefleri çalışanlar ile paylaşmalı, herkese karşı açık davranmalı, takipçilerini iyi bir şekilde dinlemeli, takipçilerinin görüşlerine saygı duymalı, onlarla iyi iletişim kurmalı, tutarlı olmalı ve özür dilemeyi bilmesi gerekmektedir (Leisinger, 2000).

Literatür incelendiğinde otantik liderlik ile güven arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi için birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Öncüoğlu (2013) tarafından yapılan çalışmada otantik liderliğin yöneticiye güven, işe tutkunluk, görev performansı, örgütsel vatandaşlık gibi değişkenleri yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca Yangın (2017) otantik liderlik ile örgütsel güven arasında anlamlı ilişkinin olduğu ve birbirlerini olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir. Literatürde örgütsel güvenin yöneticiye güvene oranla daha geniş bir kavram olduğu ve örgütsel güven oluşabilmesi için yöneticiye güvenin oluşması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca yapılan çalışmalara baktığımızda örgütsel güven ve yöneticiye güven kavramlarının birbirleri yerine de kullanıldığı görülmektedir (Wong ve diğerleri, 2006, s.349). Özkara (2017) ise üst yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının, yöneticilerine duydukları bilişsel ve duygusal güveni pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ifade etmiştir. Otantik liderlik ve güvenin birlikte çalışıldığı diğer bir çalışmada ise Kılıç (2015) çalışanların yöneticilerine karşı otantik liderlik algıları ne kadar yüksek ise örgütsel güven algılarının da o derecede yüksek olacağını ifade etmiştir. Coşar (2011) yaptığı çalışmada ise otantik liderlik ve örgütsel güven arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit edilmiştir. Yani katılımcıların otantik liderlik algısı arttıkça örgütsel güvenlerinin de o derecede artacağını ifade etmiştir. Hassan ve Ahmed (2011) ise otantik liderliğin yöneticiye güveni olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir. Ayrıca, otantik liderlik sayesinde oluşan güvenin çalışma hayatını kolaylaştırdığını da ifade edilmiştir. Diğer bir çalışma ise Luthans ve Avolio (2003) liderin takipçileri tarafından daha otantik olarak algılanmasının, lider ve takipçileri arasında oluşan güven seviyesinin daha fazla olması anlamına geldiği belirtilmiştir. Diğer bir çalışmada ise Walumbwa ve diğerleri (2006) liderin ilişkisel şeffaflık gibi otantik liderlik eylemlerinin çalışanların liderlerine güvenine olumlu bir şekilde bağlı olduğunu belirtmiştir. Farklı bir çalışmada ise Wang ve Hsieh (2013) otantik liderliğin çalışan güveni ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini incelemiştir. Otantik yöneticilerin söylediği sözcükler ve yaptığı eylemler arasındaki tutarlılığın çalışanların güvenini kazanma adına pozitif etkileri olduğu belirtilmiştir. Bunun yanı sıra çalışanların yöneticiye duydukları güvenin, otantik liderlik ve çalışan katılımı arasında kısmi aracılık etkisinin bulunduğu ifade edilmiştir.

Ayrıca yapılan diğer çalışmaları da incelediğimizde ilişkisel şeffaflık, otantik davranma, dengeli değerlendirme ve öz farkındalık gibi eylemlerin otantik liderliğin temel bileşenleri olduğu ve bu bileşenlerin, yöneticiye olan güvenin önemli belirleyicilerinden birisinin olduğu belirtilmiştir (Walumbwa ve diğerleri, 2006;

Luthans ve Avolio, 2003; Gardner, Chan, Hughes ve Bailey, 2006; Hughes, 2005; Walumbwa, Christensen ve Hailey, 2011; Norman, 2006).

2.5. Liderlik ve Değişim

Son zamanlarda bilim ve teknoloji alanlarında ortaya çıkan çeşitli gelişmeler örgüt yapılarında önemli değişimlere yol açmıştır (Krantz, 1990, s. 51). Endüstri dönemi sonrası ortaya çıkan yeni ekonomik düzen, örgütlerin kendilerini yenilemeleri ve örgüt çalışanlarının değişime ayak uydurabilmelerini zorunlu kılmıştır. İş dünyasında çeşitli kırılmalar olmuş ve artık liderlerin sadece klasik görevlerinin dışında çağın gereksinimlerini karşılamak için değişimin de öncüsü olması ve değişimi yönetmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır (Kotter, 1988, s. 1). Örgütlerde bir değişim hareketinin başarılı olabilmesi çoğunlukla liderin başarısına bağımlı hale gelmiştir.

Liderlerin en temel özellikleri, değişimi kaçınılmaz bir etken olarak kabul etmek, değişimi örgüt için bir enerji kaynağı ve örgütün bulunduğu yerden daha iyisinin elde edebilmek için bir fırsat olarak görmektir. Ayrıca örgüt için durağanlığı değil çalışanların sürekli kendisini geliştirmesini istemektedirler (Daft, 1999). Bunun yanı sıra liderin değişimi başlatma, yönetme, sürdürülebilir ve en son değişimi değerlendirebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Bir lider olarak okul müdüründen, okuldaki tüm birimler arasındaki organizasyonu sağlayarak değişime öncü olması beklenir (Gümüşeli, 2009, s.1371-1372; Wallace, 2004). Bir lider örgüt içerisinde en uygun örgüt yapısını oluşturmalı, işgörenlerin motivasyon düzeyini en üst seviyeye çıkarmalı, gerekli olan kişileri görevlendirmeli ve takipçilerini ortak bir amaç etrafına toplayarak onları güdülemelidir. Karmaşık yapıya sahip örgütlerde, astlarını yönlendirebilmek ve değişimi sağlayabilmek için liderlik özellikleri çok büyük öneme sahiptir (Berberoğlu, 1991, s. 125).

Okullarda değişim sürecinin başarılı ve planlanan şekilde uygulanabilmesi için bir lider olarak okul müdürünün öğretmenleri, öğrencileri ve okulun diğer çalışanlarını değişim konusunda bilgilendirmesi ve onların duydukları endişeleri ve korkuları iletişim yoluyla ortadan kaldırması gerekmektedir. Liderlerin çalışanlarına güven sağlaması onların değişime karşı olumlu bakmaları adına etkileri olacaktır. Ayrıca değişim sürecine giren bir okulda bazı belirsizlikler yaşanacağından, öğretmenlere

rehberlik edecek donanımlı bir lidere güvenme ihtiyaçları vardır. Lider kişilik olarak okul müdürü değişim sürecini başarılı bir şekilde gerçekleştirmek istiyorsa uygun teknik ve yöntemlerle okul toplumunu güdülemelidir. Eğer bu süreçte okul müdürü zorlayıcı ve tehditkâr bir tavır takınırsa çalışanların performansları düşebilir ve değişime karşı direnç başlayabilir. Lider olarak okul müdürleri okulda gerekli olan değişimi gerçekleştirirken, çalışanların beklentilerini de göz önüne alması, değişimin olumlu yanlarını ortaya koyarak iç ve dış çevreyi değişim konusunda ikna etmesi değişime karşı olan direncin düşürülmesine yardımcı olacaktır. Değişim sürecinin beklenildiği gibi başarıya ulaşabilmesi için liderin yaratıcı düşünceleri, grup çalışmalarını ve işbirliğini teşvik etmesi, beklentiler doğrultusunda takdir ve ödül sisteminin oluşturulması çok önemli olarak görülmektedir (Tomkins, 1998, s. 23; akt: Sönmez, 2005, s. 54).

Otantik liderlik, lider ve takipçiler arasında pozitif yönlü bir ilişki geliştirmeye dayalı olarak birbirlerine karşı öz bilinç ve öz disiplin oluşmasını ve böylece olumlu yönde bireylerin kendilerini geliştirmesinin değiştirmesinin önünü açan bir liderlik sürecidir (Luthans ve Avolio, 2003). Bunun yanı sıra otantik liderler kendilerinin ve takipçilerinin negatif ve pozitif yönlerini, eksikliklerini, yetersiz performanslarını bilen, bunları göz ardı etmeden tüm objektifliği ile ortaya koyan, kendisinin ve takipçilerinin bu yönlerini değiştirmesini ve gelişmesinin sağlayan liderlerdir (Gardner ve diğerleri, 2005). Gardner ve diğerleri (2005) otantik liderliği örgütsel iklim bağlamında da ele almış ve otantik liderlerin takipçileri için bilgiye ve farklı kaynaklara erişimi kolaylatıracı bir ortam sunması gerektiğini ve onların kendilerini değiştirmesi ve geliştirmesini sağlayacak örgüt iklimi oluşturması gerektiğini ifade etmiştir.

Literatür incelendiğinde dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan ideal etki, yöneticilerin yüksek etik ve ahlaki standartlara sahip olduğunu ve doğru işler yapmak konusunda güvenilir kişiler olduğunu belirtmektedir (Bass, 1998). Bu alt boyut otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu ile benzer özellik göstermektedir. Ayrıca dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi alt boyutu da otantik liderliğin ilişkisel şeffaflık boyutu ile benzer özellik göstermektedir. Koçel (2011), öğretmenlerle kurulacak etkili iletişim, öğretmenlerin değişim sürecine müdahil edilmesi ve değişim

ile ilgili fikirlerinin alınmasının değişime direnci azaltacağını ifade etmiştir. Diğer bir çalışmada ise Atak (2001), örgütlerde değişim uygulanmak isteniyorsa yöneticilerin, bu değişimden en çok etkilenecek ve bu değişimi uygulayacak kişiler olan öğretmenlerle kuvvetli ilişkiler kurmaları, motivasyonlarını artırmaları ve karara katılım sağlamaları gerektiğini ifade etmiştir. Bu örnekler otantik liderliğin ilişkisel şeffaflık boyutu göz önünde bulundurulduğunda otantik liderliğin değişim üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Yöneticilerin etik davranışlar sergilemesinin örgütsel değişimin desteklenmesi açısından ve değişime direncin azaltılabilmesi açısından önemli bir etken olarak görülmektedir (Coch ve French 1948; Lewin 1947). Bu bağlamda yöneticinin içselleştirilmiş bir ahlak anlayışına sahip olmasının, öğretmenlerin değişime açıklıklarını olumlu yönde etkileyen bir etmen olduğu söylenebilir.

Ayrıca yapılan birçok çalışma değişim bağlamında incelendiğinde, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki yüksek kalitedeki ilişkilerin (Parish, Cadwallader ve Busch, 2008) ve etkili liderlik uygulamalarının (Michaelis, Stegmaier ve Sonntag, 2010; Parish ve diğerleri, 2008; Herold, Fedor, Caldwell ve Liu, 2008) değişim yönünde olumlu etkisinin olduğu görülmektedir. Yine farklı çalışmalar bağlamında değişim sürecini incelersek, çalışanların değişim sürecine katılması (Devos, Vanderheyden ve Van den Broeck 2002; Fedor, Caldwell ve Herold, 2006) değişim konusunda yöneticilerin öğretmenlerle iletişim kurup bilgi vermesi (Shum, Bove ve Auh, 2008) ve değişim sürecinde prosedürel ve etkileşimsel olarak adaletli davranılması (Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker, 2007; Foster, 2010) değişim sürecini olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Ayrıca otantik liderlik özelliklerinden birisi olan özyeterlilik'in değişime bağlı olma ile pozitif olarak ilişkili olduğu ifade edilebilir (Herold, Fedor ve Caldwell, 2007).

2.6. Güven ve Değişim

Örgütler için kabul edilen en önemli gerçeklerden birisi, değişime ayak uydurmaları gerekliliğidir. Bir örgütün değişime ayak uydurabilmesi ya da değişimi organize bir şekilde gerçekleştirebilmesi, örgütün sahip olduğu kaynakları etkin ve başarılı bir şekilde günün koşullarına uygun olarak kullanmasından, geleceği öngörerek yeni fikirler üretmesinden ve bu fikirleri uygulamasından geçmektedir. Bu

açıdan bakıldığında güven örgütler için işbirliği sağlayan bir sermayedir. Çünkü çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine güven duyduğu bir örgütte değişim süreci için belirlenen vizyonlara daha sıkı bağlanılır ve değişim örgütte daha az sancılı gerçekleşir (Shaw, 1997).

Dolayısıyla yöneticiye güven, astların örgüt içi kurallara ve prosedürlere uymalarını sağlayan en önemli etmenlerden birisidir. Bunun yanı sıra güven örgütsel değişimin gerçekleşmesine yardımcı olur ve astların performanslarını da en üst seviyeye çıkarmalarını sağlar. Yöneticilerin astları ile ilişkilerinde tutarlı, adil ve dürüst olmaları, açık iletişim kurmaları, örgütsel karar ve uygulamalarla ilgili kararları astlarıyla birlikte almaları ve alınan kararları onlarla paylaşmaları yöneticiye olan güveni artırıcı rol oynayacaktır (Arslantaş ve Dursun, 2008, s. 114-116). Dolayısı ile örgüt çalışanlarının güven algısının yöneticilerin sahip oldukları etik davranışlarından, insan odaklı politika ve uygulamalarından ve örgüt kültüründen etkilenmesi sebebiyle, yöneticilerin örgüt çalışanlarını destekleyen bir davranış sergilemeleri gerekmektedir (Zhang, Tsui, Song, Li ve Jia, 2008, s. 115).

Girdisi ve çıktısı insan unsuru olan eğitim kurumlarında istenen başarıyı elde edebilmek, sağlıklı bir örgüt ortamı oluşturabilmek, değişime açık olabilmek, açık bir iletişim ortamı oluşturabilmek, belirlenen hedeflere ulaşabilmek ve verimliliği artırabilmek için örgütsel güven en önemli etkenlerden birisidir. Eğitim kurumlarında güvene dayalı bir ilişkinin oluşturulması, öğretmenlerin okul yönetimine ve bütün olarak okulun tümüne güven duymasını, okula duygusal olarak bağlanmasını, kendilerini okula ait hissetmesini, iş tatmini yaşamasını ve okuldan ayrılma isteğinde bulunmamasını sağlamak için en önemli etkenlerden birisidir. Örgütlerde oluşturulan güven kavramının değişime ve gelişime etkileri göz önüne alındığında, okulda meydana gelebilecek güven eksikliğinin ne gibi sonuçlara yol açabileceği tahmin edilebilmektedir. Bir örgütte çalışanların birbirine güven duygusu hissetmeden etkili bir şekilde çalışması mümkün değildir (Özer ve diğerleri, 2006, s.120).

Okullarda güven ortamının sağlanması okulun bütün olarak gelişimi ve değişiminde bir temel dayanak oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra güven ortamı öğretmenlerin değişime karşı açık hale gelmelerini, değişimin öğretmenler için faydalı olacağına ilişkin umut beslemelerini, öğretmenlerin iletişimlerinin daha kuvvetli

olmasını, okul içerisindeki işlerin daha sağlıklı ve verimli bir şekilde işlenmesini ve öğretmenler açısından daha iyi bir öğretim ortamı elde edilmesini sağlamaktadır (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008, s. 214).

Brewster ve Railsback (2003, s.10)'e göre güven unsuru okuldaki değişim çalışmaları açısından büyük önem arz etmektedir. Okul yaşantısında zamanla yeni uygulamalar ve yöntemler ortaya çıkabilmektedir. Diğer bir değişle eğitimde reform olarak adlandırılabilirlikler gerçekleşebilmesi için örgüt içerisinde hâkim güven duygusu çok önemlidir. Sonuç olarak okuldaki güven ortamı okulun, reform çalışmalarına hazır bulunması açısından önemli bir etken olarak görülmektedir.

Literatür incelendiğinde güven ve değişim arasındaki ilişkileri belirleyebilmek amacıyla birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Ertürk (2008) yaptığı çalışmada yöneticiye duyulan güven ile örgütsel değişime açıklık arasında pozitif ilişkinin olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca yöneticiye güvenin, Türkiye'deki çalışanların örgütsel değişime açık olmaları üzerinde baskın bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. Bu nedenle, yöneticiler ve çalışanlar arasında yüksek düzeyde bir güvenin geliştirilmesi ve sürdürülmesi, değişim girişimleri sırasında güçlü bir etkiye sahip olabileceği kabul edilmiştir. Bunun yanı sıra örgütlerde güvene dayalı yaklaşımın, çalışanların değişime karşı direncini azaltırken değişim sürecini hızlandırabileceği belirtilmiştir. Apaydın (2017) ise örgütsel güvenin değişime direnç üzerinde anlamlı etkilerinin bulunduğunu belirtmiştir. Ayrıca çalışanların örgüte güven duymaları ile duygusal tepkileri, kısa vadeli düşünceleri ve algısal olarak sabitlikleri arasında negatif ilişkiler bulunduğu belirtilmiştir. Çalışanların örgüte güven düzeyleri arttıkça değişime karşı olumlu olarak duygusal tepki verdikleri, yaşamlarında kısa vadeli değişiklikler aradıkları ve kolay bir şekilde fikir değiştirebildiklerini ifade etmiştir. Heuvel ve Schalk (2009) ise örgütlerde güven kavramının önemini vurgulamıştır ve örgütlerde güvenin azalmasının değişime direnç yönünde bir eğilimin oluşturacağını ifade etmiştir. Van Dam, Oreg ve Schyns (2008) ise çeşitli nedenlerle yöneticiye güven duyan çalışanlar ile değişime direnç arasında anlamlı farklılıklar olduğunu ifade etmiştir. Yöneticiye güven duyan çalışanların değişime karşı olan dirençlerinin azaldığını belirtmiştir. Saruhan (2013) ise örgütlerde yüksek güven oluşturulduğunda örgütsel değişimin daha sorunsuz bir şekilde ilerleyeceğini ifade etmiştir. Ayrıca örgütlerde oluşturulan yüksek

güvenin rutin arayışlar üzerinde olumsuz etkilerinin olacağını ve bunun da çalışanların değişim yönünde istekli davranmalarını sağlayacağını ifade etmiştir. Boon ve Holmes (1991) tarafından yapılan araştırmaya baktığımızda güven kavramının günümüz örgütlerinin devamlılıklarını sağlayabilmesi için çok önemli bir faktör olduğu ifade edilmiş ve çalışanların örgüte güvenmesi durumunda değişime karşı bakış açılarında herhangi bir olumsuz durum sergilemediklerini belirtmiştir. Konu ile ilgili diğer bir çalışmada Zayim (2010) örgütsel güven ve değişime açıklık arasındaki ilişkileri incelemiştir ve çalışanların algıladıkları örgütsel güven ile örgütsel değişime hazır olma durumları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Olcay (2010) ise örgütsel güven ile çalışanların değişime bakış açıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu ifade etmiştir.

Ayrıca yapılan birçok araştırmayı incelediğimizde örgüte güven ve değişime karşı direnç arasında negatif yönlü ve güçlü ilişkilerin bulunduğu ve değişimin gerçekleştirilebilmesi için örgüte duyulan güvenin önemli bir etken olduğu belirtilmektedir (Holoviak, 1999; Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005). Bunun yanı sıra örgütsel güven ile çalışanların değişim yönündeki olumlu tutumları arasında, pozitif ilişkiler olduğunu belirten çalışmalar da bulunmaktadır (Devos ve diğerleri, 2007; Eby, Adams, Russell ve Gaby, 2000).

2.7. Konu İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Bu bölümde otantik liderlik, yöneticiye güven ve değişime açıklık ile ilgili yapılan çalışmalar incelenecektir. Bu çalışmalar yurtiçinde ve yurtdışında yapılan çalışmalar olarak iki bölüme ayrılmıştır.

2.7.1. Otantik Liderlik İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

2.7.1.1. Yurtiçi Çalışmalar

Gezer (2015), finans sektöründe çalışan bireylerin algıladıkları iş çevreleri ile ilgili tutum ve davranışlarını açıklayabilmek ve bu iş çevrelerinin genel olarak bireyler üzerindeki etkilerini orta çıkarmak için yaptığı çalışmasında Mersin ili örneklemini kullanmıştır. Çalışmasının sonucunda elde ettiği bulgulara baktığımızda, büyük oranda ankete katılan kişilerin, otantik liderliğin alt boyutları olan ilişkilerde şeffaflık,

işselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık özelliklerine sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca bu katılımcıların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu orta çıkmıştır. Ortaya çıkan başka bir bulguya göre katılımcıların cinsiyetlerinin, ilişkilerinde şeffaflıklarına, bilgiyi dengeli değerlendirmelerine, öz farkındalıklarına göre farklılık gösterdiğini ve yaşlarına göre ise bilgiyi dengeli değerlendirmelerine, öz farkındalıklarına göre farklılık gösterdiğini belirtmiştir.

Tercan (2017), “otantik liderliğin çalışan motivasyonu ve iş performanslarına etkisi” isimli yaptığı çalışmada, otantik liderliğin işgören performansı ve işgören motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışmada İstanbul’da bulunan özel kurum ve kuruluşlarda çalışan işgörenlerden elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına baktığımızda ise, otantik liderlik ile işgören motivasyonu ve iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen bir diğer bulguya göre ise ankete katılan 25 yaş ve altı katılımcıların anketten aldıkları otantik puan tutumları en yüksek düzeyde iken 26-30 yaş arasında bulunan katılımcıların ise puanı en düşük seviyelerdedir. Çalışmadan elde edilen diğer bir bulguya göre ise, örgütte yönetici konumunda bulunan bireylerin, örgütte diğer çalışanlara göre otantik liderlik düzeyleri, motivasyonları ve işte gösterdikleri performansları daha üst seviyededir. Ayrıca örgütte çalışan sayısı arttıkça çalışanların motivasyonunun düştüğü saptanmıştır.

Ayça (2016) “otantik liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi ve otel işletmelerinde bir araştırma” isimli doktora tezinde, İstanbul ilinde varlığını sürdüren 4 ve daha fazla yıldıza sahip olan otellerde çalışan yöneticilerin, otantik liderliğe ilişkin algılarının, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerini incelemiştir. Ayrıca yöneticinin otantik liderlik davranışları üzerine yoğunlaşarak, bu davranışları ne düzeyde sergiledikleri ve bu davranışlara bağlı olarak çalışanların nasıl algıladıkları ve işlerine olan tutumları incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulguya göre otantik liderlik, iş tatminini büyük ölçüde (%57 oranında) açıklamıştır. Diğer bir bulgu ise otantik liderliğin öz farkındalık ve işsel tatmin üzerinde güçlü etkisinin bulunduğudır.

Akıncı (2016), “ilköğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile otantik liderlik özellikleri arasındaki ilişki” isimli çalışmasında, ilköğretim okullarında görev yapan kadın yöneticilerin duygusal zekâları ile otantik liderlik becerileri arasındaki ilişkiyi, okul yöneticileri ve görev yapan öğretmenlerin algılarına göre incelemiştir. Araştırmanın evrenini İstanbul ili, Büyükçekmece ve Esenyurt'ta ilköğretim okullarında görev yapan kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen bulguya göre, kadın yöneticilerin otantik liderlik becerilerinin ve duygusal zekâlarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer bir bulguya göre ise yaş, medeni durum, kıdem, çocuk sayısı, çocukluğun geçirildiği ortam değişkenlerinin bireyin sahip olduğu otantik liderlik özelliklerini etkilediği, ayrıca duygusal zekânın otantik liderlik özelliklerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Karatürk (2015), otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmasında, İstanbul elektronik sektöründe hizmet veren firmaları örnekleme konu edinmiştir. Yaptığı çalışmanın sonucunda otantik liderlik ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu belirtmiştir. Diğer bir bulgu ise bireylerin yaşının, liderleriyle ilişki süresinin, örgütte çalışma süresinin ve öğrenim durumunun, sahip oldukları otantik liderlik algılarında anlamlı farklılıklar olduğudur.

Çelik (2015) öğretmenlerin algılarına göre ilkokulda görev yapan okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarını tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmaya Gaziantep Şehitkâmil ilçesinde görev yapan ve tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 350 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda ilkokul öğretmenlerinin algılarına göre, örneklem içerisinde bulunan okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin bazı demografik özellikleri dikkate alındığında, otantik liderlik algıları üzerinde farklılıklar yarattığı belirtilmiştir. Araştırmanın sonucunda, ilköğretim okullarında verilen eğitimin kalitesinin artırılması için, bu okullarda görev yapan müdürlerin otantik liderlik davranışlarının geliştirilmesi gerektiği önerisinde bulunulmuştur.

Kılıç (2015) “Otantik liderlik ve örgütsel güven – bir uygulama” isimli çalışmasında otantik liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi açıklamayı

amaçlamıştır. Çalışmada Erzincan ilinde görev yapan akademisyenlerin sahip oldukları otantik liderlik özellikleri ile görev yaptığı örgüte güvenleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulguya göre akademisyenlerin sahip oldukları otantik liderlik algılarının, örgüt içerisinde güven oluşturmak anlamında olumlu etkileri olduğu belirlenmiştir. Yapılan çalışma otantik liderlik literatürünün sahip olduğu dört boyuttan ziyade iki boyut olarak değerlendirilmiştir. Bunlar içsel ve dışsal boyutlardır. “Bilgiyi dengeli değerlendirme” ve “özfarkındalık” boyutları içsel boyutu, “ilişkilerde şeffaflık” ise dışsal boyutu oluşturmaktadır. Otantik liderlik algısı yüksek olan akademisyenlerin örgütsel güven algılarının da yüksek olacağı belirtilmiştir. Ayrıca kıdem, yaş ve cinsiyet faktörlerine göre otantik liderlik algısının farklılaşmadığı belirtilmektedir.

Gök (2015)'ün, okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile yaşam doyumu ve aileden kaynaklanan sosyal destek algıları arasındaki ilişkileri incelemek için yaptığı çalışmada İstanbul Küçükçekmece ilçesi örneklem olarak değerlendirmeye alınmış ve çalışmaya toplam 175 yönetici katılmıştır. Araştırmada gerekli ölçekler kullanılarak katılımcılardan veri toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda ise yöneticilerin sahip olduğu otantik liderlik özellikleri ile bireyin yaşam doyumu ve aileden kaynaklanan sosyal destek algıları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Otantik liderlik ve aileden kaynaklanan sosyal destek arasında düşük düzeyde pozitif ilişkinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Diğer bir bulguda ise demografik değişkenler olan cinsiyet, kurum kıdemi, çalışma yılı, yaş, yöneticilik kıdemi gibi değişkenlerin otantik liderlik, yaşam doyumu ve aileden kaynaklanan sosyal destek algılarıyla aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Ünal (2015) tarafından, eğitim örgütlerinde çalışan okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin sesi ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla tarama modeliyle yaptığı ilişkisel çalışmanın örneklemini Gaziantep İli Şehitkâmil ilçesinde görev yapan 336 öğretmen oluşturmaktadır. Verileri toplamak için 16 maddelik otantik liderlik ölçeği, 6 maddelik örgütsel özdeşleşme ölçeği ve 8 maddelik çalışanın sesi ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen araştırma sonuçlarına göre, müdürlerin otantik liderlik davranışları sergilemeleri ile öğretmenlerin sesi ve örgütsel özdeşleşmeleri arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Ayrıca diğerk bir bulguya göre ortaokulda görev öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmelerinin, görev yapan okul müdürlerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin sesi arasında yordayıcılık etkisi bulunduğudur. Son olarak ise toplum için faydalı bireyler yetiştirebilmek ve genel olarak eğitimin kalitesini artırabilmek için okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları sergilemeleri gerektiği önerisinde bulunmuşlardır.

Keser ve Kocabaş (2014), tarafından yapılan “ilköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması” isimli çalışmasında, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin farklı demografik özelliklerini de dikkate alarak, otantik liderlik özellikleri ile psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini ise İstanbul İli Avrupa yakasında görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Çalışmada toplam 759 okul müdüründen 259’u geri dönüş yapmış ve bu doğrultuda gerekli analizler uygulanmıştır. Araştırmanın sonucuna baktığımızda ise araştırmaya katılan ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin otantik liderlik özelliklerinin ve psikolojik sermaye düzeylerinin ortalamasının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka bulgu ise, okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyleri ile psikolojik sermayeleri arasında anlamlı ilişkinin olduğudur. Diğerk bir bulguda ise okul müdürlerinin sahip oldukları psikolojik sermayenin, otantik liderlik özelliklerinin yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır.

Topaloğlu (2013) tarafından hazırlanan “Psikolojik sermaye: Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi” isimli çalışmasında, tekstil sektöründe varlığını sürdüren bir şirketin 336 çalışanı üzerinde anket uygulanmıştır. Elde edilen verilere SPSS programında gerekli analizler yapılmış ve bu analizlere dayanarak bazı bulgular elde edilmiştir. Elden edilen bulguya göre yöneticilerin gösterdiği otantik liderlik davranışlarının, çalışan performansını ve psikolojik sermayelerini kısmı bir şekilde açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların sahip olduğu psikolojik sermaye seviyelerinin, iş performansları üzerindeki büyük etkisi, yöneticilerin sahip olduğu otantik liderlik özelliklerinin daha pozitif bir şekilde algılandığı durumlarda daha yüksek olmaktadır. Genel olarak bu durum incelendiğinde, örgütün belirlenen amaçlarına etkili bir şekilde ulaşabilmesi

için psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanı istihdam etmenin yanında, örgütte bu tip insanları pozitif şekilde etkileyecek ve var olan pozitif özelliklerini ortaya çıkarabilecek otantik liderlere de ihtiyaç duyulduğu sonucuna varılmaktadır.

Savur (2013), çalışmasında otantik liderlik özellikleri ile işgörenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi ve bazı demografik değişkenlere göre otantik liderlik ve işgörenlerin psikolojik sermayelerinin farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yaptığı çalışmanın örneklemini, Afyon polis meslek yüksekokulunda ve Afyon il eğitim müdürlüğünde görev yapan 321 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda örgüt çalışanlarının gösterdikleri otantik liderlik özellikleri ile çalışanların psikolojik sermayeleri arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ankete katılan katılımcıların yöneticilerinin otantik liderlik davranışları sergilediğine dair algıları yüksek düzeyde bulunmuştur. Bunun yanı sıra, ankete katılan çalışanların yöneticilerinin otantik liderlik ile ilgili algılarının eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, aylık gelir ya da kurumdaki pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır fakat cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bu bağlamda bayan katılımcılar erkek katılımcılara göre yöneticilerinin sahip olduğu otantik liderlik özelliklerini daha düşük düzeyde görmekte-dirler.

Dinçer (2013) tarafından hazırlanan “otantik liderlik, psikolojik sermaye ve yaratıcılık: Çok düzeyli analiz” isimli çalışma, otantik lideri izleyen takipçilerin otantik liderlik algısının lideri takip edenler tarafından değerlendirilen yaratıcılıkları üzerindeki etkisini ve bu belirlenen etkide takipçilerin kendileri tarafından değerlendirilen psikolojik sermayelerinin yordayıcılık özelliğini belirleyebilmek amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmanın katılımcılarını, Ankara ili Çankaya ilçesinde lise düzeyinde görev yapan 75’i müdür - müdür yardımcısı ve 347 öğretmen olmak üzere toplam 422 kişi oluşturmaktadır. Araştırmadan edilen bulgulara göre otantik liderliğin yaratıcılığı yordadığı fakat psikolojik sermayenin yaratıcılığı yordamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yöneticilerin sahip olduğu otantik liderlik özellikleri ile yaratıcılık arasındaki ilişkide, psikolojik sermayenin aracılık etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Akgündüz (2012) tarafından yapılan, şehirlerde bulunan iş turizmine yönelik faaliyet gösteren otellerde ve tatil turizmi için faaliyet gösteren resort otellerde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi oraya koymayı amaçladığı çalışmada, İzmir ili Çeşme ilçesinde faaliyet gösteren 211 çalışan katılmıştır. Katılımcılara uygulanan anket sonucunda elde edilen veriler istatistiksel olarak yorumlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre hem şehir otellerinde hem de resort otellerde çalışan işgörenler, yöneticilerinin davranışlarını otantik liderlik davranışı olarak değerlendirmişlerdir. Ayrıca işgörenlerin, yöneticilerin öz yeterliliklerinden etkilenmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir bulguya göre şehir otellerinde çalışan bireyler, resort otellerde çalışan bireylere göre otantik liderliğe daha olumlu şekilde yaklaşmaktadırlar. Ayrıca ankete katılan erkeklerin otantik liderliğe bakış açıları daha olumludur.

Yaşbaş (2011)'in yaptığı çalışmada, akademisyenlerin sahip oldukları otantik liderlik algısının, örgütsel bağlılıklarına olan etkisini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Hakkâri Üniversitesinde görev yapan akademik personel ve idari personel oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre üniversitede görev yapan akademik personelin örgütlerine duygusal, devamlılık ve normatif olarak bağlı oldukları fakat bu bağlılık düzeylerinin düşük seviyede olduğu kanısına varılmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak liderin otantik liderlik davranışları sergilemesinin, kendisini takip edenlerin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarını az derecede artırdığı söylenebilmektedir. Demografik değişkenler açısından bakıldığında ise, yaş gruplarının, medeni durumun, çocuk sahibi olan veya olmayan akademisyenlerin, kadrolu veya sözleşmeli olmalarının, otantik liderliğin hiçbir boyutunu anlamlı olarak etkilemedi sonucuna ulaşılmıştır.

Coşar (2011), yaptığı çalışmada, “çalışanların otantik liderlik algılarının, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ile ilişkisini ve çalışanların demografik özelliklerinin otantik liderlik algılarıyla olan ilişkisini ortaya çıkarmayı” amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini ise Bony Tekstil İşletmeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin çeşitli birimlerinde görev yapan 371 kişi oluşturmaktadır. Veriler anket yoluyla toplanmış ve toplanan veriler analiz yapılarak istatistiksel olarak yorumlanmıştır. Verilerden elde edilen sonuçlara göre, çalışanın cinsiyetinin ve

statüsünün, algıladığı otantik liderlik davranışları üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, örgütsel bağlılık, otantik liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel güven'in aralarında anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Çalışanların otantik liderlik algıları örgütsel güveni ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde, örgütsel sinizmi ise olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra algılanan otantik liderlik davranışlarının örgütsel sinizmi, örgütsel güveni ve örgütsel bağlılığı yordadığı sonucuna varılmıştır.

2.7.1.2. Yurtdışı Çalışmalar

Shamir ve Eliaş (2005) "Hikâyeniz nedir? Otantik liderlik gelişimine yönelik bir hayat hikâyeleri yaklaşımı" isimli çalışmasında, otantik liderlik literatürüne yaşam hikâyesi yaklaşımıyla büyük katkıda bulunmuşlardır. Geliştirdikleri bu yaklaşıma göre liderin yaşam hikâyesi en önemli etkidir. Bu yaşam hikâyesi ise liderin kendisini tanıması, sahip olduğu benliğin netlik derecesi, kişiliği ile sahip olduğu rolün birbiri ile uyuşması ve edindiği deneyimleri oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra otantik izleyicilik kavramını ortaya atmışlardır. Bu kavramın takipçilerin liderlerini nasıl algıladığı veya liderini nasıl algılamak istediği ile ilgili bir kavram olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca otantik izleyiciliği, takipçilerin lideri geçerli ve real sebeplerden dolayı takip etmeleri olarak açıklamışlardır. Takipçilerin liderlerin hayat hikâyelerine verdikleri cevaplar ve bu hikâyelerin takipçileri üzerindeki etkilerinin de araştırılması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Ayrıca bu makalede geliştirdikleri yaşam hikâyesi yaklaşımının başka kültürler için geçerli olup olamayacağının araştırılabileceği belirtilmiştir.

Gardner ve diğerleri (2005) tarafından yapılan "otantik liderlik" çalışması ise literatürde en çok kabul gören ve atıf alan çalışmalardan birisi olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın Türkçe ismi "Gerçek beni görebiliyor musun?" Özgün lider ve takipçiliğin kendine dayalı bir model" olarak isimlendirilmektedir. Yazar bu çalışmasında şimdiye kadarki liderlik modellerinden yararlanarak, lider ve takipçileri arasındaki ilişkiyi sürdürülebilir performans bakımından değerlendirmiştir ve otantik takipçilerin gelişimi üzerinde durmuştur. Ayrıca lider ve takipçinin öz farkındalığının ve kendi kendini yönetmenin gelişim süreçleri vurgulanmaktadır. Lider

ve takipçilerinin bireysel geçmişleri ve tetikleyici durumların etkisi ile otantik liderlik ve takipçilerinin geçmişini dikkate almanın yanı sıra kapsayıcı, ahlaki, sevecen ve güç temelli bir örgüt iklimi oluşturmanın da gerekli olduğu belirtilmiştir. Eğer otantik bir lider, takipçileriyle ilişkilerini en üst seviyeye getirmek istiyorsa, takipçilerinin güvenini sağlaması, onlarla kaynaşması, sürdürülebilir performans göstermesi ve işyerinde mutlu bir ortam yaratması gerektiğini belirtmişlerdir.

Literatürde en çok atıf alan ve en çok kabul gören çalışmalardan birisi de Kernis (2003)'in "Optimal Benlik Saygısının Kavramsallaştırılmasına Doğru (Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem)" isimli çalışmasıdır. Bu çalışmada optimal benlik saygısının doğasına ilişkin teorik bir perspektif sunulmuştur. Bu çalışmanın temel amaçlarından birisi optimal ve yüksek benlik saygısının birbirinden farklı olduğunu ortaya çıkarmaktır. Bu makalede bireyin benliği otantikliği olarak kabul edilmiştir. Yüksek benlik saygısı, savunmacı veya içten, koşullu veya gerçek, kararsız veya istikrarlı ve öz-değer örtülü (bilinçsiz) duygularıyla tutarsız veya uyuşan ölçüde kırılabilir veya güvenli olabileceğini belirtmiştir. Optimal benlik saygısının (yani bireyin otantikliği) ise hakiki, doğru, istikrarlı ve uyumlu olacak şekilde karakterize edildiğini belirtmiştir. Çalışmasındaki diğer bir amaç ise otantikliğin yapısının bir kavramsallaştırılmasını oluşturmaktır. Otantiklik bireyin günlük yaşantısında, gerçek veya temel özünün engellenmeden sergileyebilmesi olarak nitelendirilebilir. Sonuç olarak ise otantikliğin dört tane bileşeni olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar; farkındalık, tarafsız işlem, eylem ve ilişkiselliklerdir. Son olarak ise oluşturduğu modelde bireyin otantik davranmasının optimal düzeyde özgüven sağladığı ve bununla birey üzerinde yapmacık davranmaması, içinden geldiği şekilde hareket etmesi, dengeli, dürüst, hakiki ve uyumlu olması gibi etkileri olabileceğini belirtmiştir.

2.7.2. Yöneticiye Güven İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

2.7.2.1. Yurtiçi Çalışmalar

Turgut (2016), tarafından yapılan "bankacılık sektöründe kişilik özellikleri, yöneticiye güven ve tükenmişlik ilişkilerinde aracılık rolleri" isimli çalışmada bankada çalışan işgörenlerin yöneticilerine karşı duydukları güven duygusunun, bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri ve tükenmişlik ilişkisindeki aracılık rolü

incelenmiştir. Bunun yanı sıra bireyin hissettiği tükenmişlik duygusunun da bireyin sahip olduğu kişisel özellikleri ve yöneticiye duydukları güven ilişkisinde aracılık rolünün belirlenmesi için araştırma yapılmıştır. Araştırmanın katılımcılarını İstanbul'da özel bankalarda istihdam edilen 175 çalışan oluşturmaktadır. Bu katılımcıların 114 tanesi bayan, 61 tanesi ise erkektir. Elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiş ve istatistiksel olarak yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara baktığımızda ise, bireyin sahip olduğu kişilik özelliklerinin yöneticiye güven ve tükenmişlik üzerinde etkileri olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra çalışanın yöneticisine güven duymasının, kişilik ve tükenmişlik üzerinde zayıf bir aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. Bunun aksine tükenmişliğin ise yöneticiye güven duygusu ve bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri arasında yüksek derecede aracılık rolünün olduğu sonucuna varılmıştır.

İrge (2016) tarafından örgütlerin belirlenen amaçlarına ulaşabilmek için en önemli etkenlerden birisi olan yöneticiye güvenin ve lider-üye etkileşiminin kalitesinin ve işgörenler üzerinde oluşturduğu motivasyonunu araştırmak amacıyla yapılan çalışma nicel araştırma yönetimiyle gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın katılımcılarını özel sektörde farklı kademelerde ve çeşitli meslek dallarında çalışan 443 kişi oluşturmaktadır. Elde edilen bu veriler analiz edilerek, elde edilen veriler istatistiksel olarak yorumlanmıştır. Elde edilen sonuçlara baktığımızda lidere duyulan güven ile lider üye etkileşiminin, işgörenlerin motivasyonları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Yani yöneticiye duyulan güven ve işgörenlerin motivasyonları arasında, lider üye etkileşiminin yordayıcı etkisi bulunmaktadır.

Paşa (2015) tarafından yapılan “öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi” isimli çalışmasının amacı, öğretmenlerin yöneticiye duydukları güven seviyesi ve okul yöneticisi tarafından ortaya konulan etik liderlik davranışlarının, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktadır. Okullarda görev yapan öğretmenlerin neden sessizliğe büründüklerinin belirlenmesi bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Çalışmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın katılımcılarını 2014-2015 eğitim öğretim yılında, Konya merkezde bulunan özel okullarda görev yapan toplam 380 öğretmen oluşturmaktadır.

Elde edilen veriler SPSS programıyla analiz edilmiş ve analiz sonuçları yorumlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulguya göre öğretmenler yöneticilerinin okulu yönetebilecek kapasiteye sahip olduklarını, onların dürüst olduklarına inandıklarını ve müdürlerine itimat duyabilecekleri sonucu elde edilmiştir. Diğer bir bulgu ise öğretmenlerin yöneticilerini güvenilir bir birey olarak gördükleridir. Farklı bir bulguda ise, etik liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, fakat yöneticiye güveninin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna varmıştır.

Yangın (2015) tarafından, öğretmenlerin sahip oldukları etkileşim adaleti, örgütsel sessizlik ve yöneticiye duydukları güven davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla yapılan çalışma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın katılımcılarını 2014-2015 eğitim öğretim yılında Samsun ilinde ilkokul ve ortaokul kademesinde görev yapan 625 öğretmen oluşturmaktadır. Elde edilen verilere dayanarak ulaşılan sonuçlara baktığımızda, ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin yöneticiye güven algıları ve etkileşimli adalet algıları yüksek düzeyde, örgütsel sessizlik algıları ise orta düzeyde çıkmıştır. Diğer bir bulguda ise öğretmenlerin yöneticilerine güven algısıyla, etkileşimsel adalet arasında anlamlı bir ilişkinin ortaya çıktığı görülmektedir. Yöneticiye güven ve örgütsel sessizlik davranışları arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Son olarak ise yöneticiye güven davranışının, örgütsel sessizlik davranışı üzerinde yordayıcı etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Fındıkçı (2015) tarafından yapılan “etik liderliğin yöneticiye güvene ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine ampirik bir çalışma” isimli araştırmasının katılımcılarını İstanbul, Bolu ve Kocaeli illerinde faaliyet gösteren 27 farklı firma çalışanları oluşturmaktadır. Bu firmalardan bazıları, eğitim, otelcilik, kamu sektörü, havacılık, sağlık inşaat gibi firmalardır. Toplam 693 çalışandan toplanan veriler analiz edilmiş ve sonuçları istatistiksel olarak yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguya göre, etik liderlik davranışı yöneticiye güven davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

Bulut (2012) tarafından yapılan çalışma, lider-üye etkileşiminin iş tatmini ve yöneticiye güven arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Yöneticiye güven davranışını, lider üye etkileşimini ve iş tatminini ölçmek için farklı ölçekler kullanılmıştır. Araştırmanın katılımcılarını Diyarbakır, Bismil ilçesinde görev yapan 484 öğretmen oluşturmaktadır. Toplanan veriler SPSS programı ile analiz edilerek istatistiksel olarak yorumlanmıştır. Araştırmanın bulgularına baktığımızda, lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerinde anlamlı etkileri bulunduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre lider ve üyenin etkileşim seviyesi arttığında, yöneticiye güven ve dolayısıyla da iş tatminin arttığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin bazı demografik özellikleri dikkate alındığında da yöneticiye güven üzerinde farklılaşmalar olduğu göze çarpmaktadır.

Köy (2011) tarafından, yöneticiye güvenin iş tatmini açısından etkisinin olup olmadığını araştırmak ve lider üye etkileşiminin aracılık rolünü belirlemek için yapılan araştırmanın katılımcılarını, İstanbul ve Kocaeli illerinde görev yapan özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya 216 çalışan katılmış ve elde edilen veriler analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, yöneticiye güven duygusu ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra yine yöneticiye güven ile lider üye etkileşimi arasında da pozitif yönde anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada, liderin astını önemsemesinin, astın fikirlerini dikkate almasının, yöneticinin davranışlarının tutarlı olmasının, adil olmasının ve kendine güvenmesinin, yöneticiye güven duyulması açısından olumlu etkileri olduğu belirtilmektedir.

Toplu (2010) tarafından yapılan “örgütsel adaletin yöneticiye güven üzerindeki etkisi ve bir araştırma” isimli çalışmasının amacı, örgütsel adaletin yöneticiye güven üzerindeki etkisini araştırmaktır. Çalışmanın katılımcılarını Bursa ilinde varlığını sürdüren bir tekstil firmasının çalışanları oluşturmaktadır. Veriler anket yoluyla toplanmıştır ve toplam 60 çalışanın doldurduğu ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Gerekli analizler yapıldıktan sonra elde edilen veriler yorumlanmıştır. Araştırmada elde edilen bulguya göre çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin üst seviyede olduğu görülmüştür. Diğer bir bulguda ise çalışanların demografik değişkenlerinden eğitim durumlarına göre yöneticiye güven ve örgütsel adalet algılarında anlamlı farklılaşma olmuştur. Diğer bir bulguda ise örgütsel adaletin bir alt boyutu olan işlem

adaletine ilişkin algılarının yöneticiye güven üzerinde pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

Pekcan (2010) tarafından, işgörenlerin çalıştığı örgütlerine ve yöneticilerine duydukları güvenin yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisini araştırmak amacıyla yapılan çalışma iki farklı örneklem grubu kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Örneklemden birincisini, İzmir Büyükşehir Belediyesinde çalışan ve ilaç üzerine faaliyet gösteren bir özel firmadaki çalışan mütessiller oluşturmaktadır. İkinci örnekleme ise Ankara’da bir kamu kuruluşunda görev yapan işgörenler oluşturmaktadır. Özel sektörden 171 işgören, kamu kuruluşundan ise toplam 108 işgören araştırmaya katılmıştır. Verilerin analiz edilmesi için SPSS programı kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara baktığımızda ise, örgüte duyulan güven ve yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, yöneticiye güvenin aracılık görevi gördüğü belirlenmiştir. Çalışanların örgütlerinde çalışmış oldukları süre ve öz etkililik algıları dikkate alındığında, örgütsel güven kavramı yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde, yöneticiye güven davranışından daha fazla etki yaptığı sonucuna varılmıştır.

2.7.2.2. Yurtdışı Çalışmalar

Tschannen-Moran (2004) tarafından hazırlanan “öğrenci başarısını teşvik etmek için fakülte ve temel güvenin rolü (What’s Trust Got to do With It? The Role of Faculty and Principal Trust in Fostering Student Achievement)” isimli çalışmasının amacı, okulda görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin, öğrencilerin başarısındaki etkilerinin belirlenmesidir. Yapılan araştırmanın katılımcılarını Virginia’da görev yapan 66 okul müdürü ve öğretmen oluşturmaktadır. Veriler, okullarda düzenli olarak planlanan toplantılarda anketler uygulanarak elde edilmiştir. Ayrıca 8. Sınıfta öğrenim gören öğrencilerin matematik ve İngilizce dersinden aldıkları sınav puanları da değerlendirme altına alınmıştır. Elde edilen verilerin sonuçlarına göre, öğrencilerin matematik ve İngilizce derslerinden aldıkları puanlar ile öğretmenlerin, öğrencilerine ve velilere olan güvenleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca yine bu sonuçlara göre öğretmenlerin kendi meslektaşlarına olan güvenleri arasında da orta düzeyde ilişki saptanmıştır. Elde edilen diğer bulguda ise

öğretmenlerin yöneticilerine güven duyması ile öğrencilerin akademik başarısı arasında bir ilişki bulunmadığı saptanmıştır. Ayrıca okul yöneticisinin öğretmenlere veya öğrencilere güven duyması ile öğrencilerin başarılı olması arasında düşük seviyede bir ilişki saptanmıştır. Son olarak ise, okullarda görev yapan öğretmenlerin örgüte olan güven seviyesi arttıkça öğrencilerin de başarılarının o derecede arttığı sonucuna varılmıştır.

Hoy & Tarter (2004) tarafından yapılan “Okullarda örgütsel adalet: güvensiz adalet olmaz” isimi çalışmasının amacı, okullarda örgütsel güven ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Çalışmanın katılımcılarını Ohio eyaletinde bulunan 11 ilde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçları incelediğimizde öğretmenlerin yöneticilerine güven duymasının, örgütsel adaletin %72’ni açıkladığı bulgusuna varılmıştır. Diğer bir bulguda ise yine öğretmenlerin yöneticilerine güven duymasının, meslektaşına güvenme davranışının %31’ini açıkladığı sonucuna varılmıştır. Bunun yanı sıra, profesyonel öğretmen davranışları ile öğretmenlerin arkadaşlarına güvenmesinin ve mesleki liderlik davranışı ile yöneticiye duyulan güven arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerine güvenin ve meslektaşlarına güvenin, örgütsel adalet kavramının %90’ını açıkladığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuç yorumlandığında örgütsel güven ve örgütsel adalet arasında çok yüksek bir ilişki olduğu sonucuna varılabilir.

2.7.3. Değişime Açıklık İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

2.7.3.1. Yurtiçi Çalışmalar

Hevesli (2016) tarafından yapılan çalışma, örgütlerdeki paylaşılan liderlik, değişime açıklık ve iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın katılımcılarını Konya İl Merkezindeki Gençlik ve Spor İl müdürlüğünde çalışan 200 işgören oluşturmaktadır. Çalışma tarama yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Veriler toplandıktan sonra SPSS programında gerekli analizler yapılmıştır ve elde edilen veriler yorumlanmıştır. Araştırmanın sonucunda, anket uygulanan örgütün bünyesinde çalışanların kendi algılarına göre, değişime açıklık düzeylerinin çok iyi seviyede, paylaşılan liderlik durumu ve iç girişimcilik durumlarının da iyi seviyede

olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra elde edilen diğer bir bulguya göre, örgütün değişime açıklık düzeyi ile paylaşımcı liderlik arasında pozitif anlamlı ilişki bulunduğu ifade edilmiştir. Paylaşılan liderlik tarzının değişime açıklık ve iç girişimcilik için etken bir değişken olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Uçar (2014), tarafından hazırlanan “işe başvuran aday işgörenlerin değişime açıklık düzeyleri ile insan kaynakları firmalarına yönelik tutumlarının incelenmesi” isimli çalışmasının amacı, işgörenlerin insan kaynakları firmalarına yönelik tutumları ve değişime açıklık düzeyleri bakımından değerlendirilmesidir. Araştırma tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir. Veri toplamak için kullanılan anketler çalışmacı tarafından geliştirilmiş ve insan kaynakları firmalarından çalışan 534 işgörene uygulanmıştır. Elde edilen veriler Spss istatistik programı ile yorumlanmış ve bazı sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara baktığımızda bu kurumlarda çalışan bireylerin değişime açıklık konusunda yüksek düzeyde istekli oldukları görülmektedir. Ayrıca insan kaynakları firmalarına yönelik tutum ve değişime açıklık arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkarılmıştır. Diğer bir bulguya göre değişime açıklık davranışı, insan kaynaklarına yönelik firmalara karşı tutumu etkileyen en önemli faktörlerden birisidir.

Zadeoğulları (2010), tarafından hazırlanan çalışmanın amacı, işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyeleri ile değişime açıklık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu kapsamda İzmir, Samsun ve İstanbul’da faaliyet gösteren, çok uluslu özel kurumların idari birimlerinde çalışan 103 kişiye anket uygulanmıştır. Uygulanan anket sonucunda bazı veriler elde edilmiştir ve bu veriler Spss programında analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan devamlılık bağlılığı ile değişime açıklık ölçeğinin duygusal ve davranışsal tutum boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer boyutlar incelendiğinde herhangi bir farklılaşma bulunamamıştır.

Sağır (2010) tarafından yapılan “yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile değişime açıklıkları arasındaki ilişki: Eğitim sektöründe bir araştırma” isimli araştırmanın amacı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile değişime açıklık arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmanın katılımcılarını Ankara il merkezinde ilk ve ortaöğretim okullarında görev yapan 235 müdür ve müdür yardımcısı oluşturmaktadır.

Elde edilen verilere gerekli analizler yapılarak bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlara baktığımızda, yöneticilerin gösterdikleri dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile değişime açıklık arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca liderlik tarzları değişime açıklık ile karşılaştırıldığında, dönüşümcü liderlik tarzıyla değişime açıklık arasındaki ilişki, etkileşimci liderlik ile değişime açıklık arasındaki ilişkiden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre ise dönüşümcü liderlik tarzına sahip olan bir yöneticinin değişime açıklık konusunda daha istekli ve değişim konusunda daha etkili olabileceği ifade edilmiştir.

2.7.3.2. Yurtdışı Çalışmalar

Kleckler ve Loadman (1999) tarafından yapılan çalışmada “Okul müdürlerinin üç boyutta değişime açık olması: Duygusal, Bilişsel ve Davranışsal Boyutu” isimli çalışmada Amerika Ohio Eyaletinden görev yapan 307 okul müdürüne anket düzenlenmiştir. Posta ile gönderilen ankete 168 okul müdürü dönüş yapmıştır. Gönderilen her ankette bir değişiklik senaryo vardır ve bu senaryo dikkate alınarak müdürlerin değişime açık olup olmadığı ölçülmüştür. Bu çalışmanın 2 temel amacı “Okullarda yeniden yapılandırmayı sürdürmeleri istendiğinde müdürlerin ne kadar değişime açık olduklarını belirlemek” ve “okul müdürlerinin demografik özellikleri ile değişime açık olma arasındaki ilişkinin belirlenmesi” ‘dir. Araştırmanın sonucundaki istatistiksel değerlendirmelere göre müdürlerin duygusal tutumlarının düşük olduğu, değişimin desteklenmesinde bilişsel ve davranışsal tutumun yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca demografik özellikler arasında sadece cinsiyetin ayırt edici bir faktör olduğu kanıtlanmıştır. Duyuşsal tutumlar üzerinde yapılan ANOVA analizi net bir ayrımın olmadığını göstermiştir. Ancak bilişsel ve davranışsal tutumlar cinsiyetler arasındaki farklılıkları ortaya koymuştur. Kadın yöneticilerin hem bilişsel hem de davranışsal tutum açısından erkeklere göre değişime daha açık oldukları görülmüştür.

Tal ve Yinon (2002) tarafından yapılan “Öğretmenlerin tutuculuğu, değişime açık olması, günlük hayatlarında ve okul durumlarında kendini geliştirme ve üstünlükleri” isimli çalışmasının amacı, okul hayatında olduğu kadar günlük yaşamda da ortak motivasyonları paylaşan öğretmenlerin değerleri, tutumları ve davranışları

arasındaki ilişkide yansıtılan muhafazakârlık, değişime açıklık, üstünlükleri ve kendilerini geliştirmeleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Çalışmada değerlerin, kendilerini ifade eden tutum ve davranışlara bakılmaksızın tam olarak anlaşılamayacağı ve anlamlı bir şekilde ölçülemeyeceği varsayılmaktadır. Bu çalışmada, Schwartz teorisinde ifade edilen değerler arasındaki ilişkilerin, aynı zamanda ilgili tutumlar ve davranışlar arasındaki ilişkileri yönlendirdiğini varsayılmıştır. Çalışmanın katılımcılarını 130 tane İsrail’li bayan öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda öğretmenlerin günlük yaşamdaki tutucu davranışlarının ve okul durumlarında değişime açık olmalarının hem değerler hem de tutumlarla açıklandığını tespit edilmiştir.

Blau ve Peled (2012) tarafından yapılan “Öğretmenlerin Değişime Açık Olma ve BİT’e Yönelik Tutumları: Öğretmen Başına Dizüstü Bilgisayarın ve Öğrenci Programları Başına Dizüstü Bilgisayarın Karşılaştırılması” isimli çalışmada bire bir dizüstü bilgisayar sınıflarında çalışan, pedagojik kullanım için devletten bir dizüstü bilgisayar alan ve teknoloji olmadan öğreten üç öğretmen grubu karşılaştırılmaktadır. Bu çalışmada 97 ortaokul öğretmenin çevrimiçi iletişim ve bilgi araştırmasıyla, BİT uygulamasına yönelik değişime açıklıkları ve tutumları araştırılmıştır. Sonuçlar, öğretmenlerin mesleki yaşamdaki değişimlere açıklıklarının ve BİT’e yönelik tutumlarının çevrimiçi iletişimdeki varyansın % 22.3’ünü ve çevrimiçi bilgi aramadaki varyansın % 35’ini hem kişisel hem pedagojik amaçlar için öngördüğünü göstermektedir. Değişime açık öğretmenlik, çevrimiçi iletişim ve bilgi araştırması, gönüllü olmayanlara kıyasla bire bir programa katılmaya gönüllü olan öğretmenler arasında anlamlı olarak daha yüksek olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar, genel olarak yenilikleri benimseme oranını açıklamak ve özellikle öğretmenler tarafından teknolojiyi uygulamak için bireysel farklılıkların önemli rolüyle tutarlı olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca diğer katılımcılarla karşılaştırıldığında, dizüstü bilgisayarları olan öğretmenler mesleki değişimlere, çevrimiçi iletişime ve kişisel ve mesleki amaçlara yönelik bilgi arayışlarına daha yüksek düzeyde açıklık gösterdiği ifade edilmiştir. Bu bulguların ise öğretmenlere pedagojik kullanım ve çevrimiçi iletişim için kişisel cihazlar sağlamanın önemini vurguladığı belirtilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Yapılan bu araştırmada, nicel ve nitel araştırma yöntemi yaklaşımlarını bir arada kullanarak (Maxwell ve Loomis, 2003, s.241), hem nicel, hem nitel veri toplama teknik ve analizlerinin uygulanması ve elde edilen sonuçların birlikte yorumlanması olarak tanımlanan “karma yöntem” araştırma modeli kullanılmıştır (Johnson ve Onwuegbuzie, 2004, s.20; Creswell, 2014, s.216).

Karma yöntem tercih edilmesindeki asıl amaç, nicel veya nitel araştırma yöntemlerinin tek başına kullanılmalarından dolayı ortaya çıkan eksik yönleri ortadan kaldırmak, araştırmayı daha derinlemesine ve bir bütün olarak analiz etmektir (Creswell, 2014, s.218). Karma yöntem araştırmaları sadece iki farklı araştırma yöntemlerinden toplanan verileri (nicel ve nitel) ayrı ayrı analiz etmek değil, bu iki farklı araştırma sonucunda toplanan verilerin birbirleriyle ilişkilendirilmesi, birleştirilmesi ve ortak bir ürün ortaya koyulmasıdır (Çelik, 2013, s.122). Fraenkel, Wallen ve Hyun (2012, s.558)’a göre karma yöntemin bir araştırmada tercih edilmesinin birçok faydalı yönleri vardır. Bunlar;

- *“Değişkenler arasında varlığı tahmin edilen ilişkiye açıklık getirmeye yardımcı olur.*
- *Değişkenler arasındaki ilişkinin derin bir şekilde keşfedilmesine yardımcı olur. Nitel yöntemler de değişkenler tanımlanır, daha sonrada daha büyük gruplara uygulanmak üzere nicelleştirilebilir.*
- *Değişkenler arasındaki ilişkinin geçerliğini keşfetmek ve doğrulamak için kullanılabilir.*
- *Nicel ve nitel yöntemler bir olgunun tek bir yorumu üzerinden birleştirilebilir”.*

Literatüre bakıldığında nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanıldığı 3 temel karma desen bulunmaktadır. Bunlar “yakınsayan paralel, açımlayıcı sıralı ve keşfedici sıralı” yöntemdir. Yakınsayan paralel yöntemde birlikte toplanan nitel ve nicel veriler ayrı ayrı analiz edilir ve bulguların birbirlerini destekleyip desteklemediğine bakılır. Açımlayıcı sıralı yöntemde önce nicel veriler

toplanılır ve analiz edilir, daha sonra ise nicel bulguları daha detaylı açıklamak ve desteklemek için nitel veriler toplanır. Keşfedici sıralı yöntemde ise ilk önce nitel veriler toplanılır ve araştırmaya katılanların bakış açıları ve düşünceleri ortaya konmaya çalışılır. Elde edilen bulgulara göre de nicel verilerin toplanmaya başlanır (Creswell, 2014, s.221-229; Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012, s.560-561). Bu bilgiler ışığında, bu araştırmada karma desen yöntemlerinden yakınsayan paralel yöntem kullanılmıştır.

3.2. Nicel Araştırma

Araştırmanın nicel kısmında iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin derecesini belirlemek için ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

İlişkisel tarama modeli iki veya daha fazla sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin var olup olmadığını ve/veya değişim varsa derecesini belirlemeyi amaçlar (Karasar, 2013, s.81; Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2010, s.226). Bu açıdan bakıldığında bu çalışmada okullarda otantik liderliğin, yöneticiye güven ve değişime açıklık üzerindeki etkilerinin birlikte varlığı ve varlık derecelerinin belirlenmesi üzerinde durulmuştur.

3.2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2017–2018 eğitim öğretim yılında Sivas ili Merkez ilçesindeki MEB'e bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler olmaktadır.

Araştırmanın nicel boyutu için Sivas il Merkezinde 245 okulda görev yapan yaklaşık 5208 öğretmene ulaşmak zaman ve maliyet açısından güçlük yaratacağından öğretmenler basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Basit seçkisiz örnekleme yönteminde, örnekleme birimlerinin her birine eşit ve bağımsız seçilme olasılığı verilmektedir ve birimler tamamen rastgele bir şekilde örnekleme alınmaktadır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2010, s.84).

Toplam evrenden değerlendirmeye alınacak örneklem büyüklüğünü saptayabilmek için aşağıdaki formül kullanılmıştır (Özdamar, 2003, s.116-118);

$$n = (N \cdot t^2 \cdot p \cdot q) / (d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q)$$

n = Örneklem sayısı

N = Evrendeki birey büyüklüğü (ana kütle sayısı)

p = İlgilenilecek olayın görülüş olasılığı

q = İncelenecek olayın görülmemesi olasılığı veya sıklığı (1-p)

t = İstenilen güven aralığındaki z sayısı (Bu araştırmada $\alpha=0.05$ alındığından dolayı,

$z = 1 - \alpha = 0.95$ ve bu durumda t'nin iki yönlü değeri z tablosundan 1.96 değeri bulunur)

d = Örneklemede kabul edilebilir hata oranı

Formüle gerekli hesaplamalar yapıldıktan sonra %95 güven aralığında %4 hata oranı ile ana kütle sayısı 5208 ve buna göre örneklem sayısı 538 olarak bulunmuştur. Formüle göre örnekleme alınan öğretmen sayısı aşağıdaki tabloda belirtilmektedir.

Tablo 6: Nicel Araştırmada Evren ve Örnekleme Alınan Öğretmen Sayısı

Araştırma Evreni		Öğretmenler	
Sivas İli Merkez İlçe	Evren	Örneklem	
	5208	538	

Tablo 6'ya göre en az 538 katılımcının ölçekleri düzgün bir şekilde doldurması gerekmektedir. Bu bağlamda Sivas ili merkez ilçesinde bulunan yaklaşık 1000 katılımcıya ölçekler ulaştırılmış ve geri dönen ölçeklere gerekli analizler yapıldıktan sonra 668 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır.

Katılımcılardan elde edilen bazı demografik değişkenler Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7: Nicel Örneklemede Yer Alan Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişken	Örneklem	f	%
Cinsiyet	Kadın	320	48,9
	Erkek	348	52,1
	Toplam	668	100
Medeni Durum	Evli	365	54,6
	Bekâr	303	45,4
	Toplam	668	100
Toplam Öğretmenlik Tecrübesi	1 - 5 Yıl	63	9,4
	6 – 15 Yıl	215	32,2
	16 – 25 Yıl	321	48,1
	26 Yıl ve Üstü	69	10,3
	Toplam	668	100
Eğitim Düzeyi	Lisans	489	73,2
	Yüksek Lisans	179	26,8
	Toplam	668	100
Görev Yapılan Okul Türü	İlkokul	191	28,6
	Ortaokul	221	33,1
	Lise	256	38,3
	Toplam	668	100

Tablo 7’de görüldüğü gibi araştırmada toplam 668 katılımcı yer almaktadır. Cinsiyet değişkenine bakıldığında katılımcıların yarısından azının (%48,9) kadın, yarısından fazlasının (%52,1) ise erkek olduğu görülmektedir.

Katılımcılara medeni durum açısından bakıldığında, yarıdan fazla katılımcının (%54,6) evli ve yarıdan daha az katılımcının (%45,4) ise bekâr olduğu görülmektedir.

Toplam öğretmenlik tecrübesi değişkenine bakıldığında, katılımcıların onda birinden azının (%9,4) 1-5 yıl aralığında, üçte birinden azının (%32,2) 6-15 yıl aralığında, yarısından azının (%48,1) 16-25 yıl aralığında ve onda birinden fazlasının (%10,3) 26 yıl ve üstü tecrübesinin olduğu görülmektedir.

Katılımcılar eğitim düzeyi bakımından değerlendirildiğinde, katılımcıların dörtte üçünden azının (%73,2) lisans mezunu ve dörtte birinden fazlasının (%26,8) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Son olarak katılımcılar görev yaptıkları okul türü bakımından değerlendirildiğinde, katılımcıların dörtte birinden fazlasının (%28,6) ilkokulda, yaklaşık üçte biri (%33,1) ortaokulda ve üçte birinden fazlasının (%38,3) ise lisede görev yaptığı görülmektedir.

3.2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmaya katılan katılımcıların bazı bireysel özelliklerini belirleyebilmek için araştırmacı tarafından hazırlanan “Katılımcı İle İlgili Temel Sorular Formu” uygulanmıştır. Ayrıca katılımcıların algılarına göre yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerinin belirlenebilmesi için “Otantik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Bunun yanı sıra katılımcıların yöneticilerine güven düzeyini belirleyebilmek amacıyla “Yöneticiye Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Son olarak ise okulların değişime açıklık düzeyini belirleyebilmek için ise “Okulların Değişime Açıklık Ölçeği” kullanılmıştır.

3.2.1.1. Kişisel Bilgilendirme Formu

Araştırmacı tarafından ilk önce katılımcıların bazı demografik bilgilerini belirleyebilmek için “Katılımcı İle İlgili Temel Sorular Formu” uygulanmıştır. Bu formda araştırmaya katılan öğretmenlerin “Cinsiyeti”, “Toplam Öğretmenlik Tecrübeleri”, “Medeni Durumu”, “Son Mezun Olduğu Eğitim Durumu”, “Görev Yaptığı Okul Türü” gibi bireysel bilgiler yer almaktadır.

3.2.1.2. Otantik Liderlik Ölçeği

Bu araştırmada kullanılan otantik liderlik ölçeği Walumbwa ve diğerleri, (2008) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 16 maddeden oluşmaktadır ve 5’li likert tipindedir (1= Hiçbir Zaman, 5= Her Zaman). Geliştirilen ölçek 4 boyutlu bir yapıdadır. Bu boyutlar, “ilişkisel şeffaflık”, içselleştirilmiş ahlak anlayışı”, “bilgiyi dengeli değerlendirme” ve “özfarkındalık” ‘tır. Walumbwa’nın yaptığı çalışmaya baktığımızda ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik değerleri (cronbach alfa); özfarkındalık boyutu için 0.73, ilişkilerde şeffaflık boyutu için 0.77, içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu için 0.73 ve bilginin dengeli değerlendirilmesi boyutu için 0.70 olarak bulunmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ise ölçeğin uyum iyiliği değerleri ise X^2/Sd : 2.61; CFI : .97, RMSEA: .06 olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin

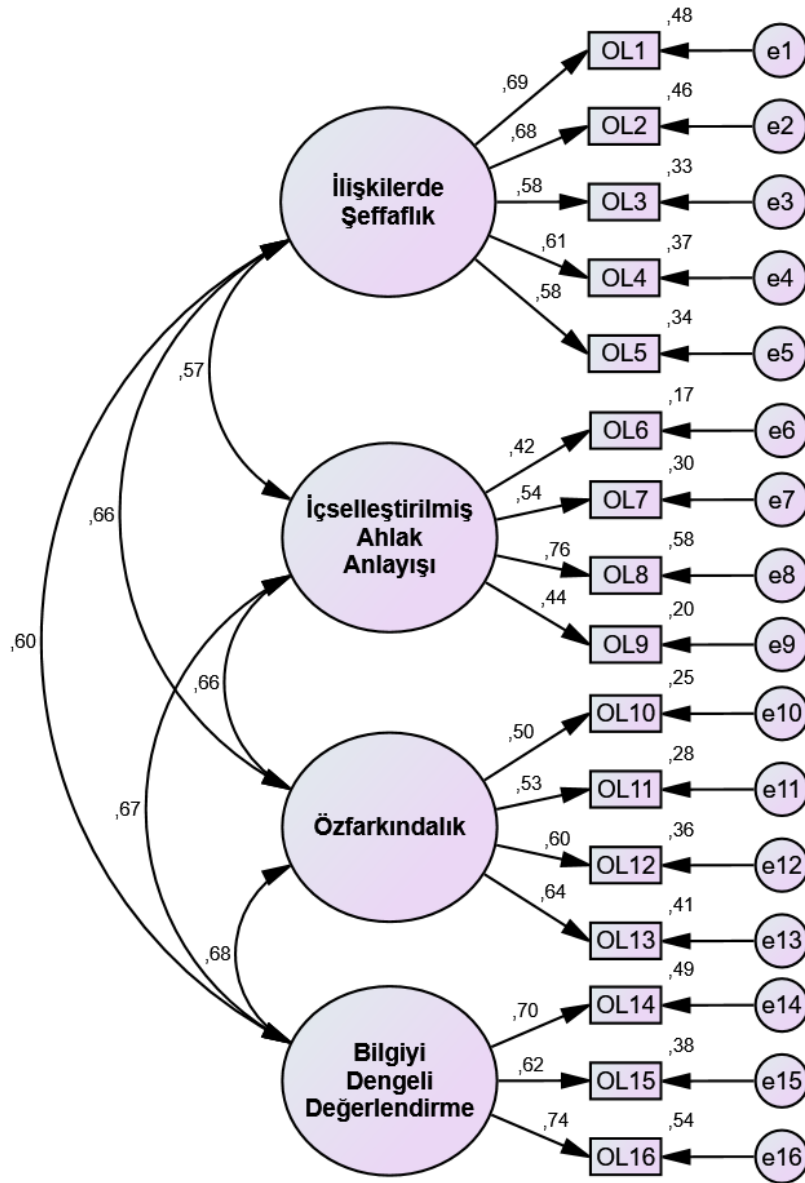
faktör yükleri 0.62 ve 0.78 arasında değişmektedir (Walumbwa ve diğerleri, 2008, s.114).

Walumbwa tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Tabak, Polat, Coşar ve Türköz (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçek 3 farklı örneklem grubuyla test edilmiş ve ölçeğin yapısı açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analiziyle incelenmiştir. Örneklem 1' de sadece doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve uyum iyiliği değerleri X^2/Sd : 1.70; CFI: .94, RMSEA: .06, RMR: 0.07 olarak bulunmuştur. 2. örnekleme ise daha fazla katılımcı grubuyla ilk önce doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve daha sonra açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinin uyum iyilikleri X^2/Sd : 1.78; CFI: .94, RMSEA: .06, RMR: 0.07 olarak bulunmuştur. Açımlayıcı faktör analizinde ise ölçeğin 4 faktörlü yapısı teyit edilmiştir. Yapılan analiz sonucuna baktığımızda ölçeğin faktör yükleri 0.52 ile 0.83 arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca ölçeğin güvenirlik analizine baktığımızda (Cronbach Alpha) ilişkisel şeffaflık boyutunda 0.81, içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunda 0.78, bilgiyi dengeli değerlendirme boyutunda 0.78 ve öz farkındalık boyutunda ise 0.89 olduğu görülmektedir. Son olarak ölçek daha büyük bir örneklem grubuyla test edilmiş ve ölçeğin toplam varyansın % 66.7'sini açıkladığı görülmüştür. Son örneklem grubunda ölçeğin güvenirlik değerlerine baktığımızda (Cronbach Alpha) ilişkisel şeffaflık boyutunda 0.86, içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunda 0.83, bilgiyi dengeli değerlendirme boyutunda 0.85, öz farkındalık boyutunda, 0.90 ve tüm ölçek için 0.93 olduğu görülmektedir. Son örneklem grubunda ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi uyum iyilikleri X^2/Sd : 2.53, CFI: .95, GFI: .92, NFI: .93, TLI: .94 ve RMSEA: .06 olarak bulunmuştur.

Bu çalışma kapsamında ise ölçeğin geçerliğini ve güvenirliğini tekrar test etmek için elde edilen veriler doğrultusunda ölçeğe açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi yapmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla KMO değeri belirlenmiş ve Bartlett Sphericity testi yapılmıştır. KMO değeri 0,875 ve Bartlett Sphericity değeri ise anlamlı olarak bulunmuştur [x^2 : 2659,216, df: 120 $p < .000$]. Bu sonuçlara göre verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu anlaşılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde ölçeğin orijinal formunda olduğu gibi dört faktörlü yapısının korunduğu görülmüştür. AFA sonucunda

ilişkisel şeffaflık faktöründe yer alan maddelerin açıkladığı toplam varyans 16.356, içselleştirilmiş ahlak anlayışı faktöründe yer alan maddelerin açıkladığı toplam varyans 11,538, öz farkındalık faktöründe yer alan maddelerin açıkladığı toplam varyans 12,930 ve son olarak bilgiyi dengeli değerlendirme faktöründe yer alan maddelerin açıkladığı toplam varyans ise 12,544 olarak bulunmuştur. Bu dört faktör ise ölçekteki toplam varyansın % 53,369'sını açıklamaktadır. Ayrıca en düşük faktör yükü .405 ve en yüksek faktör yükü .781 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin cronbach α güvenilirlik katsayısı ise ilişkilerde şeffaflık faktöründe ,756, içselleştirilmiş ahlak anlayışı faktöründe ,618, öz farkındalık faktöründe ,619 ve bilgiyi dengeli değerlendirme faktöründe ,723 olarak bulunmuştur. Tüm ölçeğin cronbach α güvenilirlik katsayısı ise ,844 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi için oluşturulan diyagram Şekil 1'de gösterilmiştir.



Chi squared=269,065 df=98 p=,000
 Chi squared/df=2,746
 Standardized estimates
 GFI=,953 CFI=,933 AGFI=,935 NFI=,900
 RMSEA=,051 SRMR= ,0392

Şekil 1: Otantik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Ölçek maddelerinin faktör yüklerine baktığımızda ilişkilerde şeffaflık boyutunda 1. madde için .69; 2. madde için .68; 3. madde için .58; 4. madde için .61; 5. madde için .58 olarak bulunmuştur. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutunda 6. madde için .42; 7. madde için .54; 8. madde için .76; 9. madde için .44 olarak

bulunmuştur. Özfarkındalık boyutunda 10. madde için .50; 11. madde için .53; 12. madde için .60; 13. madde için .64 olarak bulunmuştur. Bilgiyi dengeli değerlendirme boyutunda ise 14. madde için .70; 15. madde için .62; 16. madde için .74 olarak bulunmuştur.

Otantik liderlik ölçeğine yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri ve uyum standartları Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8: Otantik Liderlik Ölçeği DFA Uyum İyilikleri

Standart Uyum İyilikleri ve Otantik Liderlik Ölçeği DFA Uyum İyilikleri				
	Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler
X²/Sd	Ki-Kare/Serbestlik Derecesi	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 < X^2/sd \leq 3$	2,746
GFI	İyilik Uyum İndeksi	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$,953
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$,933
AGFI	Düzeltilmiş Uyum İndeksi	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$,935
NFI	Normlaştırılmış Uyum İndeksi	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$,900
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$,051
SRMR	Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$,0392

Kaynak: Bayram, 2013, s.78; Kline, 2016; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Baumgartner ve Homburg, 1996; Bentler, 1980; Bentler ve Bonett, 1980; Marsh, Hau, Artelt, Baumert ve Peschar, 2006; Browne ve Cudeck, 1993.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde uyum değerleri, X²/Sd: 2,746; GFI: ,953; CFI: ,933; AGFI: ,935; NFI: ,900; RMSEA: ,051 ve SRMR: ,0392 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara bakıldığında modelin uyum değerlerinin, iyi uyum ve kabul edilebilir uyum gösterdikleri görülmektedir.

Sonuç olarak ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu kanısına varılmıştır.

3.2.1.3.Yöneticiye Güven Ölçeği

Yapılan bu çalışmada kullanılan yöneticiye güven ölçeği, güveni ölçmek amacıyla McAllister (1995) tarafından geliştirilmiştir. McAllister (1995) bu ölçeği oluştururken gerekli literatürü incelemiş ve literatürde güven ile ilgili ölçeklerde yer alan soruları bir havuzda toplamıştır. Daha sonra ise bu sorulara uzman görüşlerine göre son halini vermiştir. Bu ölçeğin asıl amacı örgütlerde var olan güven ilişkilerinin farklı iki boyutu olan bilişsel güveni ve duygusal güveni ölçmektir. Bu amaçla oluşturulan ölçeğin soru formunda 5 soru bireylerarası duygusal güveni, 6 soru ise bilişsel güveni ölçmektedir. 1 ve 5. sorular duygusal güveni 6. ve 11. sorular ise bilişsel güveni ölçmektedir.

Ölçeğin duygusal güven boyutunda; bireyler arasındaki karşılıklı fikir, duygu ve beklentileri paylaşma, işte karşılaşılan zorluklar hakkında fikir alış verişi yapma, yöneticinin çalışanların sorunlarını dinlemeye istekli davranması, bir arada çalışılmaması durumunda üzüntü hissetme, karşılaşılan sorunlar karşısında yapıcı davranabilme ve istekli olma, iş ilişkisinden ziyade dostluk ve arkadaşlık ortamının sağlanmış olması ile ilgili değerlendirmeler bulunmaktadır.

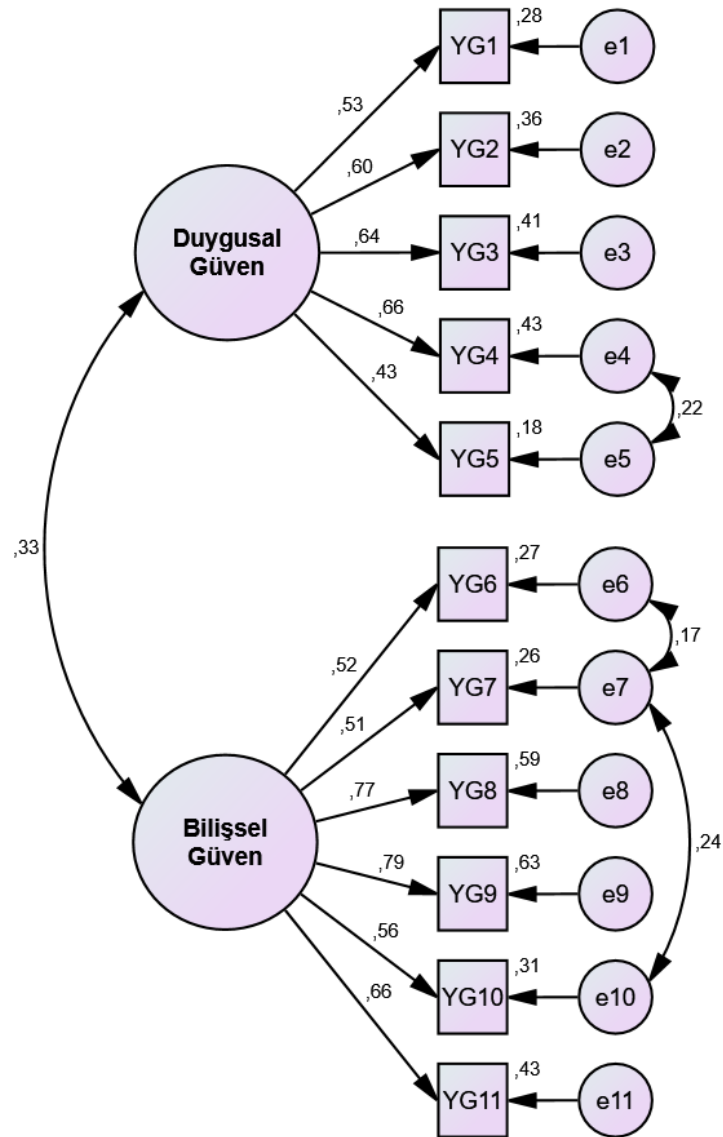
Bilişsel güven boyutunda ise; bireyin kendisini işine adanması, iş ile ilgili konularda profesyonel davranması, yaptığı işte yetkinliği, işi yaparken dikkatsiz davranmaması, iş ortamında saygı içerisinde hareket edilmesi ve diğer insanlar tarafından güvenilir olarak addedilmesi ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması yöneticiye güveni ölçmek amacıyla Arı (2003) tarafından gerçekleştirilmiştir. McAllister (1995)'in hazırladığı orijinal ölçek 7'li likert tipindedir. Fakat Arı (2003) orijinalinde 7'li likert tipi olan ölçekte yer alan bazı ifadelerin Türkçe'ye çevrilmesinde yaşanan sıkıntılar ve Türkçe'de ifade etme güçlükleri sebebiyle, 5'li likert tipine dönüştürmüştür. Buna göre, sorularda yer alan ifadeler, 1=kesinlikle katılmıyorum ile 5=tamamen katılıyorum şeklinde değerlendirme yapılacak biçime çevrilmiştir. Bilişsel ve duygusal güven ölçeğinde, bilişsel ve duygusal güvenden elde edilen skorlar ne kadar yüksek olursa yöneticiye duyulan güven de o düzeyde yüksek olarak belirlenmektedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayılarına baktığımızda, yöneticiye duyulan "Duygusal Güven" alt ölçeği için

cronbach alpha değeri, 0.8769 “Bilişsel Güven” alt ölçeği için ise cronbach alpha değeri 0.8717 olarak hesaplanmıştır.

Bu çalışma kapsamında ise ölçeğin geçerliğini ve güvenilirliğini tekrar test etmek için elde edilen veriler doğrultusunda ölçeğe açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi yapmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla KMO değeri belirlenmiş ve Bartlett Sphericity testi yapılmıştır. KMO değeri 0,823 ve Bartlett Sphericity değeri ise anlamlı olarak bulunmuştur [χ^2 : 1919,039, df: 55 $p < .000$]. Bu sonuçlara göre verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca ölçeğin orijinal formunda olduğu gibi iki faktörlü yapısının korunduğu görülmüştür. AFA sonucunda duygusal güven faktöründe yer alan maddelerin açıkladığı toplam varyans 21,972, bilişsel güven faktöründe yer alan maddelerin açıkladığı toplam varyans ise 28,309 olarak hesaplanmıştır. Bu iki faktör ise ölçekteki toplam varyansın % 50,281’ini açıklamaktadır. Ayrıca en düşük faktör yükü .617 ve en yüksek faktör yükü .801 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin cronbach α güvenilirlik katsayısı ise duygusal güven faktöründe ,720 ve bilişsel güven faktöründe ,811 olarak hesaplanmıştır. Tüm ölçeğin cronbach α güvenilirlik katsayısı ise ,781 olarak bulunmuştur. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi için oluşturulan diyagram Şekil 2’de gösterilmiştir.



Chi squared=126,630 df=40 p=,000
 Chi squared/df=3,166
 Standardized estimates
 GFI=,967 CFI=,954 AGFI=,946 NFI=,934
 RMSEA=,057 SRMR= ,0480

Şekil 2: Yöneticiye Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Ölçek maddelerinin faktör yüklerine baktığımızda duygusal güven boyutunda 1. madde için .53; 2. madde için .60; 3. madde için .64; 4. madde için .66; ve 5. madde için .43 olarak bulunmuştur. Bilişsel güven boyutunda ise 6. madde için .52; 7. madde için .51; 8. madde için .77; 9. madde için .79; 10. madde için .56 ve 11. madde için .66

olarak bulunmuştur. Ayrıca Modifikasyon indekslerine bakılarak 7. - 10., 6.-7. ve 4.-5. soruların hataları birleştirilmiştir.

Yöneticiye güven ölçeğine yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri ve uyum standartları Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9: Yöneticiye Güven Ölçeği DFA Uyum İyilikleri

Standart Uyum İyilikleri ve Yöneticiye Güven Ölçeği DFA Uyum İyilikleri						
	Uyum Ölçütleri			İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler
X²/Sd	Ki-Kare/Serbestlik Derecesi			$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 < X^2/sd \leq 3$	3,166
GFI	İyilik Uyum İndeksi			$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$,967
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi			$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$,954
AGFI	Düzeltilmiş Uyum İndeksi			$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$,946
NFI	Normlaştırılmış Uyum İndeksi			$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$,934
RMSEA	Yaklaşık Karekökü	Hataların Ortalama		$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$,057
SRMR	Standartlaştırılmış Hata Ortalamasının Karekökü	Kareler		$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$,0480

Kaynak: Bayram, 2013, s.78; Kline, 2016; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Baumgartner ve Homburg, 1996; Bentler, 1980; Bentler ve Bonett, 1980; Marsh, Hau, Artelt, Baumert ve Peschar, 2006; Browne ve Cudeck, 1993.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde uyum değerleri, X²/Sd: 3,166; GFI: ,967; CFI: ,954; AGFI: ,946; NFI: ,934; RMSEA: ,057 ve SRMR: ,0480 olarak bulunmuştur. Tabloya baktığımızda X²/Sd değerinin sınırının 3’e kadar olduğu görünse de birçok araştırmacıya göre (Kline, 2016; Jöreskog ve Sörbom, 1993) bu değer 5’den küçük olması da modelin kabul edilmesinde bir göstergedir. Bu sonuçlara bakıldığında modelin uyum değerlerinin, iyi uyum ve kabul edilebilir uyum gösterdikleri görülmektedir.

Sonuç olarak ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu kanısına varılmıştır.

3.2.1.4.Okullarda Değişime Açıklık Ölçeği

Bu çalışmada okullarda değişime açıklık derecesini belirlemek amacıyla, Smith ve Hoy (2007) tarafından geliştirilen (Openness To Change Scala-FCOS) ve Demirtaş (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Okulların Değişime Açıklık Ölçeği" kullanılmıştır.

Smith ve Hoy (2007) tarafından geliştirilen ölçeğin orijinali 19 maddeden oluşmaktadır ve üç alt boyutu bulunmaktadır. Bu alt boyutlara baktığımızda; birinci alt boyut "okul toplumunun değişime açıklığı", ikinci alt boyut "müdürün değişime açıklığı" ve üçüncü alt boyut "okul çevresinin değişim baskısı" dır. Ölçeğin birinci alt boyutunda öğretmenler başta olmak üzere okul toplumunun değişime açıklık düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır ve 9 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin ikinci boyutunda müdürlerin değişime açıklık düzeyleri belirlenmeye çalışılmış ve toplam 6 maddeden oluşmaktadır ve son olarak ölçeğin üçüncü boyutunda okulun dâhil olduğu çevrenin değişim konusundaki baskısı belirlenmeye çalışılmıştır ve 4 maddeden oluşmaktadır. Smith ve Hoy (2007) bu ölçeğe "Okulların Değişime Açıklığı Ölçeği" ismini vermiştir. Diğer bir değişle okulların değişime açıklık düzeyleri, okul müdürlerinin, öğretmenlerin ve okul çevresinin değişime açıklığı ile yakından ilişkilidir.

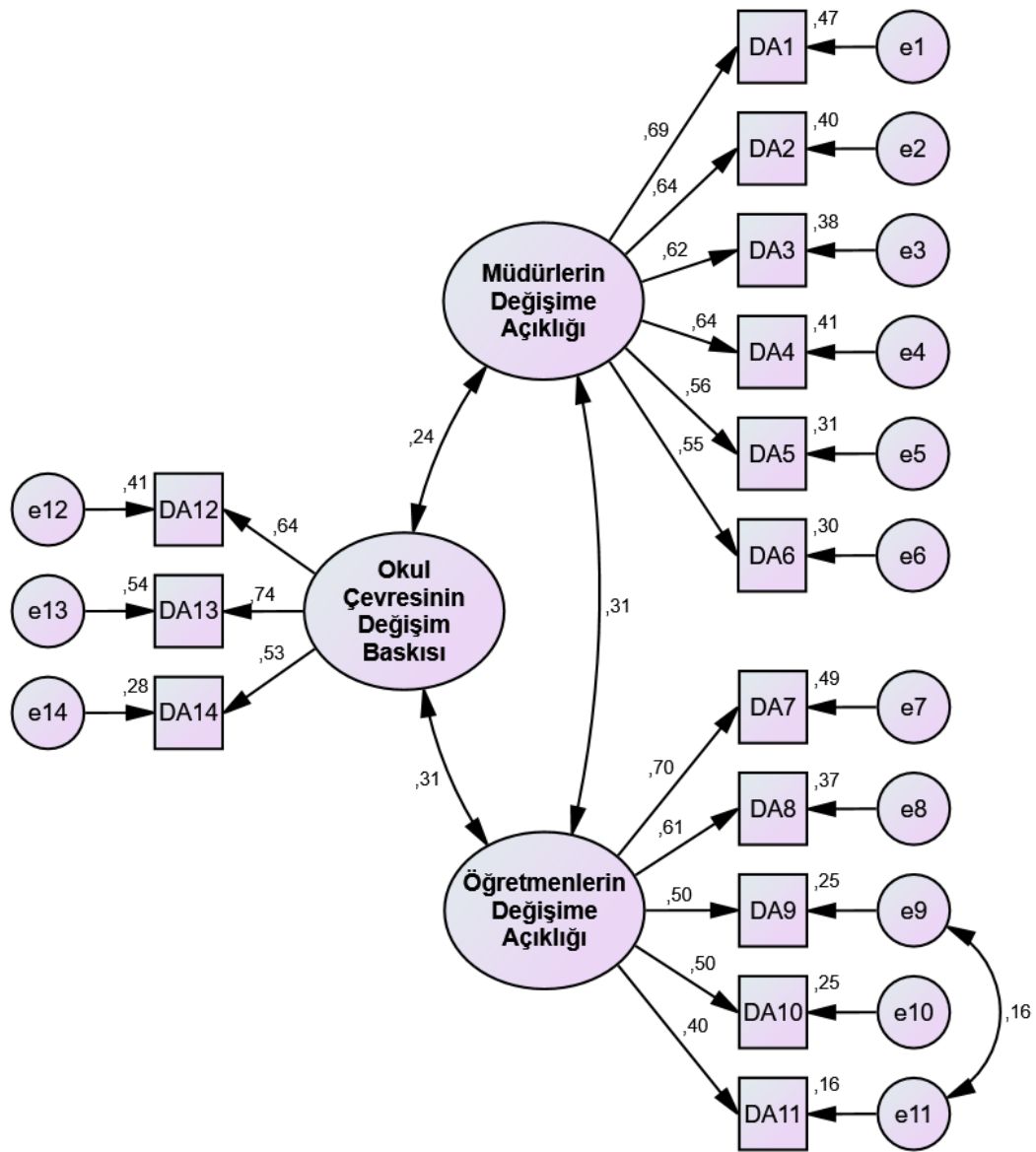
Orijinal ölçekte birinci ve ikinci alt boyutta 4 madde, üçüncü alt boyutta ise 1 madde tersten işaretlenmiştir. Orijinal ölçek 1=kesinlikle katılmıyorum, 6=kesinlikle katılıyorum şeklinde 6'lı likert şeklindedir.

Smith ve Hoy (2007) tarafından geliştirilen orijinal ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Demirtaş (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçek ilk önce Türkçe'ye çevrilmiş ve 120 öğretmene uygulanmıştır. Daha sonra verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirleyebilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testleri yapılmıştır ve verilerin faktör analizi için uygun olduğu kanısına varılmıştır (KMO = .86, Bartlett Test of Sphericity = 2923.329, p=.000). Daha sonra ise faktör analizi yapılmıştır ve orijinal ölçekte olduğu gibi soruların 3 faktöre dağıldığı görülmüştür. Fakat orijinal ölçekten farklı olarak toplam 5 madde düşük faktör yükü değeri aldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Bu maddelerin atılması ile 14 maddelik bir ölçek elde edilmiştir. Ölçekteki maddelerin faktör yük değerleri .46 ile .86 arasında

değişmektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda birinci alt boyutta bütün maddelerin öğretmenlerle ilgili olması sonucunda, orijinal ölçekte yer alan “okul toplumunun değişikliğe açıklığı” alt boyutu “öğretmenlerin değişime açıklığı” olarak değiştirilmiştir. Ölçeğin güvenirlik değerlerine baktığımızda (cronbach alpha), “öğretmenlerin değişime açıklığı” boyutu için .83, “müdürün değişime açıklığı” boyutu için .78, “okul çevresinin değişim baskısı” boyutu için .76 olarak bulunmuştur. Ölçeğin genel güvenirliği ise .78 olarak hesaplanmıştır. Ölçek 5’li likert tipinde oluşturulmuş ve 1= Tamamen katılmıyorum 5=Tamamen katılıyorum şeklinde değerlendirilmiştir. Ölçekten en düşük 14 en yüksek ise 70 puan alınabilmektedir. Puan yükseldikçe okulların değişime açıklık düzeyleri artmakta, puan azaldıkça ise düşmektedir.

Bu çalışma kapsamında ise ölçeğin geçerliğini ve güvenirliğini tekrar test etmek için elde edilen veriler doğrultusunda ölçeğe açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi yapmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla KMO değeri belirlenmiş ve Bartlett Sphericity testi yapılmıştır. KMO değeri 0,792 ve Bartlett Sphericity değeri ise anlamlı olarak bulunmuştur [χ^2 : 1899,274, df: 91 p<.000]. Bu sonuçlara göre verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca ölçeğin orijinal formunda olduğu gibi üç faktörlü yapısının korunduğu görülmüştür. AFA sonucunda müdürlerin değişime açıklığı faktöründe yer alan maddelerin açıkladığı toplam varyans 20,833, öğretmenlerin değişime açıklığı faktöründe yer alan maddelerin açıkladığı toplam varyans 16,256 ve okul çevresinin değişim baskısı boyutunda maddelerin açıkladığı toplam varyans 12,945 olarak hesaplanmıştır. Bu üç faktör ise ölçekteki toplam varyansın % 50,034’ünü açıklamaktadır. Ayrıca en düşük faktör yükü .588 ve en yüksek faktör yükü .784 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin cronbach α güvenirlik katsayısı müdürlerin değişime açıklığı faktöründe ,780, öğretmenlerin değişime açıklığı faktöründe ,679 ve okul çevresinin değişim baskısı faktöründe ,670 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin cronbach α güvenirlik katsayısı ise ,747 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi için oluşturulan diyagram Şekil 3’de gösterilmiştir.



Chi squared=165,626 df=73 p=,000
 Chi squared/df=2,269
 Standardized estimates
 GFI=,966 CFI=,949 AGFI=,951 NFI=,914
 RMSEA=,044 SRMR= ,0394

Şekil 3: Okullarda Değişime Açıklık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Ölçek maddelerinin faktör yüklerine baktığımızda müdürlerin değişime açıklığı boyutunda 1. madde için .69; 2. madde için .64; 3. madde için .62; 4. madde için .64; 5. madde için .56 ve 6. madde için .55 olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin değişime açıklığı boyutunda 7. madde için .70; 8. madde için .61; 9. madde için .50; 10. madde

için .50; ve 11. madde için .40 olarak bulunmuştur. Okul çevresinin değişim baskısı boyutunda ise 12. madde için .64; 13. madde için .74 ve 14. madde için .53 olarak bulunmuştur. Ayrıca modifikasyon indekslerine bakılarak 9. – 11. soruların hataları birleştirilmiştir.

Okullarda değişime açıklık ölçeği'ne yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri ve uyum standartları Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10: Okullarda Değişime Açıklık Ölçeği DFA Uyum İyilikleri

Standart Uyum İyilikleri ve Okullarda Değişime Açıklık Ölçeği DFA Uyum İyilikleri				
	Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler
X²/Sd	Ki-Kare/Serbestlik Derecesi	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 < X^2/sd \leq 3$	2,269
GFI	İyilik Uyum İndeksi	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$,966
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$,949
AGFI	Düzeltilmiş Uyum İndeksi	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$,951
NFI	Normlaştırılmış Uyum İndeksi	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$,914
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$,044
SRMR	Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$,0394

Kaynak: Bayram, 2013, s.78; Kline, 2016; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Baumgartner & Homburg, 1996; Bentler, 1980; Bentler & Bonett, 1980; Marsh, Hau, Artelt, Baumert & Peschar, 2006; Browne & Cudeck, 1993.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde uyum değerleri, X²/Sd: 2,269; GFI: ,966; CFI: ,949; AGFI: ,951; NFI: ,914; RMSEA: ,044 ve SRMR: ,0394 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara bakıldığında modelin uyum değerlerinin, iyi uyum ve kabul edilebilir uyum gösterdikleri görülmektedir.

Sonuç olarak ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu kanısına varılmıştır.

3.2.3. Verilerin Toplanması

Ölçme araçları uygulanmadan önce gerekli yerlerden izinler alınmıştır (EK:1-2-3-4). Uygulanma sürecinde hazırlanan ölçekler öğretmenlere internet üzerinden gönderilmiş veya ölçek çıktıları teslim edilmiştir. Öğretmenlere ulaştırılan ölçeklerde, ölçeklerin doldurulması için gerekli açıklamalar da yer almıştır. Öğretmenlerden, okul müdürlerini dikkate alarak ölçeklerin doldurulması istenmiştir.

3.2.4. Verilerin Analizi

Çalışmada verilerin analiz edilmesi için Statistical Packages for the Social Sciences 22 (SPSS) ve Analysis of Moment Structures 24 (AMOS) istatistik programları kullanılmıştır. Verilere ilişkin frekans-yüzdelerin hesaplanması ve çalışmada kullanılan ölçeklerin açımlayıcı faktör analizleri SPSS 22 istatistiksel analiz programı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizlerinin ve oluşturulan modelin test edilmesi ise AMOS 24 programı kullanılmıştır. Modelin test edilmesi için AMOS programı ile yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. YEM ilk olarak sosyal bilimler alanında kullanılmak için geliştirilmiştir (Bayram, 2013). Yapısal eşitlik modellemesinin kullanılmasındaki temel amaç, geleneksel yöntemlerden farklı olarak gözlenen değişkenlere ait hata oranları dikkate alması olarak ifade edilebilir (Schumacker ve Lomax, 2004; Stevens, 2009). Ayrıca yapısal eşitlik modelde belirtilen bir değişkenden diğerine giden doğrusal etkileri ve iki değişken arasında yer alabilecek aracı değişkenin doğrudan ve dolaylı olarak etkisini test etmeye yardımcı olabilmektedir (Raykov ve Marcoulides, 2006).

Veriler SPSS istatistik programına girilmiş ve yapı veya anlamca olumsuz olan maddeler ters cevaplarıyla yeniden kodlanmıştır. Analize başlamadan önce eksik veriler incelenmiştir ve normal dağılım-çoklu normal dağılım bakımından değerlendirilmiştir. Dağıtılan 1000 ölçekten 741 tanesi geri dönmüştür. Hatalı kodlama yapılan 25 ölçek belirlenip değerlendirme dışı bırakılmıştır. Geri kalan 716 tane ölçekte ise aykırı değerlere (mahalonobis) göre 48 ölçek değerlendirme dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak analiz için uygun olmayan veriler veri setinden çıkarıldıktan sonra 668 ölçek analiz için değerlendirmeye alınmıştır. Ayrıca ölçeklerin

her bir boyutu için çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında değişmektedir. Çarpıklık ve basıklık katsayıları -2, +2 sınırları arasında ise puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği söylenebilir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Daha sonra çalışmada kullanılacak ölçeklere SPSS 24 programında AFA (Açımlayıcı Faktör Analizi) yapılmıştır. Açımlayıcı analizi sonucunda elde edilen KMO değeri ve Bartlett Sphericity değeri incelenmiş ve verilerin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmıştır. Bunun yanı sıra toplam varyans, faktör yük değerleri, cronbach alpha güvenirlik katsayıları hesaplanmıştır.

AMOS 24 programında ise ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve araştırma modeli test edilmiştir. Bunun yanı sıra yapılan analizde ölçeklerin ve modelin uyum indexlerine uyup uymadığı kontrol edilmiştir. Elde edilen uyum iyilikleri “iyi uyum iyilikleri” ve “kabul edilebilir uyum iyilikleri” ile karşılaştırılmıştır. Bu uyum iyilikleri arasında X^2/Sd (Ki-Kare/Serbestlik Derecesi), GFI (İyilik Uyum İndeksi), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), AGFI (Düzeltilmiş Uyum İndeksi), NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi), RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü) ve SRMR (Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü) bulunmaktadır. Bu değerlere ilişkin uyum iyilikleri ve kabul edilebilir uyum iyilikleri, elde edilen değerlerle karşılaştırmalı olarak Tablo 8-9-10 ve 12’de verilmiştir.

3.3. Nitel Araştırma

Araştırmanın bu kısmında, öğretmenlerin görüşlerine göre otantik liderliğin yöneticiye güven ve değişime açıklık üzerindeki etkisi hakkındaki fikirlerini ve yöneticiye güvenin değişime açıklık üzerindeki etkisi hakkındaki fikirlerini belirleyebilmek amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma var olan durumu ortaya çıkarmak için en çok kullanılan yöntemlerden birisidir. Ayrıca nitel araştırma insanların bakış açılarını, tecrübelerini, duygularını ve algılarını ortaya çıkarmada kullanılan güçlü bir araştırma yöntemidir (Bogdan ve Biklen, 1997, s.1-2; Büyüköztürk ve diğerleri, 2010, s. 255-256).

Araştırmanın nitel kısmı, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışmasına uygun olarak yürütülmüştür. Durum çalışmasında bir duruma ilişkin çeşitli

değişkenler ve etkenler üzerinde yoğun bir şekilde çalışılmaktadır. Bu değişkenlerin ve etkenlerin durumu nasıl etkiledikleri ve durumdan nasıl etkilendikleri belirlenip durum hakkında değerlendirme yapılabilir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2010, s.273; Glesne, 2012, s.31; Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.277). Nitel araştırma verileri görüşme tekniği ile toplanmıştır. Görüşmelerde ise yarı yapılandırılmış form kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış form ile görüşme tekniği, araştırmacının önceden belirlediği sorulara veya görüşme esnasında ortaya çıkabilecek yeni sorulara cevap arandığı görüşme yöntemidir (Güler, Halıcıoğlu ve Taşkın, 2013, s.113).

3.3.1. Çalışma Grubu

Çalışmanın araştırma grubunu Sivas Merkez’de MEB’e bağlı okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın nitel boyutunda veri toplamak amacıyla, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi, araştırılan özelliklere ilişkin farklı durumlardaki bireylerin ortak ya da birbirinden farklı yönlerinin genelleme amacı gütmeyen daha geniş bir çerçevede betimlenmesidir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2010, s.89-90; Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.108). Maksimum çeşitlilik olması için üç okul türünden (ilkokul, ortaokul, lise) veri toplanmıştır. Patton (2002, s. 244) nitel araştırma yöntemlerinde örneklem büyüklüğü ile ilgili belirgin ifadelerin bulunmadığını, örneklem büyüklüğünün araştırma yapan kişinin zaman, kaynak ve olanaklarına göre farklılık gösterebileceğini belirtmiştir. Bu çalışmada katılımcılardan elde edilen cevaplar incelendikten sonra araştırmacı ve alanında uzman bir kişi tarafından veri doygunluğuna ulaşıldığına kanaat getirildiğinde veri toplama işlemi bitirilmiştir. Çalışma grubunda MEB’ de görevde bulunan 6 ilkokul, 6 ortaokul ve 6 lise olmak üzere toplam 18 katılımcı bulunmaktadır.

Katılımcılardan elde edilen bazı demografik değişkenler Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11: Nitel Araştırma Katılımcılarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişken	Örneklem	f	%
Cinsiyet	Kadın	4	22,2
	Erkek	14	77,8
	Toplam	18	100
Medeni Durum	Evli	16	88,9
	Bekâr	2	11,1
	Toplam	18	100
Toplam Öğretmenlik Tecrübesi	1 - 5 Yıl	2	11,1
	6 – 15 Yıl	8	44,4
	16 – 25 Yıl	6	33,4
	26 Yıl ve Üstü	2	11,1
	Toplam	18	100
Eğitim Düzeyi	Lisans	14	77,8
	Yüksek Lisans	4	22,2
	Toplam	18	100
Görev Yapılan Okulun Türü	İlkokul	6	33,3
	Ortaokul	6	33,3
	Lise	6	33,3
	Toplam	18	100

Tablo 11’de görüldüğü gibi nitel araştırmada toplam 18 katılımcı yer almaktadır. Cinsiyet değişkenine baktığımızda bu katılımcıların dörtte birinden azının (%22,2) kadın, dörtte üçünden fazlasının (%77,8) ise erkek olduğu görülmektedir.

Katılımcılara medeni durum açısından bakıldığında, katılımcıların onda dokuzundan daha azının evli (%88,9) ve onda birinden fazlasının (%11,1) ise bekâr olduğu görülmektedir.

Toplam öğretmenlik tecrübesi değişkenine bakıldığında, katılımcıların onda birinden fazlasının (%11,1) 1-5 yıl aralığında, onda dördünden fazlasının (%44,4) 6-15 yıl aralığında, onda üçünden fazlasının (%33,4) 16-25 yıl aralığında ve onda birinden fazlasının (%11,1) ise 26 yıl ve üstü tecrübesinin olduğu görülmektedir.

Katılımcılar eğitim düzeyi bakımından değerlendirildiğinde, katılımcıların dörtte üçünden fazlasının (%77,8) lisans mezunun ve dörtte birinden azının (%22,2) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Son olarak katılımcılar görev yaptıkları okulun türü bakımından değerlendirildiğinde, katılımcıların üçte birinin (%33,3) ilkokulda, üçte birinin (%33,3) ortaokulda ve üçte birinin (%33,3) ise lisede görev yaptığı görülmektedir.

3.3.2. Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda var olan otantik liderliğin yöneticiye güven ve değişime açıklık üzerindeki etkisi hakkındaki fikirlerini ve yöneticiye güvenin değişime açıklık üzerindeki etkisi hakkındaki fikirlerini belirleyebilmek amacıyla düşüncelerin alınabilmesi için üç tane açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Buradaki amaç hem yarı yapılandırılmış görüşme formunun sabit cevaplama avantajından yararlanmak hem de konu ile ilgili bilgilerin derinliğine inebilme avantajı oluşturmaktır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2010, s.163). Bu görüşme formu hazırlanırken açık uçlu sorularla ilgili uzman görüşü alınmış ve bu görüşler doğrultusunda soruların ilk hali hazırlanmıştır.

Uygulama öncesinde görüşme sorularının amaca uygun olduğunu ve işlerliğini kontrol etmek amacıyla 2 öğretmene ön uygulama yapılmıştır. Uygulamadan önce otantik liderlik, yöneticiye güven ve değişime açıklık hakkında katılımcılara bilgilendirmeler yapılmıştır. Uygulama sonunda ise açık uçlu sorularla ilgili öğretmenlerin fikirleri ve tekrar uzman görüşü alınarak değerlendirme yapılmıştır. Bu değerlendirmeler neticesinde yarı yapılandırılmış form soruları tekrar gözden geçirilmiş ve en son halini almıştır. Yani hazırlanan görüşme formunun geçerlik ve güvenilirliğini sağlamak adına uzman görüşünden yararlanılmıştır.

Görüşme soruları hazırlanırken özellikle var olan durumun tüm açıklığıyla ortaya çıkarılmasına ve öğretmenlerin yaşadığı tecrübeleri ve olayları açık bir şekilde ifade edebilmesine özen gösterilmiştir. Bu bağlamda özellikle öğretmenlerin kendi görüşlerinin yanı sıra, konu hakkında yaşadığı bir örnek olay veya durumu anlatması istenmiştir. Öğretmen konu ile ilgili yaşadığı olaylardan bir örnek sunması dolayısıyla, kendisini daha iyi ifade edebileceği bir ortam oluşturulması amaçlanmıştır.

Öğretmenler için hazırlanmış görüşme soruları aşağıdaki gibidir;

1. Otantik bir lider olarak yöneticinizin sergilediği hangi davranışların yöneticinize güven duymanız adına etkisi olabilir? Yaşadığınız örnek bir olayı veya durumu anlatır mısınız?
2. Yöneticinizin sergilediği otantik liderlik davranışları, okulun değişime açık olması açısından ne gibi etkileri olabilir? Yaşadığınız örnek bir olayı veya durumu anlatır mısınız?
3. Okul yöneticisine güven kavramı, okulların değişime açıklığı bakımından incelendiğinde ne gibi etkileri olabilir? Yöneticiye güven ve değişime açıklık arasında nasıl bir ilişki kurulabilir?

3.3.3. Verilerin Toplanması

Veriler toplanırken nitel araştırmada veri toplama yöntemlerinden en çok kullanılan görüşme tekniği kullanılmıştır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2010, s. 161-162). Görüşme tekniği bilgi toplamak amacıyla kullanılan bir sohbet olarak tanımlanabilir (Berg ve Lune 2015, s. 356).

Verileri toplamak için görüşme yapılacak öğretmenler önceden tespit edilmiş ve görüşme için uygun bir tarih ve zaman ayarlanmıştır. Bu doğrultuda Ocak - Haziran 2018 tarihleri arasında ortalama 30 dk süren bire bir görüşmeler neticesinde araştırma verileri elde edilmiştir. Bu görüşmeler sırasında önceden hazırlanan açık uçlu sorular öğretmenlere cevaplaması için sorulmuş ve gerekli yerlerde “biraz daha açar mısınız?” “örnekler verebilir misiniz?” gibi sonda sorularla açık uçlu sorular desteklenmiştir. Açık uçlu sorular sorulmadan önce öğretmenlerle tanışma konuşması yapılmış, daha sonra konularla ilgili gerekli bilgiler ve ipuçları verilmiştir.

Veri toplama sırasında katılımcıların hiçbiri yönlendirilmemiş veya etkileme yapılmamış. Katılımcıların kendi görüşlerini açık bir şekilde ifade edebilmesi için gerekli telkinler yapılmış ve bu doğrultuda bir ortam oluşturulmuştur. Araştırmada veri kaybını engellemek için ses kaydedici cihaz kullanılmıştır. Ses kaydedici cihazı kullanmadan önce katılımcıya, kayıtların sadece araştırmacı tarafından dinleneceği ve gerekli bilgiler Word dosyası olarak alındıktan sonra ses kayıtlarının silineceği taahhüdünde bulunulmuştur. Bu doğrultuda katılımcının onayı alınmış ve karşılıklı

olarak hazırlanan “onay formu” imzalanmıştır. Onay formunun bir nüshası katılımcıya verilmiş bir nüshası ise araştırmacıda kalmıştır. Görüşme süresi boyunca ses kayıt cihazı katılımcının görebileceği bir yere koyulmuş kayıt başlayınca haber verilmiştir. Kayıt başlayınca ilk önce konu hakkında bilgi verilmiş daha sonra kendisini tanıtan bazı demografik sorular sorulmuş ve daha sonra da hazırlanan görüşme formu doğrultusunda konuşmalar yapılmıştır. Görüşme sonunda ise katılımcının görebileceği bir şekilde ses kaydı cihazı kapatılmış ve görüşme sonlanmıştır. Elde edilen veriler Microsoft Word ortamına aktarıldıktan sonra çıktıları alınıp katılımcılara okutulmuştur. Katılımcılar ifade ettikleri düşünceleri yazılı ortamda okuduktan sonra onayları alınmış ve ses kayıtları, kendisinin de görebileceği bir şekilde silinmiştir.

3.3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizini yapabilmek için ilk önce ses kayıtları bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Bunun için ses kayıtları tek tek dinlenmiş ve Word dosyasında yazıya dökülmüştür. Elde edilen veriler toplam 90 Microsoft Word sayfası tutmuştur. Her katılımcının demografik özellikleri kodlanarak Word dosyalarına tek tek isim verilmiştir. Böylece analiz sırasında kolaylık sağlanmıştır.

Elde edilen veriler NVivo 10 nitel veri analizi programı aracılığıyla “içerik analizi” yapılmış ve veriler çözümlenmiştir. İçerik analizi nitel veri analiz yöntemlerinden en sık tercih edilen yöntemlerden birisidir. İçerik analizinde tümdengelimci bir yol takip edilerek analizler gerçekleştirilir. Bu yöntemde araştırmacı araştırma konusu ile ilgili kategoriler oluşturur ve bu kategorilerle ilgili olabilecek kelime veya cümleleri analiz eder. Araştırmacı kategorileri ve uygun ifadeleri oluştururken dikkatli davranmalı ve oluşturulan kategoriler ve ifadeler başka araştırmacıların aynı sonuçlara ulaşabileceği şekilde oluşturulmalıdır (Silverman, 2001, s.159). İçerik analizinde temel amaç, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar oluşturarak, bir araya getirmek ve bunları anlaşılır bir şekilde düzenleyip yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.227).

Görüşmelerden sonra elde edilen verilerin dökümleri kodlanmadan önce araştırmacıdan başka bir uzman tarafından da değerlendirilip fikir birliği ile temalar oluşturulmuştur. Elde edilen veriler incelenmiş, cevaplar belirlenen gruplara

yerleştirilmiş ve benzer cevapların frekansları hesaplanmıştır. Böylece verilerin analizi dört aşamada gerçekleştirilmiştir: (1) verilerin kodlanması, (2) temaların bulunması, (3) kodların ve temaların düzenlenmesi, (4) bulguların tanımlanması ve yorumlanması.

Analiz sürecinde çalışma grubunun görüşme formunda yer alan sorular için belirttikleri görüşler çözümlenmiş ve ortaya çıkan temalar, aralarındaki bağları gösterir şekilde modellendirilmiştir. Modeldeki ilişkileri gösteren okların kalınlığı, o tema için yapılan yükleme (atıf) sayısı dikkate alınarak çizilmiştir. Elde edilen bu sayısal değer 1-5 aralığına göre ok kalınlıklarının belirlenmesinde kullanılmıştır. Temalar için belirlenen ok kalınlığı arttıkça ilgili tema için yapılan yükleme sayısı da aynı oranda artmıştır. Ortaya çıkan görüşler analiz edilirken kod sistemi kullanılmıştır. Kodlarda yer alan rakamlar ve yazılar, katılımcıların çeşitli demografik bilgilerini vermektedir. Çalışma grubunda yer alan katılımcılar; cinsiyet (Kadın: K, Erkek: E), son mezun olduğu eğitim kurumu (Lise, Lisans, Yüksek Lisans, Doktora) ve görev yaptığı okulun türü (ilkokul, ortaokul, lise) olarak kodlanmıştır. Kodlamadaki sıra, burada yazıldığı sıra ile aynı olacaktır. Örneğin “E, YL, L” olarak kodlanmış birisi “Cinsiyeti erkek olan, son mezun olduğu eğitim kurumu kademesi yüksek lisans olan, görev yaptığı okul türü lise olan bir katılımcıyı temsil etmektedir.

3.3.5. Güvenirlik ve Geçerlik

Nitel araştırma yöntemleriyle veri toplayan araştırmacıların, araştırdıkları konularla ilgili geçerlik ve güvenirlilik çalışmalarının yapıldığı takdirde çalışmaların daha değerli olabileceği belirtilmektedir (Kvale, 1996; Silverman, 2001).

Bu bağlamda bu başlık altında araştırmanın geçerlik ve güvenirliliğine ilişkin bilgiler verilecektir.

3.3.5.1. Güvenirlilik

Nitel bir araştırmanın güvenirliliğini sağlayabilmek için araştırmacı araştırma süreçlerini, görüşme formunun hazırlanmasını, uygun örneklem seçimini, verilerin nasıl analiz edildiğini ve bunun gibi bazı önemli bilgileri ayrıntılı bir şekilde çalışmasında belirtmesi gerekmektedir (LeCompte & Preissle, 1993; akt. Merriam,

1998, s. 207). Bu bağlamda araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için bazı bilgiler aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir.

3.3.5.1.1. İç Güvenirlik

Nitel araştırmalarda iç güvenirlik, araştırma sonuçlarının konu ile ilgili yapılan başka araştırmaların sonuçlarıyla uyumlu olması olarak açıklanabilmektedir (Bergin, 2018, s.26). Ayrıca elde edilen verilerin öznel yargı katmadan doğrudan sunulması da güvenirliği artırmada etkilidir (LeCompte & Goetz, 1982). Bu bağlamda bu araştırmanın iç güvenirliğini sağlayabilmek amacıyla katılımcıdan görüşme yoluyla elde edilen veriler olduğu gibi yazıya dökülmüş ve hiçbir müdahalede bulunulmamıştır. Katılımcının söyledikleri ve verdiği örneklerden doğrudan alıntı yapılarak temalara aktarılmıştır. Ayrıca veriler doğrultusunda elde edilen sonuçlar başka araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılıp benzer olup olmadığı kontrol edilmiştir. Alanyazın kısmında ve tartışma kısmında bu bilgiler bulunmaktadır. Bunun yanı sıra elde edilen veriler Microsoft Word ortamına aktarıldıktan sonra çıktıları alınıp katılımcılara okutulmuştur. Katılımcılar ifade ettikleri düşünceleri yazılı ortamda okuduktan sonra onayları alınmış. Böylece iç güvenirliğin artırılmasına çalışılmıştır.

3.3.5.1.2. Dış Güvenirlik

Bir araştırmacı nitel araştırmada dış güvenirliği sağlamak için kendi konumunu açık bir şekilde ifade etmelidir. Veri toplanacak katılımcıların açık bir şekilde belirlenmesi en önemli hususlardan birisidir. Ayrıca katılımcılardan elde ettiği verileri toplama yöntemini ve bu verilerin analiz yöntemini açık bir dille belirtmesi gerekmektedir (LeCompte ve Goetz, 1982). Bu çalışmanın dış güvenirliğini sağlamak için veriler araştırmacı tarafından toplanmış ve yine analizler araştırmacı tarafından yapılmıştır. Yani araştırmacı her aşamada başrolde dir. Çalışma yapılacak katılımcılarla görüşmeden önce ön toplantı yapıp görüşme için uygun bir zaman ayarlanmıştır. Daha sonra ise görüşme gerçekleşmiştir. Ayrıca araştırmanın veri toplama şekli ve analiz şekli açıkça bildirilmiştir.

3.3.5.2. Geçerlik

Nitel araştırmalarda geçerlik kavramı, bireyin araştırdığı konuyu olduğu gibi yansız bir şekilde gözlemlenmesi ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.255). Roberts, Priest ve Traynor (2006, s.44) ise nitel araştırmalarda geçerliği, hangi özelliğın ölçüldüğüne inandığımız ile hangi özelliğı ölçtüğümüzün birbiri ile uyuşması olarak açıklamaktadır.

3.3.5.2.1. İç Geçerlik

Maxwell (1992, s.291)' e göre iç geçerlik elde edilen verilerin elde edilmek istenen içerikle ilgili olup olmadığı ve araştırmanın içeriğıyle elde edilen bulguların birbirini tamamlayıp tamamlamadığıdır. Bu çalışmada elde edilmek istenen içerik ile toplanan veri setinin uygunluğu araştırmacı tarafından uygun olduğu kanaatine varılmıştır. Ayrıca elde edilen veriler başka bir uzmanın da görüşüne sunulmuş ve uzman görüşüne göre fikir birliğine varılmıştır. Elde edilen verilerin farklı okul düzeylerinde görev yapan öğretmenler açısından çeşitlendirilmesi (ilkokul, ortaokul ve lise) ile bulguların inandırıcılığının artırılması hedeflenmiştir.

3.3.5.2.2. Dış Geçerlik

Nicel araştırmalarda, yapılan bir araştırmanın sonuçları benzer durumlarda veya ortamlarda aynı sonuçları veriyorsa yani sonuçlar benzer durumlar için genellenebiliyorsa bu durum araştırmanın dış geçerliği sağladığını göstermektedir (Maxwell, 1992, s.291; Becker, 1990, s. 240). Bu bağlamda araştırma örnekleme, araştırma sonuçlarının ilkokul, ortaokul ve lise düzeyine genellenebilmesi için çeşitlendirilmiştir. Yani üç eğitim kurumu düzeyinden de veri toplanmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar ise araştırma konusu ile bir bütün olacak şekilde ortaya konulmuştur. Böylece araştırmanın dış geçerliğinin sağlanması amaçlanmıştır.

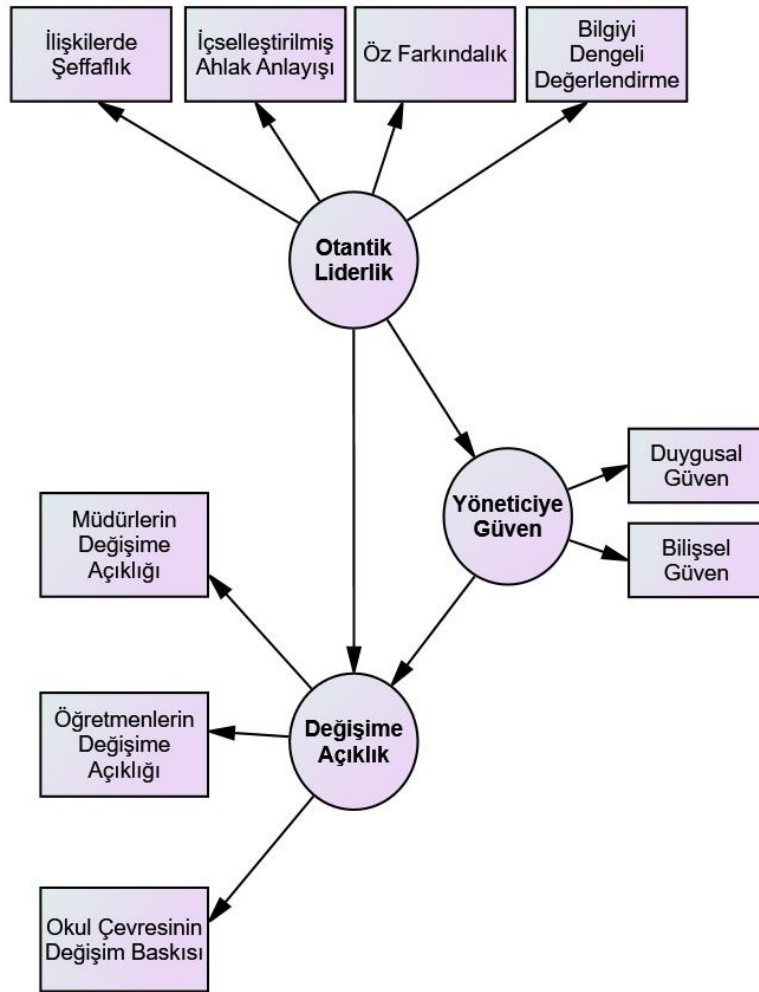
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Nicel Bulgular

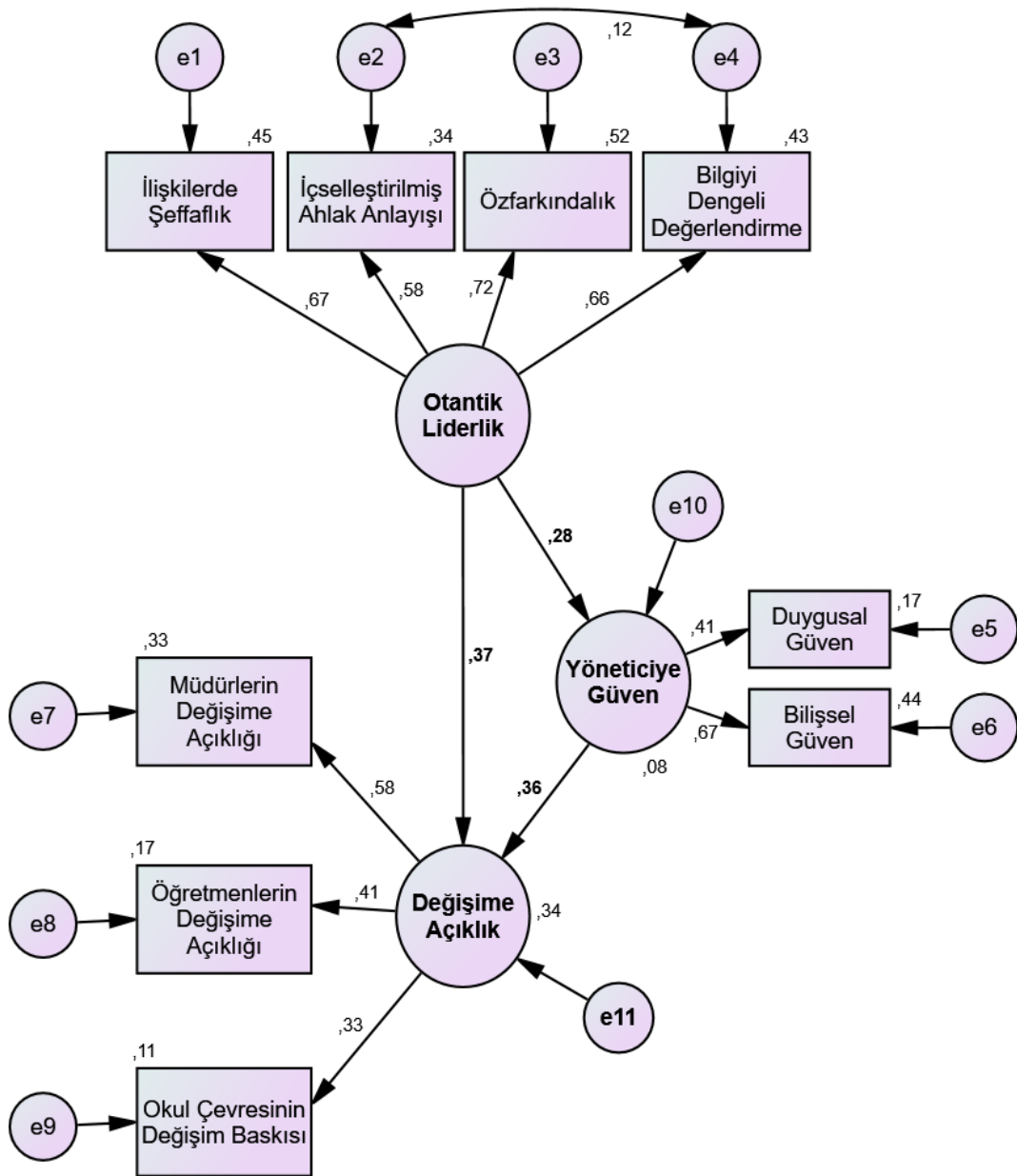
Literatür ışığında ortaya çıkarılan modelde öncelikle yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının, eğitim kurumlarında yöneticiye olan güveni etkilediği varsayılmaktadır. Ayrıca yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin değişime açıklıklarını etkilediği ise diğer bir varsayımdır. Diğer bir varsayım ise yöneticiye duyulan güvenin, değişime açıklık üzerinde etkilerinin olduğudur.

Bu varsayımlar ışığında öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile yöneticiye güven ve okulun değişime açıklığı arasındaki ilişkiler “Yapısal Eşitlik Modeli” kullanılarak AMOS 24 programı ile analiz edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli, literatür ışığında oluşturulan bir modeli test etmek amacıyla, gözlenen ve gizil değişkenler arasında varsayılan karşılıklı ilişkileri istatistiksel açıdan ortaya koyan bir yaklaşımdır (Schumacker ve Lomax, 2004). Araştırmada yöneticinin sergilediği otantik liderlik davranışları bağımsız değişken; yöneticiye duyulan güven ve değişime açıklık ise bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır. Araştırmada öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile yöneticiye güven ve okulun değişime açıklığı arasındaki ilişkilere ilişkin oluşturulan model Şekil 4’de sunulmaktadır.



Şekil 4: Araştırma Modeline İlişkin Oluşturulan Yol (path) Diyagramı

Öğretmenlerin algılarına yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile yöneticiye güven ve okulun değişime açıklığı arasındaki açıklayıcı ilişkiler Şekil 5’de sunulmuştur.



Chi squared=68,572 df=23 p=,000
 Chi squared/df=2,981
 Standardized estimates
 GFI=,979 CFI=,948 AGFI=,958 NFI=,924
 RMSEA=,055 SRMR= ,0378

Şekil 5: Otantik Liderlik, Yöneticiye Güven ve Değişime Açıklık Arasındaki İlişkilere Yönelik Analiz Sonuçları (Standartlaştırılmış)

Tablo 12’de oluşturulan modelin uygunluğunun değerlendirilmesinde kullanılan uyum iyilikleri ve oluşturulan modelin uygunluğuna yönelik değerler sunulmaktadır.

Tablo 12: Oluşturulan Modelin Uygunluğuna Yönelik Değerler ve Standart Uyum Değerleri

Standart Uyum İyilikleri ve Modelin Uyum İyilikleri				
Uyum Ölçütleri		İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler
X²/Sd	Ki-Kare/Serbestlik Derecesi	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 < X^2/sd \leq 3$	2,981
GFI	İyilik Uyum İndeksi	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$,979
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$,948
AGFI	Düzeltilmiş Uyum İndeksi	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$,958
NFI	Normlaştırılmış Uyum İndeksi	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$,924
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$,055
SRMR	Standartlaştırılmış Hata Kareler Ortalamasının Karekökü	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$,0378

Kaynak: Bayram, 2013, s.78; Kline, 2016; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Baumgartner ve Homburg, 1996; Bentler, 1980; Bentler ve Bonett, 1980; Marsh, Hau, Artelt, Baumert ve Peschar, 2006; Browne ve Cudeck, 1993

Yapısal eşitlik modellerinde modelin uygunluğunu belirleyebilmek için gerekli olan uyum iyi değerlerinden bir tanesi ki-kare/df (X^2/Sd) uyum değeridir ($\chi^2=68,572$, $df=23$ $p=,000$) (Tanrıseven & Dilmaç, 2013, s.25). Çalışmada elde edilen (X^2/Sd : 2,981) X^2/Sd değerine bakıldığında 3'ün altında olduğu görülmektedir. Bu değer tabloda görüldüğü gibi kabul edilebilir uyum iyilikleri içerisinde yer almaktadır. GFI (Uyum İyiliği İndeksi) değerine bakıldığında, 0,979 değerini aldığı görülmektedir. Bu değer iyi uyum sınır değerleri arasında bulunmaktadır. CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) değerine bakıldığında ise 0,948 değeri ile kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğu görülmektedir. AGFI (Düzeltilmiş Uyum İndeksi) değerine bakıldığında 0,958 değerini aldığı görülmektedir. Bu değer iyi uyum sınır değerleri arasındadır. NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi) değerine bakıldığında 0,924 değeri ile kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğu görülmektedir. RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü) değerine bakıldığında 0,055 değerini aldığı görülmektedir. Bu değer iyi uyum sınır değerleri arasındadır. Son olarak SRMR (Standartlaştırılmış Hata Kareler

Ortalamasının Karekökü) değerine bakıldığında ise 0,0378 değerini aldığı görülmektedir. Bu değer ise iyi uyum sınır değerleri arasındadır. Elde edilen bu değerler literatür ışığında incelendiğinde, modelin kabul edilebilir olduğu ve modelin uyumlu bir model olduğu sonucuna varılmaktadır.

Elde edilen genel model incelendiğinde otantik liderlik ölçeğinin dört alt boyutu olduğu görülmektedir. Bu alt boyutların etki katsayıları ise ilişkilerde şeffaflık boyutu için ,67; içselleştirilmiş ahlak anlayışı için ,58; öz farkındalık için ,72 ve bilgiyi dengeli değerlendirme için ,66 olarak bulunmuştur. Ayrıca içselleştirilmiş ahlak anlayışı-dengeli değerlendirme boyutlarının hatalarının kaynağının aynı olduğu göz önüne alınarak hata oranları birleştirilmiştir.

Yöneticiye güven ölçeğinin 2 alt boyutu olduğu görülmektedir. Bu alt boyutların etki katsayıları ise duygusal güven boyutunda ,41 ve bilişsel güven boyutunda ise ,67 olduğu görülmektedir.

Değişime açıklık ölçeğine baktığımızda ise 3 boyutlu olduğu görülmektedir. Bu alt boyutların etki katsayıları ise müdürlerin değişime açıklığı boyutu için ,58; öğretmenlerin değişime açıklığı boyutu için ,41 ve son olarak okul çevresinin değişim baskısı boyutu için ,33 olarak bulunmuştur.

Tablo 13’de oluşturulan genel modelde yer alan değişkenler arasındaki bağlantı katsayı değerleri yer almaktadır. Ayrıca bu değerlere ait olan kritik oran, standart hata ve anlamlılık değerlerine de yer verilmiştir.

Tablo 13: Oluşturulan Modelde Yer Alan Değişkenler Arasındaki Bağlantı Katsayı, Kritik Oran, Standart Hata ve Anlamlılık Değerleri

Modelde Yer Alan Değişkenler Arasındaki Bağlantı Katsayı, Kritik Oran, Standart Hata ve Anlamlılık Değerleri				
İlişkiler		Standart Hata	Bağlantı Katsayı	Kritik Oran
Otantik Liderlik	Yöneticiye Güven	,038	,28	3,331*
Otantik Liderlik	Değişime Açıklık	,050	,37	4,513*
Yöneticiye Güven	Değişime Açıklık	,133	,36	3,600*

N=668 *p<,01

Tablo 13 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin otantik liderlik davranışları ile yöneticiye güven arasındaki bağlantı katsayı değerinin ,28

olduğu ve bu değerlerin $p < ,01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile yöneticiye güven arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları gösterme düzeylerine ilişkin algılarının olumlu hale gelmesiyle birlikte yöneticiye güvenlerinin attığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca okul yöneticilerinin otantik liderlik becerileri arttıkça öğretmenlerin yöneticiye güven düzeylerinin de arttığı ifade edilebilir. Başka bir ifade ile bu bulgu yöneticilerin otantik davranışlarının, öğretmenlerin yöneticilerine güven duymasını sağlayabileceğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar çalışmanın birinci araştırma sorusunu açıklamaktadır.

Benzer bir şekilde öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin otantik liderlik davranışları ile okulun değişime açıklığı arasındaki bağlantı katsayı değerinin ,37 olduğu ve bu değer $p < ,01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile okulların değişime açıklığı arasında pozitif doğrusal bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları gösterme düzeylerine ilişkin algılarının olumlu hale gelmesiyle birlikte değişime açıklığın arttığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca okul yöneticilerinin otantik liderlik becerileri arttıkça okulun değişime açıklık düzeyinin de arttığı ifade edilebilir. Başka bir ifade ile bu bulgu yöneticilerin daha otantik davranışlarının okullarda değişime açıklığı artıracağını ortaya koymuştur. Bu sonuçlar çalışmanın ikinci araştırma sorusunu açıklamaktadır.

Son olarak öğretmenlerin yöneticiye duydukları güven ile okulun değişime açıklığı arasındaki bağlantı katsayı değerinin ,37 olduğu ve bu değer $p < ,01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticiye güven duyma ile okulların değişime açıklığı arasında pozitif doğrusal bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, öğretmenlerin okul yöneticilerine güven düzeylerine ilişkin algılarının olumlu hale gelmesiyle birlikte değişime açıklığın arttığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca yöneticiye duyulan güven arttıkça okulun değişime açıklık düzeyinin de arttığı ifade edilebilir. Başka bir ifade ile bu bulgu yöneticiye güven duyulmasının okullarda değişimi açıklığı artıracağını ortaya koymuştur. Bu sonuçlar çalışmanın üçüncü araştırma sorusunu açıklamaktadır.

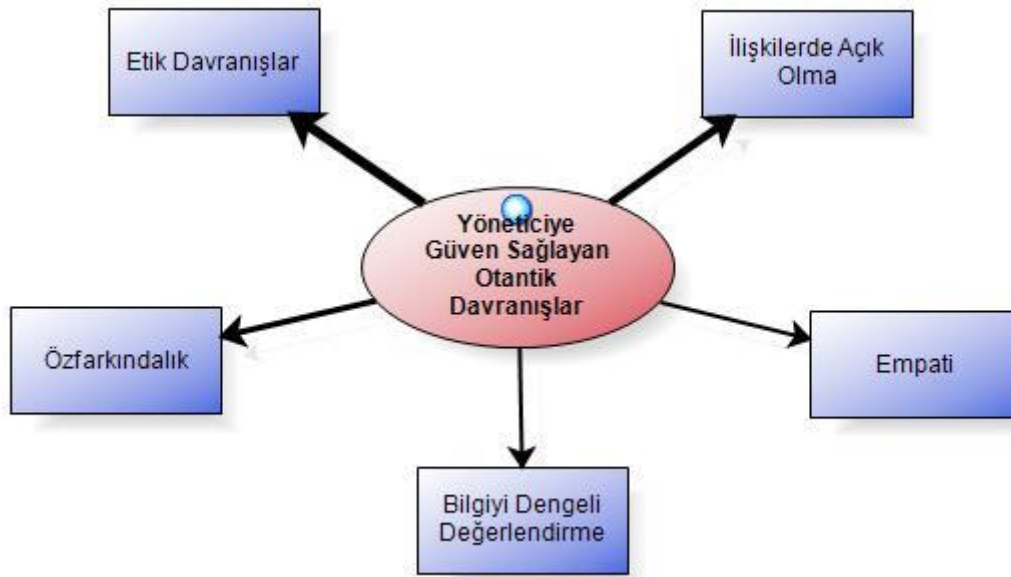
4.2. Nitel Bulgular

Araştırmaya katılan 18 öğretmen ile yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler doğrultusunda 3 tema oluşturulmuştur. Bulgular neticesinde oluşturulan temalar aşağıdaki gibidir.

- Yöneticiye Güven Sağlayan Otantik Davranışlar
- Otantik Davranışların Değişime Açıklığa Etkileri
- Yöneticiye Güven'in Değişime Açıklığa Etkileri

4.2.1. Yöneticiye Güven Sağlayan Otantik Davranışlar

Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin yöneticiye güven sağlayan otantik davranışlara ilişkin görüşlerin nitel çözümlemesi neticesinde NVivo programında elde edilen model Şekil 6'da gösterilmektedir.



Şekil 6: Yöneticiye Güven Sağlayan Otantik Davranışlar Şematik Gösterim

Öğretmenlerin görüşlerine göre oluşturulan, yöneticiye güven sağlayan otantik davranışlar temasında, görüşmelerden elde edilen ifadeler ve frekanslar Tablo 14'de gösterilmiştir.

Tablo 14: Yöneticiye Güven Sağlayan Otantik Davranışlar

İfadeler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Etik Davranışlar	18	39,1
İlişkilerde Açık Olma	11	23,9
Özfarındalık	7	15,2
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	5	10,9
Empati	5	10,9
Toplam	46	100

4.3.1.1. Etik Davranışlar

Tablo 14 incelendiğinde öğretmenlerin ifadelerine göre, yöneticilerine güvenmelerini sağlayan otantik davranışlardan birisi etik davranışlar ifadesi olarak belirtilmiştir (f=18). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

“...Okul müdürümüz oldukça etik davranan ve kimsenin hakkını kimseye yerdirmeyen birisidir. Yani ona tamamen güvenebilirim. Ayrıca işine karşı da çok etik davranmaktadır. İşini layikiyle yerine getirmeye çalışır. Okulda bütün herkese örnek olacak davranışlar sergiler. Özellikle devlete bir kuruluş bile zarar olacak iş yapmaz. Tabi böyle davrandıkça herkesin ona karşı güveni ister istemez artıyor. Böyle davranan bir birey herkese karşı etik davranacağı hissi veriyor” (E, L, İ)

“Yöneticinin sergilediği otantik liderlik davranışları deyince aklıma ilk önce etik bir karaktere sahip olması geliyor. Aslında etik liderlik özellikleri göstermesi onu diğer öğretmenlerin ve meslektaşlarının gözünde güvenilir bir birey yapar. ... neticede bir okul müdürünün olmazsa olmazı etik ilkelere sahip olması gerekmektedir.şimdiki müdür ise bütün dersleri eşit bir şekilde dağıtmakta ve doğal olarak herkes ona güven duymakta. Ama aslında olması gereken de bu zaten.” (E, L, O).

“... otantik liderliğin bana göre en önemli unsuru etik ve ahlaklı davranmaktır. Hatta bu okul yöneticisiyle veya müdürle alakalı da değil. Bir insan günlük yaşamında da ahlaklı bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Yaşamın ve güvenin birinci anahtarı budur. ... Eğer sen etik bir müdürsen ve eğer sen bazı ahlak kurallarına sahipten ve bu kuralları benimsediysen tüm koşullarda, görev yapan bütün öğretmenlere etik yargılarınla davranman gerekir. Zaten böyle davranırsan kişilerin güvenini kazanabilirsin” (E, L, L).

“ ... bir insanın etik davranabilmesi, etik ilkelere ayrılmaması, kendisine güven duyulmasını sağlayan başlıca bir etmedir. Bu bağlamda otantik davranan bir müdüre tabi ki güven duyulur. Yaşadığımız dünyada bazı ahlaki kurallar var. Bunların bazıları yazısız bazıları ise yazılı kurallar olarak karşımıza çıkar. Neticede bu kurallara uyabilen kişi karşı tarafta bir güven duygusu oluşması kaçınılmazdır. Hele ki resmi ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı okullarda etik davranmak daha çok önem arz eder. Çünkü öğretmen olarak hep göz önündesiniz. Herkes sizi belki de örnek olarak gösteriyor. Etik dışı davranışlarda bulunduğunuzda bütün tabular yıkılabilir ve okula güvensizlik yerleşebilir. Ayrıca öğrencilerin gözünde bir okul müdürü veya öğretmen etik dışı bir birey olarak görülmek istemez. Bundan dolayı hem karşı tarafta güven bağı ile bağlanmak hem de bireyin kendisine duyduğu öz saygıyı kaybetmemek için ahlaklı bir şekilde düşünmek ve hareket etmek çok önemlidir” (K, YL, İ).

“... okul müdürü ahlaklı şekilde davranması karşı tarafın güvenini kazanması demektir. ... ahlak kavramı ile güvenilirlik kavramı birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Güvenilir bir insan etik bir insandır. Okul müdürümün sergilediği bu davranışlar şüphesiz ona saygı duymamı sağlar ve güvenilir bir insan olduğu hissini yaratır. Şu ana kadar okulda herhangi bir etik dışı davranışlarda bulunduğunu görmedim. Bundan dolayı ona karşı insanlığın bir gereği olarak saygım vardır.” (K, L, O).

“Bir yöneticinin otantik liderlik özellikleri göstermesi kendisine güvenilmesinden ziyade okul içerisindeki huzuru çok etkiler. Otantik

ilişkilerin olduğu okulda herkes güven içerisinde olabilir. Otantik davranışı biraz açarsak bunun başında iyi ahlaka sahip olmak geliyor. Sadece ahlak da yetmez bu ahlaki kendisine düstur edinmesi gereklidir. Yani hem olaya hem duruma ahlaki bir bakış açısıyla yaklaşması gerekmektedir. Zaten okulda böyle bir ortam yoksa hemen kendisini belli eder. ... herkesin kendine göre yaşantısı vardır ama zaten okul içerisinde bu etik ortama ayak uyduran kişilerin dışarıda da etik davranması olası bir durumdur. Böyle olunca da okul içerisinde de okul dışarısında da güven oluşması kaçınılmazdır. Çünkü ahlaki bir ortamda her zaman bireyler arasında güven oluşur. ... Böylece güven olgusu bütün okula yayılıyor” (E, L, İ).

“ Otantik bir lider olabilmek için yüksek ahlaki standartlara sahip olmak gereklidir. Otantik liderin en önemli davranışı ise bu standartların dışına çıkmadan karar verebilme yeteneğine sahip olmaktır. Dolayısıyla verdiği kararlar zor kararlar olsa bile ve hatta neticede kendisi bile etkilense belirlediği ahlaki standartların dışarısına çıkmamalıdır. Verdiği kararlarda okul çalışanlarının da fikirlerini alıp eğer onlar da direk etkileniyorsa onların da görüşlerine göre karar vermelidir. ... daha doğrusu okulda bir güven ortamı oluşturmak veya okul personelinin kendisine güvenmesini sağlamak için kaçınılmazdır. Ancak böyle güven ortamı oluşturabilir. Otantik bir okul müdürü bütün öğretmenlere eşit şekilde davranmalı ve onların performansını artıracak yeni stratejiler oluşturup sürekli kendisini geliştirmelidir. Herkese eşit davranan ve bu çizgisini asla bozmayan bir okul müdürü kesinlikle okul içerisinde ve dışarısında öğretmenlerin kendisine güvenmesini sağlayacaktır” (K, L, İ).

4.3.1.2. İlişkilerde Açık Olma

Tablo 14 incelendiğinde öğretmenlerin ifadelerine göre yöneticilerine güvenmelerini sağlayan otantik davranışlarından bir diğeri de ilişkilerde açık olma davranışıdır (f=11). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

“ ... herkese karşı şeffaf bir tarzı vardır. Yönetim tarzı karışık değildir herkesin anlayabileceği bir yönetim tarzı vardır. Özellikle okul ilişkilerinde herkese karşı yaklaşımı aynıdır. Yok, benim samimi arkadaşım yok daha önce proje yaptığımız kişi hiçbirini birbirinden ayırt etmez. Bu da dolayısıyla onun güvenilir biri olduğunu gösteriyor. ...Herhangi bir konuda karar alırken herkesin fikrini alır. Böyle davranan bir okul müdürünün ister istemez güven kazanması kaçınılmaz bir durumdur” (E, L, İ).

“... öğretmenlerle ilişkisi çok iyidir. ... Bütün öğretmenlere aynı seviyede yaklaşıyor okulda. Dışarıda bazı öğretmenlerle daha samimi olsa da davranışlarıyla bunu okul ortamında hissettirmiyor. Bütün herkese aynı mesafede. ... diğer öğretmenlerin de hiçbirisi herhangi bir sıkıntısını söylemeye çekinmez. Bir işin en mantıklısı neyse durum öyle çözülür. İşe kendi duygularını ve düşüncelerini katmadan yaklaşır. Bunu bilen öğretmen de ister istemez güven duyar” (E, YL, L).

“... ahlaklı olan insan, ilişkilerinde de ahlaklı davranır. Herkese karşı şeffaf ve açık sözlü olması gerekir. Anlatması gerekenleri onları kırmadan anlatması yöneticinin yararınadır. Kendi hissettiği açık duyguları karşıdakiyle paylaşması ve bunu paylaşırken onları kırmayacak bir dil kullanması gerekmektedir. ... yöneticinin kendisini açık bir şekilde ifade edebilmesi ortaya çıkacak anlaşmazlıkları veya sorunları oluşmadan ortadan kaldırmaya yardımcı olacaktır. Çünkü okullarda çıkan anlaşmazlıkların çoğu iletişim eksikliğinden meydana gelir. Bundan dolayı herkesin kendi görüşünü açık bir şekilde ifade edebileceği bir ortam oluşturması ve yöneticinin açık kapı politikası uygulaması gereklidir. Güveni ancak bu şekilde sağlayabilir veya oluşmuş bir güveni bu şekilde sürdürebilir. Yani iletişim çok önemlidir. Neticede iletişim olmadan güven olmaz” (E, L, L).

“ Otantik bir yönetici okul içerisinde herkesin saklı kalmış düşüncelerini ve fikirlerini açığa çıkarmak için uygun ortam oluşturur. Herkesin söylemek istediklerini açık açık söylemesi gerektiğini öğretmenlere,

öğrencilere ve hatta velilere hissettirir ve bundan çekinmez. Çünkü iyi bir yönetici herkesin fikirlerinin değerli olduğunun bilincinde olan kişidir. Bunun yanında öyle bir iletişim ortamı kurmalı ki kimse müdürünün odasına sıkılarak çekinerek gitmemeli. Okul müdürünün kendisini dinleyeceğinden ve fikirlerine saygı duyacağından emin olmalı. Yani sürekli bahsedilen açık kapı politikası uygulamalıdır. Ancak kendisine güveni böyle oluşturabilir” (K, L, İ).

4.3.1.3. Öz farkındalık

Tablo 14 incelendiğinde öğretmenlerin ifadelerine göre yöneticilerine güvenmelerini sağlayan otantik davranışlarından bir diğeri de öz farkındalık davranışıdır (f=7). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

“... kendi yeteneklerinin ve becerilerinin farkındadır. İşi uzmanına bırakır. Her işi ben bilirim diye kendini ön plana hiçbir zaman atmaz. Örneğin daha önce farklı okullarda toplam 17 yıl müdürlük yapmış bir okul müdürü okulumuza öğretmen olarak gelmişti. Yöneticilik işlerinde ve evrak işlerinde onun tecrübesinden yararlanmak ve ondan bir şeyler öğrenmek için hiçbir zaman ona müdürlük taslamadı. Bence bu da kendi yararına bir şey. Diğer öğretmen emekli olup gitti ama bu zaman zarfından ondan yararlanıp kendi açığını kapatmayı bildi. Bu da gelecek adına ona bir artı katacaktır. ...her şeyi ben bilirim herkes bana sorar tavrı takınmaması öğretmenleri ona yakınlaştırıyor ve yeri geldiğinde bir dost gibi ona güvenmemizi sağlıyor” (E, L, İ).

“ ... güçlü ve zayıf yanlarını iyi bilen bir bireydir. Bu yönde kendisini geliştirmek için elinden geleni yapar. Hatta sadece kendisinin değil okuldaki bütün öğretmenlerin kendini geliştirmesi için bir fırsattır kendisi. Hemen hemen her konferansa ve toplantıya katılır. Bazen yeni öğrendiği kelimeleri bile not alıp cümlelerinde kullanmaya çalışır. Sürekli gelişim odaklıdır. Bu ise bir liderde olması gereken en önemli özelliklerden birisidir. ... bilgiyi sürekli arar. Burada öğretmenlerin fikirlerini alması

veya onlar için çabalayıp bir etkinlik düzenlemesi bile ona karşı olan saygıyı kesin olarak artırır. Neticede sadece kendisini düşünen bencil bir insan değil herkesin gelişimini ön planda tutan bir kişilik” (K, YL, İ).

“ ... çok özgüvenli bir insandır. Hatta gördüğüm en özgüvenli insanlardan birisidir. Kendisinin sahip olduğu özgüven diğer öğretmenlere de aslında örnek teşkil etmekte ve cesaret vermektedir. Dolayısıyla saydığım bütün bu kavramlar okul müdürüne saygı olarak geri dönmektedir” (K, L, O).

4.3.1.4. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme

Tablo 14 incelendiğinde öğretmenlerin ifadelerine göre yöneticilerine güvenmelerini sağlayan otantik davranışlarından bir diğeri ise bilgiyi dengeli değerlendirme davranışıdır (f=5). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

“ ... çatışma çözme ve yönetme konusunda çok yetenekli buluyorum. Çatışmaları çok iyi yönetir. İlk önce olaya müdahale etmez akışına bırakır. Tabi bu zaman zarfında olayları, yaşanan durumlar bireyleri iyi gözlemler. Gözlemler sonucunda kendisi bir karara varır fakat kendi kararıyla bıçak sırtı gibi kesip atmaz. Bireylere kendi fikirlerini veya benzer durumlardan örnek vererek olayları daha iyi idrak etmeleri sağlar ve olayları kendi başlarına uzlaşmacı bir şekilde çözmeye çalıştırır. Çünkü iki taraf birbiriyle anlaşmalı bir şekilde olay çözülür ve tatlıya bağlanırsa ve kendisinin bundan hiç müdahili olmadığını gösterirse kendisine karşı oluşan saygının daha da artacağını düşünür” (E, YL, L).

“Tarafsız olarak karar verebilen, kendi duygularını ve düşüncelerini olaya katmadan karar verebilme yeteneği vardır. Hatta eğer bir olay direk olarak kendisini etkilemese bile toplantılara katılarak alınan kararları inceler. Mesela bir zümre toplantısına bile katılır. Sene başından katıldığımız zümre toplantısında derslerde uygulanacak yöntem ve teknikler konusunda fikirlerimizi beyan ederken kendisi bazı notlar aldı ve kendi fikirlerini de dayatma olmadan bize sundu. Bizde yine

değerlendirme yapıp bu konu hakkında kararımızı topluca verdik. İşte bu şekildeki davranış şekli yöneticiye güven duyulmasını sağlar” (K, YL, İ).

“ Okulda herkesin hangi konu olursa olsun fikirlerin alınması ve düşüncelerin paylaşılmasıyla demokratik bir ortam oluşuyor. Herkes fikirlerini sunarak sonuçta kendisini ifade etmiş oluyor. Kendisini ifade eden öğretmen, yöneticinin kendisinin fikirlerini de almasından dolayı ona karşı güven hisseder. Herkes fikirlerini sunduktan sonra ortadaki sorun için en iyi seçenek hangisidir bunun değerlendirilme aşamasına geçiliyor. Ve yine en son karar istişare ile verilir. Yani bütün seçenekler değerlendirilerek sonuca varılır. ... yönetici bu tip toplantılarda sözlü olarak kimsenin fikirlerinin boşuna gitmediğini herkesin fikirlerini beyan etmesi gerektiğini ve bu fikirlerin çözüme ulaşmada bir merdiven olduğunu ifade eder. Böylece herkesi cesaretlendirir. Bu şekilde konuşma yapması bile ona güven duymamız için bir sebeptir” (E, L, L).

4.3.1.5. Empati

Tablo 14 incelendiğinde öğretmenlerin ifadelerine göre yöneticilerine güvenmelerini sağlayan otantik davranışlarından bir diğeri de empatik davranışlardır. (f=5). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır

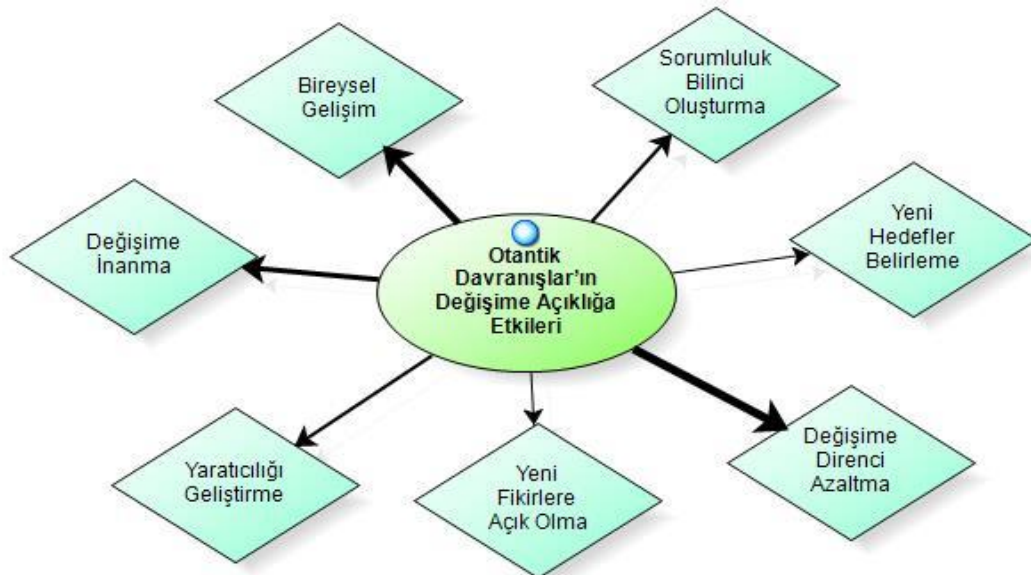
“ Hemen hemen her durumda kendisini karşıdakinin yerine koyarak düşünür ve buna göre davranır. Okula yeni gelen tecrübesiz öğretmenlere veya gelen ücretli öğretmenlere buna göre davranır. Kendisinin de bir zamanlar o durumlarda olduğunu bilir ve öğretmenlerin yıllar geçtikçe tecrübelerinin artacağını bilir. ... bu durumdaki öğretmenlerin kendisine karşı güveninin düşük olduğunu bilir ve kendisinin olumsuz anlamda onların üstüne gittiğinde işlerin daha kötü olacağını tahmin edebilir. Bundan dolayı özellikle –önceden biz de böyleydik – biz de bu sıkıntıları çok çektik – bu durumlar zamanla düzeler gibi cümleler kurarak onların rahatlamasını sağlıyor. Bu da doğal olarak kendisine daha çok güvenilmesini sağlıyor ve motive ettiğinden dolayı eğitimin de kalitesini artırıyor” (E, YL, L).

“ Bir yönetici kendisini başkasının yerine koyup öyle hareket etmesi gerekir. Böyle yaparsa diğerlerinin ne hissettiğini nasıl duygular yaşadığını anlayabilir. Böylece onların en verimli olacağı şekilde bir ortam hazırlayabilir. Okuldaki öğretmenlerle, öğrencilerle ve çalışan personellerle iletişimini kuvvetlendirip onların davranışlarının altında yatan temel sebeplerini ve asıl fikirlerini analiz edebilir. Olaylara empatik yaklaşan yöneticiye güven artar” (E, L, L).

“ ... yönetici iyi bir dinleyici olmalı karşısındakine empatik yaklaşmalıdır. Bunu her zaman her olayda yapmalıdır. Bu uygulama bana uygulansa ya da benim yaptığım bu davranışı başkası bana yapsa hoşuma gider miydi acaba diye düşünmesi gerekir bence. Ancak böyle doğru uygulamayı bulabilir ve güven sağlayabilir” (E, L, O).

4.2.2. Otantik Davranışların Değişime Açıklığa Etkileri

Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin, yöneticilerin sergiledikleri otantik davranışların değişime açıklığa etkileri'ne ilişkin görüşlerinin nitel çözümlemesi neticesinde NVivo programında elde edilen model Şekil 7'de gösterilmektedir.



Şekil 7: Yöneticilerin Sergiledikleri Otantik Davranışların Değişime Açıklığa Etkilerine İlişkin Şematik Gösterim

Öğretmenlerin görüşlerine göre oluşturulan, yöneticilerin sergiledikleri otantik davranışların değişime açıklığa etkileri'ne ilişkin görüşmelerden elde edilen ifadeler ve frekanslar Tablo 15'de gösterilmiştir.

Tablo 15: Yöneticilerin Sergiledikleri Otantik Davranışların Değişime Açıklığa Etkileri

İfadeler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Değişime Direnci Azaltma	16	27,6
Bireysel Gelişim	13	22,4
Değişime İnanma	8	13,9
Sorumluluk Bilinci	6	10,3
Yaratıcılık	6	10,3
Yeni Fikirlerle Açık Olma	5	8,6
Yeni Hedefler Belirleme	4	6,9
Toplam	58	100

4.3.2.1. Değişime Direnci Azaltma

Tablo 15 incelendiğinde öğretmenlerin ifadelerine göre, yöneticilerin sergiledikleri otantik davranışların değişime açıklığa etkilerinden birisi değişime direnci azaltma ifadesi olarak belirtilmiştir (f=16). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:~

“... otantik bir yöneticinin değişimde ilk yapması gereken öğretmenlerin desteğini almaktır. Bunun için öğretmenlerin değişim hakkındaki düşünce ve fikirlerini iyi analiz etmeli. Değişim yanlısı tavır sergilemeyen öğretmenlere değişimin getireceği örgütsel ve bireysel kazançları aktarmalı ve izah etmelidir. Kendisine getireceği faydaları anlayan öğretmenin değişime bakış açısı değişir ve yapılan değişikliklere biran önce uyum sağlamak için çaba sarf eder ve uyum sağlar” (E, L, O).

“... otantik davranışların örgüt çalışanları için destekleyici etkisi olduğu bence tartışılmaz bir gerçektir. Zaten bir okul müdürü de okulunu değişime

hazırlayabilmesi için onları destekleyici ve cesaret verici davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Çünkü günümüzde baktığımız zaman değişim kavramı zaten çalışanlar üzerinde baskı yaratan bir kavramdır. Bu bakımdan incelediğimizde çoğu öğretmenlerin değişime karşı bakış açılarının olumsuz olduğu gözlemlenebilmektedir. Bir bakıma okul müdürünün değişim mühendisi olarak çalışması ve değişimi iyi bir şekilde planlaması gerekir. Aksi halde değişim yapıyı derken okulu bilinmeze doğru sürükleyebilir. Öğretmenleri cesaretlendirmek için değişimin uygulaması sonucu bilinmezleri kaldırarak onlara gerekli bilgilendirmeler yapması gerekmektedir. Değişimin sonuçlarından onları haberdar etmesi ve değişimden nasıl etkilenecekleri konusunda öğretmenleri bilgilendirmelidir” (E, L, İ).

“... değişim sürecinde karşılaştıkları en önemli engel, kendimden de örnek verecek olursam değişime karşı çıkma durumudur. Çünkü değişim bazı belirsizlikleri beraberinde getirmektedir. Doğal olarak insanlar üzerinde olumsuz etkisi ister istemez vardır. Önemli olan bu olumsuz etkileri okul müdürünün iletişim kurarak insanlara anlatması durumu olumluya çevirebilmesidir. Veya olayın olumlu yanlarını öğretmenlere anlatarak onların bu konuda desteğini almak gerekir. Bu da kısmen müdürün yetenekleri ve ilişkileriyle yakında ilişkilidir. Fakat bu durumlarda kesinlikle müdürün otantik liderliğin yanı sıra değişim liderliği özelliği de göstermesi gerekir” (E, L, O)

“Bir otantik lider, liderliğin temel özelliklerinden yararlanarak öğretmeni değişim konusunda motive etmeli ve değişim sürecinde ve süreç boyunca yaşayabileceği stres ve kaygı düzeylerini göz önünde bulunmalıdır. Bir lider değişim başlamadan önce öğretmenlerin sahip olduğu psikolojik durumu kesinlikle dikkate almalı ve buna göre planlama yapması gerekir. Daha doğrusu otantik lider sahip olduğu bireysel özelliklerle bir değişim lideri olarak da görev yapmalıdır. ... ilk önce çalışanların yani okulda görev yapan öğretmenlerin stres ve kaygısını en az yani minimum seviyeye indirebilecek şekilde aktiviteler düzenlemelidir” (E, YL, L).

“ Okul kapsamında ele aldığımızda yöneticinin yeniliği ve değişimi teşvik etmesi gerekir. Yönetici çalışanların performanslarını iyi yönetmeli ve sarf ettikleri emek karşılığında değişime katılımlarının sağlanması gerekir. Konuşması güzel ama peki bu nasıl sağlanacak? Şu an aklıma gelen ilk yöntem ve aynı zamanda en basit yöntem olan ödüllendirme sistemi koyulabilir. Maddi ya da manevi ödüllendirme olabilir. Artık bunu eğitim kurumunun imkân ve olanaklarına göre yönetici karar verir. Ödül sayesinde belki öğretmenlerin değişime bakış açısı olumlu yönde farklılaşabilir ve değişimi uygulama yönünde çaba saf edebilirler. Düşüncelerim bu şekilde” (E, L, O).

“ Her örgütte olduğu gibi değişime karşı direnç geliştirenler olacaktır. Bunun neticesinde iş tatmini, motivasyon gibi etmenlerde düşüş yaşanabilir. Okul müdürü bunu önceden sezinleyip gerekli önlemleri alması gerekir. Bunun için örgüt içerisinde ortak değişim gereksinim duygusu oluşturarak bütün öğretmenlerle etkili iletişim yollarını kurmak bu zorluğun aşılmasını sağlayabilir” (E, L, O).

4.3.2.2. Bireysel Gelişim

Tablo 15 incelendiğinde öğretmenlerin ifadelerine göre yöneticilerin sergiledikleri otantik davranışların değişime açıklığa etkilerinden bir diğeri ise bireysel gelişim ifadesidir (f=13). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

“ otantik lider özellikleri gösteren yöneticinin bireylerin kişisel gelişimini artırıcı olarak teşvik etmesi ve onları yönlendirmesi de gerekmektedir. Otantik liderler öz farkındalığını bilen ve buna göre hareket eden liderlerdir. Bu bakımdan yöneticilerin öğretmenlerin de öz farkındalığa ulaşmasını sağlamalı ve öğretmenlerin kendilerinin eksik taraflarını belirleyerek geliştirilmesi için teşvik etmesi gerekmektedir. Bazı okul müdürlerinin söylemlerinde ve davranışlarında bu özellikleri görebiliyorken bazıları ise maalesef yetersiz kalıyor” (E. L. O).

“ ... öğretmenlerin bu değişim bilincini fark etmeleri gerekir. Değişim bilinci yaşamın her alanında olduğu gibi eğitim alanında da sürekli var olan bir kavram. ... Yöneticilerin davranışları öğretmenleri kendi kendilerini geliştirmelerine teşvik edici yönde olmalıdır. Otantik bir yönetici öğretmenlerle sosyal ilişkilerini kullanarak bu durumu anlatır ve önemini kavratır. Tabi böyle bir şey yapabilmek için rol model olarak önce kendi gelişimine dikkat etmesi gerekir. Yoksa sigara içen bir babanın oğluna sigaranın zararlarını anlatması gibi bir şey olur” (E, L, L).

“ Sorumluluk bilincinin farkında olan öğretmen değişimin coşkusunu yaşayan öğretmendir. Sadece okuldaki uygulamalarla kalmaz kendisini geliştirmenin farkına varır ve bunun hazzını alır. Bunun için de otantik bir yönetici örnek olabilir öğretmenlere. Eğer bir okul müdürü, değişim konulu seminerlere kongrelere katılıyorsa öğretmen kesinlikle bunu görecektir ve örnek alacaktır. Belki kongrelere hep beraber okul olarak katılabilirler, belki okulda yenilik ve değişim üzerine seminerler çağırabilirler. Bilmiyorum artık değişimin sınırı yok işte buna bağlı olarak da bireyin kendisini geliştirmenin de sınırı yok” (E, YL, O).

“ ... öğretmenler ister istemez kendilerini bu değişim sürecinin içerisinde buluyorlar. Sonuç olarak öğretmenler bu konuda kendilerini geliştirmiş oluyor. Bu bakımdan gelecek değişimler için de kendilerini bir nevi hazır tutmuş oluyorlar” (K, L, İ).

“ Yönetici bireylerin kendilerini yetenekleri doğrultusunda gelişmelerini de teşvik etmesi gerekir. Bu değişimin verimli uygulanması için gereklidir. Herkes alanında uzman olursa farklı fikirler ortaya atılır ve farklılık desteklenmiş olur. Zaten öğretmenler belli bir bilgi birikimine sahiptirler. Sadece otantik yöneticinin öğretmenlere kendisini geliştirmesi için destek vermesi ve bazı imkânlar sağlaması onları zaten motive edecektir. Onlar kendisini geliştirmesi gerektiğini daha iyi hissederler ve bu yönde adım atarlar” (E, L, O).

“... otantik lider bireylerin de kendilerini geliştirmeleri açısından bir fırsat olur ve kendilerini geliştirmelerine rehberlik eder. Öğrenen okul kültürünü okula yerleştirirse zaten değişim kendiliğinden gelir” (K, L, İ).

4.3.2.3. Değişime İnanma

Tablo 15 incelendiğinde öğretmenlerin ifadelerine göre yöneticilerin sergiledikleri otantik davranışların değişime açıklığa etkilerinden bir diğeri ise değişime inanma ifadesidir (f=8). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

“Yöneticinin değişime karşı öğretmenlerin inancını artırması da gerekmektedir. Burada asıl bahsettiğim şey öğretmenlerin de değişime inanarak değişim sürecinin birebir içerisinde olmasıdır. Bunu sağlayacak kişi ise lider konumunda olan okul müdürüdür. Okul müdürü öğretmenleri değişime nasıl inandırabilir? ... Öğretmenlere değişimin getirilerini anlatarak ve onlara faydalı olacağına ikna ederek bu durum gerçekleşebilir. Değişimin kendi için fayda sağlayacağına yani kendi lehine olacağına inanan öğretmen zaten değişime inanır ve bu doğrultuda çalışmalara başlar” (E, YL, L).

“ Değişim yönünde motive olabilen öğretmenler ise değişime inanmaya başlarlar. Otantik liderin öğretmenleri değişime inandırması ile öğretmenler sürekli değişime hazır durumadırlar. Yani zaten motive haldedirler. Bunun etkisi ne olabilir? Bence bunun etkisi değişimin uzun vadeye yayılmasını yani oldubittiye gelmesini engeller. Değişime inanan öğretmen değişime hazırlıksız yakalanmaz. Değişime ve değişimin gerekliliğine inandığı için zaten hazırlıklıdır” (E, L, İ).

“ Yönetici değişim liderliği rolünü üstlenerek okul personelini değişime inandırması gerekir. Otantik lider takipçilerini değişime inandırır. Değişime inanmak değişim yapmanın ön koşuludur. Klasik bir laf vardır ya inanmak başarmanın yarısıdır diye. İşte o hesap ilk önce yönetici öğretmenleri değişime inandırmalıdır. Değişimin faydalı yönlerini onlara

göstermeli ve böylece motive etmelidir. Bütün kurumlarda, eğitim kurumları da buna dâhil değişim zaten inanmakla başlar” (E, L, L).

“değişim vizyonu oluşturulduğunda öğretmenlerde ne gibi etkileri olacak bundan da biraz bahsetmek gerekiyor. Oluşturulan değişim ve gelişim vizyonu etrafında toplanan öğretmenler okuldaki kaliteyi artırmak amacıyla işbirliği içerisinde çalışırlar. Yani gerekli olarak gördükleri değişim için ellerinden geleni yaparlar. Bu öğretmenler değişimi geleceğe yatırım yapmak gibi görürler. Nasıl parayı bankaya yatırdığında her ay paran artar. Okulda gelişim amacıyla değişiklik yapmanın da neticede eğitimin kalitesini artıracacağı düşünülür” (E, L, L).

4.3.2.4. Sorumluluk Bilinci

Tablo 15 incelendiğinde öğretmenlerin ifadelerine göre yöneticilerin sergiledikleri otantik davranışların değişime açıklığa etkilerinden bir diğeri ise sorumluluk bilinci ifadesidir (f=6). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

“Değişim konusunda direnci azalan ve cesaretlenen öğretmenler bunun sonucunda değişim sürecinin birebir olarak içerisinde yer almak isterler. Çünkü değişimin getireceği yeni fırsatlardan yakinen faydalanmak isterler. Hatta bu süreç içerisinde kendilerine psikolojik olarak görev bile edinebilirler. Bu görev değişimin olumlu sonuçlar doğurması sonucunda daha zevkli hale gelebilmektedir. Değişimi kendisine görev edinen bir öğretmenin ise görev bilinci ve sorumlulukları artar. Herkesin değişim için kendisini sorumlu hissettiği okulda değişim kültürü oluşur” (E, L, İ).

“Sorumuzla ilişkili olarak otantik lider, davranışları ile öğretmenleri değişime inandırmalı ve onlara bu konuda sorumluluk bilincini yerleştirmelidir. Çünkü değişim tek bir kişinin gerçekleştirebileceği bir şey değildir. Öğretmenler sorumluluk almazsa değişim kesinlikle gerçekleşemez” (E, L, L).

“... öğretmenin her ne kadar değişime açık duruma geldiyse ise de öğretmenlerin yeterlikleri, okulun fiziki ve maddi yeterlikleri de göz önüne

alınmalıdır. Yöneticinin oluşturduğu bu disiplin sayesinde öğretmenler kontrol altında tutulabilir ve belirli sorumluluklar verilebilir. Bu sorumluluklar öğretmenleri değişim için somut olarak kendilerini çalışmaya yiter ve ister istemez kendilerini değişim sürecinin içinde bulurlar. Değişimin olumlu yönlerini gören öğretmenler daha sonra kendileri sorumluluk almak isteyeceklerdir. Çünkü değişim sürecinde aktif olarak yer almak isteyebilirler. Bu açıdan bakıldığında sorumluluk yükleme değişime katılım için güzel bir yöntem” (E, L, O).

4.3.2.5. Yaratıcılık

Tablo 15 incelendiğinde öğretmenlerin ifadelerine göre yöneticilerin sergiledikleri otantik davranışların değişime açıklığa etkilerinden bir diğeri ise yaratıcılık ifadesidir (f=6). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

“ Yeni fikirlere açık olan bireyin de doğal olarak yaratıcılık düzeyi artar. Bunlar hep zincirleme olarak birbirlerini etkileyen unsurlardır. Herkesin fikirlerinden pay çıkaran öğretmen farklı ufuklara yelken açar. Bu ufuktan kastım ufku gelişen bireyin yaratıcılığı da gelişebilir. ... değişimi kabul eden ve değişim yanlısı olan bir öğretmenin hayal gücü de gelişir. Tabi bu süreci başlatan ve takip eden bir liderin varlığı çok önemlidir. Arkasında destek gören bir öğretmenin yaratıcılığı artar ve bence her şeyi başarabilir” (E, YL, L).

“öğretmenlerin kendi uzmanlık alanlarında yapılabilecek bir değişiklik varsa onlardan fikir alabilir veya okulun tümüyle ilgili bir değişiklik yapılacak yani değişiklik bütün okul yaşayanlarını etkileyecekse herkesle görüş alabilir. Bence bu değişim için etkili yollardan birisidir. Bizim şeye benziyor. En yaramaz çocuğu sınıf başkanı yapmamıza benziyor. Onlara sorumluluk yükledikçe o değeri savunan temel kişi olarak karşımıza çıkıyorlar. Bu davranış ayrıca onların yaratıcılıklarını geliştirir. Okul için başka ne yapabilirim, neleri değiştirip daha iyi olabilir gibisinden kafalarını çalıştırmalarını sağlar” (K, L, O).

“Öğretmenlerin değişim performanslarının daha da artırabilmesi için yeni beceri ve bilgi sağlayacak, hayal güçlerini geliştirecek eğitimler düzenlenebilir. Bunun için yöneticinin öncülük yapması lazım. Öğretmenlerin gelişim özelliklerine göre bir eğitim veya kurs hazırlayabilir. Okula uzmanlar getirerek konferanslar düzenlenebilir. Buradaki temel amaç öğretmenin değişim konusunda yeni fikirler edinebilmeleri ve üretebilmeleridir. Artık bu durum eğitim örgütleri için extra yapılan bir eğitim değil, sürekli ve düzenli yapılan bir eylem haline getirilmesi gerekmektedir. Yani okulun kültürüne yerleştirilmesi gerekir. Çünkü öğretmenlerin bireysel özellikleri okulun eğitim öğretim kalitesini belirler” (E, L, O).

4.3.2.6. Yeni Fikirlerle Açık Olma

Tablo 15 incelendiğinde öğretmenlerin ifadelerine göre yöneticilerin sergiledikleri otantik davranışların değişime açıklığa etkilerinden bir diğeri ise yeni fikirlere açık olma ifadesidir (f=5). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

“... müdürün yeniliklere veya ve değişikliklere açık olması ve bu yenilikleri bir fırsat olarak görmesi gerekir. Otantik liderliğin özelliklerinde biriside budur. Değişimi fırsat olarak görebilen bir yöneticinin uzun vadeli stratejik planlama yapması ve bunu devreye sokması gerekir. Bu planın içinde ne olmalıdır?. Okul müdürü tek başına değişimi gerçekleştirmez tabiki. Bundan dolayı herkesin de katılabileceği gibi okuldaki bütün çalışanların bu değişime adapte etmek gerekir. Eğer otantik lider herkesi değişim etrafında birleştirebilirse kendisinde olan yeni fikir ve düşüncelere açık olma özelliğini herkese aktarmış olur. Tabi ki biraz önce söylediğim gibi bu süreç stratejik bir planlama istiyor” (E, L, L).

“Yöneticisine güvenen öğretmenler, yöneticinin onlar için en iyi şeyi istediğinin farkına varabilirler ve böylece yeni fikirlere, yeni değişimlere açık duruma gelirler. Bu seviyeye gelen öğretmen değişimin faydalarının

farkına varır, değişimin hazzını yaşar ve bütün değişim fikirlerine olumlu bir şekilde bakar. Hatta değişiklikler üzerinde araştırıp fikir sahibi olur. Kendisine de örgütlete değişimin fayda getireceğini bilen öğretmen değişikliklerde birebir olarak kendisi aktif rol oynar.” (K, YL, İ).

“Otantik liderlik özelliğine sahip bir yönetici değişim ajanı olarak çalışıp öğretmenlere farklı fikirler üretmeleri için onları cesaretlendirebilir. Çünkü bireysel olarak gelişen birey farklı ve değişik fikirlere açıktır. Farklılığın kendisi için bir nimet olduğunun bilicine varır. Yenilikçi düşündür ve buna göre davranışlar sergiler. Bu tip bireyler okulu kendi içine kapalı hale getirmekten ziyade okulu dünyaya açar. Gelişim odaklı bir felsefe benimserler. Mesela bir öğretim yönteminde takılıp kalmazlar. Farklı düşünce ve fikirleri bir fırsat olarak görür ve farklı yöntemler de uygulayabilirler” (E, L, L).

4.3.2.7. Yeni Hedefler Belirleme

Tablo 15 incelendiğinde öğretmenlerin ifadelerine göre yöneticilerin sergiledikleri otantik davranışların değişime açıklığa etkilerinden bir diğeri ise yeni hedefler belirleme ifadesidir (f=4). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

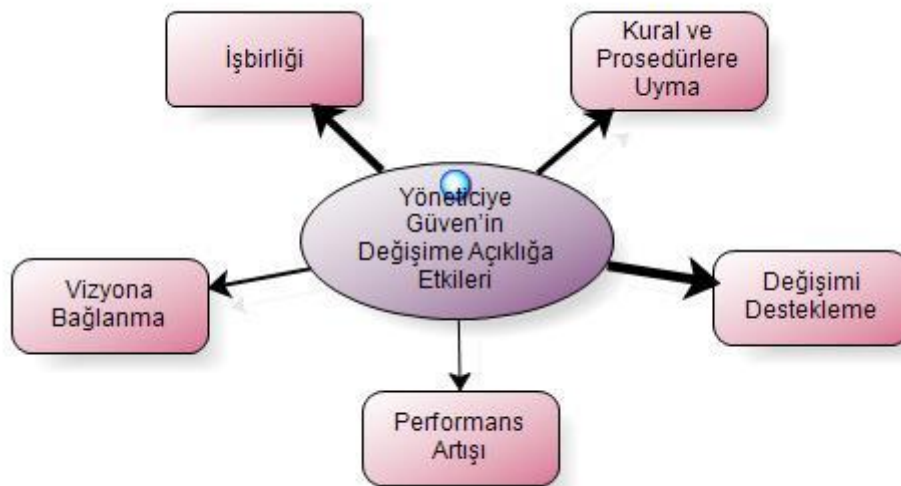
“... Günümüz okullarında bu seviyeye gelen öğretmenler ise değişim olarak kendilerine yeni hedefler belirler. Mesela değişim kültürü oluşturan okullarda, diğer okullardan bir adım öne geçebilmek için değişim hemen uygulanmak istenir. Bu davranış okulun tercih edilebilirliğini artırır. Fakat gerek maddi imkânsızlıklardan gerekse devlet okullarının merkezi bir yönetime sahip olmasından dolayı devlet okulları bu değişimi hemen uygulayamaz. Bu kültürü genel olarak özel okullarda daha fazla görmekteyiz. Ayrıca kendisine hedef belirleyen bir öğretmen sadece değişim hedefleri değil bireysel hedeflerini de başararak kendi değişimini de sağlamış olur” (E, L, İ).

“... öğretmenler değişime inandıklarında zaten değişimin gerçekleşmesi gerektiğini bilirler. Sadece bilmekle kalmazlar ne tür değişiklikler

yapılabileceği konusunda fikir de yürütebilirler. Böylece kendilerine yeni hedef koyup bu hedef doğrultusunda ilerlerler. Değişime inanan bireyin hedefi hiç bitmez. Tabi ki okul müdüründen çok öğretmenlerin bu özelliklere sahip olması gerekir. Çünkü direk olarak etkilenecekler öğretmenler odasındakilerdir. Ama otantik liderin de bu kıvılcımı başlatacak uygulamalar gerçekleştirmesi gerekir bence” (E, L, İ).

4.2.3. Yöneticiye Güven’in Değişime Açıklığa Etkileri

Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin, yöneticiye güven’in değişime açıklığa etkileri’ne ilişkin görüşlerinin nitel çözümlemesi neticesinde NVivo programında elde edilen model Şekil 8’de gösterilmektedir.



Şekil 8: Yöneticiye Güven’in Değişime Açıklığa Etkileri’ne İlişkin Şematik Gösterim

Öğretmenlerin görüşlerine göre oluşturulan, yöneticiye güven’in değişime açıklığa etkileri’ne ilişkin görüşmelerden elde edilen ifadeler ve frekanslar Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16: Yöneticiye Güven'in Değişime Açıklığa Etkileri

İfadeler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Değişimi Destekleme	17	47,2
İşbirliği	8	22,3
Kural ve Prosedürlere Uyma	5	13,8
Vizyona Bağlanma	4	11,1
Performans Artışı	2	5,6
Toplam	36	100

4.3.3.1. Değişimi Destekleme

Tablo 16 incelendiğinde öğretmenlerin ifadelerine göre yöneticiye güven duymanın değişime açıklığa etkilerinden birisi değişimi destekleme ifadesi olarak belirtilmiştir (f=17). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

"... okulda eğer bir güven ortamı hâkimse. Yani öğretmenler yöneticilere güveniyorsa ve okulda güven kültürü oluşmuşsa bu durumda ne olabilir? Az çok tahmin ediyordur herkes herhâlde. Güvenin olduğu okullarda gelecek için planlar yapılır. Herkes isteyerek ve gönüllü bir şekilde bu planlara katılır ve söz sahibi olmak isterler. Doğal olarak gerçekleşir bunlar çünkü herkes birbirine güveniyordur. Kısacası değişim desteklenir. Mesela okulda performansı artırmak ya da verimi artırmak için bir değişim gerçekleştirilmek isteniyorsa herkes kendi fikrini açıkça ifade eder. Değişim yapılacaksa da demokratik bir şekilde yapılır. Herkes birbirinin fikrine saygılıdır. Demokratik olarak ne karar verilirse o desteklenir, hayata geçirmek için yardımcı olunur" (E, L, O).

"Yöneticiye güven duyulan bir ortamda diğer soruda bahsettiğimiz gibi değişime bir direnç yaşanmaz. Daha doğrusu okulda çalışan öğretmenler değişime karşı bir önyargıyla yaklaşmazlar. Çünkü muhtemelen yöneticilerine güvendikleri için, yöneticim ne yapıyorsa bizim faydamıza

yapıyordur düşüncesi hâkimdir. Bundan dolayı değişime direnmek yerine değişim konusunda yöneticisine ellerinden geldiği kadar destek olmaya çalışırlar. Çünkü güven duygusu yılların getirdiği tecrübelerle dayanarak oluşan bir duygudur. Bundan dolayı değişime açık bir tavır sergiler” (E, YL, L).

“Yöneticiye güven ve değişimi yan yana koyduğumuzda, güven olmadan değişimin istenen şekilde gerçekleşmeyeceği öngörülebilir. Güven kavramı dürüstlikle yakından ilgilidir. Okulda yönetici öğretmenlere karşı güven oluşturmak istiyorsa onlara dürüst davranması lazımdır. Bu durumu değişim ile bağdaştırınca elde edilen tepkiler az çok aynı olacaktır. Bu tepkiler, yöneticinin değişime inanması ve uygulamak istemesi olarak açıklanabilir. Mantık olarak da yöneticiye güven duyulmayan bir ortamda, yönetici çalışanların desteğini almadan değişimi gerçekleştiremez zaten. Çünkü değişimi gerçekleştirmek bir ekip işidir. Yönetici herhangi bir konuda değişim yapıyorsa ve ortada güven namına bir şey yoksa o değişime kim uyar. Kimse uymaz” (E, L, L).

“Çalışanların yöneticiye güven duyma durumunda değişim karşısında takındıkları tavır açık bir şekilde farklı olacaktır. Bu farklılık tabii olarak olumlu yönde hissedilecektir. ... yöneticisine güven duyan çalışanlar, değişim için motivasyon geliştirirler ve istekli tavırlar takınırlar. ... sadece yöneticiye karşı güven değil, çalışanların arkadaşlarına ve okula genel olarak güvenmesi değişime açık olma ve değişimi destekleme yönünde etkisi vardır. Değişim sonucunda da daha iyi bir öğrenme ortamı sağlanmış olur. Güven sonucu değişen ve ortaya çıkan bu durumdan memnun olan öğretmenler neden daha değişime açık olmasın değil mi? Neticede kendilerinin faydasına olan bir durum değişim” (K, YL, İ).

“Güven bir nevi insanın psikolojik olarak da iyi olması anlamına gelebilir. Çünkü yöneticiye güvenilen ve güven iklimine hâkim okullarda insanlar psikolojik olarak da yıpranmazlar. Bundan dolayı çevrelerine sürekli olarak olumlu bir psikoloji ile yaklaşırlar. Bu durumda değişime karşı da olumlu bir psikolojik durum beslerler diye düşünüyorum. Bilmediği ve

yabancı olduğu bir değişim ile karşılaşması durumunda da en azından değişime bir direnç olarak tepki koymaz. İşin olumlu yanlarını yakalayıp ve değişimin bir ucundan elinden geldiği kadar yardım etmeye çalışır. ... bir okulda yöneticiye güveniliyorsa ya da meslektaşlar arasında da güven oluşmuş ise o kurumda diğer kurumlara göre değişim yapmak daha kolay olacaktır. Değişime bakış açıları da olumlu olacaktır” (K, L, O).

“Öğretmenler yöneticilerine güveniyorsa yapılacak değişimin kendilerinin faydasına olacağını bilirler. Yani yönetici öğretmenlerde güven oluşturmuştur ve öğretmenler yöneticiden zarar gelmeyeceğini bilirler. Bu bakımdan değişimi desteklerler ve değişimin getirileri için az çok tahminde bulunabilirler. Bu da bence öğretmenlerin geleceği için kaygı duymamasına neden olabilir. Bunun sonucunda kendilerini değişim için en güzel şekilde hazırlarlar. Değişime kendilerini hazır tutarlar. Kısacası güvenin birçok duruma etkisi olduğu gibi değişim kavramına da etkisi bulunmaktadır. Güven ortamı hissedilen örgütlerde değişim daha çabuk ve etkili bir şekilde gerçekleştirilir” (E, L, O).

“Yöneticinin uzun uğraşlar sonucunda oluşturduğu güvenin okula bazı kazandırdıkları muhakkak ki olacaktır. Bunlar iş performansı, okula adanmışlık, örgütsel özdeşleşme gibi daha birçok kazanımları vardır. İşte bu kazanımlar sayesinde öğretmenler değişimi ister duruma gelirler. Mesela güven sayesinde kendisini okula adayın veya okul ile kendisini özleştiren birey okulun gelişmesi ve başarılarının artması için elinden geleni yapacaktır. Yöneticinin güven sayesinde oluşturduğu bu durumun değişimi ve yeniliği tetiklediğini düşünüyorum” (K, L, İ).

4.3.3.2. İşbirliği

Tablo 16 incelendiğinde öğretmenlerin ifadelerine göre yöneticiye güven duymanın değişime açıklığa etkilerinden bir diğeri ise işbirliği ifadesidir (f=8). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

“... değişim gerçekleştirilmek isteniyorsa yine bu işbirliği içerisinde olması gerekir. Öğretmen veya yönetici tek başına değişimi

gerçekleştiremez. Yöneticisine güven duyan ve ondan herhangi bir konuda şüphesi olmayan öğretmenler işbirliği içerisinde değişime olumlu katkı sağlayabilirler. İşbirliği ile çalışan öğretmenler ise istenen sonuca daha çabuk ulaşabilirler. Yönetici ise işbirlikçi bir ortam oluşturduğu için okulun amaçlarına hep birlikte daha etkili bir şekilde yol alınmasını sağlayabilir” (E, L, İ).

“... eğitim kurumları çoklu olarak ayakta duran kurumlardır. Yani bir kişinin gayretiyle eğitim kurumu bir yere gelmez. İşbirliğiyle hep beraber el ele kalkındırılabilir kurumlardır. Dolayısıyla değişim de işbirliğiyle yapılırsa başarıya ulaşır. Örgütte çalışanların yöneticiye güven duydukları bir kurumda değişim işbirliği ile zevkle ve isteyerek yapılır. Aksi takdirde yöneticiye güven duyulmazsa bırak işbirliğini, ortak olarak hiçbir aktivite yapılamaz. Bu işbirliğinin gerçekleşebilmesi için öğretmenlerin yöneticiye güvenmesi lazım ama bunun yanında öğretmenlerin birbirlerine de güvenmesi lazım. Çünkü işbirliği yapacağı kişiler neticede birbirine güvenmek isterler” (E, YL, L).

“Öğretmenler arasında kurulan güven bağı ise onların birbirlerinin açığını kapatmasına iter. Bu ise iş bölümü paylaşımı ile gerçekleşir. Arkadaşına güven duyan öğretmen, onun iyiliği için elinden geleni yapar. Atıyorum ders anlatım yönteminde sıkıntı yaşayan öğretmene diğer öğretmenler yardım edebilir. Değişim konusunda da böyle olur. Birbirine ve yöneticisine güven duyan öğretmenler değişim için gerekli işbölümü yaparlar. Herkes işin bir ucundan tutar ve değişimin kusursuz şekilde yapılmasını sağlarlar. Yani yönetici ile de işbirliği yaparak çalışırlar” (E, L, O).

4.3.3.3. Kural ve Prosedürlere Uyma

Tablo 16 incelendiğinde öğretmenlerin ifadelerine göre yöneticiye güven duymanın değişime açıklığa etkilerinden bir diğeri ise kural ve prosedürlere uyma ifadesidir (f=5). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

“Güven örgütsel bağlılıkla yakında ilişkilidir. Birçok çalışma ve tez bunu gösteriyor. Örgütüne bağlı olan birey ise örgütün genel kural ve sorumluluklarına uyar. Örgüte bağlı olmak bunu gerektirir. Hem örgüte bağlı kalıp hep örgüt gereksinimlerini yerine getirmemek mümkün mü sizce? Bence değil. Aynı mantıkla eğer lider bir yönetici örgütün gelecekte de var olabilmesi için değişimin gerçekleştirilmesini öngörmüş ise yöneticiye güvenen bir öğretmen veya okul çalışanı belirlenen kural ve prosedürlere uyması gerekir. Yani yönetici değişim için bir plan çizmiş ise öğretmenlerin buna destek vermesi ve belirlenen kurallara uyması gerekir. Hatta bu kuralların uygulanması için elinden gelen desteği yöneticisine sağlar” (E, L, İ).

“güven kurallara uyulmanın baş teminatıdır. Güven havası hakim bir okulda yönetici ve öğretmen hep kurallara uygun davranmak ister. Neden peki? Güven elde edilmesi zor bir iştir fakat yapılan tek bir hareketle güven yerle bir edilebilir. Galiba buna herkes katılır. Bundan dolayı oluşturulmuş bir güveni yıkmamak için herkes kurallara uymak zorunda hisseder. Değişimin gerçekleştirilmesi için yönetici tarafından belirli kurallar ve uyulması gereken ipuçları varsa öğretmen anlattığım sebepten dolayı buna harfiyen uymak ister” (E, YL, L).

“Yönetici okulun geleceği için bir değişim öngörmüş ise bunu öğretmenlerle paylaşması ve onların da fikirlerini alması öğretmenleri memnun eder. Bu şekilde de güven sağlanır ve öğretmenin okula kendisini ait hissetmesi sağlanabilir. Bu durumda değişim için oluşturulan kurallara herkesin uymasının sağlanabileceğini düşünüyorum. Bu genel olarak bütün uygulamalarda böyledir. Değişim için alınan kararlarda öğretmenlerin etkisi varsa kurala uyma konusunda da o kadar etkili olurlar. Yönetici bu kuralı etkili bir şekilde kullanması gerekir” (E, L, L).

4.3.3.4. Vizyona Bağlanma

Tablo 16 incelendiğinde öğretmenlerin ifadelerine göre yöneticiye güven duymanın değişime açıklığa etkilerinden bir diğeri ise vizyona bağlanma ifadesidir (f=4). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

“Yöneticinin örgüt için belirlediği bir değişim vizyonu varsa güven sayesinde öğretmenlerde o vizyona bağlanırlar ve bir ortak amaçları olmuş olur. Hep birlikte vizyonun gerektirdiği şekilde davranarak beklenen amaçlara ulaşırlar. Yani hedeflenen değişimi gerçekleştirirler. Bu şekilde değişim kusursuz ve istenilen bir şekilde gerçekleştirebilir” (E, L, İ).

“Güven olan örgütlerde değişim yapılmak isteniyorsa yönetici herkesi sürece dâhil eder. Böylece istişare yapılarak herkes için en uygun şekilde değişimin yapılması sağlanır. Değişimin sonucunda varılacak belli bir amaç belirlenir ve herkes o amaç için çalışmaya başlar. Güven de işte herkesi bu amaç etrafından tutan somut bir duygudur. Yani güven olmadan değişim için ne amaç belirlenebilir ne de amaca uygun hareket eden çalışan bulunur. Hepsi dağılır ve bireysel hareket etmeye başlar” (E, L, L).

4.3.3.5. Performans Artışı

Tablo 16 incelendiğinde öğretmenlerin ifadelerine göre yöneticiye güven duymanın değişime açıklığa etkilerinden bir diğeri ise performans artışı ifadesidir (f=2). Bu davranışla ilgili bazı öğretmenlerin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

“ ... değişime hep birlikte karar verildiyse performanslarını artırıp değişimin planlanan şekilde gerçekleşmesi için elinden geleni yaparlar. Çünkü değişim sürecinin planlama aşamasında fikirlerini belirten ve belli bir istişare sonucu karara varan öğretmenler değişim için ellerinden gelini yapacaklarıdır. Yöneticiye güven duydukları için her konuda kendilerini yarı yolda bırakmayacaklarını bilir ve bunun karşılığı performans ve eksiksiz bir şekilde işini yapma olarak dönebilir” (E, L, O).

“ Değişimi destekleyen ve isteyen 6ęretmenler değişime istekli olur ve değişimi istendik şekilde geręekleřtirmeleri açısından performanslarını artırırlar. Değişimi geręekleřtirmek için her zamanki performanstan daha fazla performans sergilemek gerekir. Y6neticiye g6ven duyulması da bu performansın daha da fazla artmasını sağlayacaktır. Y6neticiye g6ven duyulması ve bu g6venin s6rekli hale gelmesi y6neticinin elindedir”
(E, YL, L).



BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, araştırmanın nicel kısmı bağlamında otantik liderliğin, yöneticiye güven ve değişime açıklık davranışları ile aralarındaki etki düzeyleri test edilmiştir. Nitel kısım bağlamında ise öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticiye güven sağlayan otantik davranışlar, otantik davranışların değişime açıklığa etkileri ve yöneticiye güvenin değişime açıklığa etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın bu kısmında oluşturulan araştırma soruları dikkate alınarak elde edilen sonuçlar karşılaştırılmış ve konuyla ilgili olan farklı araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir.

5.1.1. Çalışmanın Birinci ve Dördüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın birinci araştırma sorusu neticesinde elde edilen sonuca göre, okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile yöneticiye güven arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkinin ise ,28 düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sonuç oluşturulan birinci araştırma sorusunu açıklamaktadır. Otantik liderlik özellikleri olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı, ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık, yöneticiye güveni oluşturan bilişsel ve duygusal güven üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Çalışmanın dördüncü araştırma sorusundan elde edilen sonuca göre, yöneticiye güven sağlayan davranışlar bağlamında araştırmaya katılan öğretmenlerin 18'i (%39,1) okul müdürlerinin etik davranışlar sergilemesinin, yöneticiye güven üzerinde olumlu etkileri olduğunu belirtmiştir. Yöneticiye güven sağlayan davranışlarda 11 kişi (23,9) yöneticinin ilişkilerde açık olmasını, 7 kişi (15,2) yöneticinin öz farkındalığa sahip olmasını belirtmiştir. 5'er kişi (%10,9) yöneticilerin bilgiyi dengeli değerlendirme ve empati becerilerine sahip olmalarının yöneticiye güven duymaları adına etkileri olduğunu belirtmiştir. Bu sonuçlara göre okul yöneticisinin etik davranışlar sergilemesinin, öğretmenlerin yöneticiye güven duymaları adına olumlu

etkileri olduğu sonucuna varılabilir. Ayrıca yöneticilerin etik davranışlar sergilemesi, ilişkilerinde açık olması, öz farkındalıkları ve bilgiyi dengeli değerlendirme davranışları literatürde otantik liderlik davranışları olarak değerlendirilmektedir (Walumbwa ve diğerleri, 2008). Yani katılımcılar genel olarak bu otantik liderlik davranışlarının yöneticiye güven duymaları adına olumlu etkileri olduğunu belirtmektedirler. Bu bağlamda okul yöneticisinin otantik liderlik davranışlar sergilemesinin, öğretmenlerin yöneticiye güven duymaları adına olumlu etkileri olduğu sonucuna varılabilir. Bu sonuç çalışmanın dördüncü araştırma sorusunu açıklamaktadır.

Çalışmanın birinci ve dördüncü araştırma sorusu bağlamında elde edilen sonuçlar karşılaştırıldığında, birinci araştırma sorusu bağlamında okul yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile yöneticiye güven arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Dördüncü araştırma sorusu bağlamında ise okul yöneticisinin otantik liderlik davranışlar sergilemesinin, öğretmenlerin yöneticiye güven duymaları adına olumlu etkileri olduğu sonucuna varılabilir. Birinci ve dördüncü araştırma soruları neticesinde elde edilen sonuçların birbiri ile tutarlı olduğu görülmektedir.

Çıkan bu sonuçlar ise, diğer yapılan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Öncüoğlu (2013) tarafından hazırlanan “otantik (özgün) liderlik tarzının yöneticiye güven ve işe tutkunluk aracı değişkenleri yoluyla performans üzerine etkisi” isimli yüksek lisans tezinde 103 çalışan ve 45 yöneticiden veri toplamıştır. Araştırmanın sonucunda otantik liderliğin yöneticiye güven, işe tutkunluk, görev performansı, örgütsel vatandaşlık gibi değişkenleri yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmadan elde edilen diğer bir sonuca göre otantik liderlik ile yöneticiye güven arasında yardımseverliğin aracılık rolü oynadığıdır. Yangın (2017) tarafından yapılan “çalışanların otantik liderlik algılarının örgütsel vatandaşlık ve iş performansına etkisi ve örgütsel güvenin aracılık rolü: İzmir” isimli yüksek lisans tezinde otantik liderlik ile örgütsel güven arasında anlamlı ilişkinin olduğu ve birbirlerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Literatür incelendiğinde örgütsel güvenin yöneticiye güvene oranla daha geniş bir kavram olduğu ve örgütsel güven oluşabilmesi için yöneticiye güvenin oluşması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca yapılan çalışmalara

baktığımızda örgütsel güven ve yöneticiye güven kavramlarının birbirleri yerine de kullanıldığı görülmektedir (Wong ve diğerleri, 2006, s.349).

Diğer bir çalışmada ise Özkara (2017) özel hastanede çalışan hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada, hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergiledikleri otantik liderlik davranışlarının, yöneticilerine duydukları bilişsel ve duygusal güveni pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kılıç (2015) tarafından yapılan ve araştırmanın evrenini Erzincan ilinde görev yapan akademisyenlerin oluşturduğu çalışmada ise otantik liderliğin, örgütsel güven üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda ise çalışanların yöneticilerine karşı otantik liderlik algıları ne kadar yüksek ise örgütsel güven algılarının da o derecede yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca akademisyenlerin liderlerinin otantik davranışlar sergilemesine ilişkin algılarının örgütsel güvene ilişkin algılarını olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Diğer bir ifade ile akademisyenlerde otantik liderlik algıları yüksek olanların örgütsel güven algılarının da yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Coşar (2011) tarafından yapılan “Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma” isimli yüksek lisans tezinde otantik liderlik ile örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda otantik liderlik ve örgütsel güven arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yani katılımcıların otantik liderlik algısı arttıkça örgütsel güvenleri de o derecede artmaktadır.

Diğer bir çalışmada ise Hassan ve Ahmed (2011) otantik liderlik, güven ve iş katılımı arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yaptığı araştırmada, otantik liderliğin yöneticiye güveni olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca, otantik liderlik sayesinde oluşan güvenin çalışma hayatını kolaylaştırdığı ifade edilmiştir. Çalışmadan elde edilen diğer bir sonuç ise örgütte oluşan güven ortamının otantik liderlik ve iş katılımı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğiidir. Diğer bir çalışma ise (Luthans ve Avolio, 2003) yine bu çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Çalışmada liderin takipçileri tarafından daha otantik olarak algılanmasının, lider ve takipçileri arasında oluşan güven seviyesinin daha fazla olması

anlamına geldiği belirtilmiştir. Diğer bir çalışmada ise Walumbwa ve diğerleri (2006) liderin ilişkisel şeffaflık gibi otantik liderlik eylemlerinin çalışanların liderlerine güvenine olumlu bir şekilde bağlı olduğu bildirilmiştir. Bunun yanı sıra çalışanlar ve liderler arasında oluşan güvenin, çalışanların iş ilişkilerini de önemli ölçüde yordadığı belirtilmiştir. Diğer bir çalışmada ise Wang ve Hsieh (2013) otantik liderliğin çalışan güveni ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini incelemiştir. Otantik yöneticilerin söylediği sözcükler ve yaptığı eylemler arasındaki tutarlılığın çalışanların güvenini kazanma adına pozitif etkileri olduğu belirtilmiştir. Bunun yanı sıra çalışanların yöneticiye duydukları güvenin, otantik liderlik ve çalışan katılımı arasında kısmi aracılık etkisinin bulunduğu çalışmadan elde edilen diğer bir sonuçtur.

Ayrıca yapılan diğer çalışmaları da incelediğimizde ilişkisel şeffaflık, otantik davranma, dengeli değerlendirme ve öz farkındalık gibi eylemlerin otantik liderliğin temel bileşenleri olduğu ve bu bileşenlerin, yöneticiye olan güvenin önemli belirleyicilerinden birisinin olduğu belirtilmiştir (Walumbwa ve diğerleri, 2006; Luthans ve Avolio, 2003; Gardner, Chan, Hughes ve Bailey, 2006; Hughes, 2005; Walumbwa, Christensen ve Hailey, 2011; Norman, 2006).

Araştırmamızdan elde edilen nitel araştırma sonucuna baktığımızda, okul yöneticisinin etik davranışlar sergilemesinin, yöneticiye güven duymaları adına olumlu etkileri olduğu sonucuna varılabilir. Elde edilen bu sonuç yapılan diğer çalışmalarla da paralellik göstermektedir. Kuru (2017) tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinde, yöneticilerin etik davranışlar sergilemesinin yani yöneticilerin etik liderlik özellikleri göstermesi ile örgütsel güven arasında yüksek korelasyon bulunmuştur. Ayrıca örgütsel güvenin en temel belirleyicisinin etik liderlik olduğu belirtilmiştir.

Diğer bir çalışmada ise Mete (2016) etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan sadakat üzerindeki etkisini ve güvenin bu ilişkideki aracı rolünü ölçmeyi amaçlamıştır. Çalışmada, etik liderlik davranışlarının çalışanların sadakatini kazanmak adına etkili olduğu görüşü belirtilmiştir. Ayrıca güvenin etik liderlik ve sadakat arasında aracılık rolünün olduğu belirtilmiştir. Öztürk (2016) tarafından yapılan çalışmada ise çalışanların etik liderlik algılarının yöneticilerine duydukları güven ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır.

Fındıkçı (2015) tarafından yapılan diğer bir çalışmada ise yöneticilerin sergiledikleri etik davranışların yöneticiye duyulan güveni pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuç da yapılan bu çalışmayı destekler niteliktedir. Ayrıca Kılınç (2010) tarafından yapılan ve evrenini Kastamonu Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarında görev yapan 2131 öğretmenin oluşturduğu araştırmanın sonucunda yöneticilerin etik davranışlarının örgütsel güven üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin, yöneticilerin etik davrandığına ilişkin algıları arttıkça güven duygularının da arttığı araştırmada elde edilen diğer bir sonuçtur.

Yapılan birçok çalışmaya baktığımızda yöneticilerin sergiledikleri etik davranışların yöneticiye güven duyulması adına olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir (Akker, Heres, Lasthuizen ve Six, 2009; Chughtai, Byrne ve Flood, 2015; Brown, Treviño ve Harrison, 2005; Lu, 2014; Newman, Kiazad, Miao ve Cooper, 2014; Engelbrecht, Heine ve Mahembe, 2014; Mulki, Jaramillo ve Locander, 2006).

Toplumumuzda etik olarak davranmanın, ilişkilerde açık ve net olmanın, edinilen bilgileri kendi süzgecimizden geçirip karara varmanın ve kendi yeteneklerimizin farkında olmanın güven iklimi yaratabileceği söylenebilir. Yani bu davranışların güven oluşturması beklenen bir sonuçtur. Bu bağlamda yöneticilerin otantik liderlik davranışı olarak ifade edilen bu davranışları sergilemesi okul içerisinde güven ortamı yaratacaktır. Oluşturulan güven ortamının sağlayacağı faydalar ise güven literatüründe açık bir şekilde ifade edilmiştir. Özellikle, okullarda aktif olarak eğitim öğretim faaliyetlerine katılan öğretmenlerin yöneticilerine güvenmesi, eğitimin etkili bir şekilde gerçekleşmesi ve okulun amaçlarına ulaşması açısından çok önemli bir faktör olarak görülmektedir

5.1.2. Çalışmanın İkinci ve Beşinci Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın ikinci araştırma sorusu neticesinde elde edilen sonuca göre, yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik davranışları ile okulların değişime açıklığı arasında pozitif doğrusal bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu ilişkinin ise ,37 düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sonuç oluşturulan ikinci araştırma sorusunu

açıklamaktadır. Otantik liderlik özellikleri olan içselleştirilmiş ahlak anlayışı, ilişkilerde şeffaflık, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık, okulların değişime açıklığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Çalışmanın beşinci araştırma sorusundan elde edilen sonuca göre ise yöneticilerin sergilediği otantik davranışların öğretmenlerin algılarına göre değişime açıklığa etkileri bağlamında, araştırmaya katılan öğretmenlerin 16'sı (%27,6) yöneticinin sergilediği otantik davranışların değişime direnci azalttığını belirtmiştir. 13 kişi (%23,9) değişime açıklık bağlamında bireysel olarak gelişim sağladığını, 8 kişi (%15,2) değişime inanmalarını sağladığını belirtmiştir. 6'şar kişi (%10,3) otantik davranışların sorumluluk bilinci oluşturduğunu ve yaratıcılıklarının geliştiğini belirtmiştir. 5 kişi (%8,6) değişime açıklık konusunda yeni fikirlere açık olmalarını sağladığını ve 4 kişi (%6,9) değişime açıklık konusunda yeni hedefler belirlemelerini sağladığını ifade etmiştir. Bu sonuçlara göre okul yöneticisinin otantik liderlik davranışlar sergilemesinin, okullarda değişime açıklık adına olumlu etkileri olduğu söylenebilir. Başka bir ifadeyle öğretmenler yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik davranışlarının değişime direnci azalttığını ifade etmişlerdir. Bu sonuç çalışmanın beşinci araştırma sorusunu açıklamaktadır.

Çalışmanın ikinci ve beşinci araştırma sorusu bağlamında elde edilen sonuçlar karşılaştırıldığında, ikinci araştırma sorusu bağlamında yöneticilerin sergilediği otantik liderlik davranışları ile okulun değişime açıklığı arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Beşinci araştırma sorusu bağlamında ise öğretmenler yöneticilerin sergilediği otantik liderlik davranışlarının, değişime açıklıkları adına pozitif yönde etkisinin olduğu ve değişime dirençlerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçların birbiri ile tutarlı olduğu görülmektedir.

Çıkan bu sonuçlar ise, diğer yapılan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Sağır (2010) tarafından eğitim sektöründe yapılan araştırmada, yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile değişime açıklıkları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu kapsamda dönüştürücü liderlik kavramı ele alınmış ve dönüştürücü liderliğin ve alt faktörlerinin hepsinin değişime açıklığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan ideal etki, yöneticilerin yüksek etik

ve ahlaki standartlara sahip olduğunu ve doğru işler yapmak konusunda güvenilir kişiler olduğunu belirtmektedir (Bass, 1998). Bu alt boyut otantik liderliğin içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu ile benzer özellik göstermektedir. Ayrıca dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi alt boyutu da otantik liderliğin ilişkisel şeffaflık boyutu ile benzer özellik göstermektedir. Bu bilgiler ışığında bu sonuçların çalışmamızı desteklediği sonucuna ulaşılabilir.

İngilizce olarak hazırlanan diğer bir çalışmada ise Sariibrahim (2008), dönüştürücü liderlik ile değişime direnç arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişkinin olduğunu ifade etmiştir. Yani dönüştürücü liderlik özelliklerinin değişime açıklık üzerinde olumlu etkileri olduğu söylenebilir. Dönüştürücü liderliğin ideal etki ve bireysel ilgi alt boyutları dikkate alındığında bu çalışmanın elde ettiğimiz bulguları desteklediği söylenebilir. Ayrıca Vera ve Crossan (2004) da dönüştürücü liderliğin değişime direnç üzerinde, direnci azaltmak adına olumlu etkileri olduğunu vurgulamıştır. Diğer bir çalışmada ise Cemaloğlu ve Kılınç (2012), örgütsel güvenin alt boyutu olan yeniliğe açıklık boyutu, dönüştürücü liderliğin ideal etki alt boyutunun en güçlü yordayıcı olduğu ifade edilmiştir. Bu doğrultuda bu sonucun da çalışmayı desteklediği ifade edilebilir.

Diğer bir çalışma ise Kesmen (2014) tarafından örgütsel değişim ve değişime direnç arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda alınacak kararlarda astların söz sahibi olması, onların değişim konusunda önceden bilgilendirilmesi ve karar verme sürecinde etkilerinin olması değişimin sağlanması adına önemli etkileri olduğu belirtilmiştir. Otantik liderliğin ilişkisel şeffaflık boyutu dikkate alındığında bu davranışların değişime açıklık üzerinde olumlu etkilerinin olması beklenen bir sonuçtur. Yine benzer bir şekilde Cummings ve Worley (1997), yapılacak değişimin örgüt içerisinde bireylerarası ilişkileri zedeleyebileceğinden dolayı çalışanların değişime karşı direnç gösterdiklerini ifade etmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin öğretmenler ile iletişim halinde olmaları gerektiğini ve böylece değişimin getirdiği kaygı ve stres düzeylerin azalacağını, değişime inançlarının artacağını ve öğretmenlerin fikir ve düşüncelerinin önemsenmesinin değişime açıklığı olumlu yönde etkileyeceği ifade edilmiştir. Bursalıoğlu (2015)' nun da ifade ettiği gibi örgütte uygulanan değişim stratejisinin değişimi uygulayan

öğretmenlerin anlayabileceği ve benimseyebileceği nitelikte olmaması, değişime karşı direnç oluşmasını sağlayabilir. Burada da yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin iyi düzeyde olması değişimin gerçekleşmesi adına temel belirleyicidir. Benzer bir şekilde Koçel (2011), öğretmenlerle kurulacak etkili iletişim, öğretmenlerin değişim sürecine müdahil edilmesi ve değişim ile ilgili fikirlerinin alınmasının değişime direnci azaltacağını ifade etmiştir. Diğer bir çalışmada ise Atak (2001), örgütlerde değişim uygulanmak isteniyorsa yöneticilerin, bu değişimden en çok etkilenecek ve bu değişimi uygulayacak kişiler olan öğretmenlerle kuvvetli ilişkiler kurmaları, motivasyonlarını artırmaları ve karara katılım sağlamaları gerektiğini ifade etmiştir. Bu örnekler otantik liderliğin ilişkisel şeffaflık boyutu göz önünde bulundurulduğunda çalışmamızı destekler niteliktedir.

Yapılan başka çalışmaları incelediğimizde yöneticilerin etik davranışlar sergilemesinin örgütsel değişimin desteklenmesi açısından ve değişime direncin azaltılabilmesi açısından önemli bir etken olarak görülmektedir (Coch ve French 1948; Lewin 1947). Bu bağlamda yöneticinin içselleştirilmiş bir ahlak anlayışına sahip olmasının, öğretmenlerin değişime açıklıklarının olumlu yönde etkileyen bir etmen olduğu söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında otantik liderlik özelliklerinden olan yöneticinin içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip olmasının, öğretmenlerin değişime açıklıkları üzerinde olumlu etkileri olması beklenen bir durumdur.

Ayrıca yapılan birçok çalışma değişim bağlamında incelendiğinde, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki yüksek kalitedeki ilişkilerin (Parish, Cadwallader ve Busch, 2008) ve etkili liderlik uygulamalarının (Michaelis, Stegmaier ve Sonntag, 2010; Parish ve diğerleri, 2008; Herold, Fedor, Caldwell ve Liu, 2008) değişim yönünde olumlu etkisinin olduğu görülmektedir. Yine farklı çalışmalar bağlamında değişim sürecini incelersek, çalışanların değişim sürecine katılması (Devos, Vanderheyden ve Van den Broeck 2002; Fedor, Caldwell ve Herold, 2006) değişim konusunda yöneticilerin öğretmenlerle iletişim kurup bilgi vermesi (Shum, Bove ve Auh, 2008) ve değişim sürecinde prosedürel ve etkileşimsel olarak adaletli davranılması (Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker, 2007; Foster, 2010) değişim sürecini olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Ayrıca otantik liderlik özelliklerinden birisi olan

özyeterlilik'in değişime bağlı olma ile pozitif olarak ilişkili olduğu ifade edilebilir (Herold, Fedor ve Caldwell, 2007).

Değişim gerçekleştirilirken örgütteki rollerin iyi bir şekilde belirlenmesi ve öğretmenlerin değişim hakkında iyi bilgilendirilmesi değişime açıklığı pozitif yönde etkilemektedir (Wanberg ve Banas, 2000). Yani öğretmenlerin değişime açıklıklarının sağlanabilmesi için iletişim en önemli etkenlerden birisidir. Bu bağlamda otantik liderliğin alt boyutu olan ilişkisel şeffaflık çalışanların değişime açık olmaları adına önemli faktörlerden birisidir.

Örgütlerde uzun vadeli başarının sağlanması ve rekabet ortamında avantaj yaratılması bakımından değişime ayak uydurmanın çok önemli bir etken olduğu söylenebilir. Özellikle eğitim örgütleri, gelecek nesilleri yetiştirme ve onları çağın gerektirdiği güncel bilgilerle donatma gibi stratejik bir göreve sahiptirler. Ayrıca eğitim örgütleri açık bir sistem olduğundan dolayı sürekli çevresi ile etkileşim halindedir. Bu durum da eğitim örgütlerini sürekli değişime zorlamaktadır. Bu bağlamda eğitim örgütleri için değişimin kaçınılmaz olması okul yöneticisini değişim yönünde zorlamaktadır. Bu nedenle okul yöneticileri bu sancılı dönem için gerekli yeterliğe ve donanımına sahip olması gerekir. Okul yöneticilerinin etik davranması, ilişkilerinde açık olması, elde ettiği bilgileri dengeli bir şekilde değerlendirmesi ve kendi yeteneklerinin farkında olması, değişimi sorunsuz bir şekilde gerçekleştirebilmesini sağlayabilir.

5.1.3.Çalışmanın Üçüncü ve Altıncı Araştırma Sorusuna İlişkin Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın üçüncü araştırma sorusu neticesinde elde edilen sonuca göre, yöneticiye güven duyma ile okulların değişime açıklığı arasında pozitif doğrusal bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu ilişkinin ise ,36 düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu sonuç oluşturulan üçüncü araştırma sorusunu açıklamaktadır. Yöneticiye güven'in özellikleri olan bilişsel ve duygusal güven'in okulların değişime açıklığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Çalışmanın altıncı araştırma sorusundan elde edilen sonuca göre ise öğretmenlerin algılarına göre yöneticiye güven duymalarının değişime açıklığa etkileri

bağlamında, araştırmaya katılan öğretmenlerin 17'si (%47,2) yöneticiye güven duymalarının değişimi desteklemelerini sağladığını belirtmiştir. 8 kişi (%22,3) değişime açıklık bağlamında işbirliği yapabileceklerini, 5 kişi (%13,8) yöneticiye güven duymaları durumunda değişim için oluşturulan kural ve prosedürlere uyma eğilimi göstereceklerini belirtmiştir. 4 kişi (%11,1) yöneticiye güven duymaları durumunda değişim için belirlenen vizyona uyma eğilimi göstereceklerini belirtmiştir. 2 kişi (% 5,6) ise yöneticiye güvenmeleri durumunda değişimi gerçekleştirmek adına performanslarının artacağını ifade etmiştir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin okul yöneticisine güven duymalarının, değişime açıklık adına olumlu etkileri olduğu söylenebilir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin yöneticilerine güven duymaları sonucunda öğretmenlerin değişimi destekleme eğilimi gösterdikleri görülmektedir. Bu sonuç çalışmanın altıncı araştırma sorusunu açıklamaktadır.

Çalışmanın üçüncü ve altıncı araştırma sorusu bağlamında elde edilen sonuçlar karşılaştırıldığında, üçüncü araştırma sorusu bağlamında öğretmenlerin yöneticilerine güven duymaları ile okulun değişime açıklığı arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Altıncı araştırma sorusu bağlamında ise öğretmenlerin yöneticilerine güven duymalarının, değişime açıklıkları adına pozitif yönde etkisinin olduğunu ve yöneticiye güven duymalarının değişimi desteklemelerini sağladığını belirtmişlerdir. Elde edilen bu sonuçların birbiri ile tutarlı olduğu görülmektedir.

Çıkan bu sonuçlar ise, diğer yapılan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Ertürk (2008) yaptığı çalışmada, yöneticiye olan güvenin örgütsel değişime açıklık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda yöneticiye duyulan güven ile örgütsel değişime açıklık arasında güçlü bir pozitif ilişkinin olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca çalışmada yöneticiye güvenin, Türkiye'deki çalışanların örgütsel değişime açık olmaları üzerinde baskın bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. Bu nedenle, yöneticiler ve çalışanlar arasında yüksek düzeyde bir güvenin geliştirilmesi ve sürdürülmesi, değişim girişimleri sırasında güçlü bir etkiye sahip olabileceği kabul edilmiştir. Ayrıca örgütlerde güvene dayalı yaklaşımın, çalışanların değişime karşı direncini azaltırken değişim sürecini hızlandırabileceği belirtilmiştir.

Apaydın tarafından "Paternalistik liderliğin değişime direnç üzerine etkileri: örgütsel güvenin aracılık rolü" isimli çalışmasında paternalist liderlik, örgütsel güven

ve değişime direnç arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucuna baktığımızda ise örgütsel güvenin değişime direnç üzerinde anlamlı etkilerinin bulunduğu belirtilmiştir. Ayrıca çalışanların örgüte güven duymaları ile duygusal tepkileri, kısa vadeli düşünceleri ve algısal olarak sabitlikleri arasında negatif ilişkiler bulunduğu belirtilmiştir. Araştırmadan elde edilen diğer bir bulguda ise çalışanların örgüte güven düzeyleri arttıkça değişime karşı olumlu olarak duygusal tepki verdikleri, yaşamlarında kısa vadeli değişiklikler aradıkları ve kolay bir şekilde fikir değiştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Apaydın, 2017). Elde edilen bu sonuçları Konovsky ve Pugh, (1994)'un çalışanlar yöneticilerine güven duyduklarında, yöneticinin örgütü bütünüyle temsil ettiğini düşünerek, bu güven hissini tüm örgüte genelleyebilirler düşüncesi bağlamında ele aldığımızda çalışmamızı desteklediği sonucuna ulaşılabilir. Heuvel ve Schalk (2009) ise örgütlerde güven kavramının önemini vurgulamıştır ve örgütlerde güvenin azalmasının değişime direnç yönünde bir eğilimin oluşturacağını ifade etmiştir. Diğer bir çalışmada ise Van Dam, Oreg ve Schyns (2008) çeşitli nedenlerle yöneticiye güven duyan çalışanlar ile değişime direnç arasında anlamlı farklılıkların olduğunu belirtmiştir. Yöneticiye güven duyan çalışanların değişime karşı olan dirençlerinin azaldığını ifade etmiştir.

Diğer bir çalışmada ise Saruhan (2013) yaptığı araştırmanın sonucunda örgütlerde yüksek güven oluşturulduğunda örgütsel değişimin daha sorunsuz bir şekilde ilerleyeceğini ifade etmiştir. Ayrıca örgütlerde oluşturulan yüksek güvenin rutin arayışlar üzerinde olumsuz etkilerinin olacağını ve bunun da çalışanların değişim yönünde istekli davranmalarını sağlayacağını belirtmiştir. Boon ve Holmes (1991) tarafından yapılan araştırmada ise güven kavramının günümüz örgütlerinin devamlılıklarını sağlayabilmesi için çok önemli bir faktör olduğu belirtilmiş ve çalışanların örgüte güvenmesi durumunda değişime karşı bakış açılarında herhangi bir olumsuz durum sergilemediklerini belirtmiştir.

Diğer bir çalışmayı incelediğimizde Zayim (2010) “öğretim ve ortaöğretim düzeyindeki devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin değişime hazır olma durumları ve algıladıkları örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi” isimli çalışmasında örgütsel güven ve değişime açıklık arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara baktığımızda, çalışanların algıladıkları örgütsel

güven ile örgütsel değişime hazır olma durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışmadan elde edilen diğer bir sonuç ise öğretmenlerin meslektaşlarına ve yöneticilerine olan güvenin, öğretmenlerin değişime hazır olma durumuna pozitif katkılarının olduğudur. Başka bir çalışmada ise Olcay (2010) “değişim yönetiminde örgütsel güvenin rolü ve önemi”ni incelemiştir. Yapılan araştırmanın sonucuna baktığımızda örgütsel güven ile çalışanların değişime bakış açıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca yapılan birçok araştırmayı incelediğimizde örgüte güven ve değişime karşı direnç arasında negatif yönlü ve güçlü ilişkilerin bulunduğu ve değişimin gerçekleştirilebilmesi için örgüte duyulan güvenin önemli bir etken olduğu belirtilmektedir (Holoviak, 1999; Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005). Bunun yanı sıra örgütsel güven ile çalışanların değişim yönündeki olumlu tutumları arasında, pozitif ilişkiler olduğunu belirten çalışmalar da bulunmaktadır (Devos ve diğerleri, 2007; Eby, Adams, Russell ve Gaby, 2000).

Bazı çalışmalarda ise çalışanların yöneticinin yönetimine güven duymasının, etkili liderlik uygulamalarının ve çalışan - yönetici arasındaki ilişkinin kalitesinin, yine çalışanların değişime hazırlıklı olmalarını, değişime bağlı olmalarını ve değişime açık olmalarını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. (Devos ve diğerleri, 2007; Herold ve diğerleri, 2008; Michaelis ve diğerleri., 2010; Rafferty ve Simons, 2006).

Eğitim örgütleri yükledikleri misyon gereği güven seviyesinin en üstte olması gereken örgütlerdir. Güven ortamının hâkim olduğu örgütlerde, eğitim-öğretim faaliyetlerinin daha etkili bir şekilde gerçekleşmesi beklenen bir durumdur. Yani okulda okul müdürü, öğretmenler, çalışan diğer personeller ve hatta veliler arasında güven ortamının sağlanması işbirliği içerisinde istenen amaçların gerçekleşmesine yardımcı olur. Özellikle okullarda eğitim öğretim faaliyetinin işbirliği içerisinde gerçekleşmesi verimliliği artırır. Okul toplumunun birbirinin eksikliğini kapatacak şekilde hareket etmesi ve dayanışma göstermesi istenilen başarıyı elde etmek adına çok önemlidir. Bu davranış ise yalnızca bireyler arasında oluşabilecek güven duygusuyla mümkündür. Eğitim kurumlarında istenilen değişimin gerçekleşmesi de güven ortamının oluşmasına bağlıdır. Çünkü değişimi sadece okul müdürü veya bir

öğretmen gerçekleştiremez. Değişim, güven vasıtasıyla oluşabilecek işbirliği ile istenilen başarıya ulaşabilir.

5.2. Öneriler

Araştırmanın öneriler kısmında, araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde uygulayıcılar ve araştırmacılar için bazı önerilere yer verilmiştir.

5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

1. Yöneticiye duyulan güvenin, değişimin sorunsuz bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacağı düşünülmektedir. Okullarımızda güven ortamının sağlayacağı faydalar hakkında bilgilendirmeye yönelik kurslar düzenlenmeli ve okulun tüm paydaşlarının bu kurslara katılımı sağlanmalıdır.
2. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin kendilerine güven duymalarını sağlaması için otantik liderlik davranışları sergilemeleri gereklidir. Okul yöneticilerine otantik liderlik becerileri ile ilgili hizmetiçi eğitim düzenlenmesi, bu becerilerin kazanılması açısından büyük önem taşımaktadır.
3. Öğretmenlerin değişimi desteklemelerini ve değişime karşı olan dirençlerinin azalmasını sağlayabilmek için yöneticilerin otantik liderlik davranışları sergilemesi gereklidir. Okul yöneticilerine otantik liderlik davranışlarının değişim üzerinde etkisini anlatan seminerler düzenlemek değişimin daha etkili ve sorunsuz bir şekilde gerçekleşmesini sağlayabilir.
4. Araştırmadan elde edilen bir sonuca göre okulda yöneticiye güveni sağlayacak en önemli davranışlardan birisi okul yöneticisinin etik davranışlar sergilemesidir. Bundan dolayı güveni sağlamak için okul yöneticilerinin etik davranışlar sergilemesi önerilmektedir. Bunun yanı sıra yöneticilerin ilişkilerinde açık olması, öz farkındalık becerilerinin olması, bilgiyi dengeli bir şekilde değerlendirmesi ve empati yeteneğinin bulunması yöneticiye olan güveni artırmaktadır. Yöneticilere bu davranışların güven üzerindeki etkisini anlatan bilgilendirici broşürler dağıtılabilir.
5. Öğretmenlerin değişime karşı dirençlerinin azaltılabilmesi, değişim yönünde bireysel gelişimlerinin sağlanabilmesi, değişime inanması, değişim bağlamında sorumluluk bilinci oluşması, yaratıcılıklarının gelişmesi, yeni

fikirlerle açık olmaları ve değişim için yeni hedefler belirlemeleri için okul yöneticisinin otantik liderlik davranışlar sergilemesi önerilmektedir. Özellikle eğitim örgütlerinde değişim kavramının gerekliliği, bakanlık bünyesinde yöneticilere anlatılabilir ve otantik liderlik - değişim konulu paneller düzenlenebilir.

6. Öğretmenlerin değişimi desteklemeleri, diğer çalışanlarla işbirliği kurabilmeleri, değişim için oluşturulan kural ve prosedürlere uymalarının sağlanabilmesi, değişim vizyonuna bağlanmaları ve değişim yönünde performanslarının artırılabilmesi için yöneticilerine güvenmeleri gerekmektedir. Bütün okul paydaşlarını kapsayan çeşitli sosyal etkinlikler düzenlenmesi, örgüt içerisinde güven ortamının oluşmasını sağlayabilir.
7. Bazı yöneticilerimiz otantik liderlik davranışları hakkında bilgi sahibi değildir. Yöneticilerimize otantik liderlik hakkında gerekli bilgilerin verilmesi için seminerler veya hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir. Ayrıca eğitim yöneticilerimizi, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi bölümünde lisansüstü eğitim görmeleri için teşvik etmeli ve ders programlarında diğer liderlik türlerinin yanı sıra otantik liderlik konusu da zorunlu olarak anlatılmalıdır.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Benzer çalışmaların farklı illerde de yapılması bu konu ile ilgili Türkiye'deki genel durumu ortaya koyabilir.
2. Otantik liderlik, yöneticiye güven ve değişime açıklıkla ilgili farklı nitel araştırma soruları geliştirilip, nitel bir araştırma gerçekleştirilebilir.
3. Otantik liderliğin farklı değişkenler üzerinde etkileri araştırılabilir.
4. Benzer bir çalışma sadece ilkokul, ortaokul veya lise örneğine yoğunlaşarak yapılabilir.
5. Okullarda yöneticiye karşı güven duyulmasını olumsuz yönde etkileyen unsurlar üzerinde çalışmalar yapılabilir.
6. Okullarda çalışan bazı öğretmenlerin değişime neden direnç gösterdikleri yönünde bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2011). *The John Adair lexicon of leadership: The definitive guide to leadership skills and knowledge*. London: Kogan Page Publishers.
- Akgündüz, Y. (2012). *Konaklama işletmelerinde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akıncı, H. (2016). *İlköğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin duygusal zekâları ile otantik liderlik özellikleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sebahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akker, L. V., Heres, L., Lasthuizen, K., & Six, F. E. (2009). *Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations*. Research Group Integrity of Governance VU University Amsterdam, Amsterdam, the Netherlands.
- Aktuna, M. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi eğitim fonksiyonunun örgütsel güvene etkileri ve bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Andersen, J. A. (2005). Trust in managers: a study of why Swedish subordinates trust their managers. *Business Ethics: A European Review*, 14(4), 392-404. doi: 10.1111/j.1467-8608.2005.00420.x
- Antonakis, J. & Day, D., V. (2018). The nature of leadership. Third edition. Antonakis, J. & Day, D., V. (Ed.), *Leadership: Past, present and future* içinde (s. 1-26). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Apaydın, E. (2017). *Paternalistik liderliğin değişime direnç üzerine etkileri: örgütsel güvenin aracılık rolü* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning, Readings*. MA: Addison-Wesley.
- Arı, G. S. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 17-36.

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of organizational change management*, 15(2), 169-183. doi: 10.1108/09534810210423080
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703. doi: 10.1177/001872679304600601
- Arslan, M. M. (2009). Teknik ve endüstrü meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 5(2), 274-288.
- Arslantaş, C., & Dursun, M. (2008). The Impact Of Ethical Leadership Behavior On Trustin Manager And Psychological Empowerment: The Mediating Role Of Interactional Justice. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 8(1), 111-128.
- Artuksi, E. (2009). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları (Malatya İli Örneği)* (Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 1-13.
- Atak, M. (2001). *Örgütsel değişim ve değişime direnç (Bir örgüt ortamının değişim açısından incelenmesi)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Avolio, B. J. & Wernsing, T. S. (2008). Practicing authentic leadership. Lopez (Ed.), *Positive psychology: exploring the best in people* içinde (s. 147-165). Westport: CT: Greenwood Publishing Company.
- 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. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Zhu, F. W. W. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: manual and sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden.

- 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. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.09.003
- Ayanoğlu, Ş. F. & Gemlik N. H. (2009), *Öneri.C.*, 8(31), 179-190.
- Ayça, B. (2016). *Otantik liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi ve otel işletmelerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aykan, E. (2002). *Girişimcilik ve girişimcilerin liderlik davranışları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Aytuğ, D. (2014). *İlkokulların örgüt sağlığı ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Azhakath, M. (2012). *Teresian Leadership: A Historical Analysis. Proquest Thesis* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Fordham University, New York.
- Bakioğlu, M. (1994). *Sayısal Analiz*. İstanbul: Birsen Yayınevi.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Baltaş, A. (2005). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. Ankara: Remzi Kitabevi.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and education impact*. Newjersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Aydan Web.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161. doi: 10.1016/0167-8116(95)00038-0
- Baylor, A. L., & Ritchie, D. (2002). What factors facilitate teacher skill, teacher morale, and perceived student learning in technology-using classrooms?. *Computers & education*, 39(4), 395-414. doi: 10.1016/S0360-1315(02)00075-1

- Bayram, N. (2013). Yapısal eşitlik modellemesine giriş. Amos uygulamaları. İstanbul: Ezgi Kitapevi.
- Becker, H. S. (1990). Generalizing from case studies. E. V. Eisner & A. Peshkin (Ed.), *Qualitative research in education: The continuing debate* içinde (s. 233-242). New York: Teachers College Press
- Begley, P. T. (2007). Editorial introduction cross-cultural perspectives on authentic school leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(2), 163-164. doi: 10.1177/1741143207075386
- Bennis, W. (1995). *Lider olmanın temel ilkeleri, stratejik yönetim ve liderlik* (M. Özel Çev.). İstanbul: İz Yayıncılık.
- Bentler, P.M. (1980). Multivariate analysis with latent variables: Causal modeling. *Annual Review of Psychology*, 31, 419-456. doi: 10.1146/annurev.ps.31.020180.002223.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606. doi: 10.1037/0033-2909.88.3.588
- Berberoğlu, G. (1991). *Liderlik Kavramının Gelişimi ve Reformcu Değişimci Liderlik. Yirminci Yüzyılın Işığında İşletmecilik Bilimi ve Uygulamaları*. Manisa: Dokuz Eylül Üniversitesi Manisa İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Berg, L. B., & Lune, H. (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Aydın, H. (Çev. ve Ed.) Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Bergin, T. (2018). *An Introduction to Data Analysis: Quantitative, Qualitative and Mixed Methods*. London: SAGE Publications Limited.
- 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. doi: 10.1177/0021886306296602

- Beycioğlu, K., & Aslan, M. (2010). Okul Gelişiminde Temel Dinamik Olarak Değişim ve Yenileşme: Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Rollerini. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 153-173.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012, February). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192-201. doi: 10.5539/ibr.v5n2p192
- Bhindi, N., & Duignan, P. (1997). Leadership for a new century: Authenticity, intentionality, spirituality and sensibility. *Educational Management & Administration*, 25(2), 117-132. doi: 10.1177/0263211X97252002
- Bingül, B. (2006). *Study To Investigate The Relationship Between Crises And Openness To Change In Organizations* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Blau, I., & Peled, Y. (2012). [Chais] Teachers' Openness to Change and Attitudes towards ICT: Comparison of Laptop per Teacher and Laptop per Student Programs. *Interdisciplinary Journal of E-Learning and Learning Objects*, 8(1), 73-82.
- Boe, T. A. (2002). *Gaining and/or maintaining employee trust within service organizations*. Research Paper. The Graduate School University of Wisconsin-Stout.
- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. (1997) *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods* (Outline of Chapter 1 Characteristics of Qualitative Research) Boston: Allyn and Bacon. (https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31190365/EDU7900_Qualitative_Research_for_Education.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYZ2Y53UL3A&Expires=1540656934&Signature=lp6AYIWkJnG2fM3CImKEJUBx2c%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DQualitative_research_for_education.df) Erişim Tarihi: 27.10.2018
- Boon, S. D., & Holmes, J. G. (1991). The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. Hinde, R. A. & Groebel, J. (Ed.), *Cooperation*

- and prosocial behaviour* içinde (s. 190-211). Cambridge: Cambridge University Press.
- Borko, H. (2004). Professional development and teacher learning: Mapping the terrain. *Educational researcher*, 33(8), 3-15. doi: 10.3102/0013189X033008003
- Boz, A. (2016). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Bökeoğlu, Ö. Ç., & Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 211-233.
- Bradley, R. F. (1992). *Teachers' receptivity to educational change* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). University of Massachusetts Lowell Institute, Massachusetts.
- Brewster, C & Railsback, J. (2003). *Building trusting relationships for school improvement: implications for principals and teachers*. Portland: Northwest Regional Educational Laboratory.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 24(3), 558-583.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134. doi: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002
- Browne, M.W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In: Bollen, K.A., & Long, J.S. (Ed.), *Testing structural equation models* içinde (s. 136-162). Beverly Hills, CA: Sage

- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2003). Trust in schools: A core resource for school reform. *Educational leadership*, 60(6), 40-45.
- Budak, G., Budak, G. (2004). *İşletme Yönetim*. İzmir: Barış Yayınları.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(1), 5-34.
- Bulut, M., Ş. (2012). *Lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerine etkisinin araştırılması: öğretmenler üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.09.006
- Burks, D.J. & Robbins, R. (2011). Are you analyzing me? A qualitative exploration of psychologists' individual and interpersonal experiences with authenticity. *Humanistic Psychologist*, 39(4), 348-365. doi:10.1080/08873267.2011. 620201.
- Bursaloğlu, Z. (1998). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursaloğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk Ş., Çakmak, E. K., Akgün Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk Ş., Çakmak, E. K., Akgün Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (11. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Callaway, P. L. (2006). *Relationship between organizational trust and job satisfaction: An analysis in the United States federal work force* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Capella University, Minnesota.
- Campbell, R.E., Corbally, J.E. & Nystrand, R.O. (1983). *Introduction to Educational Administration*. (6. Baskı). Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc.

- Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Barker Caza, B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender, and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 53-70. doi: 10.1108/17574321011028972
- Cemaloğlu, N., & Kılınç, Ç. (2012). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 132-156.
- Cenker, B. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesine bakış açılarının incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chan, A., Hannah, S. T., & Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts. Gardner, W. L., Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. (Ed.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* içinde (s. 3-41). Oxford, UK: Elsevier Science.
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653-663. doi: 10.1007/s10551-014-2126-7
- Chung, J. Y., Jung, C. S., Kyle, G. T., & Petrick, J. F. (2010). Servant leadership and procedural justice in the US National Park Service: The Antecedents of Job Satisfaction. *Journal of Park and Recreation Administration*, 28(3), 1-15.
- Clarke, S. P. (2000). The Principal at The Center of The Reform. *International Journal of Leadership in Education*, 3(1), 57-73. doi: 10.1080/136031200292867
- Coch, L., & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*, 1(4), 512-532. doi: 10.1177/001872674800100408
- Cochran, J. K., Bromley, M. L., & Swando, M. J. (2002). Sheriff's deputies' receptivity to organizational change. *Policing: An international journal of police strategies & management*, 25(3), 507-529. doi: 10.1108/13639510210437014

- Coleman, J. S. (2010). *Beşeri Sermayenin Yaratımında Sosyal Sermaye, Sosyal Sermaye – Kuram, Uygulama, Eleştiri*. M.Murat Şahin & A.Zeki Ünal (Der.). İstanbul: Değişim Yayınları.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 53(1), 39-52. doi: 10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x
- 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. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.008
- Copas, G. M. (2003). Can Internet shoppers be described by personality traits. *Usability News*, 5(1), 1-4.
- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1988). From catalog to classification: Murray's needs and the five-factor model. *Journal of personality and social psychology*, 55(2), 258-265.
- Coşar, S. (2011). *Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Covin, T. J., & Killmann, R. H. (1990). Participant perceptions of positive and negative influences on large-scale change. *Group & Organization Studies*, 15(2), 233-248. doi: 10.1177/105960119001500207
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4. Baskı). Thousand Oaks, CA: Sage Publication
- Cufaude, J. (1999). Creating organizational trust. *Association Management*, 51(7), 26-35.
- Cummings, T.G., & Worley, C.G., (1997). *Organization development and change* (6. Baskı). Cincinnati, Ohio: South- Western College Publishing Company.

- Cunningham, J., Salomone, J., & Wielgus, N. (2015). Project Management Leadership Style: A Team Member Perspective. *International Journal of Global Business*, 8(2), 27-54.
- Çalışkan, Ö. (2011). *Investigation of the relationship between teachers' readiness for organizational change and resilience* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Çankaya İ., Yeşilyurt, E., Yörük, S., & Şanlı Ö. (2012). Öğretmen adaylarında yaratıcı düşünmenin yordayıcısı olarak değişime açıklık ve hayal gücü. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 46-62.
- Çelik, H. (2013). *Genç yetişkinlerde babanın belirsiz kaybının aile sistemi ve bireysel psikolojik örüntüler bağlamında incelenmesi: danışmanlık psikolojisi perspektifinden karma bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, K., & Gencer, M. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarının Değişime İlişkin Tutumlarına Etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 9(1), 108-124.
- Çelik, M. (2015). *Öğretmen algularına göre ilkokul müdürlerinin otantik liderlik davranışları (Gaziantep Şehitkâmil ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Çelik, S., & Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen algularına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri (Ankara ili örneği). *Politeknik Dergisi*, 9(4), 211-224.
- Çelikten, M. (2000). Okul müdürlerinin değişim yönetimi becerileri. *Eğitim ve Bilim*, 26(119), 14-19.
- Çetin, C. (2013). *Müzakere teknikleri: ilke, süreç, uygulama*. (4. Baskı) İstanbul: Beta.
- Çobanoğlu, H. O. (2015). *Örgütsel değişim ve Türkiye Futbol Federasyonu'nda altı sigma yönetim modelinin uygulanabilirliği* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*, Ankara: Pegem Akademi.

- Daft, R. L. (1999). *Leadership. Theory and Practice*. Orlando: The Dryden Press
- Daly, A. J. (2010). *Social network theory and educational change* (Vol. 8). Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Dasgupta, P. (2000). Trust as a Commodity. Gambetta, Diego (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations (electronic edition) chapter 4* içinde (s. 49-72). Oxford: Department of Sociology, University of Oxford.
- Day, D. V. (2012). Leadership. Kozlowski, S. W. J. (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* içinde (s. 696-729). New York, NY: Oxford University Press.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326. doi: 10.1111/j.2044-8325.1994.tb00570.x
- Demirgil, Z., & Antalyalı, Ö. L. (2017). Kamu sektöründe süreç odaklı örgütsel değişimin hizmet kalitesi ve iş tatmini üzerine etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(18), 127-140. doi: 10.21076/vizyoner.321802
- Demirtaş, H. (2012). İlköğretim okullarının değişime açıklığı. *İlköğretim Online*, 11(1), 18-34.
- DePaulo, L. A. (2000). *Building teacher capacity: Staff development, socialization and receptivity change* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Retrieved from ProQuest Dissertations and Thesis database. (UMI No: 9977588)
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckennooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of social psychology*, 147(6), 607-630. doi: 10.3200/SOCP.147.6.607-630
- Devos, G., Vanderheyden, K. & Van Den Broeck, H., (2002). *A framework for assessing commitment to change: process and context variables of organizational change*. Vlerick Leuven Gent Working Paper Series. Gent ; Belgium: Vlerick Leuven Gent Management School.

- Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593-603. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.12.010
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dinçer, H. (2013). *Otantik Liderlik Psikolojik Semaye ve Yaratıcılık: Çok düzeyli analiz* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.611
- Drucker, F.P. (1996). *Mananing For The Future: The Nineteen Nineties and Beyond* (*Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası*) (4. Baskı) (F. Üçcan Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L. & Pierce, J. L. (1989). *The development of an attitude toward change instrument. Paper presented in Annual Academy of Management Conference, Madison, WI.* (<https://pdfs.semanticscholar.org/119f/14d3e57cfbfb1f2726bbcefc5eb2dd17589.pdf>) Erişim Tarihi: 15.11.2017.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human relations*, 53(3), 419-442. doi: 10.1177/0018726700533006
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2014). The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-9. doi: 10.4102/sajip.v40i1.1210
- Engin, S. (2007). *İdare Etmek mi? Yönetmek mi?* İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon* (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Erdem, F. (2003). *Örgütsel Yaşamda Güven. Sosyal Bilimlerde Güven*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetim*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Eriksen, M. (2009). Authentic leadership: Practical reflexivity, self-awareness, and self-authorship. *Journal of Management Education*, 33(6), 747-771. doi: 10.1177/1052562909339307
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2017). Authentic Leadership and Organizational Job Embeddedness in Higher Education Yükseköğretimde Otantik Liderlik ve Örgütsel İşe Gömülmüslük. *Hacettepe Eğitim Dergisi*, 32(2), 413-426. doi: 10.16986/HUJE.2016018528
- Özdemir, H. Ö. & Erkutlu, H. V. (2017). Yöneticilerin otantik liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel sinizm ve sanal kaytarma davranışları üzerine etkileri. 25. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 273-281, (25-27 Mayıs), Ankara.
- Eroğlu, Ş. G., (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri, *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 53-66.
- Ertürk, A. (2008). A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower*, 29(5), 462-483. doi: 10.1108/01437720810888580
- Fairholm, G. W. (1994). *Leadership and the Culture of Trust*. London: Greenwood Publishing Group.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1-29. doi: 10.1111/j.1744-6570.2006.00852.x
- Fındıkçı, İ. (2012). *Bir gönül yolculuğu: Hizmetkâr liderlik* (3. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, Y., M. (2015). *Etik liderliğin yöneticiye güvene ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine ampirik bir çalışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Foster, R. D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 3-39. doi: 10.1002/hrdq.20035
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (8.Baskı). New York: McGraw Hill Company Inc.
- Fukuyama, F. (2000). *Büyük Çözülme, İnsanın Doğası Ve Toplumsal Düzenin Yeniden Oluşumu*. (Z. Avcı, A. T. Aydemir, Çev.). İstanbul: Sabah Kitapları
- Fullan, M. (1982). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (1991). *The New Meaning of Educational Change* (2. Baskı). New York: Teachers College Press.
- Fullan, M. (1993). *Change Forces: Probing The Depths of Educational Reform*. London: The Falmer Press.
- Fullan, M. (2003). *Change forces with a vengeance*. London: Routledge Falmer.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. Amsterdam: Teachers College.
- Galford, R., & Drapeau, A. S. (2003). The enemies of trust. *Harvard Business Review*, 81(2), 88-95.
- 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. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.003
- Gardner, W. L., Chan, A., Hughes, L., & Bailey A. (2006, August 15). *Leader exemplification and ethical conduct: Effects on perceived authenticity, trusts, and organizational advocacy*, Paper presented at Academy of Management Meeting, Atlanta.
- 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. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.007

- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gezer, A. (2015). *Otantik liderlik davranışlarının iş tutumlarına etkisi: Mersin ili finans sektöründe bir saha araştırması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Giffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. *Psychological bulletin*, 68(2), 104-120. doi: 10.1037/h0024833
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public personnel management*, 27(3), 321-338. doi: 10.1177/009102609802700303
- Glesne, C. (2012). *Nitel araştırmaya giriş*. A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu (Çev. ve Ed.) (1. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Goddard, R. D., Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2001). A multilevel examination of the distribution and effects of teacher trust in students and parents in urban elementary schools. *The Elementary School Journal*, 102(1), 3-17. doi: 10.1086/499690
- Goodson, I. F. (2001). Social histories of educational change. *Journal of Educational Change*. 2 (1), 45-63. doi: 10.1023/A:101150812
- Gök, B. K. (2015). *İlköğretim okul yöneticilerinin otantik liderlik düzeylerinin yaşam doyumları ve aileden algılanan sosyal destek arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sebahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Griffith, S. D. (2010). *Transformational leadership and change readiness using assessments for near-term prescriptive organizational intervention* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Retrieved from ProQuest Dissertations and Thesis database. (UMI No: 3434003)
- Gümüş, S., Bellibaş, M. S., Esen, M., & Gümüş, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to

2014. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 25-48.
doi: 10.1177/1741143216659296
- Güler, A., Halıcıoğlu, M. B. & Taşğın, S. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güleryüz, D., G. (2017). *Öğretmenlerin örgütsel güven seviyeleri ve motivasyon seviyeleri ilişkisinin incelenmesi (Bursa ili nilüfer ilçesi örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüşeli, A. I. (2009). Primary school principals in Turkey: Their working conditions and professional profiles. *International Journal of Education and Pedagogical Sciences* 3(7), 1371-1378. doi: 10.1999/1307-6892/14470
- Güneşer, A. B. (2002). *Organizasyonda güvenin çalışanın iş tatminindeki rolü ve önemi: Bankacılık sektöründe bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (Ed.). (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güvenli, A. (2007). *Anadolu lisesine dönüştürülen genel lise yöneticilerinin örgütsel değişim sürecinde değişim liderliği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ha, A., Lee, J., Chan, D., & Sum, R. (2004). Teachers' perceptions of in-service teacher training to support curriculum change in physical education: The Hong Kong experience. *Sport, Education and Society*, 9(3), 421-438. doi: 10.1080/13573320412331302467
- Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Değişim mühendisliği: İş idaresinde devrim için bir manifesto* (S. Gül, Çev.). (2. Baskı). İstanbul: Sabah Kitapları.
- Fullan, M. & Hargreaves, A. (1998). *What's Worth Fighting for Out There?*, Villiston: Teachers College Press.
- Harris, A. (2002). *School improvement: What is in it for schools?* London: Routledge Falmer.

- Harris, A. (2006). Leading change in schools in difficulty. *Journal of Educational Change*, 7(1-2), 9-18. doi: 10.1007/s10833-006-0009-0
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Scholarly and Scientific Research & Innovation* 5(8), 1036-1042.
- Henderson, J. E., & Hoy, W. K. (1983). Leader authenticity: The development and test of an operational measure. *Educational and Psychological Research*, 3(2), 63-75.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 942-951.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of applied psychology*, 93(2), 346-357.
- Heuvel, S., & Schalk, R. (2009). The relationship between fulfilment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations. *Social Science Information*, 48(2), 283-313. doi: 10.1177/0539018409102415
- Hevesli T., T. (2016). *Paylaşılan liderliğin değişime açıklık ve iç girişimcilik üzerine etkileri: Konya gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğünde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Hinduan, Z. R., Wilson-Evered, E., Moss, S., & Scannell, E. (2009). Leadership, work outcomes and openness to change following an Indonesian bank merger. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(1), 59-78. doi: 10.1177/1038411108099290
- Holoviak, S. J. (1999). Building Trust. *Executive Excellence*, 16(2), 13-19.

- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255. doi: 10.1177/0021886306295295
- Hopkins, D., Harris, A., & Jackson, D. (1997). Understanding the school's capacity for development: growth states and strategies. *School Leadership & Management*, 17(3), 401-412. doi: 10.1080/13632439769944
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management*, 23(3), 409-473. doi: /10.1177/014920639702300306
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. Turan, S. (Çev. ve Ed.). Ankara: Nobel.
- Hoy, W. K. & Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The omnibus T-Scale. Hoy, W.K. & Miskel, C. G., (Ed.), *Studies in Leading and Organizing Schools* içinde (s. 181-208). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Hoy, W. K. & Tschannen-Moran, M. (2007). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The Omnibus T-Scale. Hoy, W. K., Miskel C. G., Dipaola, H. F., (Ed.), *Essential ideas for the reform of American Schools* içinde (s. 87-114). Charlotte: Information Age Publishing.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259. doi: 10.1108/09513540410538831
- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (1999). Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of school leadership*, 9(3), 184-208.
- Hoy, W. K., Gage III, C. Q., & Tarter, C. J. (2006). School mindfulness and faculty trust: necessary conditions for each other?. *Educational administration quarterly*, 42(2), 236-255. doi: 10.1177/0013161X04273844

- Hoy, W. K., Smith, P. A., & Sweetland, S. R. (2002). The development of the organizational climate index for high schools: Its measure and relationship to faculty trust. *The High School Journal*, 86(2), 38-49.
- Hughes, L. W. (2005). *Developing transparent relationships through humor in the authentic leader-follower relationship*. Gardner, W. L., Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. (Ed.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development içinde* (s. 83-106). Oxford, UK: Elsevier.
- Hurley, R. F. (2006). The decision to trust. *Harvard business review*, 84(9), 55-62.
- 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. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.002
- İmanova, S. (2008). Eğitimde Yönetim Kalitesi. *Journal of Qafqaz University*, 24, 180-189. doi: 10.1155/2012/490647
- İnandı, Y. (2000). Eğitim örgütlerinde değişim nasıl olmalıdır?. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(18), 219-225.
- İrge, N., T. (2016). *Yöneticiye güvenin çalışanın motivasyonuna katkısında, lider-üye etkileşiminin rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İslamoğlu, G., Birsal, M. & Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven* (1. Baskı). İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666. doi: 10.1108/01437730610709273
- Johnson, B. R., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26. doi: 10.3102/0013189X033007014
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Lincolnwood: Scientific Software International.

- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22. doi: 10.1108/01437730510575552
- Kanar, M. (2006). *The Relationship Between Openness To Change And Employees' Perception Of Organizational Routines And The Effects Of Empowerment* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karakuş, M., & Savaş, A. C. (2012). The Effects of Parental Involvement, Trust in Parents, Trust in Students and Pupil Control Ideology on Conflict Management Strategies of Early Childhood Teachers. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12(4), 2977-2985.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemi* (25.Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karatürk, H. E. (2015). *Otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye yönelik bir alan araştırması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Kartal, S. E. (2010). *Genel liseler ile mesleki ve teknik liselerdeki öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin karşılaştırılması (Elazığ ili örneği)*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kaya, E. (2012). *Modern Liderlik Yaklaşımlarının Bazı Parametreler Işığında Çalışana Ve Kuruma Etkileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Kearney, S., & Smith P. A. (2008). A theoretical and empirical analysis of change orientations in schools. Wayne K. Hoy & Michael DiPaola (Ed.), *Studies in school improvement* içinde (s. 23-43). Greenwich, CN: Information Age.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1),1-26. doi:10.1207/S15327965PLI1401_01

- Keser, S., & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 1-22. doi: 10.14527/kuey.2014.001
- Kesken, J., & Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik. *Ege Academic Review*, 8(2), 729-754.
- Kesmen, M. (2014). Örgütsel değişim ve değişime direnç: Bir kamu kurumu uygulaması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kılıç, E. (2015). *Otantik liderlik ve örgütsel güven - Bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Kılınç, A., Ç. (2010). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kinsler, L. (2014). Born to be me... who am I again? The development of authentic leadership using evidence-based leadership coaching and mindfulness. *International Coaching Psychology Review*, 9(1), 92-105.
- Klecker, B. M., & Loadman, W. E. (1999). Measuring Principals' Openness to Change on Three Dimensions: Affective, Cognitive and Behavioral. *Journal of Instructional Psychology*, 26(4), 213-225.
- Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International journal of leadership studies*, 3(1), 68-97.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (Fourth Edition). New York: The Guilford Press.
- Kocabaş, İ. & Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (özel ve devlet okulu örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-91.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656-669. doi: 10.5465/256704
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York: Free Press; London: Collier Macmillan.
- Kovač, J., & Jesenko, M. (2010). The connection between trust and leadership styles in Slovene organizations. *Journal for East European Management Studies*, 15(1), 9-33.
- Köy, A., K. (2011). *Yöneticiye güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü: İstanbul ve Kocaeli illerinde beyaz yakalılar üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2007). *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*. New York: Russell Sage Foundation.
- Krantz, J. (1990). Lessons from the field: An essay on the crisis of leadership in contemporary organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 26(1), 49-64. doi: 10.1177/002188639002600105
- Kuru, B. (2017). *Algılanan etik liderlik, politik davranış ve örgütsel güven etkileşimi: Tuzla (İstanbul) ilçesinde resmi okullardaki öğretmen üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Küskü, F. (1999). Yöneten-Yönetilen ilişkisinde güven: Ampirik bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 32(1), 135-151.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Lawton, A., & Páez, I. (2015). Developing a framework for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 639-649. doi:10.1007/s10551-014-2244-2

- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of educational research*, 52(1), 31-60. doi: 10.3102/00346543052001031
- LeCompte, M. D., & Preissle, J. (1993). *Ethnography and qualitative design in educational research* (2. Baskı). San Diego: Academic Press.
- Lee, J. C. K. (2000). Teacher receptivity to curriculum change in the implementation stage: The case of environmental education in Hong Kong. *Journal of Curriculum Studies*, 32(1), 95-115. doi: 10.1080/002202700182871
- Leisinger, K. M. (2000). İşletme etiği, çok uluslu şirketler ve gelişmekte olan ülkeler. Harun Tepe (Ed.), *Etik ve meslek etikleri içinde* (s.75-102). Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.
- Lewicki, R.J. & Bunker, B.B. (1996) Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Kramer, R.M. & Tyler, T. R. (Ed.), *Trust in Organizations: Frontiers in Theory and Research içinde* (s. 114 – 139). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, 3(1), 197-211.
- Lopez, F. G., & Rice, K. G. (2006). Preliminary development and validation of a measure of relationship authenticity. *Journal of Counseling Psychology*, 53(3), 362-371. doi: 10.1037/0022-0167.53.3.362
- Lu, X. (2014). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: The mediating roles of cognitive and affective trust. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(3), 379-389. doi: 10.2224/sbp.2014.42.3.379
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2014). *Leadership: Theory, application, & skill development*. Boston: Nelson Education
- Luthans F & Avolio B. J. (2003). Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. Cameron, K. S., Dutton J. E. & Quinn, R. E. (Ed.), *Positive Organizational Scholarship içinde* (s. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.

- Macik-Frey, M., Quick, J. C., & Cooper, C. L. (2009). Authentic leadership as a pathway to positive health. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 453-458. doi: 10.1002/job.561
- Marsh, H. W., Hau, K. T., Artelt, C., Baumert, J., & Peschar, J. L. (2006). OECD's brief self-report measure of educational psychology's most useful affective constructs: Cross-cultural, psychometric comparisons across 25 countries. *International Journal of Testing*, 6(4), 311-360. doi: 10.1207/s15327574ijt0604_1
- Maxwell, J. & Loomis, D (2003). Mixed method design: An alternative approach. Tashakkori, A. & Teddle, C. (Ed.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* içinde (s. 241-272). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maxwell, J. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard educational review*, 62(3), 279-301. doi: 10.17763/haer.62.3.8323320856251826
- 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. doi: 10.1016/S0090-2616(03)00032-9
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734. doi: 10.5465/amr.1995.9508080335
- Mazutis, D., & Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management learning*, 39(4), 437-456. doi: 10.1177/1350507608093713
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59. doi: 10.5465/256727
- Memduhoğlu, H. B. & Zengin, M. (2010). Örgütsel Güven. Memduhoğlu, H. B & Kürşad, Y. (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar* içinde (s.261-173). Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey Bass.
- Mete, B. (2016). *Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan sadakat üzerine etkisi: Güvenin aracı rolü* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010). Shedding light on followers' innovation implementation behavior: The role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 408-429. doi: 10.1108/02683941011035304
- Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up?. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441-457. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.006
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59-80. doi: 10.1080/00909889409365387
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public personnel management*, 19(4), 443-486. doi: 10.1177/009102609001900408
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (2000). Trust in employee/employer relationships: A survey of west Michigan managers. *Seidman Business Review*, 6(1), 14-15.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- Moroz, R., & Waugh, R. F. (2000). Teacher receptivity to system-wide educational change. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 159-178. doi: 10.1108/09578230010320127
- Mortier, A. V., Vlerick, P., & Clays, E. (2016). Authentic leadership and thriving among nurses: the mediating role of empathy. *Journal of nursing management*, 24(3), 357-365. doi: 10.1111/jonm.12329.

- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2000). Emotion during organizational transformations: An interactive model of survivor reactions. *Group & Organization Management*, 25(3), 220-243. doi: 10.1177/1059601100253002
- Möllering, G., Bachmann, R., & Hee Lee, S. (2004). Introduction: Understanding organizational trust—foundations, constellations, and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 556-570. doi: 10.1108/02683940410551480
- Muijs, D., & Harris, A. (2006). Teacher led school improvement: Teacher leadership in the UK. *Teaching and teacher education*, 22(8), 961-972. doi: 10.1016/j.tate.2006.04.010
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 19-26. doi: 10.2753/PSS0885-3134260102
- Munroe, M. (2009). *Becoming a Leader, Workbook*. New Kensington: Whitaker House.
- Nartgün, Ş. S., Nartgün, Z., & Arıcı, U. D. (2016). Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile otantik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-26.
- Neves, P., & Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364. doi: 10.1080/14697010601054008
- Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q., & Cooper, B. (2014). Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organisational citizenship: A case of the head leading the heart?. *Journal of Business Ethics*, 123(1), 113-123. doi: 10.1007/s10551-013-1803-2

- Norman, S.M. (2006), *The role of trust: Implications for psychological capital and authentic leadership* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). University of Nebraska, Lincoln.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Seventh Edition. London: Sage publications.
- Novicevic, M. M., Davis, W., Dorn, F., Buckley, M. R., & Brown, J. A. (2005). Barnard on conflicts of responsibility: Implications for today's perspectives on transformational and authentic leadership. *Management Decision*, 43(10), 1396-1409. doi: 10.1108/00251740510634930
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald, M., & Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64-76. doi: 10.1177/10717919070130010901
- Okçu, V., & Anık, S. (2017). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve mobbing (yıldırma) yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *E-AJELI (Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction)*, 5(2), 63-85.
- Olçay, B. (2010). *Değişim yönetiminde örgütsel güvenin rolü ve önemi ve bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Omarov, A. (2009). *Örgütsel güven ve iş doyumu: özel bir sektörde uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Owens, R. G. (1987). *Organizational behavior in education*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Öncüoğlu, B. (2013). *Otantik (özgün) liderlik tarzının yöneticiye güven ve işe tutkunluk aracı değişkenleri yoluyla performans üzerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Örs, H. (2015). *Okul yöneticilerinde otantik liderlik ve çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sebahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Özdamar K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özden, Ö. (2015). *Okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler* (Geliştirilmiş 6. Baskı). Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M., & Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124.
- Özgan, H., & Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 7(1), 190-206.
- Özkalp, E & Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış* (5. Baskı). Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtımçılık.
- Özkara, Z. U., (2017). *Otantik liderlik tarzının yöneticinin politik yetisi ile lider etkililiği, ona duyulan güven ve astın alturistik davranışları arasındaki ilişkilerde aracılık etkisi: Hemşireler üzerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, M. (2016). *Etik liderlik, lidere güven ve İşgören performansı arasındaki karşılıklı ilişkiler üzerinde: Amprik bir çalışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Parish, T. J., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-52. doi: 10.1108/09534810810847020

- Paşa, Ö. (2015). *Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Patton, Q. M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods. California EU: Sage Publications Inc.*
- Pekcan, A. (2010). *Yöneticiye güvenin yenilikçi örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde örgüte güvenin etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: TODAİE Yayınları, No: 258.
- 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. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.12.004
- Pillutla, M. M., Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2003). Attributions of trust and the calculus of reciprocity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(5), 448-455. doi: 10.1016/S0022-1031(03)00015-5
- Polat, S. (2009). *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye: örgütsel güven* (1.Baskı). Ankara: Pegem A Akademi Yayıncılık.
- Porras, S. T., Clegg, S., & Crawford, J. (2004). Trust as networking knowledge: Precedents from Australia. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(3), 345-363. doi: 10.1023/B:APJM.0000036467.45516.97
- Rafferty, A. E., & Simons, R. H. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 325-350. doi: 10.1007/s10869-005-9013-2
- Rasmussen, R. H. (1975). *The relationship organizational climate and individual attitudes toward change teachers' perception of organizational receptivity to*

- change* (Yayımlanmış Doktora Tezi). University of New Orleans, New Orleans. Retrieved from ProQuest Dissertations and Thesis database.
- Raykov, T., & Marcoulides, G.A. (2006). *A first course in structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Renuart, W. R. (1973). *A comparison of teachers with administrators' perception of teacher behavior with teachers' receptivity to change* (Yayımlanmamış Doktora tezi). The University of Miami, Florida. Retrieved from ProQuest Dissertations and Thesis database.
- Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206-220. doi: 10.1016/j.omega.2006.06.005
- Ring, P. S. (1997). Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks. *The formation of inter-organizational networks*, 133, 1-3.
- Roberts, P., Priest, H., & Traynor, M. (2006). Reliability and validity in research. *Nursing Standard (through 2013)*, 20(44), 41-45.
- Roberts, W. (2000). Sizin aşıl topluluğunuz. *Personel Excellence Dergisi*. Şubat, 30.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404. doi: 10.5465/amr.1998.926617
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94. doi: 10.5465/ame.2001.4251395
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Sağır, A. (2010). *Yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile değişime açıklıkları arasındaki ilişki: Eğitim sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel değişim*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

- Samancı, S. (2006). *Örgütsel iklim ve örgütsel vatandaşlık* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Sarıbrahim, M., A. (2008). *Investigating the impact of leadership on resistance to change* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saruhan, N. (2013). *The role of trust in organization in the relationship between resistance to change and communication. The moderating effects of organizational justice and psychological capital on this relationship* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Savur, N. (2013). *Otantik liderlik ve çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- 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.
- Schmid, P. F. (2001). Authenticity: the Person as His or Her Own Author. Dialogical and Ethical Perspectives on Therapy as an Encounter Relationship. And Beyond. Wyatt, G., (Ed.), *Rogers' Therapeutic Conditions Evolution, Theory and Practice. Volume 1: Congruence* içinde (217-232). Rosson-Wye: PCCS Books
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2. Baskı). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Sergiovanni, T. J. (2005). *Strengthening the heartbeat: Leading and learning together in schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sexton, T. (2007). *Review of research literature on authentic leadership*. England: Creative Edge Consulting Limited.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.005

- Sharkie, R. (2009). Trust in leadership is vital for employee performance. *Management research news*, 32(5), 491-498. doi: 10.1108/01409170910952985
- Shaw, R. B. (1997). *Trust in the balance: Building successful organizations on results*. San Francisco: Integrity and Concern, Jossey-Boss Publishers.
- Shea, G.F. (1984). *Building trust in the workplace*. New York: AMA Membership Publications Division.
- Shockley-Zalabak, P. S., & Morreale, S. P. (2011). Building high-trust organizations. *Leader to Leader*, 60, 39-45. doi: 10.1002/ltl.467
- Shum, P., Bove, L., & Auh, S. (2008). Employees' affective commitment to change: The key to successful CRM implementation. *European journal of marketing*, 42(11/12), 1346-1371. doi: 10.1108/03090560810903709
- Silverman, D. (2001). *Interpreting qualitative data: Methods for analysing talk, text and interaction*. London: Sage Publications.
- Smith, P. A., & Hoy, W. K. (2007). Academic optimism and student achievement in urban elementary schools. *Journal of Educational Administration*, 45(5), 556-568. doi:10.1108/09578230710778196
- Soylu, Y., Tabak, A., & Polat, M. (2007). Ankara ilinde 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.
- Sönmez, Y. (2005). *Eğitim örgütlerinde değişim sürecinde insan unsuru ve okul yöneticilerinin rolü (Elazığ İli Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Elazığ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The leadership quarterly*, 16(3), 419-439. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.004
- Spector, M. D., & Jones, G. E. (2004). Trust in the workplace: factors affecting trust formation between team members. *The Journal of social psychology*, 144(3), 311-321. doi: 10.3200/SOCP.144.3.311-321

- 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. doi: 10.1007/s10869-005-4518-2
- Stevens, J.P. (2009). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. New York: Routledge
- Şimşek, M. Ş. & Akın, H. B. (2003). *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması. *Iş, Güç: The Journal of Industrial Relations & Human Resources, 14*(4), 89-106. doi: 10.4026/1303-2860.2012.0212.x
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (Sixth edition). United States: Pearson Education.
- Tal, C., & Yinon, Y. (2002). Teachers' conservatism, openness to change, transcendence and self-enhancement in daily life and in school situations. *Social Psychology of Education, 5*(3), 271-293. doi: 10.1023/A:1016354301889
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 126*(2), 241-260.
- Tanrıseven, I., & Dilmaç, B. (2013). Orta öğretim öğrencilerinin insani değerleri, motivasyonel inançları ve öz-düzenleme stratejileri arasındaki yordayıcı ilişkiler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 13*(1), 21-36.
- Taşan, H. (2015). *İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırılması (Batman İli Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Taşdan, M. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenleri İçin Kişisel Ve Mesleki Değişime Açıklık Ölçeklerinin Geliştirilmesi: Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi, 35*, 1-20.

- Tavşancıl, E. (2002). Tutumların ölçülmesi ve spss ile veri analizi. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Taylor, R. G. (1989). The role of trust in labor-management relations. *Organization Development Journal*, 7(2), 85-89.
- Taymaz, H. (2009). *Okul yönetimi* (9. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 23-45.
- Tercan, S. (2017). *Otantik liderliğin çalışan motivasyonu ve iş performansına etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tezcan, M. (1984). *Sosyal ve kültürel değişme*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Toman, T. (1997). Reaping a return on knowledge. *America's Community Banker*, 6(2), 10-15
- Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2008). Leadership versus management: How they are different, and why. *Leadership and Management in Engineering*, 8(2), 61-71. doi: 10.1061/(ASCE)1532-6748(2008)8:2(61)
- Topaloğlu, T. (2013). *Psikolojik sermaye: Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Toplu, D. (2010). *Örgütsel adaletin yöneticiye güven üzerindeki etkisi ve bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547-593. doi: 10.3102/00346543070004547

- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration*, 39(4), 308-331. doi: 10.1108/EUM0000000005493
- Tschannen-Moran, M. (2004). *What's trust got to do with it? The role of faculty and principal trust in fostering student achievement*. Paper presented at the annual meeting of the University, Council for Educational Administration, Kansas City, MO.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. (1998). Trust in schools: A conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 334-352. doi: 10.1108/09578239810211518
- Turgut, H. S. (2016). *Bankacılık sektöründe kişilik özellikleri, yöneticiye güven ve tükenmişlik ilişkilerinde aracılık rolleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2018). Erişim Adresi: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5bb689df404321.18614952.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, 93-118.
- Uçar, N. (2014). *İşe başvuran aday işgörenlerin değişime açıklık düzeyleri ile insan kaynakları firmalarına yönelik tutumlarının incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Ülgen H. & Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim* (4. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Ünal, M. (2015). *Ortaokul müdürlerinin otantik liderlik davranışları, öğretmenlerin sesi ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader–member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied psychology, 57*(2), 313-334. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00311.x
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review, 20*(3), 510-540. doi: 10.5465/amr.1995.9508080329
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review, 29*(2), 222-240. doi: 10.5465/amr.2004.12736080
- Wallace, M. (2004). Orchestrating complex educational change: Local reorganisation of schools in England. *Journal of Educational Change, 5*(1), 57-78. doi: 10.1023/B:JEDU.0000022844.50126.2f
- Waller, L. D. (2008). *An investigation among teacher efficacy, reflective practice, openness to change and the use of student response system technology* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Retrieved from ProQuest Dissertations and Thesis database. (UMI No: 3351707)
- 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. doi: 10.1177/0149206307308913
- 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. doi: 10.1016/j.orgdyn.2011.01.005
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology, 85*(1), 132–142. doi: 10.1037//0021-9010.85.1.132


- Wang, D. S., & Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(4), 613-624. doi: 10.2224/sbp.2013.41.4.613
- Waugh, R., & Godfrey, J. (1995). Understanding teachers' receptivity to system-wide educational change. *Journal of Educational Administration*, 33(3), 38-54. doi: 10.1108/09578239510085675
- Waugh, R. F. (1999). Teacher receptivity to system-wide change in a centralized education systems: A rasch measurement model analysis. *Journal of Outcome Measurement*, 3(1), 71-88.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386. doi: 10.1146/annurev.psych.50.1.361
- Weiner, B. J., Amick, H., & Lee, S. Y. D. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: A review of the literature in health services research and other fields. *Medical Care Research and Review*, 65(4), 379-436. doi: 10.1177/1077558708317802
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y., & Wong, C. S. (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Journal of World Business*, 41(4), 344-355. doi: 10.1016/j.jwb.2006.08.003
- Yangın D. (2015). *Etkileşim adaleti ve yöneticiye güven ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Yangın, S. (2017). *Çalışanların otantik liderlik algılarının örgütsel vatandaşlık ve iş performansına etkisi ve örgütsel güvenin aracılık rolü: İzmir* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yaşbaş, H. (2011). *Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yavuz, M. (2017, 2 Ocak). Eğitimde değişimin üç koşulu. <http://www.hurriyet.com.tr/egitim/egitimde-degisimin-uc-kosulu-40323755>.


- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldırım, A. (2013). Kamu Örgütlerinde Değişimin Yönetilmesi (652 Sayılı K.H.K. Çerçevesinde MEB Örneği) (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (9. Baskı). Ankara: Seçkin yayıncılık.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, H. (2017). *Eğitim kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde otantik liderlik, Makyavelizm ve Johari penceresinin etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, A., & Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 277-394.
- Youssef, C. M. (2004). Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi-level theory building and individual-level, path-analytical empirical testing. *ETD collection for University of Nebraska - Lincoln*. AAI3131572.
- Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88. doi: 10.1080/01900692.2015.1072217
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations, Global Edition*. London: Pearson Education Limited.

- Yücel, İ., & Kılıç, E. (2017). Otantik Liderliğin Örgütsel Güven Üzerine Etkileri: Erzincan Üniversitesi'nde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 81-94.
- Zadeoğulları S. (2010). *Örgütsel Değişime Açıklık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159. doi: 10.1287/orsc.9.2.141
- Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: are they different?. *Harvard Business Review*, 70(2), 126-135.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative science quarterly*, 17(2), 229-239.
- Zayim, M. (2010). *İlköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin değişime hazır olma durumları ve algıladıkları örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara.
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C., & Jia, L. (2008). How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management*, 47(1), 111-132. doi: 10.1002/hrm.20200
- Zimmerman, J. H. (1995). The Principles of Managing Change. *Human Resources Focus*, 72(2), 15-16.

EKLER

EK 1: Araştırma İçin Alınan İzin Belgeleri


**T.C.
SİVAS VALİLİĞİ**
 İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 92255297-605.01-E.16501108
 Konu : Araştırma İzni
 (Mehmet Yaşar KILIÇ)

12.10.2017

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
 Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı Belçıklı / Konya
 MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : a) Necmettin Erbakan Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 02/10/2017 Tarihli ve 48178250-300-E.13383 Sayılı Yazısı.
 b) Valilik Makamının 10/10/2017 Tarihli ve 92255297-605.01-E.16332464 Sayılı Onayı.
 c) Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22/08/2017 Tarihli 35558626-10.06.01-E.12607291 Sayılı 2017/25 No'lu Genelgesi.

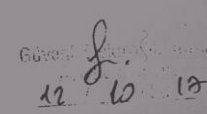
Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Doktora Öğrencisi Mehmet Yaşar KILIÇ'ın, "Otantik Liderliğin, Yöneticiye Güven ve Okulların Değişime Açıklık Düzeyleri Bakımından Değerlendirilmesi" konulu tez çalışması kapsamında, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen veri toplama araçlarının, gönüllülük esas olmak kaydıyla İlimiz merkez ilçede bulunan ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere uygulanması Valilik Makamının ilgi (b) onayı ile uygun görülmüş olup onay örneği yazımız ekinde gönderilmiştir.

Söz konusu araştırma çalışmasının bitiminde, araştırma yapan kişi tarafından sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında Müdürlüğümüze gönderilmesi hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini arz/rica ederim.

Mustafa ALTINSOY
Millî Eğitim Müdürü

EK : İlgi (b) Onay Örneği (1 Sayfa)


 12.10.17

DAĞITIM :
 Gereği :
 -Necmettin Erbakan Üniversitesi Rektörlüğü
 (Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

Bilgi :
 -Mrk. Lise ve Dengi Okul Müd.
 -Mrk. İO, OO, İO-OO Müd.

Muhsin Yazıcıoğlu Biv. No:23 SİVAS
 Elektronik Ağ: <http://sivas.meb.gov.tr>
 e-posta: arge58@meb.gov.tr; istatistik58@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: L.KELDAL / Şef
 Tel : (0 346) 2805800
 Faks : (0 346) 2805948

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 618c-f057-322a-9bc1-99e4 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
SİVAS VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 92255297-605.01-E.16332464
Konu: Araştırma İzni
(Mehmet Yaşar KILIÇ)

10.10.2017

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a)Necmettin Erbakan Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 02/10/2017 Tarihli ve 48178250-300-E.13383 Sayılı Yazısı.
b)Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 22/08/2017 Tarihli 35558626-10.06.01-E. 12607291 Sayılı 2017/25 No'lu Genelgesi
c)Valilik Makamının 25/09/2017 Tarih ve 92255297-605.99-E.14865549 Sayılı Onayı.

Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Doktora Öğrencisi Mehmet Yaşar KILIÇ, "Otantik Liderliğin, Yöneticiye Güven ve Okulların Değişime Açıklık Düzeyleri Bakımından Değerlendirilmesi" konulu tez çalışması kapsamında, İlimiz merkez ilçede bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere yönelik anket uygulaması ve görüşme çalışması yapmak istemektedir.

İlgi (a) yazı ekindeki anket ve görüşme çalışması; Valilik Makamının ilgi (c) onayı ile oluşturulan Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş olup çalışmanın eğitim öğretimin aksatılmaması kaydıyla, İlimiz merkez ilçede bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere uygulanmasında bir sakınca görülmemektedir.

Onaylarınıza arz ederim.

Ayhan BÜLBÜL
Müdür a.
Şube Müdürü

OLUR
10.10.2017

Mustafa ALTINSOY
Vali a.
Millî Eğitim Müdürü

Güvenli Elektronik İmza ile
Açılış Tarihi
10.10.2017

LUTİ KELDAL
Şef

Muhsin Yazıcıoğlu Bulvarı No:23 SİVAS
Elektronik Ağ:http://sivas.meb.gov.tr
Eposta:arge58@meb.gov.tr;istatistik58@meb.gov.tr

Bilgi için: L. KELDAL / Şef
Tel:0 346 2284800/132
Faks:0 346 2270639

EK 2: Otantik Liderlik Ölçeği İçin Alınan İzin

Re: Ölçek İzni



Akif Tabak <akif.tabak@ikc.edu.tr>

2.06.2017 (Cum), 09:30

Siz ↵

↩ Yanıtla | v

yaşar bey

iyi günler ölçeği kullanabilirsiniz hiç bir sıkıntı yok memnun olunuz. iyi çalışmalar akif tabak

Kimden: "Mehmet Kılıç" <myasarkilic@hotmail.com>

Kime: "akif tabak" <akif.tabak@ikc.edu.tr>

Gönderilenler: 29 Mayıs Pazartesi 2017 16:24:25

Konu: Ölçek İzni

İyi günler Akif hocam. Ben Mehmet Yaşar Kılıç. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomi Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisiyim. Doç Dr. Mustafa Yavuz danışmanlığında hazırlayacağım tezde, uyarladığınız Otantik Liderlik Ölçeği ile veri toplamak istiyorum. Söz konusu ölçeğinizi kaynak göstermek şartı ile kullanmak için izninizi rica ediyorum. Çalışmalarınızda başarılar diler. Saygılar.

EK 3: Yöneticiye Güven Ölçeği İçin Alınan İzin

Yan: Ölçek İzni



GULER ARI <gsaglam@gazi.edu.tr>

31.05.2017 (Çar), 04:52

Siz ↵

↩ Yanıtla | v

Merhabalar,
Tabii ki kullanabilirsiniz.
Çalışmalarınızda başarılar dilerim.
Doç.Dr. Güler Sağlam Ari

----- Orijinal Mesaj -----

Kimden: Mehmet Kılıç <myasarkilic@hotmail.com>

Kime: gsaglam@gazi.edu.tr

Gönderilenler: Mon, 29 May 2017 16:31:47 +0300 (FET)

Konu: Ölçek İzni

İyi günler Güler hocam. Ben Mehmet Yaşar Kılıç. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisiyim. Doç Dr. Mustafa Yavuz danışmanlığında hazırlayacağım tezde, Türkçe'ye uyarladığınız Yöneticiye Güven Ölçeği ile veri toplamak istiyorum. Söz konusu ölçeğinizi kaynak göstermek şartı ile kullanmak için izninizi rica ediyorum. Çalışmalarınızda başarılar dilerim. Saygılar.

EK 4: Okulların Değişime Açıklığı Ölçeği İçin Alınan İzin

Ynt: Ölçek İzni



HASAN DEMİRTAŞ <hasan.demirtas@inonu.edu.tr>
29.05.2017 (Pzt), 13:46
Siz

Yanıtla | v

İlginiz için teşekkür ediyorum. Elbette kullanabilirsiniz. Kolay gelsin.

Doç. Dr. Hasan DEMİRTAŞ
İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Tlf: 0422 377 44 26

Assoc. Prof. Dr. Hasan DEMİRTAŞ
İnönü University Faculty of Education
Department of Educational Sciences
Tel: +90 422 377 44 26

Gönderen: Mehmet Kılıç <myasarkilic@hotmail.com>

Gönderildi: 29 Mayıs 2017 Pazartesi 16:39:50

Kime: HASAN DEMİRTAŞ

Konu: Ölçek İzni

İyi günler Hasan hocam. Ben Mehmet Yaşar Kılıç. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisiyim. Doç Dr. Mustafa Yavuz danışmanlığında hazırlayacağım tezde, Türkçe'ye uyarladığınız Okulların Değişime Açıklığı Ölçeği ile veri toplamak istiyorum. Söz konusu ölçeğinizi kaynak göstermek şartı ile kullanmak için izninizi rica ediyorum. Çalışmalarınızda başarılar dilerim. Saygılar.

EK 5: Nicel Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ölçek Formu

Sayın Öğretmenim,

Bu ölçekler, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında gerçekleştirilmekte olan doktora tezine veri tabanı sağlamak üzere hazırlanmış olup, öğretmenlerin ölçülmek istenilen özellikler hakkında görüşlerini almayı amaçlamaktadır.

Ölçeklerin üzerine hiçbir şekilde isminizi yazmanıza gerek yoktur. Bu çalışmaya katılan öğretmenlerin vereceği her türlü bireysel bilgi tarafımızdan kesinlikle gizli tutulacak ve hiçbir kişi veya kurumla paylaşılmayacaktır. Ölçek sonuçları araştırmacıda saklı kalacaktır. Lütfen hiçbir ifadeyi atlamadan ve boş bırakmadan değerlendirmenizi yapınız. Değerli zamanınızı ayırarak katıldığınız bu çalışmanın doğru ve anlamlı sonuçlara ulaşabilmesi için, ölçekte yer alan her bir soruyu gerekli özeni göstererek cevaplamanız büyük önem taşımaktadır.

Ölçeğe katılarak bilime sağladığınız katkı için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Prof. Dr. Mustafa YAVUZ (Tez Danışmanı)

Doktora Öğrencisi Mehmet Yaşar KILIÇ

A. Katılımcı İle İlgili Temel Sorular

1. **Cinsiyetiniz:** Kadın (.....), Erkek (.....)
2. **Medeni Durumunuz:** Evli (.....), Bekar (.....)
3. **Toplam Öğretmenlik Tecrübeniz :**
1 – 5 yıl (.....) 6 – 15 yıl (.....) 16 – 25 yıl (.....) 26 yıl ve üstü (.....)
4. **Son Mezun Olduğunuz Eğitim Düzeyi:**
Lise (.....) Lisans (.....) Yüksek Lisans (.....) Doktora (.....)
5. **Görev Yaptığınız Okulun Türü**
İlkokul (.....) Ortaokul (.....) Lise (.....)

B. Ölçekler

Lütfen Aşağıdaki ölçekleri kullanarak her ifadenin yöneticinize ne ölçüde uyduğunu işaretleyin (X)

OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ						
	Otantik Liderlik Ölçeği Maddeleri Yöneticim;	Hiçbir Zaman	Çok Seyrek	Ara Sıra	Sık Sık	Her Zaman
1	Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.					
2	Hata yaptığında kabul eder.					
3	Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.					
4	İnsanlara acı gerçekleri söyler.					
5	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle tam olarak aynıdır.					
6	İnadıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.					
7	Kararlarını değer yargılarına göre verir.					
8	İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmalarını ister.					
9	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.					
10	Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.					
11	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna inceler.					
12	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.					
13	Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.					
14	Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
15	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.					
16	Özel/Şahsi durumlarının insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.					

Yöneticiye Güven Ölçeği:

YÖNETİCİYE GÜVEN ÖLÇEĞİ						
	Yöneticiye Güven Ölçeği Maddeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Yöneticimle düşüncelerimi, hislerim, ümitlerimi rahatlıkla paylaşabilirim.					
2	Beni dinleyeceğini bildiğim için işimde yaşadığım zorluklar hakkında yöneticimle rahatça konuşabilirim.					
3	Yöneticimin başka bir kuruma geçmesi durumunda onunla bir daha çalışamayacağım için üzüntü duyarım.					
4	Yöneticimle sorunlarımı paylaştığımda bana ilgiyle yaklaşacağını ve yapıcı bir şekilde karşılık vereceğini bilirim.					
5	Yöneticimle birlikte çalıştığımız süre boyunca birbirimize kenetlendiğimizi söyleyebilirim.					
6	Yöneticim işine profesyonel bakış açısıyla yaklaşan ve kendini adayan bir kişidir.					
7	Yöneticimin geçmişine bakarak yeteneğinden ve iş yapış şeklinden şüphe duymak için neden görmüyorum.					
8	Yöneticimin beni gereksiz işlere zorlamayacağını bilirim.					
9	Yöneticimle çalışmayanlar bile onay güven ve saygı duymaktadır.					
10	Yöneticimle çalışmış iş arkadaşlarım onun güvenilir olduğunu düşünmektedir					
11	Yöneticimi yakından tanıyanlar ve geçmişini bilenler, onun işine bağlı olduğunu ve en iyi performansı ortaya koymak için çalışacağını bilir.					

Okulların Değişime Açıklığı Ölçeği:

OKULLARIN DEĞİŞİME AÇIKLIĞI ÖLÇEĞİ						
	Okulların Değişime Açıklığı Ölçeği Maddeleri	Tamamen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Bu okuldaki öğretmenler değişime açıktır.					
2	Bu okuldaki öğretmenler yenilikçi fikirlere açıktır.					
3	Bu okulda müdür yeni önerilere sıcak bakmaz.*					
4	Bu okuldaki öğretmenler köklü değişimleri kolay benimserler.					
5	Bu okulda müdür değişim konusunda oldukça yavaş davranır.					
6	Bu okuldaki öğretmenler yeni kuralları ve prosedürleri kolaylıkla benimserler.					
7	Bu okulda müdür köklü değişimlere tamamen açıktır.					
8	Bu okulda müdür velilerden gelen değişim önerilerine kapalıdır.*.					
9	Bu okulda müdür değişime yönelik girişimleri olumlu karşılar.					
10	Bu okulda öğretmenler yenilikleri memnuniyetle karşılar.					
11	Bu okulda, okul-aile birlikleri ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler okulda değişime yol açar.					
12	Bu okulda müdür köklü değişimlere tamamen kapalıdır.*					
13	Okul paydaşlarının çoğu bu okuldan memnundur.					
14	Bu okulda öğretmenler, velilerin görüş ve önerilerine açıktır.					
	*Tersten puanlanacak maddeler.					

EK 6: Nitel Araştırmada Kullanılan Katılımcı Onay Formu Ve Görüşme Soruları

NİTEL ARAŞTIRMA KATILIMCI ONAY FORMU

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, otantik liderliğin yöneticiye güven ve değişime açıklık üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda bir kuramsal çerçeve oluşturulmuş ve okullarımızdaki otantik liderliğin, yöneticiye güven ve değişime açıklık üzerine geliştirilen model test edilmiştir ve nitel araştırma yöntemiyle model desteklenmiştir.

ARAŞTIRMA SÜRECİ

Bu araştırmada karma yöntem kullanılmaktadır. Bu doğrultuda araştırmacı araştırmanın nitel kısmı için sizden isteğiniz doğrultusunda görüşme yöntemi ile veri toplamaya çalışacaktır. Yüzyüze görüşme esnasında ses kaydı alınacaktır. Eğer bu sizi rahatsız ederse görüşmeye katılmayabilirsiniz.

RİSKLER VE REHATSIZLIKLAR

Araştırma kapsamında size soracağım sorular genel olarak okul yöneticinizle ilgili çeşitli değerlendirmeleri içermektedir. Eğer soracağım soru sizi rahatsız ederse cevap vermeyebilirsiniz. Ayrıca cevap verdiğiniz soru sizi rahatsız ederse metinden çıkarılmasını isteyebilir ve hatta görüşmeden tamamen çekilebilirsiniz.

GİZLİLİK

Görüşmeden elde edilen veriler raporlanırken isminiz, okulunuz gibi özel bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Ses kaydı sonucunda elde edilen bilgiler Microsoft Word ortamında yazıya geçirilecektir. Yazıda kimliğinizi açığa çıkarabilecek bir ifade kullanmış iseniz o bilgi şifrelenecektir. Elde edilen ses dosyaları sadece araştırmacı tarafından dinlenecek, araştırmacı tarafından yazıya dökülecek ve elde edilen yazı dosyasını size okutup onaylattıktan sonra ses kayıtları katılımcı gözetiminde silinecektir.

KATILIM VE ARAŞTIRMADAN ÇEKİLME

Araştırmaya katılım kesinlikle gönüllülük esasına dayanmaktadır. İstedığınız zaman araştırmacıdan bütün bilgilerin silinmesini isteyerek çekilebilirsiniz.

ARAŞTIRMACININ KİMLİĞİ

Bu araştırma Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalında doktora öğrencisi olan Mehmet Yaşar Kılıç tarafından Prof. Dr. Mustafa Yavuz danışmanlığında yürütülmektedir. Araştırmacıya myasarkilic@hotmail.com adresinden ve katılımcılara özel olarak verilen telefon numarasından ulaşılabilirsiniz.

ARAŞTIRMACININ VE KATILIMCILARIN İMZALARI

Çalışma sürecinde belirtilen kurallara uyacağım.

.../.../ 201..

Mehmet Yaşar Kılıç

Yukarıda yazılanları kabul ediyorum.

.../.../ 201..

.....

GÖRÜŞME SORULARI

Değerli öğretmenim.

Bu görüşme formu, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında gerçekleştirilmekte olan doktora tezine veri tabanı sağlamak üzere hazırlanmış olup, öğretmenlerin ölçülmek istenilen özellikler hakkında görüşlerini almayı amaçlamaktadır.

Görüşme formunun üzerine hiçbir şekilde isminizi yazmanıza gerek yoktur. Bu çalışmaya katılan öğretmenlerin vereceği her türlü bireysel bilgi kesinlikle tarafımdan gizli tutulacak ve hiçbir kişi veya kurumla paylaşılmayacaktır. Değerli zamanınızı ayırarak katıldığınız bu çalışmanın doğru ve anlamlı sonuçlara ulaşabilmesi için, görüşme formunda yer alan her bir soruyu gerekli özeni göstererek cevaplamanız büyük önem taşımaktadır.

Katılımcı İle İlgili Temel Sorular

Cinsiyetiniz: Kadın (.....), Erkek (.....)

Medeni Durumunuz: Evli (.....), Bekar (.....)

Toplam Öğretmenlik Tecrübeniz :

1 – 5 yıl (.....) 6 – 15 yıl (.....) 16 – 25 yıl (.....) 26 yıl ve üstü (.....)

Son Mezun Olduğunuz Eğitim Düzeyi:

Lise (.....) Lisans (.....) Yüksek Lisans (.....) Doktora (.....)

Görev Yaptığınız Okulun Türü

İlkokul (.....) Ortaokul (.....) Lise (.....)

Görüşme Soruları

1. Otantik bir lider olarak yöneticinizin sergilediği hangi davranışların yöneticinize güven duymanız adına etkisi olabilir? Yaşadığınız örnek bir olayı veya durumu anlatır mısınız?
2. Yöneticinizin sergilediği otantik liderlik davranışları, okulun değişime açık olması açısından ne gibi etkileri olabilir? Yaşadığınız örnek bir olayı veya durumu anlatır mısınız?
3. Okul yöneticisine güven kavramı, okulların değişime açıklığı bakımından incelendiğinde ne gibi etkileri olabilir? Yöneticiye güven ve değişime açıklık arasında nasıl bir ilişki kurulabilir?



T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Özgeçmiş

Adı Soyadı : Mehmet Yaşar KILIÇ
E-Posta : myasarkilic@hotmail.com
Doğum Tarihi : 06.02.1987
Doğum Yeri : Sivas / Merkez

Eğitim Durumu

2007 - 2011 **Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi**
Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği

2001 - 2005 **Özel Bilgi Anadolu Lisesi**
Fen Bilimleri

Hakkımda Bilgi

Almak İçin Prof. Dr. Mustafa YAVUZ

Önerebileceğim

Şahıslar