



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**TEMEL EĞİTİM ANABİLİM DALI
SINIF EĞİTİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

SINIF ÖĞRETMENLERİNİN OTANTİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BENGÜ ÖZDEN GÜLDAĞLI

Tez Danışmanı

DOÇ. DR. SİBEL GÜVEN

ÇANAKKALE – 2022



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TEMEL EĞİTİM ANABİLİM DALI
SINIF EĞİTİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

SINIF ÖĞRETMENLERİNİN OTANTİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BENGÜ ÖZDEN GÜLDAĞLI

Tez Danışmanı
DOÇ. DR. SİBEL GÜVEN

ÇANAKKALE – 2022



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Bengü Özden GÜLDAĞLI tarafından DOÇ. Dr. Sibel GÜVEN yönetiminde hazırlanan ve **05/08/2022** tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “**Sınıf Öğretmenlerinin Otantik Liderlik Özellikleri**” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **Temel Eğitim Anabilim Dalı**’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Doç. Dr. Sibel GÜVEN

(Danışman)

Prof. Dr. Coşkun BAYRAK

Dr. Öğr. Üyesi Fatih KANA

.....

.....

.....

Tez No : 10484098

Tez Savunma Tarihi : 05/08/2022

.....

Doç. Dr. Yener PAZARCIK

Enstitü Müdürü

.././2022

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Bengü Özden GÜLDAĞLI

05/08/2022

TEŞEKKÜR

Sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerinin belirlenmesine ve geliştirilmesine katkı sağlaması amaçlanan tezimin hazırlanmasında emeği olan herkese teşekkür ederim. Çalışmam boyunca benden bir an olsun yardımlarını esirgemeyen, her daim yolumuza ışık tutan saygı değer danışman hocam Doç. Dr. Sibel GÜVEN'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca her türlü emeği geçen saygıdeğer hocalarıma, tez sürecinde bilgilerini ve desteğini esirgemeyen Merve Uçar'a, işbirliği ve uyum içinde çalıştığım Nilay KOSUKOĞLU'na ve çalışmama gönüllü olarak katılım sağlayan okul idarecilerimize ve sınıf öğretmenlerine teşekkür ederim.

En büyük sevgilerini ve emeklerini bana ayıran, hayatımın her anında bana destek olan sevgili annem Kadriye GEDİZ ve babam Ünal GEDİZ'e emekleri ve destekleri, bu süreçte her zaman yanımda olan, motivasyonumun kaynağı eşim Hayri GÜLDAĞLI'ya sabrı ve destekleri için tüm kalbimle teşekkür ederim.

Bengü Özden GÜLDAĞLI
Çanakkale, Ağustos 2022

ÖZET

SINIF ÖĞRETMENLERİNİN OTANTİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Bengü Özden GÜLDAĞLI

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Temel Eğitim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Yeterlik Tezi

Danışman: Doç. Dr. Sibel GÜVEN

05/08/2022, 152

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

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, Sınıf Öğretmeni, Yönetici

ABSTRACT

AUTHENTIC LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF CLASSROOM TEACHERS

Bengü Özden GÜLDAĞLI

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Department of Basic Education Master's Thesis

Advisor: Doç. Dr. Sibel GÜVEN

05/08/2022, 152

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

Keywords: Authentic Leadership, Classroom Teacher, Manager

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
SİMGELER ve KISALTMALAR.....	x
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
BİRİNCİ BÖLÜM	
GİRİŞ	
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.2.1. Alt Amaçlar.....	5
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.5. Varsayımlar.....	6
1.6. Tanımlar.....	7
İKİNCİ BÖLÜM	
KURAMSAL ÇERÇEVE	
2.1. Lider-Liderlik.....	8
2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	11
2.3. Liderlik Kuramları.....	12
2.3.1. Özellikler Kuramı.....	12
2.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramları.....	14
Ohio State Üniversitesi Araştırmaları.....	14
Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	15
Likert'in Sistem 4 Modeli.....	16
McGregor'un X ve Y Teorileri.....	17
Blake ve Mauton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	18
2.3.3. Durumsal Liderlik Kuramları.....	18

	Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı.....	18
	Yol-Amaç Yaklaşımı.....	19
	Vroom ve Yetton'un Normatif Yaklaşımı.....	20
	Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı.....	20
	Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.....	20
2.3.4.	Modern Liderlik Yaklaşımları.....	21
	Karizmatik Liderlik.....	21
	Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik.....	22
	Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	23
	Etik Liderlik.....	23
	Hizmete Yönelik (Hizmetkar) Liderlik.....	23
2.4.	Otantik Liderlik.....	24
2.4.1.	Otantik Kavramı.....	24
2.4.2.	Otantik Liderlik Kavramı.....	25
2.4.3.	Otantik Liderliğin Tarihsel Gelişimi.....	27
2.4.4.	Otantik Liderliğin Temel Özellikleri.....	28
2.4.5.	Otantik Liderliğin Bileşenleri.....	29
	Öz Farkındalık ve Öz Denetim.....	30
	İlişkisel Şeffaflık.....	30
	Karar Almada Dengeli Yaklaşım.....	31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ/MATERYAL YÖNTEM

3.1.	Araştırma Modeli.....	32
3.2	Çalışma Grubu.....	33
3.3.	Veri Toplama Aracı.....	38
3.4.	Verilerin Toplanması.....	41
3.5.	Verilerin Analizi.....	44
3.6.	Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışmaları.....	45

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1.	Açık Uçlu Sorular ile Elde Edilen Bulgular.....	48
4.1.1.	Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Hakkındaki Görüşleri.....	48
4.1.2.	Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Kendi İçlerinden Geldiği Gibi Davranmaları Hakkındaki Görüşleri.....	50
4.1.3.	Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Öz Farkındalık Düzeyleri Hakkındaki Görüşleri.....	54
4.1.4.	Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Öz Denetim Düzeyleri Hakkındaki Görüşleri.....	58
4.1.5.	Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin İlişkisel Şeffaflıkları Hakkındaki Görüşleri.....	62
4.1.6.	Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Karar Alma Sürecindeki Yaklaşımları Hakkında Görüşleri.....	66
4.1.7.	Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Hatalı Davranışlar Karşısındaki Tepkilerine İlişkin Görüşleri.....	71
4.1.8.	Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Otantik Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri Hakkındaki Görüşleri.....	75
4.1.9.	Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinden Bekledikleri Otantik Liderlik Özellikleri.....	79
4.1.10.	Okul Yöneticilerine Göre Sınıf Öğretmenlerinin En Belirgin Otantik Liderlik Özellikleri.....	83
4.1.11.	Okul Yöneticilerine Göre Sınıf Öğretmenlerinin Meslektaşları Arasındaki Otantik Liderlik Özellikleri.....	86
4.1.12.	Okul Yöneticilerine Göre Sınıf Öğretmenlerinin Otantik Liderlik Özelliklerini Geliştirmek Yapılabilecek Çalışmalar.....	91
4.1.13.	Okul Yöneticilerine Göre Sınıf Öğretmenlerinin Otantik Liderlik Özelliklerine Sahip Olmalarının Eğitim Açısından Önemi.....	95
4.2.	Gözlem İle Elde Edilen Bulgular	98
4.2.1.	Sınıf Öğretmenlerinin Öz Farkındalık Düzeyleri.....	99
4.2.2.	Sınıf Öğretmenlerinin Hatalı Davranışları Karşısındaki Tutumları.....	102
4.2.3.	Sınıf Öğretmenlerinin Öğrencilerinin Hatalı Davranışları Karşısındaki Tutumları.....	105
4.2.4.	Sınıf Öğretmenlerinin Geribildirim Alma Tutumları.....	108
4.2.5.	Sınıf Öğretmenlerinin Öğrencilerinin Kendilerini İfade Etme Tutumları.....	110

4.2.6. Sınıf Öğretmenlerinin Tutarlılık Düzeyleri.....	114
4.2.7. Sınıf Öğretmenlerinin Açık ve Net İletişim Kurma Tutumları.....	116
4.2.8. Sınıf Öğretmenlerinin Eşit Düzeyde İletişim Kurma Becerileri.....	119
4.2.9. Sınıf Öğretmenlerinin Karar Alma Sürecindeki Tutumları.....	122
4.2.10. Sınıf Öğretmenlerinin İletişim Düzeyleri.....	125

BEŞİNCİ BÖLÜM
SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Sonuç	130
5.2. Tartışma	133
5.3. Öneriler.....	141
KAYNAKÇA	143
EKLER	I
EK 1. MEB Onay Yazısı	I
EK 2. MEB Onay Belgesi	II
EK 3. Katılımcı Gönüllülük Formu.....	III
EK 4. Gözlem Formu.....	IV
EK 5. Görüşme Formu.....	V
EK 6. Etik Kurul Onayı.....	VI
EK 7. Görüşme Formu Güvenirlik Analizleri.....	VII
EK 8. Gözlem Formu Güvenirlik Analizleri.....	VIII
EK 9. Görüşme Kaydı Örneği.....	IX
EK 10. Gözlem Notları Örneği.....	XVI

SİMGELER VE KISALTMALAR

Akt.	Aktaran
M	Okul Yöneticisi
Ö	Öğretmen
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
Vd.	Ve diğerleri



TABLULAR DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Lider ve Liderlik Tanımları	9
Tablo 2	X ve Y Kuramının Özellikleri	17
Tablo 3	İş ve İlişki Yönelimli Liderler Arasındaki Farklar	19
Tablo 4	Otantik Liderlik Tanımları	26
Tablo 5	Kurum Listesi	34
Tablo 6	Yöneticilerin Demografik Bilgileri	35
Tablo 7	Öğretmenlerin Demografik Bilgileri	37
Tablo 8	Sınıfların Özellikleri	43
Tablo 9	Görüşme Formu Güvenirlik Analizleri	46
Tablo 10	Gözlem Formu Güvenirlik Analizleri	47

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Yapıyı Kurma ve Anlayış Gösterme Boyutlarına Bağlı Olarak Gösterilen Dört İşlevsel Liderlik Biçimi	15
Şekil 2	Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli: İki Liderlik Stili Tek Boyut	16
Şekil 3	Reddin'nin Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı	21
Şekil 4	Karizmatik Liderliğin Aşamaları	22
Şekil 5	Otantik Liderin Temel Özellikleri	29
Şekil 6	Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Hakkındaki Görüşleri	48
Şekil 7	Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Kendi İçlerinden Geldiği Gibi Davranmaları Hakkındaki Görüşleri	51
Şekil 8	Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Öz Farkındalık Düzeyleri Hakkındaki Görüşleri	55
Şekil 9	Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Öz Denetim Düzeyleri Hakkındaki Görüşleri	58
Şekil 10	Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin İlişkisel Şeffaflıkları Hakkındaki Görüşleri	62
Şekil 11	Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Karar Alma Sürecindeki Yaklaşımları Hakkındaki Görüşleri	66
Şekil 12	Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Hatalı Davranışları Karşısındaki Tepkileri Hakkındaki Görüşleri	71
Şekil 13	Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Otantik Liderlik Davranışlarını Sahip Olma Düzeyleri Hakkındaki Görüşleri	76
Şekil 14	Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinden Bekledikleri Otantik Liderlik Özellikleri Hakkındaki Görüşleri	80
Şekil 15	Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin En Belirgin Otantik Liderlik Özellikleri Hakkındaki Görüşleri	83
Şekil 16	Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Meslektaşları Arasındaki Otantik Liderlik Özellikleri Hakkındaki Görüşleri	86

Şekil 17	Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Otantik Liderlik Özelliklerini Geliştirmek İçin Yapabilecekleri Hakkındaki Görüşleri	91
Şekil 18	Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Otantik Liderlik Özelliklerine Sahip Olmalarının Eğitim Açısından Önemi Hakkındaki Görüşleri	95
Şekil 19	Sınıf Öğretmenlerinin Öz Farkındalıkları	99
Şekil 20	Sınıf Öğretmenlerinin Hatalı Davranışları Karşısındaki Tutumları	102
Şekil 21	Sınıf Öğretmenlerinin Öğrencilerinin Hatalı Davranışları Karşısındaki Tutumları	105
Şekil 22	Sınıf Öğretmenlerinin Geribildirim Alma Düzeyleri	108
Şekil 23	Sınıf Öğretmenlerinin Öğrencilerinin Kendilerini İfade Etme Tutumları	111
Şekil 24	Sınıf Öğretmenlerinin Söz ve Davranışlarının Tutarlılığı	114
Şekil 25	Sınıf Öğretmenlerinin İletişim Kurarken Açık ve Net Olmaları	117
Şekil 26	Sınıf Öğretmenlerinin İletişimleri	119
Şekil 27	Sınıf Öğretmenlerinin Karar Alma Sürecindeki Tutumları	122
Şekil 28	Sınıf Öğretmenlerinin Öğretmen-Öğrenci, Öğrenci-Öğrenci İletişim Düzeyleri	125

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın problem durumuna, araştırmanın amacına, önemine, araştırmanın sınırlılıklarına, varsayımlara ve tanımlara yer verilmektedir.

1.1. Problem Durumu

Bireylerin varlığını devam ettirebilmesi ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için örgütlerin içerisinde yer alması gerekmektedir. Günümüzde neredeyse tüm bireylerin hayatlarının bir bölümünde içerisinde yer aldıkları okulların ve içerisinde bulunan öğretmenlerin özellikleri, bireylerin yaşamını büyük ölçüde etkileyebilmektedir. Bu nedenle bireylerin hayatlarına etki eden öğretmenlerin özellikleri ise önem taşımaktadır.

İnsanların tek başına çabası, yetenekleri, zamanı istek ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetersiz kalabilmektedir (Şahin, 2004). Bu yetersizlik insanların ihtiyaçlarına bağlı olarak farklı örgütlere dahil olmalarını ortaya çıkarmaktadır. Örgütler toplumdan girdiler alırken diğer yandan çıktılar veren ve kendilerine özgü kültürleri olan sistemlerdir (Kahveci, 2015). Örgütlerin amaçları doğrultusunda hayatta kalmaları için iyi yönetilmeleri gerekmektedir. Örgütlerde bir amaca ulaşmak için çaba harcanıyorsa bu çabaların amaca yönelik eşgüdümlenebilmesi için yönetime ihtiyaç duyulmaktadır.–Belirlenen amaçlara ulaşmak için öncelikle insan kaynakları olmak üzere, parasal kaynakları, demirbaşları, hammaddeyi, zamanı birbiriyle uyumlu ve etkin kullanabilmek için gerekli kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamı yönetim olarak tanımlanır (Şimşek, Çelik, 2018). Sanayi toplumlarında bulunan örgütlerin amaçlarını yerine getirmelerini sağlamak için ortaya yönetim kuramları ve yönetici kavramı çıkmıştır. Örgütteki bir birimin ya da hizmetin sorumlusu olan yönetici günlük, tekrar eden ve belirli işlemlerin dışındaki kararları alan, denetim ve gözetim yapan üsttür (Bozkurt, Ergün, 1998; Tarhan, 2019). Gelişen teknolojiyle ortaya çıkan sanayi toplumlarıyla birlikte klasik, neo klasik, modernizm ve postmodernizm şeklinde ilerleyen yönetim kuramları ortaya çıkmıştır. Modern örgütlerde hiyerarşi, bürokrasi, denetleme vardır ve yetkiler yöneticide toplanmıştır (Çetin, Özdemir, 2019). Eğitim faaliyetlerinin kurumsallaşmasıyla ortaya okullar çıkmış, kitlesel eğitimle önemli toplumsal etkinlikleri yürütür olmuştur (Aslanargun,2007). Modern okullar kuralarla

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

Liderlik kavramını önemini arttırırken bulunan teorilere yenileri de eklenmiş, modern liderlik teorileri ortaya çıkmış ve önem kazanmaya başlamıştır (Bakan, Doğan, 2013). Liderlik kuramları genel olarak; özellikler kuramı, davranışsal liderlik kuramları, durumsal ve modern liderlik kuramları olarak sınıflandırılmaktayken, pozitif psikolojinin ortaya çıkmasıyla birlikte otantik liderlik önem kazanmıştır. Walumbwa vd.'ne (2008) göre; “otantik liderlik kavramı, olumlu gelişmeyi amaçlayan, pozitif psikolojik kapasiteyi arttırmanın yanı sıra pozitif etik iklim yaratan, takipçileri için öz farkındalığı özendiren, ilişkisel şeffaflığı kabul eden, karar alırken bilgi işleme sürecini dengeli bir şekilde değerlendiren, içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip olan bir liderlik davranışı modelidir” (Balta, 2020). Otantik liderlerin taklitlerden uzak ve özgün olmaları (Engin, 2019), etkili iletişimleri, pozitif etkileri, şeffaf kararlar almaları (Özdemir, 2017), kendi içlerinde uyumlu olmaları ve kendilerini ifade etmeleri (Bakan, Doğan, 2013) en belirgin özellikleridir.

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

güçlendirmeye etkisi ve otantik liderliğin aracı rolü” konusunda çalışma yapmış üç kavram arasında olumlu ve orta düzeyde ilişki bulmuşlardır. Yaşbay (2011) çalışmasında akademisyenlerin otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiş, incelenen üniversitedeki akademisyenlerin kurumlarına bağlı olduklarını ancak düzeylerinin düşük olduğunu, otantik liderlik dışında da etkilerin fazla olduğunu belirtmiştir.

Okullar toplumun devam ettirilmesinde ve geliştirilmesinde gerekli olan örgütlerdir (Çelik, 2015). Toplum için önemli olan bu örgütlerin gelişen teknoloji, küreselleşme, kültürel farklılıklar ve beklentilerden etkilenmekte, okul yönetiminin sorumlulukları artmakta ve davranışları önem kazanmaktadır (Taymaz,2009). Okullarda yönetimin liderliği sorunları görebilme ve çözebilecek yeteneği gerekli kılarken, okul yönetiminin liderliği sadece okula değil okulun üyelerini de kapsayan bir liderlik olmalıdır (Taymaz, 2009). Bu noktada okullarda sadece okul müdürlerinin liderlik özellikleri değil en önemli unsurlardan olan öğretmenlerin liderlik özellikleri önem kazanmaktadır. Liderlikte yeni bakış açlarına dayalı olarak ortaya çıkan pozitif liderlik yaklaşımlarından biri olan otantik liderlik ise bireyin kendini bilerek davranması (Caza ve diğ., 2010), duygularını açıkça ortaya koyması (Avolio, Gardner, 2005), ilişkisel şeffaflığa sahip olması, içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip olması (Balta, 2020) gibi önemli özelliklere sahip olduğu için öğretmenlerde bulunması eğitim ve okul örgütü için önemli olacaktır. Keser (2013) çalışmasında okul yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiş okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerine sahip oldukları, psikolojik sermaye unsurlarını temel alan pozitif özelliklere yüksek düzeyde sahip oldukları, psikolojik sermaye özelliklerinin otantik liderlik özelliklerin pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Gök (2015)’te çalışmasında okul yöneticileriyle çalışmış, otantik liderlik düzeylerinin yaşam doyumları ve aileden algılanan sosyal destek algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Otantik liderlik ile yaşam doyumunu ve aileden algılanan sosyal destek algısı arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmaların okul müdürlerinin yanı sıra sınıf öğretmenlerinin de görüşleri alınarak genişletilmesini tavsiye etmiştir. Ünal (2015), ortaokul müdürlerinin otantik liderlik davranışları, öğretmenlerin sesi ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, müdürlerin gösterdiği otantik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin sesi ve örgütsel özdeşleşmeleri arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Örs (2015), çalışmasında okul yöneticilerinin otantik liderlik ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve aralarında pozitif yönde bir ilişki bulmuştur. Çalışmaların sonucunda

otantik liderliğin incelenen alanlarda olumlu etkilerinin olduğu ortak bir sonuç olarak çıkarılabilir. Çelik (2015), ise çalışmasında öğretmenlerin algılarına dayalı olarak okul yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini incelemiştir. Bu çalışma öğretmenlerin görüşlerine dayalı olması bakımından bu çalışma ile benzerlik göstermesine rağmen okul müdürlerinin özelliklerini ölçtüğü için bu çalışmadan ayrılmaktadır.

Çalışmalara genel olarak bakıldığında ise en çok çalışılan konular otantik liderlik ile örgütsel güven (Kılıç, 2015; Yücel, Kılıç, 2017), psikolojik sermaye (Keser, 2013; Dinçer, 2013; Soylu, 2018; Öztürk Çiftçi, 2018, Hırlak, 2015; Taşan, 2015), örgütsel bağlılık (Yaşbay, 2011; Ayça, 2016; Demircioğlu, 2017), motivasyon (Özerten, 2018; Kılıç, 2019) ve özdeşleşme (Ünal, 2015) ilişkisidir. Otantik liderlik ile yaratıcılık (Dinçer, 2013), yaşam doyumu (Gök, 2015), sosyal destek algısı (Gök, 2015), duygusal zekâ ilişkisi konularında da az sayıda çalışmalar olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmaların büyük bir kısmının nicel olması (Kaya, 2012; Akgündüz, 2012; Koçak, 2019; Gezer, 2015), yabancı olması (Avolio, Gardner, 2005; Caza ve diğ. 2010; Gardner ve diğ. 2005; Kernis, 2003), eğitim alanında az sayıda yapılmış olması (Kaya, 2012; Özden, 2015; Ünal, 2015; Örs, 2015; Gök, 2015; Akıncı, 2016; Çelik, 2015; Başaran, 2018) dikkat çekmektedir.

Otantik liderlik ile ilgili olarak literatürde bulunan çalışmalar incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerinin hiç çalışmamış olması bu alanda bir eksik oluşturmaktadır. Otantik liderliğin eğitimdeki yansımalarını en iyi gözlemleyenler öğretmenler olacaktır. Bireylerin hayatında kalıcı izler bırakan sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özellikleri ise merak edilmektedir. Sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerini inceleyen bu çalışmanın alandaki eksikliğin kapanmasına katkı sağlayan özgün bir çalışma olacağı düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özellikleri ve öğretmenlerin bu özellikleri sergileyebilme ve içselleştirebilme durumlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde alt amaçlar aşağıda sıralanmıştır:

1.2.1. Alt Amaçlar

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

1.3. Araştırmanın Önemi

Toplumların değişmesi ve gelişmesi beraberinde yeni kavramları hayatımıza dahil etmiştir. Sanayi toplumlarının ortaya çıkmasının ardından yöneticilik kuramlarıyla karşılaşmış ardından liderlik kuramları ortaya çıkmıştır. Gelişen çağ ile birlikte yöneticilik

kavramı yerini giderek liderlik kavramına bırakmıştır. Liderlik kuramları her geçen gün gelişmekte ve ortaya yeni yaklaşımlar çıkmaktadır. Otantik liderlik yeni yaklaşımların en önemlilerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Sanayi toplumlarıyla birlikte ortaya çıkan okulların bu kuramlardan etkilenmesi ise kaçınılmaz olmuştur.

Otantik liderlik ile ilgili literatürde bulunan çalışmaların çoğu yabancı literatürde gerçekleşmiş olmakla birlikte alan olarak ise eğitimden uzak oldukları görülmüştür. Eğitim ile ilgili var olan çok az çalışma ise genellikle okul müdürlerinin otantik liderlik özellikleri üzerine yapılmıştır. Otantik liderlik ile örgütsel bağlılık, örgütsel güven, motivasyon, örgütsel özdeşleşme, psikolojik sermaye, öz yeterlilik ilişkisinin incelendiği nicel çalışmalar çoğunluktadır. Okulların en önemli unsurlarından olan öğretmenlerin otantik liderlik özelliklerinin incelenmesi bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bu çalışmada bireylerin hayatında kalıcı izler bırakan sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın bir diğer önemi ise ulusal düzeyde yapılan az sayıdaki çalışmalardan biri olmasıdır. Eğitim alanında otantik liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların az olmasından dolayı çalışmanın eğitim alanına ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma 2020-2021 eğitim öğretim yılında Balıkesir ili Bandırma ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokullarda görev yapmakta olan okul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.

Araştırmada elde edilen veriler gözlem formu ve görüşme formundaki sorularla sınırlıdır.

1.5. Varsayımlar

Araştırmanın ilkokul yöneticilerinin ve sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özellikleri ve öğretmenlerin bu özellikleri sergileyebilme ve içselleştirebilme durumlarının belirlenmesine katkı sağlayacağı varsayılmaktadır.

1.6. Tanımlar

Örgüt: Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik (TDK, 2022).

Yönetici: Balıkesir ili Bandırma ilçesinde görev yapmakta olan ilkokul yöneticileri.

Lider: Sahip olduğu bilgi ve gücü, örgütün amaçları doğrultusunda doğru şekilde kullanabilen, örgüt üyelerini istenilen davranışlar için motive edebilme yeteneğine sahip olan kişilerdir (Bakan, Doğan, 2013).

Otantik Liderlik: Liderlerde kendini tanımayı, olduğu gibi kabul etmeyi, ilişkilerinde şeffaflığı ve kendini iyi ifade edebilmeyi kapsayan, büyük ölçüde güven veren liderlik türüdür.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın temelini oluşturan otantik liderlik ile ilgili kuramsal çerçeveye ve literatüre yer verilmiştir. Otantik liderlik lider ve liderlik kavramlarından yola çıkılarak ele alınmıştır.

2.1. Lider-Liderlik

İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak konusunda tek başına olduklarında bilgi, yetenek ve güçleri yetersiz kalabilmektedir (Şahin, 2004). Bu ihtiyaçların giderilebilmesi için ortaya örgütler çıkmıştır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek, planlı hareket edebilmek için lidere ihtiyaç duyarlar. Liderlik insanlığın var olduğundan beri bulunan bir olgudur (Kaya, 2012). Liderlik olgusu insanlık tarihi boyunca bulunsa da kavram olarak ifade edilmesi 1300'lü yılları bulmuştur (Kaya, 2012).

Liderlik, amaçlar doğrultusunda örgüt üyelerini harekete geçirme ve yönlendirme sürecidir. Örgütün ve içinde bulunduğu çevrenin dinamik ve değişken olması, insan faktörünün bulunması, örgüt için hazırlanan planların her şeyi kapsayamaması, öngörülemeyen durumların olması örgütler için bir lider ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Arıkan, 2001).

Liderlik ile ilgili tanımlar ve araştırmalar incelendiğinde liderli ile ilgili birçok tanım ve açıklama olduğu görülmektedir. Liderlik ile ilgili bir çok araştırma yapılmış, bir çok fikir söylenmiş ancak ortak bir tanım bulunamamıştır (Baloğlu ve Karadağ, 2009). 20. yüzyıl içerisinde liderlik ile ilgili binlerce çalışma yapılmış, 350'den fazla tanım ortaya çıkmıştır (Erçetin, 2003; Coşar, 2011).

Tablo 1

Lider ve Liderlik Tanımları (Tablo Erçetin (2000), Kaya (2012), Yukl (2008); Coşar (2011), Sığı (2008); Coşar (2011)'den faydalanılarak geliştirilmiştir.)

Yazar	Tanım
Cooley, 1902	Liderlik sosyal hareketin özünde olabilmektir.
Blackmar, 1911	Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.
Chapin, 1924	Liderlik, grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir.
Bennard, 1927	Liderlik, grup üyelerinin isteklerini ve gereksinimlerini fark ederek; enerjilerini bu isteklerini ve gereksinimlerini karşılamaya yöneltmektir.
Kilbourne, 1935	Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.
Copeland, 1942	Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel ve duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır.
Stogdill, 1950	Liderlik, amaçların oluşturulması ve geliştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.
Hemphill & Coons, 1957	Liderlik, paylaşılan amaca yönelik olarak grup faaliyetlerinin birey tarafından yönetilmesi davranışıdır.
Teryy, 1960	Liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.
Dubin, 1968	Liderlik, yetki kullanarak, kararlar alabilmektir.
Stogdill, 1974	Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile bir yapıyı harekete geçirebilmek ve bu hareketi devam ettirebilmektir.
Katz & Kahn, 1978	Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
Krausz, 1986	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.
Jaques, Clement, 1991	Liderlik, birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir.

Heifetz, 1994	Liderlik, farklı durumlarda, davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilmektir.
Sullivan & Harper, 1996	Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden, ulusal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.
Lambert, 1998	Önceden belirlenmiş sonuçlar doğrultusunda başkalarındaki potansiyeli fark edebilme, yetenekleri, bilgiyi ve bir grubunun kabiliyetini yönetebilme yeteneğidir.
Arıkan, 2001	Lider grup içerisinde hedeflere ilişkin grup faaliyetlerini yönlendirme ve eşgüdüm sağlama görevi verilen veya atanmış bir liderin yokluğunda, bu fonksiyonu üstlenen kişidir.
Yukl, 2002	Liderlik ihtiyaçların anlaşılması ve üzerinde fikir birliği sağlanması ve etkili biçimde faaliyete geçilmesi için çalışanları etkileme süreci olup, aynı zamanda paylaşılan hedefe ulaşmada, bireysel ve kolektif çabaların tümünü içermektedir.
Nartiyok, 2006	Belirlenmiş bir amaca yönelik olarak diğerlerini etkileyen ve yönlendiren kişidir.
Tabak vd., 2007	Liderlik, belirli bir amaç, hedef doğrultusunda mevcut değilse bir grubu veya ekibi oluşturmak, mevcut ise onu ekip ruhuna sahip kılarak harekete geçirmek, sevk ve idare etmek, başarıya ulaştırabilmektir.
Eren, 2008	Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır.
Avacı ve Topaloğlu, 2009	Örgüt çalışanlarının benimsediği fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında birleştiği ve bütünleştiği; bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen ya da başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişidir.
Buluç, 2009	Grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak netleşmemiş ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin gizli güçlerini bu amaç etrafında etkinliğe geçiren kimsedir.

Azhakath, 2012	Liderlik, yüksek vizyon, değer ve motive etme gücüne sahip olarak, ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş birey veya grupları etkileme sürecidir.
----------------	---

Yukarıdaki tabloda yıllar içerisinde liderlik ile ilgili yapılmış bazı tanımlamalara yer verilmiştir. Bu tanımların 1902 yılından başlayarak 2012 yılına kadar devam ettiği görülmektedir.

2.2. Lider-Yönetici Arasındaki Farklar

Lider ve yönetici kavramları genellikle birbiri yerine kullanılmakta ya da karıştırılmaktadır. Bu kavramlar her ne kadar birbirleri yerine kullanılsalar da aslında farklı anlamlar taşımaktadır. Yöneticiler ve liderler hedeflere ulaşmak için çaba sarf ederler ve temel faktörleri etkilemektir. Ancak buna rağmen yöneticilik ve liderlik kavramları birbiri yerini alamayacak ve kullanılmayacak kavramlardır (Güçlü, 2016). Yapılan araştırmalarda liderlik kavramı ve yöneticilik kavramı arasında farklılıklar olduğunu belirten görüşler bulunmaktadır (Tengilimoğlu, 2005).

Lider ve yönetici arasındaki farklar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Lider bireyleri etkilerken yönetici emir vermeye yöneliktir (Vries, 2007; Özerten, 2018).
- Yöneticiliğin bilişsel yanı ağır basarken liderliğin duygusal yanı ağır basmaktadır (Demirtaş, 2016: 127).
- Liderler sosyal kaygılar içerisindeyken yöneticiler daha çok ekonomik kaygılar içerisindeyken (Vries, 2007; Özerten, 2018).
- Liderler doğru işleri seçip yaparken, yöneticiler onlara verilen işleri doğru bir şekilde yaparlar (Ataman, 2009; Akdemir, 2019).
- Liderler kendilerine has davranışlarda bulunurken yöneticiler daha taklittirler (Akdemir, 2019).

- Liderler değişim ve yenilikler için çaba harcarken (Özdemir, 2018: 201), yöneticiler hiyerarşik güçlerini kullanarak belirlenen amaçların gerçekleşmesini sağlarlar (Bakan, Doğan, 2013: 7).
- Liderlik değişim ve dönüşüm odaklıyken yöneticilik hedefe ulaşma ve görev tanımlarına odaklıdır (Gardner, 1995; Topaloğlu, 2019).
- Liderlik insanları etkileyebilme yeteneğine dayanan bir iş, yöneticilik ise bir meslek olarak görölmektedir (Koçel, 2010; Topaloğlu, 2019).
- Yöneticiliğin görev tanımı varken liderliğin bir görev tanımı yoktur (Koçel, 2010; Topaloğlu, 2018).

2.3. Liderlik Kuramları

Liderlik ile ilgili araştırmalar devam ederken bununla birlikte çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Liderlik kavramı ile ilgili verilen farklı cevaplar ve farklı görüşler bu kuramların ortaya çıkmasında rol oynamıştır (Çiftçi, 2018). Birçok liderlik kuramı ortaya çıkmış olsa da hiçbirisi tek başına yeterli olmamış, birbirini tamamlar nitelikte olmuştur (Bakan, 2008). Liderlik kuramları; özellikler, davranışsal, durumsal ve modern liderlik kuramları olmak üzere dört temel başlık altında toplanmıştır.

2.3.1. Özellikler Kuramı

İnsanlar, liderlerin özelliklerini tarih boyunca hep merak etmiş ve liderin özelliklerini belirlemek için araştırmalar yapmıştır (Güney, 2015). Bu kuram geliştirilirken dönemlerinde ve gelecekte etkili olan askeri ve idari yöneticilerin özellikleri incelenmiştir (Akdemir, 2019).

20. yüzyılın ortalarına kadar geçerliğini koruyan özellikler yaklaşımı, liderin diğer insanlar gibi olmadığını savunmuştur (Price, 2004; Öztürk, 2020). Bu yaklaşıma göre bazı insanların doğal olarak lider oldukları, doğuştan diğer insanlardan farklı özelliklerle

donatıldıkları belirtilmektedir (Yukl, 2010; Öztürk, 2020). Bu özelliklerin doğuştan gelmekle birlikte daha sonra kazanılamayacağı savunulmaktadır (Bakan, Doğan, 2013).

Yapılan araştırmalar sonrasında birçok özellik ortaya çıkmıştır. Bu özellikler fiziksel, zihinsel, kişisel ve sosyo-ekonomik olmak üzere dört temel başlık altında toplanabilir. Tuğsal (2010), tarafından bu özellikler şu şekilde açıklanmıştır:

Fiziksel özellikler;

- Cinsiyet: Erkeklerin liderlik yapma ihtimalinin kadınlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Babalık ve sorumluluk bilincinin bu durumla ilgili olabileceği ortaya konmuştur.
- Yaş: Erkek gruplarında yaşlı ve güçlüünün liderlik yapma olasılığı daha yüksekken, kadın gruplarında genç olan bireylerin liderlik yapma olasılığının fazla olduğu görülmüştür.
- Boy: Stogdill'in çalışmalarına göre liderlerin boylarının genellikle uzun olduğu belirtilmiştir.
- Dış Görünüş: Zihinsel etkinliklerde dış görünüşün önemi azken, görünüş olarak büyük kusurları olan bireylerin liderlik yapma olasılıklarının düşük olduğu belirlenmiştir.

Zihinsel özellikler;

Sağduyulu olma, zekilik, uzmanlık ve özel bilgi birikiminin kullanılması gereken durumlarda bu özelliklere sahip bireylerin liderlik olasılıklarının daha fazla olduğu belirlenmiştir (Dikmen, 2012).

Kişisel özellikler;

Kendine güven, ikna yeteneği, tutarlı ve istikrarlı tutum sergileme, iletişim becerisi, sorumluluk bilincine sahip olma gibi özelliklerin liderlik şansını arttırdığı belirlenmiştir.

Sosyo - Ekonomik özellikler;

Srogdill'in araştırmalarına göre liderlik özelliklerine sahip olan bireylerin genellikle elit ve sosyo-ekonomik düzeyi yüksek yerlerden oldukları belirlenmiştir. Diğer araştırmalara göre ise liderlerin ailelerinin genellikle serbest meslek sahibi ya da idareci oldukları görülmüştür.

2.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

Davranışsal liderlik kuramlarının ortaya çıkmasında özellikler kuramının yetersiz kalması ve bu kurama getirilen eleştiriler etkili olmuştur. Liderlerin doğuştan getirdikleri özelliklerin yanında nasıl ve ne şekilde davrandıkları da araştırılmaya başlamıştır (Buluç, 2016: 48; Güney, 2007: 362; Başaran, 2018). Yalnızca kişisel özelliklerin değil davranışlarında lideri diğer bireylerden ayırdığını varsaymaktadır (Deliveli, 2010). Davranışsal liderlik kuramı ile ilgili Ohio State Üniversitesi araştırmaları, Michigan Üniversitesi araştırmaları, Likert'in sistem 4 modeli, McGregor'un X ve Y teorileri, Blake ve Mauton'un Yönetim Tarzı Matriksi olmak üzere beş farklı yaklaşım ortaya çıkmıştır. Aşağıda davranışsal liderlik kuramına ait beş farklı yaklaşımın açıklamalarına yer verilmiştir.

Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

1940-1950 'li yıllarda Ohio State Üniversitesindeki araştırmacılar liderin gösterdiği bazı davranışlar üzerine odaklanmışlardır. 1800 liderlik davranışı içinden 150'si belirlenmiş ve lider davranışlarının takipçileri tarafından nasıl tanımlandığını ölçme amacıyla "Liderlik Davranışı Tanımlama Ölçeği" geliştirilmiştir (Yukl, 1994: 53-54; Akgündüz, 2012). Araştırmalar sonucunda liderlikle ilgili anlayış (kişiyi dikkate alma) ve yapıyı harekete geçirme (işi dikkate alma) olmak üzere iki temel boyut belirlemişlerdir (Berkman vd., 2001: 290; Yaşbay, 2011). Anlayış boyutu astlarını önemsemeye, ihtiyaçlarını karşılamaya, astlarının memnuniyetine yönelikken, yapıyı harekete geçirme boyutu örgütün amaçlarına, işin gerekliliğine, formal ilişkilere ve verimliliğe yöneliktir (Molloy, 2012: 2-3; Keser, 2013).



Şekil 1. Yapıyı Kurma ve Anlayış Gösterme Boyutlarına Bağlı Olarak Gösterilen Dört İşlevsel Liderlik Biçimi (Erçetin, 2000).

Yukarıdaki şekilde Ohio State Üniversitesi araştırmalarına ait temel boyutlar verilmiştir. Bu boyutların yüksekten düşüğe doğru nasıl değişim gösterdiği görülmektedir.

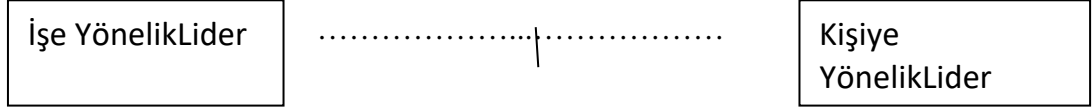
Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi araştırmacıları liderliği davranışsal açıdan incelemişlerdir. Yapılan araştırmalar sonucunda liderliği liderin grupça benimsenme seviyesine bağladılar (Erdoğan, 1994; Kırhallı Gök, 2015). Ohio State araştırmalarına benzer şekilde liderliğin işe yönelik lider ve kişiye yönelik lider olmak üzere iki farklı boyutu ortaya çıkarıldı (Budak ve Budak, 2004: 400; Yaşbay, 2011).

İşe Yönelik Lider: Örgüt üyelerinin ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol eder ve cezalandırma ya da otoritesini kullanarak hareket eder

Kişiye Yönelik Lider: Örgüt üyelerinin doyumunun artırılması, çalışma koşullarının geliştirilmesi, üyelerin kişisel gelişim ve ilerlemeleriyle ilgilenen bir tutum sergiler (Koçel, 2010).

M



Şekil 2. Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli: İki Liderlik Stili Tek Boyut (Lussier ve Achua, 2010; Yılmaz, 2011; Kırhallı Gök, 2015).

Şekil 2’de Michigan Üniversitesi araştırmalarının liderliği nasıl ele aldığı görülmektedir. İşe yönelik lider ve kişiyeye yönelik lider olarak iki farklı boyut olduğu görülmektedir.

Likert’in Sistem 4 Modeli

Rennis Likert aktif olan ve olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal etkinliklerin neler olabileceğini araştırmış ve lider davranışlarını dört gruba ayırmıştır. Bunlar sistem 1 (istismarcı otokratik), sistem 2 (yardımsever otokratik), sistem 3 (katılımcı), sistem 4 (demokratik) şeklindedir (Şimşek, 1999: 178; Eren, 2008: 47-49).

- Sistem 1 (İstismarcı Otokratik): Liderin çalışanlara çok az güvendiği türdür (Şimşek, 1999: 178; Yaşbay, 2011). Bu sistemde lider kararları kendisi alır ve astlarına güven duymaz. Astlarını güdüleme için ödül ve cezayı kullanır (Alganer, 2002; Akıncı, 2016).
- Sistem 2 (Yardımsever Otokratik): Astlar ve lider arasında uyumlu bir ilişki vardır (Wilson, 2010; Yılmaz, 2011; Gök, 2015). Lider yine son kararı veren kişidir ancak astlarda bir noktaya kadar esneklik ve özgürlüğe sahiptir. Bazı konularda astların fikri alınır (Şimşek, 1999; Yaşbay, 2011). Güdülemede ödül ve ceza sistemi vardır (Eran, 2008; Gök, 2015).

- Sistem 3 (Katılımcı): Astlara yüksek düzeyde güven duyulmaktadır ancak tam olarak güven duyulmaz. İşlerin başarılmasında astların özgürlükleri fazladır. Cezadan daha çok ödül kullanılmaktadır (Durmaz, 2007).
- Sistem 4 (Demokratik): Amaçlar ve işe ilişkin kararlarda tüm çalışanlar katılırlar ve tüm kademelere yayılmıştır (Şimşek, 1999; Gök, 2015). Yüksek seviyede güven ve arkadaşlık duygusu vardır. Astların geniş yetki ve sorumlulukları vardır. (Eren, 2008; Yaşbay, 2011).

McGregor'un X ve Y Teorileri

McGregor liderin davranışlarını etkileyen faktörlerden birinin insan davranışları hakkındaki düşünce ve görüşleridir (Eren, 1993; Gezer, 2015). Bu görüşleri X kuramı ve Y kuramı olmak üzere iki kutup altında toplanmıştır. X ve Y kuramı ile ilgili Doğan (2002; Gök, 2015) ve Ataman (2009; Gök, 2015)'in çalışmalarından yola çıkarak aşağıda tablo hazırlanmıştır.

Tablo 2
X ve Y Kuramının Özellikleri

X Kuramı	Y Kuramı
Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve çalışmaktan mümkün olduğunca kaçar.	Ortalama bir insan için oyun ve dinleme kadar işte normaldir.
Ortalama bir insan istekli değildir, sorumluluktan kaçar ve güvence her şeyden önemlidir.	Ortalama bir insan doğuştan tembel değildir. Kişiyi tembelleştiren tecrübeleridir.
Ortalama bir insan örgütün amaçlarına karşı duyarsızdır.	Ortalama bir insan amaçları doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
Ortalama bir insanı bu özellikleri nedeniyle çalışması için zorlanmalı, kontrol etmeli ve gerekirse cezalandırılmalıdır.	Ortalama bir insan uygun şartlar olduğunda kendini geliştirme ve sorumluluk üstlenme potansiyeline sahiptir.
	Yöneticinin yapması gereken insanın kendini geliştirmesine ve enerjisini amaçları doğrultusunda harcamasını sağlayacak ortamı oluşturmaktır.

Yukarıdaki tabloda X ve Y kuramlarının birbirleri ile karşılaştırılmasına yer verilmiştir. X ve Y kuramlarının benzer ve farklı yönleri ortaya konmuştur.

Blake ve Mauton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Liderin davranışları, Blake ve Mauton'nun Yönetim Tarzı Matriksi'nde işe yönelik olma ve kişiye yönelik olma şeklinde iki farklı boyuta ayrılmıştır. Belirlenen boyutlar yatay ve dikey olacak şekilde konumlandırılmış ve dokuzlu ölçekle değerlendirilmiştir. Bir yönetici değerlendirilirken bu eksenler üzerinde hangi noktaya denk geldiği belirlenir (Çalışkan, 2008). Hem kişiye hem işe yönelik davranış sergileyen yöneticiler "9,9", kişiye ve işe orta düzeyde davranış sergileyen yöneticiler "5,5" (Demirel ve Kışman, 2014; Kılıç, 2015), ne kişiye ne de işe yönelik davranış sergilemeyen yöneticiler ise "1,1" olacak şekilde değerlendirilir (Eren, 2012; Kılıç, 2015).

2.3.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Durumsal liderlik kuramları, içinde bulunulan duruma bağlı olarak değişen liderlik kuramlarıdır (Bolden vd., 2003; Yaşbay, 2011). Bu kuramlar takipçilerin, liderin özelliklerinin, liderlik biçiminin ve liderin içinde bulunduğu durumun etkili liderliğin fonksiyonu olduğunu belirtmektedir (Erçetin, 2000).

Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Fred Fiedler farklı liderlik tarzlarının farklı durumlarda etkili olacağını belirtmiştir. Eğer liderlik tarzı durum için uygunsa lider etkili olacaktır. Fiedler kullandığı en az tercih edilen iş arkadaşları ("LPC" The Least-Preferred Coworker) ölçeği ile liderin iş yönelimli mi yoksa ilişki yönelimli mi olduğunu belirlemiştir. LPC puanı düşük bireyler iş arkadaşlarını yetersiz, soğuk ve kavgacı olarak tanımlarlar ve iş yönelimlidirler (Afsaneh, 2009; Buluç, 2021). Fiedler ve Chemers (1984) iş ve ilişki yönelimli liderler arasındaki farklar şu şekilde tablolaştırılmıştır (Afsaneh, 2009; Buluç, 2021):

Tablo 3

İş ve İlişki Yönelimli Liderler Arasındaki Farklar

İş Yönelimli (Düşük LPC Puanlı)	İlişki Yönelimli (Yüksek LPC Puanlı)
İlk olarak görev odaklıdır.	Öz saygı kişilerarası ilişkiye bağlıdır.
Öz saygı görevin tamamlanmasına bağlıdır.	İlk önce insana odaklanır.
Başarısız çalışanlara karşı sert bir tutum vardır.	İnsanları mutlu etmeyi sever.
Çalışanların yeteneklerine bağlı davranışlarda bulunur.	Çalışanların sadakati davranışların temel unsurunu oluşturur.
Detay ve ayrıntılarla uğraşmayı sever.	Detay ve ayrıntılarla uğraşmayı sevmez.

Yukarıdaki tabloda iş yönelimli liderler ve ilişki yönelimli liderler karşılaştırılmıştır. İş yönelimli liderlerin görev odaklı oldukları, sert tutumları olduğu, detaylarla ilgilendikleri; ilişki yönelimli liderlerin ise önce insana önem verdikleri, detaylarla ilgilenmedikleri görülmektedir.

Yol-Amaç Yaklaşımı

Yol-amaç yaklaşımı Martin Evans tarafından ortaya atılmış Robert House tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre lider, takipçilerinin amaçlarına ulaşmasında yol belirlemeye yardımcı olmalıdır. Takipçilerinin memnuniyet ve motivasyonlarını arttırmak için belirli durumlarda belirli davranışlarda bulunmaları gerekir (Seyranian, 2009; Buluç, 2021).

Bu yaklaşım destekleyici, yönlendirici, katılımcı ve başarı yönelimli olmak üzere dört farklı liderlik davranışından bahsetmektedir. Bunlar şu şekilde özetlenebilir;

- Destekleyici Davranışlar: Takipçilerinin ihtiyaçlarını önemser. İş yerinde dostluğa dayalı bir ortam oluşturmaya çalışır.
- Yönlendirici Davranışlar: Takipçilerine onlardan ne beklediğini ve ne istediği belirtir. Kuralların bilinmesi sağlanır ve iş planlanarak ilerler.

- Katılımcı Davranışlar: Astlarının sürekli fikir ve önerilerini alıp onlara danışarak uygular.
- Başarı Yönelimli Davranışlar: hedef koyar ve in iyi performansı ararlar. Mükemmellik odaklıdır ve astlarına güvenirler (Yukl, 2010l; Buluç, 2021).

Vroom ve Yetton'un Normatif Yaklaşımı

Victor Vroom ve Philip Yetton'un normatif yaklaşımı diğer durumsal yaklaşımlardan farklı olarak liderlerin karar verme süreçlerini incelemiştir (Seyranian, 2009; Buluç, 2021). Bu yaklaşıma göre lider farklı liderlik modelleri kullanabilir. Lider karar verirken farklı kararları da değerlendirmeli ve karar alırken astlarının sayısını mümkün olduğunca çok tutmalıdır (Gezer, 2015).

Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı

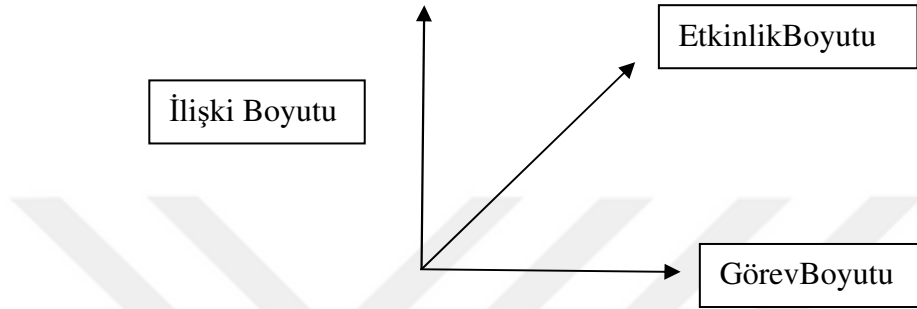
Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen yaklaşıma göre lideri lider yapan özelliğin takipçilerinin olgunluk düzeyine bağlı olduğu belirtilmektedir (Gök, 2015). Olgunluk ise bireyin bir işi tamamlamak için sahip olduğu istek ve beceri olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2007). Bu yaklaşım görev ve ilişki yönelimli olmak üzere iki liderlik davranışı ve grubun olgunluk seviyesini dikkate alır.

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Reddin'in bu yaklaşımında Ohio State Üniversitesi araştırmalarında ortaya konulan iki liderlik boyutuna bir boyut daha eklenmiştir. Anlayış (ilişki) ve yapıyı harekete geçirme (iş/görev) boyutlarına Reddin etkinlik olarak adlandırdığı boyutu eklemiştir. Bu üç boyuta bağlı olarak dört temel liderlik tarzından bahseder;

- 1- Düşük görev – düşük ilişki: İki yönde de minimal düzeyde davranışlar vardır.
- 2- Yüksek görev – düşük ilişki: Görev yönelimli davranışlar yüksekken ilişki yönelimli davranışlar düşüktür.

- 3- Yüksek ilişki – düşük görev: İlişki yönelimli davranışlar yüksekken görev yönelimli davranışlar düşüktür.
- 4- Yüksek görev – yüksek ilişki: Hem görev hem de ilişki yönelimli davranışlar yüksek düzeydedir (Swansburg & Swansburg, 2002; Buluç, 2021).



Şekil 3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı (Buluç, 2021).

Şekil 3'te Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımı belirtilmiştir. İlişki boyutu ve görev boyutunun artışına göre etkinlik boyutunun nasıl ilerlediği görülmektedir.

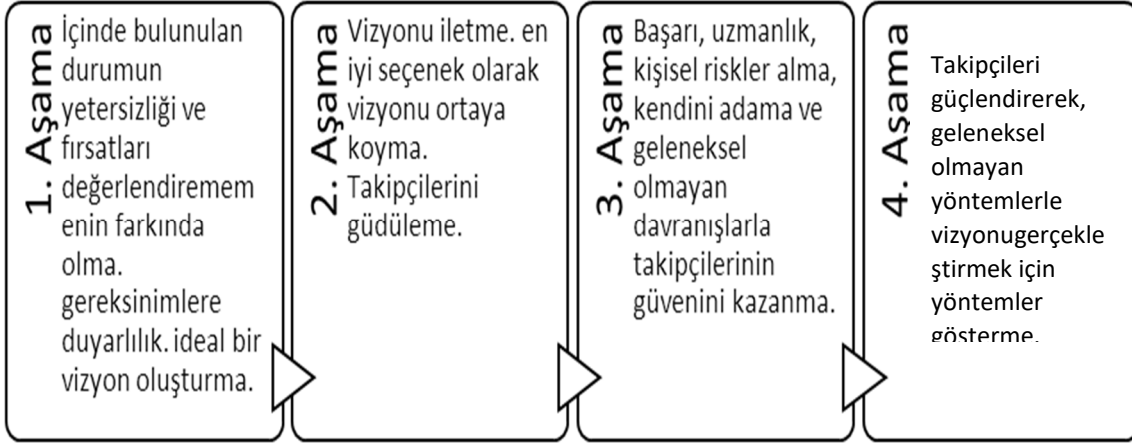
2.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Liderlik geçmişten günümüze kadar araştırılan ve hala araştırılmakta olan bir kavramdır. Liderlik toplumu yakından ilgilendiren bir kavramdır. Toplum sürekli değişip gelişirken liderlik kavramının beraberinde değişmeden kalması mümkün değildir (Eraslan, 2006). Geleneksel liderlik yaklaşımları liderliği özellikler, davranışsal ve durumsal liderlik yaklaşımları başlıkları altında incelemiştir. Bunlardan sonra orta çıkan modern liderlik yaklaşımları liderliği pek çok noktadan inceleyerek açıklamaya çalışmıştır. Bu bölümde bazı modern liderlik yaklaşımlarına yer verilmiştir.

Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler genellikle takipçileri tarafından karizma olarak adlandırılırlar (Örs, 2015). Karizmatik liderlerin ortak özelliklerinden bazıları vizyon sahibi olmak, risk almak, alışılmadık davranışlar göstermek, kendini güçlü şekilde ifade etmek, köklü

değişimler yapabilmektir (Baltaş, 2005; Gezer, 2015). Karizmatik lider kararları kendisi verir ve istekleri takipçileri tarafından emir gibi algılanarak yerine getirilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; Gezer, 2015). Karizmatik liderlik için etkili bir liderlik demekten daha çok etkin liderlik demek daha uygun olacaktır (Robbins & Judge, 2012; Örs, 2015).



Şekil 4. Karizmatik Liderliğin Aşamaları (Gordon, 1993; Erçetin, 2000).

Yukarıdaki şekilde karizmatik liderliğin aşamaları belirtilmiştir. Birinci aşamada farkındalık, ikinci aşamada vizyonu belirleme, üçüncü aşamada takipçilerinin güvenini kazanma, dördüncü aşamada yeni yöntemler belirleme olarak özetlenebilir.

Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Bu yaklaşım James MacGregor Burns tarafından 1970 yılında ortaya atılmış B.M. Bass tarafından geliştirilmiştir (Koçel, 2010). Etkileşimci lideri takipçileri ile beklentilerini açık bir şekilde paylaşan, beklenen başarı karşısında nasıl ödüllendirileceklerini ifade eden kişi olarak tanımlanmıştır (Eren ve Titizoğlu, 2014). Bu liderler örgüt için önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için çabalarlar. Bu amaca uygun yapıları kurmak, güdülemeyi sağlamak ve denetim yapmak liderin görevidir (Ülgen ve Mirze, 2010; Topaloğlu, 2019). Etkileşimci liderler yaptırım gücü olan eski alışkanlıklarına bağlıdır. Geleceğe yönelik bir vizyon geliştirmek için çabalamaz ve mümkün oldukça risk almaktan kaçınır (Ersoydan ve Karakelle, 2014).

Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik kurumsal yapıların ihtiyacı olan hareketi ve hızlılığı sağlayabilen, kendisini, kurumu ve takipçilerini dönüştürebilen bir yaklaşım olarak tanımlanır (Çakar ve Arbak, 2003). Keçecioglu (1998) dönüşümcü liderliği etkili olarak değişimi sağlayabilecek, değişimle birlikte rehberlik edecek, ileri görüşlü, değişim sırasındaki ihtiyacı karşılayabilecek liderlerin toplandığı küme olarak tanımlamıştır (Topaloğlu, 2019). Dönüşümcü lider takipçilerinin ihtiyaçlarını düşünmenin yanında takipçilerinin ihtiyaç ve isteklerini geliştirmelerini sağlar. Dönüşümcü liderler takipçilerine ilham olurlar ve onlar üzerinde olağanüstü bir etkiye sahiptirler (Bass, 1985; Robbins ve Judge, 2007; Topaloğlu, 2019).

Etik Liderlik

Etik insan davranışlarını inceler ve temellerini arar (Aydın, 2002; Minaz, 2019). Yeni liderlik yaklaşımlarından biri olan etik liderlik özellik ve durumsallık yaklaşımları ile benzerlikler göstermektedir. Bu yaklaşıma göre liderin sahip olması gereken etik değerler ve ilkeler vardır. Ayrıca gerekli durumlarda gerekli etik davranışların fark edilmesi gereklidir. Liderin belirli etik değerlere sahip olması özellikler yaklaşımı ile davranışların gerekli durumlarda fark edilmesi ise durumsallık yaklaşımı ile benzerlik göstermektedir (Çelik, 2003; Minaz, 2019). En geniş anlamıyla “etik liderlik kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışların iki yönlü etkileşim, pekiştirme ve karar verme yoluyla izleyenlere teşvik edilmesi olarak tanımlanmaktadır” (Brown, Trevino ve Harrison, 2005; Belenkuyu, 2020).

Hizmete Yönelik (Hizmetkâr) Liderlik

Greenleaf, Herman Hesse'nin ‘Doğu Yolculuğu’ kitabını okuduktan sonra bir insanın hem hizmetkâr hem lider olabileceği düşüncesine sahip olmuştur (Duyan ve Dierendonck, 2014; Akdemir, 2019). Bu düşünce doğrultusunda ortaya attığı hizmetkâr liderliği önce hizmetkâr olma sonra bilinçli olarak lider olma şeklinde tanımlamıştır. Bunun nedeni ise hizmet etmeye duyulan doğal istektir (Akdemir, 2019). Hizmetkâr lider hem lider hem hizmetkâr olarak iki uç noktayı temsil etmektedir (Greenleaf, 1995; Dinçer, 2013).

Hizmetkâr lider başkalarına hizmete odaklanan, işe bütüncül yaklaşım sağlayan, topluluk ruhunu geliştiren, karar alma gücünü paylaşan liderdir (Dierendonck, 2011; Akdöl, 2015).

2.4. Otantik Liderlik

Belirli amaçlar doğrultusunda örgüt üyelerini harekete geçirme ve yönlendirme süreci liderlik olarak tanımlanır. Örgütün ve içinde bulunduğu çevrenin dinamik ve değişken olması, insan faktörünün bulunması, örgüt için hazırlanan planların her şeyi kapsayamaması, öngörülemeyen durumların olması örgütler için bir lider ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Arıkan, 2001). Bu değişen çevre beraberinde kolaylıklar getirmekle birlikte zorluklar da getirmiştir. Bu zorlukları aşabilmek, çözüme kavuşturabilmek için örgütlerin güven, umut, iyimserlik ve öz farkındalık düzeyleri yüksek liderlere ihtiyacı vardır (Avolio & Gardner, 2005). Küreselleşme ile yaşanan değişimler geleneksel liderlik özelliklerinin de değişmesini yerini yeni yaklaşımlara bırakmasını sağlamıştır. Bu değişimler sonucunda ortaya çıkan liderlik yaklaşımlarından biri de otantik liderlik olmuştur (Avolio & Gardner, 2005; Yücel ve Kılıç, 2017; Koşar, 2020).

2.4.1. Otantik Kavramı

Otantik liderlik kavramı ile ilgili bölümlere geçmeden önce otantik kavramının anlaşılması yerinde olacaktır. Otantiklik bireyin kendini iyi tanıması, doğru ifade edebilmesi, değerlerine ve kişilik özelliklerine bağlı olmasıdır (Korkmaz, 2017). Avolio ve Gardner (2005), otantikliği bireylerin iç dünyaları ile uyumlu davranışlar sergileyebilmeleri ve tutarlı olmaları olarak tanımlamışlardır. Otantiklik yapmacık, içten olmayan, samimiyetten uzak davranışlar yerine içten, tutarlı, samimi olarak davranmaktır.

Bunun yanında otantiklik hem felsefi hem psikolojik açıdan yorumlanmıştır. Felsefi açıdan bakıldığında otantiklik ahlaki erdem olarak otantiklik ve etik seçim olarak otantiklik şeklinde sınıflandırılmıştır. Baumaster (1987) otantikliği ahlaki açıdan yorumlamış, dini ve toplumsal değerlerin azalmasına karşı ahlaki bir cevap olarak açıklamıştır. Furtak (2003) otantikliği ahlaki bir erdem olarak ele almış ve kişinin dünyaya olan duygusal uyumu olarak tanımlamıştır. Sartre (1948) ise otantikliği etik seçimler olarak ele almış seçim yaparken ve hedef belirlerken bireyim hem kendi ilgisini hem kamu sorumluluğunu dengeleme

becerisine sahip olması olarak tanımlanmıştır. Psikolojik açıdan otantiklik ise özellik/durum olarak otantiklik ve kimlik olarak otantiklik şeklinde sınıflandırılmıştır. Özellik/durum olarak otantiklik Kernis (2003) tarafından bireyin kendisiyle ilgili güdülerinin, tarafsız bilişlerinin farkında olması değil bununla birlikte davranışsal ve ilişkisel seçimlerini de kendisinin belirlemesi olarak tanımlanmıştır. Hoy vd. (1996) tarafından ise bireyin aldığı kararlarda sorumluluğunu kabul etmesi ve inançlarını ifade edebilmesi olarak tanımlanmıştır. Kimlik olarak otantiklik ise Harter (2002), tarafından bireysel deneyimlere sahip olarak, kendi içsel duygu ve düşüncelerine sahip olma olarak tanımlanmıştır (Koşar, 2020).

2.4.2. Otantik Liderlik Kavramı

Liderlik konusu geçmişten günümüze kadar üzerinde en çok çalışılan konulardan biridir. Liderlik kavramı daha önce liderlik kuramları bölümünde belirtildiği gibi sürekli değişen, yeni anlamlar kazanan, çağa uyum sağlayan ve bununla birlikte genişleyen bir kavramdır. Otantik liderlik kavramı ise ihtiyaçlar doğrultusunda ortaya çıkan modern liderlik yaklaşımlarından biri olarak ortaya çıkmıştır.

Tarihteki bazı önemli, büyük etkiler oluşturan olaylar ve pozitif psikoloji hareketi otantik liderliğin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Dönemin büyük ve güven duyulan firmalarının finansal sorunlar yaşaması ve dünya ekonomisini etkilemeleri bir çözüm arayışını ortaya çıkarmıştır (Avolio & Gardner, 2005; Koşar, 2020). Devlet ve özel kurumlarda ortaya çıkan yönetim yetkisini kötüye kullanma, toplumu etkileyen olumsuz olaylar, güvensizlik yeni ihtiyaçları ortaya çıkarmıştır. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda güvenilir kişinin kim olabileceği, nasıl olması gerektiği sorularına cevap aranmış kendine karşı dürüst ve örgütleri etkileyebilen liderlerin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu liderlik özelliklerine sahip olan bireyler olarak da karşımıza otantik liderler çıkmaktadır (Walumbwa vd., 2008; Çelik, 2015).

Memiş, Aydın, Kabasakal ve Saraçer (2009), otantik liderliğin kavram olarak adı geçmese de yansımalarının tarih boyunca karşımıza çıktığını belirtmişlerdir. Yunan mitolojisinin de bulunan “Kendin ol”; MÖ 551- 479 yıllarında yaşayan Konfüçyüs “Üstün insan konuşmadan önce hareket eder ve sonrasında hareketlerine göre konuşur”; MÖ 470-

399 yıllarında yaşıyan Sokrates “Görünmek istediğın gibi ol”; 1207-1273 yıllarında yaşıyan Mevlana Celaleddin Rumi “Ya olduğın gibi görün ya da göründüğün gibi ol”; 1564-1616 yıllarında yaşıyan William Shakespeare “Düşündüğün gibi söyle ve ruhtan söyle”; 1706-1790 yıllarında yaşıyan Benjamin Franklin “Nasıl görünüyörsen gerçekten o ol” ifadeleri bu anlamda dikkat çekmektedir.

Otantik liderlik diğerk modern liderlik yaklaşımlarıyla benzerlik gösterirken farklı yönleri de bulunmaktadır (Walumbwa vd., 2008). Otantik liderlik birçok araştırmacı tarafından tanımlanmıştır. Bu tanımlar Gardner, Cogliser, Davis ve Dickens (2011) tarafından şu şekilde tablolştırılmıştır:

Tablo 4

Otantik Liderlik Tanımları

Yazar	Tanım
Rome ve Rome, 1967	Hiyerarşik bir örgütte liderin belirsizliği, sonsuzluğu ve durumsal yaklaşımı göz önünde bulundurması, yapabileceklerinin, hatalarının, suçlarının farkında olması buna göre bir liderlik yaklaşımı sergilemesidir.
Henderson ve Hoy, 1983	Takipçiler açısından bakıldığında olayları ve hataları manipüle etmemek otantik liderliktir.
Bhindi ve Duigman, 1997	Liderlerin takipçileri için doğru ilişkiler ve değerler aracılığı ile takipçilerine geleceğe yönelik vizyon kazandırma becerisi otantik liderliktir.
Begley, 2001	Otantik liderlik bilgi temeline dayanan, değer odaklı, becerikli yönetim tarzıdır.
George, 2003	Otantik liderler kendi sahip oldukları doğal yetenekleri kullanırlar ancak bununla birlikte eksik yönlerinin de farkındadırlar ve bunu aşmak için yoğun bir çaba gösterirler.
Luthans	Liderin ve takipçilerinin pozitif yönde öz gelişimini sağlayan, pozitif psikoloji kapasite ve iyi bir örgütsel ilişkiden beslenen bir liderlik yaklaşımıdır.
Avolio vd., 2004	Otantik lider kim olduğunu, ne düşündüğünü bilen, iyimser ve karakter sahibi bireylerdir.

Begley, 2004	Öz bilgi ve duyarlılığın takipçilere aktarıldığı ve sinerjinin eylemle birleştiği süreç otantik liderliktir.
Ilies vd., 2005	Otantik lider değer ve inançlarına bağlı, öz güveni yüksek, samimi ve güvenilir liderdir. Takipçilerini güçlendirmek geliştirmek için çabalarlar.
George ve Sims, 2007	Kendilerine karşı gerçekçi ve güvenilir insanlardır.

Yukarıdaki tabloda farklı yıllarda farklı kişiler tarafından yapılmış otantik liderlik tanımlarına yer verilmiştir. Otantik liderlik tanımlamaları yapılırken güvenilir olma, öz farkındalık sahibi olma, vizyon sahibi olma gibi ifadelerin kullanıldığı görülmektedir.

2.4.3. Otantik Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Otantik kavramının ilk olarak Yunan psikolojinde yer aldığı yaygın olarak kabul görse de (Çelik, 2015) otantik liderliğin ortaya çıkışında geçmişte yapılmış olan insan merkezci psikolojinin ve yapısının etkisi olmuş ve temelini şekillenmesi sağlamıştır (Avolio ve Gardner, 2005).

Otantik liderlik modern liderlik yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde otantik liderliğin birçok liderlik yaklaşımına göre daha yeni ortaya çıkıp geliştiği söylenebilir (Luthans, 2002; Gardner ve Schermerhon, 2004; Walumba vd. 2008). Bu araştırmanın konusu oluşturduğu üzere otantik liderliği ampirik açıdan inceleyen çalışmalar ise oldukça az sayıdadır (Walumba vd. 2011; Boz, 2016).

Otantik liderlik 1990'lı yıllarda sosyoloji ve eğitim alanında ortaya çıkmış (Chan, Maydeu-Olivares, Dzurilla, 2005; Ladkin ve Taylor, 2010) liderlik alanında ise 2000'li yıllardan sonra tartışılmaya başlanmıştır (Luthans, 2002). Kernis'in 2003, Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa'nın 2005, Shamir ve Eilam'ın 2005 yılında yaptığı çalışmalar otantik liderlik ile ilgili birçok araştırmaya yol göstermiş ve katkıda bulunmuştur (Çelik, 2015).

Otantik liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar ve duyulan ilgi giderek artsa da tam olarak istenilen düzeye ulaşmış olduğu söylenemez. Bunun nedeni Cooper, Scandura ve Schriesheim (2005) tarafından otantik liderliğin davranışlarının ölçülmesinde zorluklar yaşanmasına bağlanmıştır. Ancak otantik liderliğe olan ilginin artmasına kanıt olarak yönetim alanında etkisi büyük olan 'Leadership Quarterly' dergisinin yapmış olduğu tespit gösterilebilir. Buna göre 2014 yılında derginin veritabanı üzerinden en çok indirilen 5 makale arasından dördünün doğrudan ya da dolaylı olarak otantik liderlik ile ilgisi bulunmaktadır (Çelik,2015).

2.4.4. Otantik Liderliğin Temel Özellikleri

Bir liderin otantik lider olarak adlandırılabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler farklı araştırmacılar tarafından açıklansa da hepsi büyük bir paydada buluşmaktadır. Otantikliğin temeline bakıldığında kendini bilmek ve her türlü davranışta buna yönelik olarak hareket etmek vardır (Caza vd., 2010).

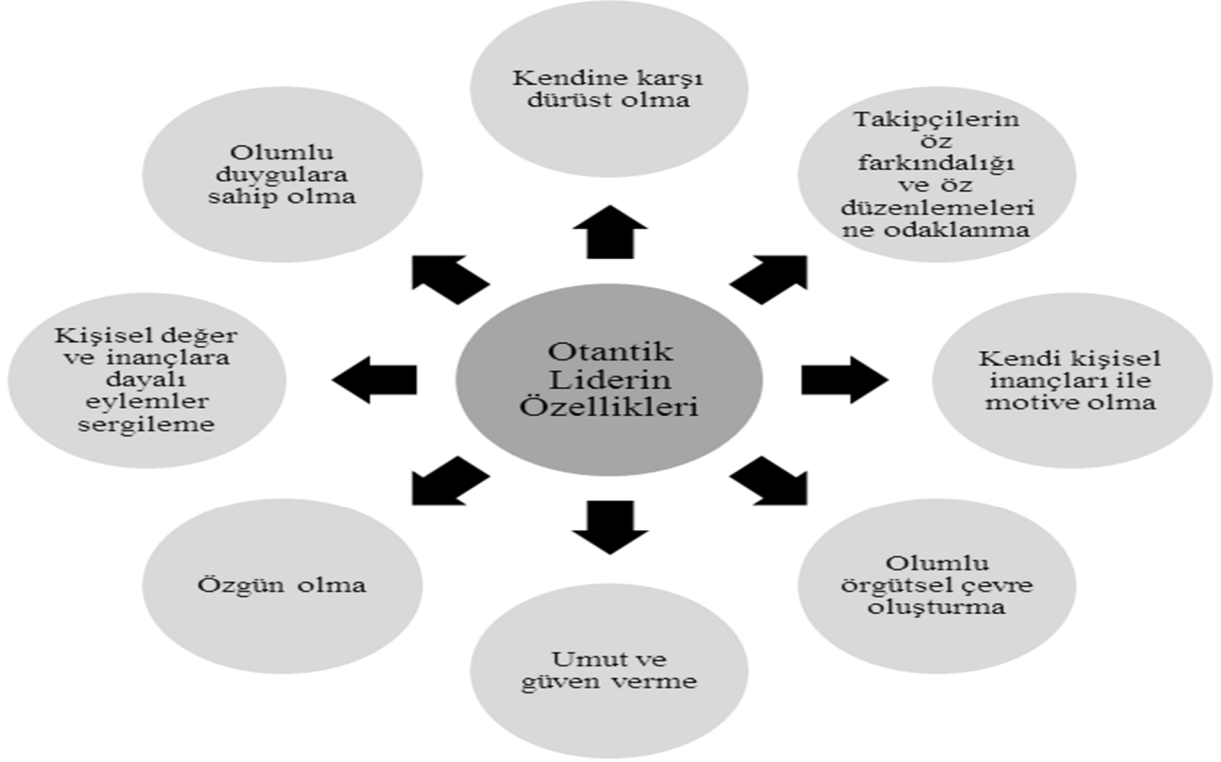
Shamir ve Eilam (2005), otantik liderleri diğer bireylerin istek ve beklentilerine göre hareket etmek yerine kendine karşı dürüst, kişisel çıkar ve yükselmek yerine kendi inançlarıyla motive, başkalarını takip edip taklit etmek yerine kendine has, kendi kişisel değer ve inançları olan bireyler olarak tanımlamıştır.

Gardner vd. (2005), otantik liderlerin öz farkındalık ve denetimleri yüksek, kendi değer ve amaçlarıyla tutarlı hareket eden, öz saygıları yüksek liderler olduklarını belirtmiştir. Otantik liderler objektif davranabilir, kendi güçlü ve sınırlı yönlerini bilir, olumlu-olumsuz davranışların farkındadır. Kendilerini iyi tanımaları, sınırlı ve geliştirilmesi gereken yönlerinin farkında olmaları kendilerini geliştirmelerini sağlar ve bu yönde çaba gösterirler.

Otantik liderin en önemli özelliklerinden biri de doğal yeteneklerini kullanmalarıdır (George, 2003; Boz, 2016). Takipçileri liderlerin özelliklerini gözlemleyip, inceleyip, detaylı olarak analiz ettikten sonra kendisine uygun ve doğru bulursa hayatında uygulamaya başlar (Avolio ve Gardner, 2005; Hinojosa, McCauley, Randolph-Seng, Gardner, 2014; Boz, 2016). Otantik liderin takipçileri ile ilişkileri sürekli olarak devam etmesi (Boz, 2016),

takipçilerinin sürekli olarak onu izlemesi ve güven duyması (George, 2003; Boz, 2016) liderin bu yöndeki başarısının bir kanıtıdır.

Vrapca (2015) ise otantik liderin temel özelliklerini şu şekilde göstermiştir (Koşar, 2020):



Şekil 5. Otantik Liderin Temel Özellikleri (Vrapca, 2015; Koşar, 2020).

Yapılan araştırmalar ve şekil 5 incelendiğinde otantik liderin özellikleri ile ilgili görüşler birbiri ile uyumlu olduğu görülmektedir. Otantik liderin en temel özelliğinin ise kendi içinden geldiği gibi davranması gösterilebilir.

2.4.5. Otantik Liderliğin Bileşenleri

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

Öz Farkındalık ve Öz Denetim

Otantik liderlik ve liderlerde aranan en temel özelliklerden biri öz farkındalık ve öz denetimdir. Öz farkındalık ve öz denetim birbirini tamamlar nitelikte olduğu için aynı başlık altında ele alınarak incelenmiştir.

Öz farkındalık, kişinin kendi değerlerini, kişisel özelliklerini ve bunları etkileyen öğeleri, duyguları bilmesi ve bunlara bilinçli yaklaşarak güven duymasıdır. Otantik liderler kendi sınırlı ve güçlü yönlerinin farkındadır. (Çelik, 2015).

Otantik liderler kendilerinin, kim olduklarının ve inandıkları şeylerin farkındadır. Eylemleri, sözleri kendi değer ve inançlarıyla uyumludur. Takipçileri bu liderleri etik ilkelere saygılı olarak nitelendirir. Aynı zamanda ne düşündüklerini ve neden öyle davrandıklarının farkındadırlar (Demir, 2020). Gardner vd. (2005) otantik lideri tanımlarken kendi iyi ve kötü yönlerinin farkında olduklarını, olumsuz ve geliştirilmesi gereken yönlerini bildiklerini ve kendilerini geliştirmek için çaba harcadıklarını belirtmiştir.

Yapılan araştırmalar kısaca özetlenirse otantik bir liderin kendini her yönüyle tanıdığı, sadece olumlu değil olumsuz yönlerinin de farkında olduğu söylenebilir. Aynı zamanda sadece farkında olmakla kalmayarak olumsuz yönleri düzeltmek, kendisini geliştirmek için çaba sarf ederek öz denetim yaptıkları görülmektedir. Öz denetimin gerçekleşmesi için öz farkındalığın olması şarttır. Bu nedenle bir bütün olarak düşünülebilir.

İlişkisel Şeffaflık

Otantik liderliğin temel amaçlarından biri, örgüt içerisinde açıklık hissi oluşturmaktır. Böylece örgüt üyeleri, kendileri ile lider arasında bağ kurabilecek ve liderin olumlu yönlerini örnek alacaklardır (Yücel ve Kılıç, 2017).

İlişkisel şeffaflık Kernis (2003) tarafından diğer bireylerle ilişki kurarken doğruluğa ve açıklığa dayalı iletişim kurmak olarak açıklanmıştır (akt. Keser, 2013). Burada belirtilmek istenen ilişki kurarken samimi, dürüst, güven verici tutumlar sergilemek ve yapmacık tutumlardan uzak durmaktır.

Bireyin diğer bireylerle ilişkilerinde netlik ve dürüstlüğün önemsenerak uygulanması ilişkisel şeffaflığı içerir. İlişkisel şeffaflık samimiyetin gelişmesinde önem taşır (Kernis, 2003).

Gardner vd. (2005) göre otantik liderler, ilişki kurarken yüksek seviyede açık, istekli, düşünce-görüşlerini paylaşmaktan çekinmeyen ve bunu yaparken yapıcı yaklaşım sergileyen liderlerdir. Otantik liderler yaşanması durumunda hasar bırakabilecek olay ve duyguların etkilerini en az seviyeye düşürmek için gayret gösterirler. Otantik liderler, bireylerle, örgütlerle ve kurumlarla ilişkilerinde, yüksek seviyede netlik belirten, aynı zamanda ilişki kurmada istekli olan, duygu ve düşüncelerini takipçilerine çekinmeden aktaran liderlerdir. Bu liderler yapıcı bir tutum sergileyen bireylerdir.

Karar Almada Dengeli Yaklaşım

Kernis (2003) dengeli ve tutarlı davranışlarda bulunmanın otantiklikte asıl unsurlardan biri olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda otantik liderin takipçileriyle olan iletişiminin güçlü olmasını, bununla gelen başarı ve değerin liderin şeffaflık özelliklerine bağlamıştır.

Otantik liderler, dengeli davranışlar sergileyerek bir konu hakkında karar vermeden önce bilgileri ayrıntılarıyla inceleyen liderlerdir (Luthans ve Avolio, 2003; May ve diğ., 2003; Avolio ve Gardner, 2005; Akgündüz, 2012; akt. Çelik, 2015).

Demir (2020), otantik liderlerin ön yargılardan uzak, bilgileri dengeli değerlendirebilen ve konulara farklı açılardan yaklaşabilen kişiler olarak tanımlamıştır. Bu liderler, kendi pozisyonlarına olumsuz yansıyabilecek düşüncelerde bile ortaya atılarak değerlendirilmesine destek olabilirler (Özkara, 2017; akt. Avcı, 2022).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ/MATERYAL VE YÖNTEM

Tezin bu bölümünde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama süreci ve araçları, verilerin analizi, araştırmanın geçerlik-güvenirlik çalışmalarına ait bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerini üzerine okul yöneticilerinin görüşlerinin ve öğretmenlerin otantik liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi amacıyla yapılan bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Nitel araştırmalar olgu ve olayların istenilen yönde derinlemesine incelenmesini temel almaktadır. (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Nitel araştırmalar psikolojik ölçümler ve sosyal olaylarla ilgili nicel araştırmalara oranla daha derinlemesine bilgi edinmeyi sağlar (Büyüköztürk vd., 2016).

Araştırmada sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özellikleri, bu özelliklerin eğitime etkileri derinlemesine incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu sebeple nitel araştırma desenlerinden biri olan olgu bilim tercih edilmiştir.

Olgu bilim araştırmalarında olgunun, olayın, durumun içinde olan bireyler araştırmanın kaynaklarını oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Cropley'ye (2002) göre olgu bilim çalışmaları farkında olduğumuz ancak derinlemesine bilgi sahibi olmadığımız konulara odaklanır (akt. Büyüköztürk, vd. 2016). Olgu bilim araştırmalarında veri kaynakları araştırmanın temel aldığı olguyu yaşayan ve dışı vurabilecek bireylerdir (Büyüköztürk, vd., 2016).

3.2. Çalışma Grubu

Bir ülkenin gelişmesinde her mesleğin farklı oranda katkısı olsa da insan kaynaklarını nitelikli hale getirmede ve kalkınmada en önem taşıyan meslek öğretmenliktir (Güven, 2017). Bu nedenle sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerinin incelendiği araştırmada sınıf öğretmenlerini en yakından tanıyabilecek olan okul yöneticileri ve sınıf öğretmenleriyle çalışılmıştır.

Araştırmanın çalışma grubunu 2020-2021 eğitim-öğretim yılı içerisinde Balıkesir iline bağlı Bandırma ilçesinde görev yapmakta olan okul yöneticileri, 1. ve 4. sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır.

Çalışma grubunu, basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile seçilen Balıkesir ili Bandırma ilçesinde görev yapmakta olan 30 okul yöneticisi ve tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen 26 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Basit seçkisiz örnekleme yönteminde evrende bulunan her bireyin örnekleme için seçilme olasılığı aynıdır (Ural ve Kılıç, 2005; akt. Uçar, 2020).

Tabakalı örnekleme yöntemi, evrenden alt grupların belirlenip bunların evrenin içindeki oranlarıyla örnekleme temsil edilmelerini sağlamayı amaçlayan bir yöntemdir (Büyüköztürk, vd., 2016).

Aşağıdaki tabloda çalışma grubunu oluşturan okulların listesi verilmiştir.

Tablo 5

Kurum Listesi

İl Adı	İlçe Adı	Kurum Adı
BALIKESİR	BANDIRMA	AKSAKAL İLKOKULU
BALIKESİR	BANDIRMA	ALİ FAHRİ İŞERİ İLKOKULU
BALIKESİR	BANDIRMA	CUMHURİYET İLKOKULU
BALIKESİR	BANDIRMA	ÇALIŞKANLAR İLKOKULU
BALIKESİR	BANDIRMA	EDİNCİK İLKOKULU
BALIKESİR	BANDIRMA	EDİNCİK ONSEKİZEYLÜL İLKOKULU
BALIKESİR	BANDIRMA	ERİKLİ İLKOKULU
BALIKESİR	BANDIRMA	FATİH İLKOKULU
BALIKESİR	BANDIRMA	HASAN ATLI İLKOKULU
BALIKESİR	BANDIRMA	HÜRRİYET İLKOKULU
BALIKESİR	BANDIRMA	MARMARA İLKOKULU
BALIKESİR	BANDIRMA	ŞEHİT PİLOT ÜSTEĞMEN CEMİL KAYA İLKOKULU
BALIKESİR	BANDIRMA	ŞEHİT SÜLEYMANBEY İLKOKULU
BALIKESİR	BANDIRMA	TİCARET BORSASI İLKOKULU
BALIKESİR	BANDIRMA	TİCARET ODASI İLKOKULU
BALIKESİR	BANDIRMA	YAMAN EGELİ İLKOKULU
BALIKESİR	BANDIRMA	YENİYENİCE İLKOKULU
BALIKESİR	BANDIRMA	100. YIL İLKOKULU
BALIKESİR	BANDIRMA	17 EYLÜL İLKOKULU

Yukarıdaki tabloda belirtildiği gibi çalışma grubundaki okulların tamamının Balıkesir ilinin Bandırma ilçesinde yer aldığı görülmektedir.

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cinsiyet, yaş, tecrübe, görev yeri gibi demografik bilgilerine yer verilmiştir.

Tablo 6

Yöneticilerin Demografik Bilgileri

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

M27	E	58	36	29	Ön Lisans	Bandırma
M28	K	35	11	4	Lisans	Bandırma
M29	K	37	15	14	Yüksek Lisans	Bandırma
M30	K	35	15	4	Lisans	Bandırma

Tablo 6'ya bakıldığında araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 4 kadın, 26 erkekten oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yaşları incelendiğinde 1'inin 21-30 yaş, 9'unun 31-40 yaş, 11'inin 41-50 yaş, 9'unun 51-60 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin mesleki tecrübeleri incelendiğinde 3'ünün 0-10 yıl, 9'unun 11-20 yıl, 7'sinin 21-30 yıl, 11'inin 31-40 yıl tecrübeye sahip oldukları görülmüştür.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yönetici olarak çalışma süreleri incelendiğinde 11'inin 0-10 yıl, 12'sinin 11-20 yıl, 6'sının 21-30 yıl, 1'inin 31-40 yıl süreyle çalıştıkları görülmüştür.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin eğitim durumları incelendiğinde 3'nün ön lisans, 25'inin lisans, 2'sinin yüksek lisans eğitimi aldığı görülmüştür.

Katılımcıların tümü Bandırma ili Bandırma ilçesinde görev yapmaktadır.

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, tecrübe gibi demografik bilgilerine yer verilmiştir.

Tablo 7

Öğretmenlerin Demografik Bilgileri

Öğretmen	Cinsiyet	Yaş	Tecrübe	Eğitim Durumu	Okutulan Sınıf Düzeyi
Ö1	K	25	3	Lisans	4
Ö2	E	42	19	Lisans	1
Ö3	K	39	15	Lisans	1
Ö4	K	30	6	Lisans	1
Ö5	K	41	18	Lisans	4
Ö6	K	49	24	Lisans	4
Ö7	K	38	17	Lisans	4
Ö8	K	51	24	Lisans	1
Ö9	K	38	15	Lisans	1
Ö10	K	42	22	Lisans	4
Ö11	E	55	25	Lisans	4
Ö12	E	42	22	Lisans	1
Ö13	K	47	20	Lisans	4
Ö14	K	40	17	Lisans	4
Ö15	K	56	35	Ön Lisans	1
Ö16	K	38	16	Lisans	1
Ö17	K	50	27	Lisans	1
Ö18	K	53	30	Lisans	4
Ö19	K	42	21	Lisans	1
Ö20	K	42	21	Lisans	4
Ö21	K	55	24	Lisans	1
Ö22	K	44	22	Lisans	1
Ö23	K	37	15	Lisans	4
Ö24	K	40	20	Yüksek Lisans	1
Ö25	K	52	34	Lisans	4
Ö26	K	48	25	Lisans	4

Tablo 7'ye bakıldığında araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin 23 kadın, 3 erkekten oluştuğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin yaşları incelendiğinde 2'sinin 21-30 yaş, 7'sinin 31-40 yaş, 11'inin 41-50 yaş, 6'sının 51-60 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin mesleki tecrübeleri incelendiğinde 2'sinin 0-10 yıl, 10'unun 11-20 yıl, 12'sinin 21-30 yıl, 2'sinin 31-40 yıl tecrübeye sahip oldukları görülmüştür.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin eğitim durumları incelendiğinde 1'inin ön lisans, 24'ünün lisans, 1'inin yüksek lisans eğitimi aldığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin okuttukları sınıf düzeyi incelendiğinde 13'ünün 1. sınıf, 13'ünün 4. sınıf okuttukları görülmüştür.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme ve gözlem formları kullanılmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşmeler hem sınırlandırılmış yanıtlamayı hem de ilgili alanda derinlemesine bilgi alabilmeyi birleştirir. Bu sebeple iki yöntemin olumlu ve olumsuz yönlerini birleştirir. Kolay analiz edilebilmesi, kendini rahat ifade edebilme imkânı, derinlemesine bilgi alabilmek gibi olumlu, önemsiz konularda fazla zaman harcanması, kontrolün kaybedilebilmesi gibi olumsuz yönleri vardır (Büyüköztürk vd. 2016).

Gözlem, araştırma için gerekli verilerin elde edilmesinde, toplum ya da doğa gibi hedeflere odaklanarak, gözle veya bir nesne kullanılarak izlemenin kullanılması sürecidir. Gözlem bir araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılabilir gibi çeşitli veri toplama araçları ile de kullanılabilir (Büyüköztürk vd. 2016).

Araştırmanın veri toplama araçları hazırlanırken konu ile ilgili literatür araştırması yapılmıştır. Araştırma sonucunda oluşturulan görüşme formu danışman öğretim üyesi ile detaylı şekilde incelenmiş, 2 okul yöneticisi ile pilot uygulama yapılmış ve sonrasında 2 öğretim üyesinin fikirleri alınarak son düzenlemeleri yapılmış ve uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Hazırlanan gözlem formu ise danışman öğretim üyesi ile detaylı olarak incelenmiş, 3 sınıf öğretmeni ile pilot uygulama yapılmış ve 2 öğretim üyesinin fikirleri alınarak son düzenlemeleri yapılmış ve uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Her iki ölçekte iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıların demografik özelliklerini ölçmekte ikinci bölüm sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerini hakkında görüşleri almaktadır. Veri toplama araçlarının hazırlanması sürecinde, ön denemeye alınan ilköğretim yöneticileri ve sınıf öğretmenleri uygulama aşamasında sürece dahil edilmemiştir.

Bu doğrultuda okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özellikleri ile ilgili görüşleri almak için kullanılan görüşme formunda on dört soru kullanılmıştır. Sorular şu şekildedir:

- 1- Sınıf öğretmenlerini gözlemlemek için ne sıklıkla derslere katılıyorsunuz?
- 2- Otantik liderlik hakkında bilgi ve düşünceleriniz neler?
- 3- Öğretmenlerinizin kendi içlerinden geldiği gibi davrandığını düşünüyor musunuz?
- 4- Öğretmenlerinizin öz farkındalık düzeyleri hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 5- Öğretmenlerinizin öz denetim düzeyleri hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 6- Öğretmenlerinizin ilişkisel şeffaflıkları hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 7- Öğretmenlerinizin karar alma sürecindeki yaklaşımları hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 8- Öğretmenleriniz hatalı davranışları karşısında nasıl tepki veriyorlar?
- 9- Öğretmenlerinizin otantik liderlik özelliklerine ne derece sahip olduğunu düşünüyorsunuz?

10- Öğretmenlerinizden beklediğiniz otantik liderlik özellikleri neler?

11- Öğretmenlerinizde en belirgin otantik liderlik özellikleri neler?

12- Öğretmenlerinizin otantik liderlik özelliklerini hem öğrenciler açısından hem meslektaşları açısından değerlendirir misiniz?

13- Öğretmenlerinizin otantik liderlik özelliklerini geliştirmek için ne gibi önerilerde bulunabilirsiniz? Siz neler yapıyorsunuz?

14- Öğretmenlerin otantik liderlik özellikleri göstermeleri eğitim açısından nasıl bir önem taşıyor olabilir?

Sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla kullanılan gözlem formunda on soru kullanılmıştır. Sorular şu şekildedir:

1- Öğrencilerinin onun hakkındaki görüşlerinin farkında mı?

2- Öğretmen hata yaptığında nasıl tepki veriyor?

3- Öğrencileri hata yaptığında nasıl tepki veriyor?

4- Öğretmen sık sık geribildirim alıyor mu?

5- Öğrenciler kendilerini rahatça ifade edebiliyor mu?

6- Öğretmenin sözleri ve davranışları tutarlılık gösteriyor mu?

7- Öğrenciler ile iletişim kurarken açık ve net davranabiliyor mu?

8- Sınıf içerisindeki tüm öğrencilerin öğretmen ile iletişimi benzer düzeyde mi?

9- Sınıf içerisinde karar alma aşamaları nasıl gerçekleşiyor?

10- Sınıf içerisinde öğretmen-öğrenci ve öğrenci-öğrenci iletişim düzeyi yüksek mi?

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanması amacıyla hazırlanan görüşme ve gözlem formları için Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Etik Kurul'u ve Bandırma İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan izinler doğrultusunda Bandırma ilçesinde görev yapmakta olan okul yöneticilerine ve sınıf öğretmenlerine ulaşılmıştır. Görüşme ve gözlemler için uygun tarih ve saat belirlenerek gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda 30 okul yöneticisi ile görüşme yapılmış, 26 sınıf öğretmeni araştırmacı tarafından gözlemlenmiştir. Sosyal bilimler alanında en çok kullanılan veri toplama yöntemlerinden biri görüşmedir (Ekiz, 2003; Karasar, 2004). Görüşmeler ile araştırmacılar; tecrübe, düşünce, algılar ve tepkiler gibi bilgileri edinmeyi amaçlarlar (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Yapılacak görüşmeler öncesinde okul yöneticilerine ve sınıf öğretmenlerine araştırmanın konusu ve amacı açıklanmış, elde edilen verilerin gizli tutulacağı ve sadece araştırma için kullanılacağı belirtilmiştir.

Araştırmacı okul yöneticileri ile birer kez görüşme yapmıştır. Yapılan görüşmeler Ocak 2021- Mart 2021 ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler 20-40 dakika sürmüştür. Görüşmeler sırasında araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış (bakınız, ek-5), araştırmacı görüşmeler sırasında formda bulunan sorulara eklemeler yaparak görüşler ile ilgili detaylı bilgi almayı amaçlamıştır. Görüşmeler sırasında okul yöneticilerine ses kaydı alınacağı belirtilmiş ve bunu kabul ettiklerini belirten gerekli izinleri alınmıştır. Herbir yönetici ve öğretmen için elde edilen ses kayıtları herhangi bir değişiklik olmaksızın yazıya dökülerek bilgisayar ortamına aktarılmış ve okul yöneticileri "M1, M2.." şeklinde kodlanmıştır. Örneğin:

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

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

Yapılan görüşmeler ile okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özellikleri hakkındaki görüşleri, tutumları ve düşüncelerinin alınması amaçlanmıştır. Görüşme yapılan okul yöneticilerinin yapılan görüşmelerde doğru cevaplar verdiği,

samimiyetleri ve buldukları ortamın özellikleri gibi faktörler çalışmanın geçerliliğinde etkilidir. (Cohen & Manion, 1993; Ekiz, 2003; Güven, 2007). Yıldırım ve Şimşek (2018), “bireylerin yaptıkları ve söyledikleri arasında herhangi bir farklılık var mıdır?” sorusu ile sosyal bilimler alanında kullanılan gözlem yönteminin uygulanması gerektiğini belirtmiştir (Güven, 2007). Bu bağlamda araştırmanın geçerliliğini arttırmak amacıyla hem görüşme hem gözlem yöntemleri kullanılmıştır.

Gözlem, bazen karmaşık davranışların araştırılmasında bazen de basit sınıflandırmaların yapılmasında kullanılmaktadır (Karasar, 2004; Güven, 2007). Bu çalışmada okul yöneticilerinin belirttiği görüşleri süreç içerisinde görebilmek amacıyla araştırmacı tarafından gözlemler yapılmıştır. Yapılan gözlemler Ocak 2021- Mart 2021 ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Sınıf öğretmenleri ile yapılan gözlemler bir ders saati sürmüştür. Gerçekleştirilen gözlemlerin on üç tanesi birinci sınıf, on üç tanesi dördüncü sınıf düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Birinci sınıf düzeyinde altı matematik, yedi Türkçe dersi; dördüncü sınıf düzeyinde sekiz Türkçe, beş matematik dersi gözlemlenmiştir. Gözlemler sırasında araştırmacı tarafından geliştirilen gözlem formu kullanılmıştır (bakınız, ek-4). Gözlem esnasında araştırmacı katılımcı olarak gözlemci rolündedir. Katılımcı gözlemci, etkinliklerde yer almayan ancak araştırmacı olduğu katılımcılar tarafından bilinen kişilerdir (Büyüköztürk, 2016). Araştırmacı gözlemler sırasında sınıfların içerisinde bulunmuş, kendisini öğrenci ve öğretmenlere tanıtmıştır. Ders esnasında araştırmacı herhangi bir müdahalede bulunmamış, dersin akışına dahil olmamış, sadece gözlem yapmıştır. Araştırmacı tarafından gözlem formunda belirtilen maddeler ışığında notlar tutulmuş, gözlem sonrasında bu notlar sınıf öğretmenleri ile paylaşılmıştır. Elde edilen notlar 24 saat geçmeden, bir değişiklik olmaksızın bilgisayar ortamına aktarılmış ve “Ö1, Ö2...” şeklinde kodlanmıştır. Örneğin;

Ö9’a Ait Gözlem:

- Öğretmen sık sık geri bildirim alıyor. Düşüncelerini öğrenerek, sorular sorarak, dikkatlerini ölçerek geri bildirim alıyor.

Gözlem yapılan sınıflara ait bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 8

Sınıfların Özellikleri

Sınıf Düzeyi	Ders	Sınıf Mevcudu
1	Türkçe	11
1	Türkçe	22
1	Türkçe	12
1	Türkçe	24
1	Türkçe	7
1	Türkçe	11
1	Türkçe	8
1	Matematik	7
1	Matematik	8
1	Matematik	7
1	Matematik	10
1	Matematik	10
1	Matematik	11
4	Türkçe	24
4	Türkçe	6
4	Türkçe	6
4	Türkçe	7
4	Türkçe	12
4	Türkçe	14
4	Türkçe	6
4	Türkçe	9
4	Matematik	15
4	Matematik	10
4	Matematik	9
4	Matematik	11
4	Matematik	12

Yukarıdaki tablo incelendiğinde çalışma grubunu oluşturan sınıfların 13 tanesinin birinci sınıf, 13 tanesinin dördüncü sınıf olduğu görülmektedir. Gözlem yapılan derslerin Türkçe ve matematik olduğu belirtilmiştir. Sınıf mevcutları ise 6 ile 24 öğrenci arasında değişmektedir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler yüzde ve frekans kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırma kapsamında verileri kod ve temalar etrafında toplayarak anlaşılır olmasını sağlamak ve alan yazında henüz bulunmayan kod ve temalara ulaşma ihtimali olması nedeniyle içerik analizi tekniği kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

İçerik analizi, birbiriyle uyumlu verileri belirli kodlar ve temalar etrafında toplamak ve bunları anlaşılır bir şekilde düzenlemektir (Yıldırım ve Şimşek, 2011; Uçar, 2020).

Büyüköztürk vd. (2016), içerik analizini metnin bazı kaidelerle kodlanarak, küçük kategorilerle özetlendiği, sistematik ve yenilenebilir bir teknik olarak tanımlamıştır.

Elde edilen nitel veriler, kod ve temalara ayrılmıştır. Elde edilen kod ve temalar arasında karşılaştırma ve yorum yapmayı kolaylaştırması için sayı sistemleri kullanılmış, düzenli ve pratik bir analiz olması için yazılım kullanılmıştır. Yazılım üzerinde kodlamalar yapılırken katılımcıların kişisel bilgileri aktarılmamıştır. Katılımcıların görüşleri yazılıma hiçbir değişiklik yapılmadan aktarılmıştır. Bulguların modellenmesinde “MAXQDA 2022” paket programından yararlanılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde şu adımlar izlenmiştir:

Araştırmacı görüşmeler sırasında kendi hazırlamış olduğu yarı yapılandırılmış görüşme formunu kullanmış ve görüşmeler sırasında ses kaydı almıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler dijital ortama aktarılmıştır. Veriler dijital ortama aktarılırken herhangi bir değişiklik yapılmamış, daha anlaşılır olması için noktalama işaretleri konulmuştur. Dijital ortama aktarılan veriler tema ve kodlara ayrılmıştır. Elde edilen tema ve kodlar analiz programı kullanılarak düzenlenmiştir.

Araştırmacı tarafından yapılan gözlemler sırasında, araştırmacı hazırlamış olduğu gözlem formu ışığında notlar tutmuş, önemli gördüğu noktaları yazmıştır. Elde edilen verilen dijital ortama herhangi bir değişiklik olmaksızın aktarılmıştır. Dijital ortama aktarılan veriler, analiz programı kullanılarak tema ve kodlara ayrılarak düzenlenmiştir. Son olarak bulgular tanımlanmış, tanımlanan bulgular yorumlanmıştır.

3.6. Güvenirlik ve Geçerlik Çalışmaları

Nitel çalışmalarda elde edilen verilerin, veri analizlerinin ve çıkarılan sonuçların kabul edilebilir olmasında geçerlik ve güvenilirlik büyük önem taşımaktadır (McMillan, 2000; akt. Büyüköztürk vd., 2016). Yıldırım ve Şimşek (2018), araştırmalarda geçerliğin sağlanmasının güvenilirliği ve bilgiye ulaşma sürecini etkilediğini belirtmektedir.

Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğini arttırmak amacıyla görüşme ve gözlem olmak üzere iki farklı veri toplama yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın geçerliğini sağlamak amacıyla; araştırmacının ön yargılı ve yanlı bir tutum göstermesini önlemek için katılımcıların demografik özelliklerinin çeşitli olmasına dikkat edilmiştir (Büyüköztürk vd., 2016). Ayrıca araştırmanın örneklemini oluşturan okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinden oluşmuş olması, sınıf öğretmenleriyle çalışılmış olması ve araştırmacının da sınıf öğretmeni olması, görüşme ve gözlemler sırasında katılımcıların kendilerini daha rahat hissetmelerine, anlaşılacaklarına olan inançlarına katkı sağladığı gözlemlenmiştir. Araştırma ve veri toplama süresince danışman öğretim üyesi ile araştırmanın niteliğini arttırmak amacıyla değerlendirmeler yapılmıştır.

Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla; yapılan görüşmeler sırasında katılımcıların onayı ile ses kaydı alınmış ve ses kayıtları görüşme sonrasında dinletilerek onaylatılmıştır. Yapılan gözlemler sırasında katılımcıların onayı ile görüşme formu doğrultusunda notlar tutulmuş, tutulan notlar gözlem sonrasında katılımcılar ile paylaşılarak onaylatılmıştır. Gözlem yapılan araştırmalarda araştırmacının gözlemi üzerinden uzun süre geçmeden görüşlerini aktarması önem taşımaktadır (Büyüköztürk vd., 2016). Bu nedenle gözlemler sonrasında detaylı notlar gözlemin üzerinden yirmi dört saat geçmeden oluşturulmuştur. Görüşme ve gözlem öncesinde araştırmanın amacı, aşamaları ve konusu ile

ilgili katılımcılara detaylı bilgi verilmiştir. Verilerin analiziyle elde edilen bulgu ve sonuçlar arasında bağlantı kurulmuş, katılımcıların ifadelerinden değiştirilmeden alıntılar yapılmış ve alıntılara herhangi bir ekleme yapılmamıştır. Araştırma verileri kodlanırken, farklı araştırmacıların da değerlendirme yapmasına olanak sağlaması gerektiği için (Büyüköztürk vd., 2016) bu konuda özen gösterilmiştir.

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

Tablo 9

Görüşme Formu Güvenirlik Analizleri

Sorular	Güvenirlik Yüzdeleri %
1	100
2	96,5
3	86
4	89
5	85.4
6	83
7	90
8	81
9	94
10	83
11	87.2
12	81.1
13	88.5
14	94
̄X	89,6

Tablo 10

Gözlem Formu Güvenirlik Analizleri

Sorular	Güvenirlik Yüzdeleri
	%
1	94
2	89.3
3	88.1
4	82
5	84
6	83.4
7	93
8	82.3
9	86
10	82.5
̐X	87,8

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

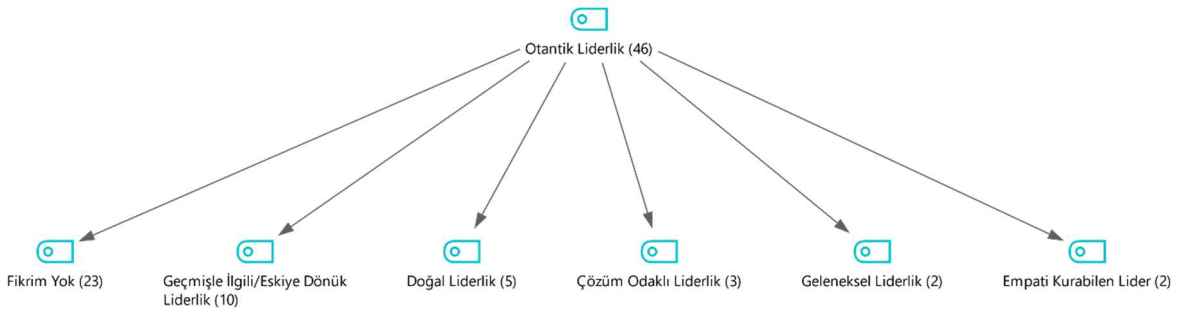
Araştırmanın bu bölümünde sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özellikleri ile ilgili belirlenen temalar ve alt temalara ait bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Açık Uçlu Sorular ile Elde Edilen Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde ilkökul yöneticileriyle yapılan görüşmelerde açık uçlu sorulara verdikleri cevaplar ile elde edilen verilerin analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.1.1. Okul Yöneticilerinin Otantik Liderliğin Ne Olduğu Hakkındaki Görüşleri

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



Şekil 6. Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlik Hakkındaki Görüşleri

Şekil 6’da okul yöneticilerinin otantik liderlik hakkındaki görüşleri “*Fikrim Yok*” (f:23), “*Geçmişle İlgili/Eskiye Dönük*” (f:10), “*Doğal Liderlik*” (f:5), “*Çözüm Odaklı Liderlik*” (f:3), “*Geleneksel Liderlik*” (f:2) ve “*Empati Kurabilen Lider*” (f:2) şeklinde temalara ayrılmıştır. Okul yöneticilerinin otantik liderlik hakkındaki görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

En çok frekansa sahip olan fikrim yok temasına (f:23) ait görüşlerden bazıları şu şekildedir:

M3: *“Bir fikrim yok açıkçası daha önce duymadım.”*

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

M9: *“İlk defa duydum.”*

M20: *“Maalesef yok.”*

M30: *“Bilmiyorum. Yanlış bir şey söylemek isterse bilmemek daha doğru.”*

Yukarıdaki yöneticilerin görüşleri incelendiğinde M3, M6 ve M9 otantik liderlik kavramını daha önce hiç duymadıklarını belirtmişlerdir. M20 otantik liderlik ile ilgili bir fikrinin olmadığını belirtmiştir. M30 ise M3, M6 ve M9 gibi otantik liderliği hiç duymadığını belirtmiştir. Yanlış bir cevap vermektense bu konuda görüş bildirmek istemediğini söylemiştir.

Fikrim yok temasından sonra en çok frekansa sahip geçmişle ilgili/eskiye dönük temasına (f:10) ait görüşlerden bazıları şöyledir:

M12: *“Otantik deyince sanki biraz daha eskiye dönük geliyor aklıma. Eski usul liderlik...”*

M13: *“Geçmiş tecrübelerin günümüze aktarılması, günümüzde faydalanmak, yararlanılması.”*

M24: *“Otantik deyince eski bir öğretmenlik gibi bir şey anladım.”*

M29: *“Bildiğimiz o geçmişten gelen müdürlük, liderlik özellikleri. Nasıldır hani daha sert, daha otoriter olan liderlik herhalde.”*

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

Diğer temalar ile ilgili görüşler şöyledir:

M2: “Allah vergisi şeklinde gelişen liderlik pozisyonu bence.”

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

M10: “Duruma göre yol çizebilen veya çözüm üretebilen.”

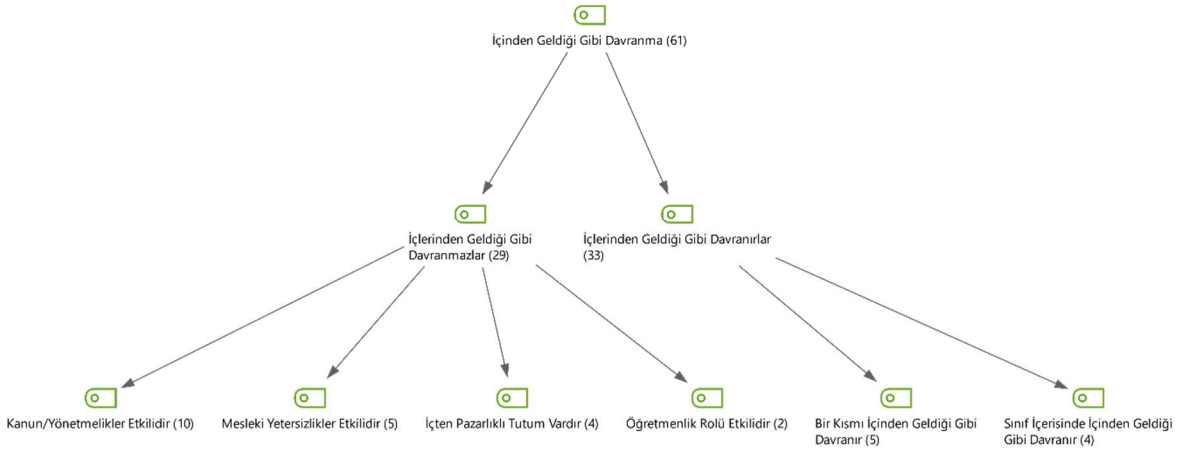
M16: “...yani yönlendiricilik, farklı bir yönlendiricilik gibi hissediyorum. Farklı bir yaklaşımla yönlendiricilik.”

Yukarıdaki yöneticilerin görüşleri incelendiğinde M2 otantik liderliği tanımlarken Allah vergisi tanımını, M9 ise doğal liderlik tanımını kullanmıştır. Bu iki tanımın benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir. M10, otantik liderleri duruma uyum sağlayabilen, çözümcü kişiler olarak tanımlamıştır. M16 ise otantik liderlik ile yönlendiricilik kavramını ilişkilendirmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde okul yöneticilerinin büyük bir kısmının (f:23) otantik liderlik hakkında fikrinin olmadığı dikkat çekmektedir. Okul yöneticileri genellikle hiç duymadıklarını, farklı liderlik türleri ile karşılaştıklarını ancak otantik liderlikle hiç karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Görüş bildiren okul yöneticilerinin ise otantik liderliğin en çok geçmişe dönük ve eskiyle ilgili olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir.

4.1.2. Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Kendi İçlerinden Geldiği Gibi Davranmaları Hakkındaki Görüşleri

Araştırma kapsamında sorulan “Sınıf öğretmenlerinin kendi içlerinden geldiği gibi davrandığını düşünüyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplar analiz sonucunda 2 tema, 6 alt temaya ayrılmış, elde edilen veriler hiyerarşik tabloda frekans değerleri ile şekil 7’de verilmiştir.



Şekil 7. Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Kendi İçlerinden Geldiği Gibi Davranmaları Hakkındaki Görüşleri

Şekil 7’de okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin kendi içlerinden geldiği gibi davranmaları hakkındaki görüşleri “İçlerinden Geldiği Gibi Davranmazlar” (f:29) ve “İçlerinden Geldiği Gibi Davranırlar” (f:33) olmak üzere iki temaya ayrılmıştır. İçlerinden geldiği gibi davranmazlar teması 4 alt temaya ayrılmış, “Kanun/Yönetmelikler Etkilidir” (f:10), “Mesleki Yetersizlikler Etkilidir” (f:5), “İçten Pazarlıklı Tutum Vardır” (f:4), “Öğretmenlik Rolü Etkilidir” (f:2) şeklinde ifade edilmiştir. İçlerinden geldiği gibi davranırlar teması 2 alt temaya ayrılmış, “Bir Kısmı İçinden Geldiği Gibi Davranır” (f:5), “Sınıf İçerisinde İçinden Geldiği Gibi Davranırlar” (f:4) şeklinde ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin kendi içlerinden geldiği gibi davranmaları hakkındaki görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

İçlerinden geldiği gibi davranmazlar (f:29) temasına ait bazı görüşler şu şekildedir:

M1: “Mesleki yetersizliği kapatmak için davranmıyorlar.”

M4: “Öğretmenlik rolüne bürünüyorlar. Bu da gayet normal. Diğer normal hayatta tanıdığım kişi ile öğretmenlik yapan kişi farklı oluyor.”

M20: “Bazıları kapalı beşerî ilişkilere. İçinden geçirdiğini değiştirerek söyler. Aslında içinden geçirdiği Bence o değildir. Ama resmîyette ama şeyle ben hepsi için demiyorum Tabii ki olduğu gibi olması gerektiği gibi söyleyen de vardır ama biraz ketum davranıp kendi açısından değiştirerek bana açıkladığı şeyler de vardır yani.”

M30: “Disiplini daha önemli görenler var. Disiplin gitme kaygısı yaşıyorlar. Disiplini kaybettikleri zaman öğrencinin veya velinin başlarına çıkacaklarını düşünüyorlar. Bize davrandıkları gibi olmaya biliyorlar bazen sınıfta.”

Yukarıdaki yöneticilerin görüşleri incelendiğinde M1 öğretmenlerin içlerinden geldiği gibi davranmamasını mesleki yetersizliklerini kapatma isteği olduğunu belirtmiştir. M4 bunu öğretmenlik rolü ile ilişkilendirmiştir. M20 ve M30 ise öğretmenlerin kişiliklerinin ve kaygılarının etkili olabileceğini belirtmiştir. M4’ün görüşü incelendiğinde öğretmenin içinden geldiği gibi davranmamasını olumlu bir şekilde gördüğü dikkat çekmektedir. Öğretmenin mesleği ile özel hayatın farklı olmasının doğal olduğunu belirtmiştir.

İçlerinden geldiği gibi davranmazlar temasında en çok frekansa sahip olan (f:10) kanun/yönetmelikler etkilidir alt temasına ait görüşlerden bazıları şu şekildedir:

M8: “Ama tabii kurallarımız var ve kurallarımız doğrultusunda ifade etme konusunda kendilerini çekme durumu da yaşanıyor tabii ki.”

M11: “...ya da bir böyle şey korkusu kamu görevlisi olduğu için ha yani bana bir şey olur şikâyet edilirim gibi bu tür korkularla oluyor başka neden olur?”

M12: “Politikalar. Hiçbir okulda davranamazlar ki. Davrananlara öyle bir tuhaf gözüyle bakarlar. Ya işte sözümüzü dinlemiyor, gereğini yapmıyor. Türkiye’de bu dediğiniz olmaz asla. Ben size bununla ilgili en az 50 tane örnek veririm. Davranamazlar, bende davranamam size de davranamazsınız.”

M14: “Birincisi benden kaynaklı serbestlik ortamından dolayı ikincisi yasa, yönetmelik, genelgelerden kaynaklı olan serbestlik ortamları. Benden kaynaklanan ortamda son derece rahat olduklarını düşünüyorum. İçlerinden geldiği gibi nasıl istiyorlarsa öyle yaptıklarını düşünüyorum %95 oranında. Ama bir de bizim devlet memuru olarak bağlayıcı unsurlarımız var. Tabii ki bu da oranını yüzde 80-85’lere getiriyor. Mecburi olarak söylüyorum. Okul ortamından kaynaklı %95, yönetmelik genelgelerin sınırladığı ölçüde yüzde 80-85. Tabii ki bu durumda her içinden geleni yapamıyor.”

Yukarıdaki yöneticilerin görüşleri incelendiğinde okul yöneticilerinin kanun ve yönetmeliklerin öğretmenlerin içlerinden geldiği gibi davranmasını engellediğini belirttikleri görülmektedir. M8 kurallar nedeniyle öğretmenlerin çekimser kalabileceğini

belirtmiş, M11 bununla benzer olarak şikâyet edilme, bir şey olur kaygısı ile çekimser kaldıklarını ifade etmiştir. M14 öğretmenlerin kendilerini ifade etmelerini iki başlık altında ifade etmiştir. Okul içerisinde idareye bağlı olan durumlarda rahat olabileceklerini ancak idareye bağlı olmayan durumlarda sınırlı olduklarını belirtmiştir. M12 ise diğer yöneticilere göre net bir ifade ile içlerinden geldiği gibi davranamayacaklarını, bunun sadece öğretmenlere özel olmadığını herkes için geçerli olduğunu belirtmiştir. Görüşler incelendiğinde kanun ve yönetmeliklerin öğretmenlerin davranışlarında etkili olduğu görülmektedir.

İçlerinden geldiği gibi davranışlar temasına (f:33) ait bazı görüşler şu şekildedir:

M2: *“Doğaları neyse onu ortaya çıkartıyorlar ve o şekilde davranıyorlar”*

M3: *“Bizim okulumuzda genellikle bu şekilde davranılıyor. Bazı öğretmenlerimiz ise fazlasıyla böyle davranıyor.”*

M9: *“Genellikle kendi doğal halleriyle hareket ettiklerine katılıyorum. Genellikle buradaki yaşayışları hareket tarzları kendi istedikleri gibi doğal halleriyle yaşadıklarını biliyorum.”*

M10: *“Rahatlardır. Sanmıyorum farklı bir durumları olduğunu. Farklı bir sınıfta farklı bir öğretmen olduğunu sanmıyorum. Kendisi nasılsa orada da öyle bir öğretmen olduğunu düşünüyorum.”*

Yukarıdaki yöneticilerin görüşleri incelendiğinde M2, M3, M9 ve M10 öğretmenlerin doğal hallerinde olduklarını o şekilde davrandıklarını belirttikleri görülmüştür. Sınıf içerisinde ve dışında özgür olduklarını belirtmişlerdir. M10 sınıf içerisinde ve dışında farklı öğretmen olmadığını belirtirken M4 ise sınıf içerisinde öğretmenlik rolü olduğunu belirtmiştir.

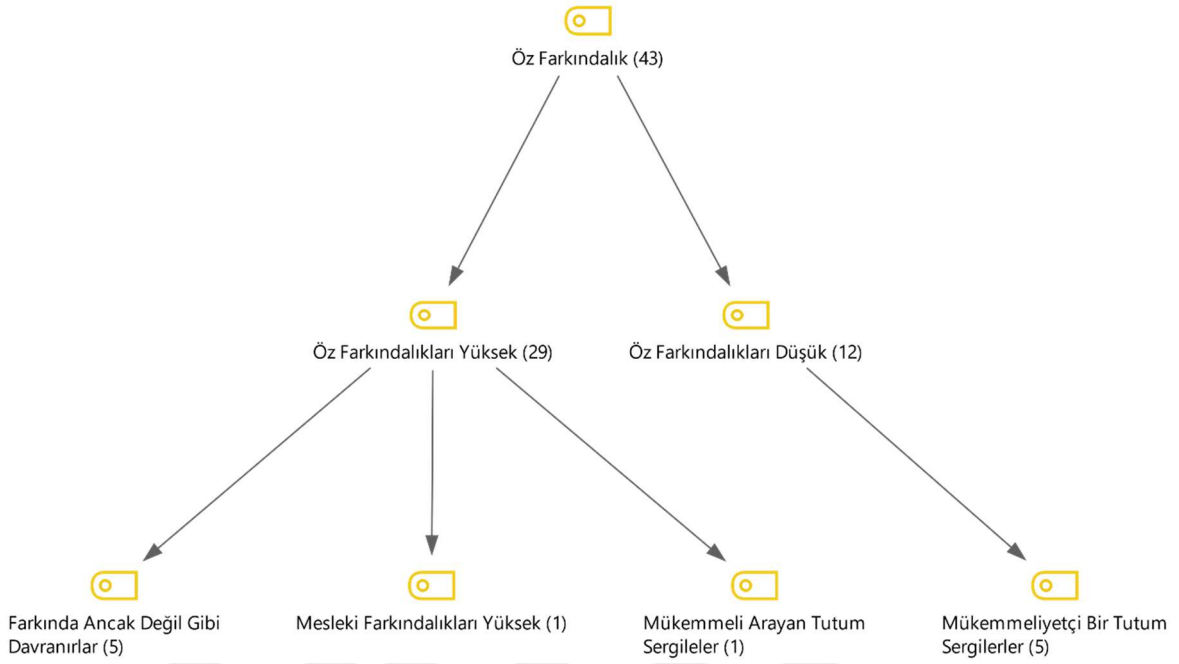
Analiz sonuçları incelendiğinde okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin içlerinden geldiği gibi davranışları hakkında, içlerinden geldiği gibi davrandığını düşünen (f:33) ve içlerinden geldiği davranmadığını düşünen (f:29) kişi sayısının benzer olduğu dikkat çekmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin içlerinden geldiği gibi davrandığını düşünen yöneticiler genellikle bunun öğretmenlerin sınıf içerisinde özür olmalarına, dilediklerince hareket etmelerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Sınıf öğretmenlerinin içlerinden geldiği gibi davranmadığını düşünen yöneticiler ise en çok kanun/yönetmeliklerin, ikinci olarak mesleki yetersizliklerin etkili olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerinin kanun ve yönetmelikler nedeniyle içlerinden geldiği gibi davranmadığını söyleyen yöneticiler ile sınıf içerisinde özür oldukları için içlerinden geldiği gibi davrandıklarını belirten yöneticilerin görüşlerinin birbirini tamamlar nitelikte olduğu söylenebilir.

Araştırma bulgularının devamında yer alan sınıf öğretmenleri ile yapılan gözlemlerden elde edilen veriler incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin söz ve davranışlarının tutarlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç okul yöneticilerinin belirttiği, sınıf öğretmenlerinin kendi içlerinden geldiği gibi davrandıklarını sonucunu destekler niteliktedir.

4.1.3. Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Öz Farkındalık Düzeyleri Hakkındaki Görüşleri

Araştırma kapsamında sorulan “Sınıf öğretmenlerinin öz farkındalık düzeyleri hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar analiz sonucunda 2 tema, 4 alt temaya ayrılmış, elde edilen veriler hiyerarşik tabloda frekans değerleri ile şekil 8 de verilmiştir.



Şekil 8. Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Öz Farkındalık Düzeyleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 8’de okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin öz farkındalık düzeyleri hakkındaki görüşleri “Öz Farkındalıkları Yüksek” (f:29) ve “Öz Farkındalıkları Düşük” (f:12) olmak üzere iki temaya ayrılmıştır. Öz farkındalıkları yüksek teması 3 alt temaya ayrılmış, “Farkında Ancak Değil Gibi Davranırlar” (f:5), “Mesleki Farkındalıkları Yüksek” (f:1), “Mükemmeli Arayan Bir Tutum Sergilerler” (f:1), şeklinde ifade edilmiştir. Öz farkındalıkları düşük teması 1 alt temaya ayrılmış, “Mükemmeliyetçi Bir Tutum Sergilerler” (f:5) şeklinde ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin öz farkındalık düzeyleri hakkındaki görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Öz farkındalıkları yüksek temasına (f:29) ait bazı görüşler şu şekildedir:

M4: “Yüzde sekseni tanıyor.”

M5: “Mesleki olarak epey bir yıldır yaptıkları için bence tanıyorlar.”

M12: “Farkındalar, farkındalar ve iyi düzeyde.”

M28: “O da yeni yüzde altmış oranında söylenebilir. Öğretmenlerin yüzde altmışı tanıyor diyebilirim yani.”

Yukarıdaki yöneticilerin görüşleri incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin öz farkındalıklarının yüksek olduğunu belirttikleri görülmektedir. M4 öğretmenlerin kendilerini yüzde seksen tanıdıklarını, M28 yüzde altmış tanıdıklarını, M12 iyi düzeyde tanıdıklarını belirtmiştir. M5 ise öz farkındalıklarını mesleki tecrübe ile ilişkilendirmiş, uzun süre öğretmenlik yapmalarının etkili olduğunu belirtmiştir.

Öz farkındalıkları yüksek temasında en çok frekansa sahip olan farkında ancak değil gibi davranışlar alt temasına (f:5) ait görüşlerden bazıları şu şekildedir:

M11: *“Yapamayan daha ben bu işi hiç iyi yapamıyorum dediğini duymadım hiç kimseden.”*

M13: *“Yani nasıl söyleyeyim yönlerimizi, ben de sınıfçıyım, sınıfçı olarak alın, eksik yönlerimizi görmemeye çalışan bir toplumuz. Yetişme tarzımız diyelim, çevrenin getirdiği mi, bu konuda sıkıntılar var. Bunun da sonucunda zaten eksikliğini söylediğin zaman da otomatikman savunma mekanizmasını devreye sokar.”*

M30: *“Yüzde sekseni vardır. Artı ve eksi yönlerinin farkındalar ama herkes göz yumuyor üstüne yatıyor. Biliyorlar ama hiçbir icraat yok. Ben böyleyim diyorlar.”*

Yukarıdaki yöneticilerin görüşleri incelendiğinde M11, M13 ve M30 öğretmenlerin kendilerinin farkında olduklarını ancak farkında olsalar da değilmiş gibi davrandıklarını belirtmişlerdir. M13 bunu sadece öğretmenler ile ilişkilendirmemiş toplumun genel bir tutumu olduğunu belirtmiştir.

Öz farkındalıkları düşük temasına (f:12) ait bazı görüşler şu şekildedir:

M9: *“Kısmen. Yani daha doğrusu kolaycılığa kaçıyor öğretmen. Yani kendi o öz farkındalığını yakalayabilse işte benim istediğim ya da bakanlığın istediği bu. Onun öz farkındalığını arttıracak mekanizmalar zayıf. Yani öğretmeni onun öz farkındalığını ortaya çıkaracak bir güç rahatsız etmiyor. Kendi içinden de gelmesi gerekiyor ama genel anlamda istiyoruz ya biz bunu belki %100 değil ama yüzde seksen istiyoruz, yüzde yetmiş beş istiyoruz. O öz*

farkındalığı ortaya çıkaracak, hareketlendirecek bir şeye ihtiyaç var. Öyle yukarıdan sallanan bir sopaya ihtiyaç var.”

M11: *“Vallahi şimdi bizim meslekte öğretmenliğin bütün branşlarında bence kimse benim yoğurdum ekşi demiyor. Bu işi nasıl diyeyim hiç yapamayan da onu konuşturdu da ben çok iyi yapıyorum bu işi der”.*

M19: *“Eski öğretmenlerimiz de var. Eski gelenekten gelen öğretmenlerimiz pek eleştiriyi sevmiyor. Kendi ile ilgili o zamandan kalan doğruların değişmesini de istemiyor. Farkında değiller. Kendilerini tanımıyorlar yani.”*

Yukarıdaki yöneticilerin görüşleri incelendiğinde, M9 öğretmenlerin öz farkındalıklarının düşük olmasını kolayca kaçmak ile ilişkilendirmiş ve öz farkındalığın artması için bunu tetikleyen bir güce ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. M11 ise öğretmenlerin kendilerinin iyi olduğunu düşüklerini belirtmiştir. M19 ise M11 ile benzer şekilde öğretmenlerin eleştiriyi sevmediklerini, doğru bildiklerinin değişmesini istemediklerini belirtmiştir. M19 ayrıca bu durumu mesleki kıdem ile ilişkilendirmiştir.

Öz farkındalıkları düşük temasında en çok frekansa sahip olan (f:5) mükemmeliyetçi bir tutum sergilerler alt temasına ait görüşlerden bazıları şu şekildedir:

M4: *“Kabul etmiyor bazı şeyleri bilmediğini bu insanları geliştiremiyoruz.”*

M10: *“Çünkü neden eee bir doğruyu anlatmak ya da yanlışını söylemek ya da doğruyu göstermek bazen bazı arkadaşlarımıza zor geliyor. Zor yani hemen kavrayamıyorlar. Yani anlayamıyorlar, hem kendilerinin yaptığının doğru olduğunu düşünüyorlar tavırlarının hareketlerinin.”*

M4 öğretmenlerin kabul etmediğini bu nedenle kendilerini geliştiremediklerini belirtmiştir. Bu görüş M11’in öğretmenlerin kendi yaptıklarını doğru buldukları ile benzerlik göstermektedir. M10 ise M4 ve M11 ile benzer şekilde yanlış kabul etmenin zor olduğunu, kendi yaptıklarını doğru kabul ettiklerini belirtmiştir.

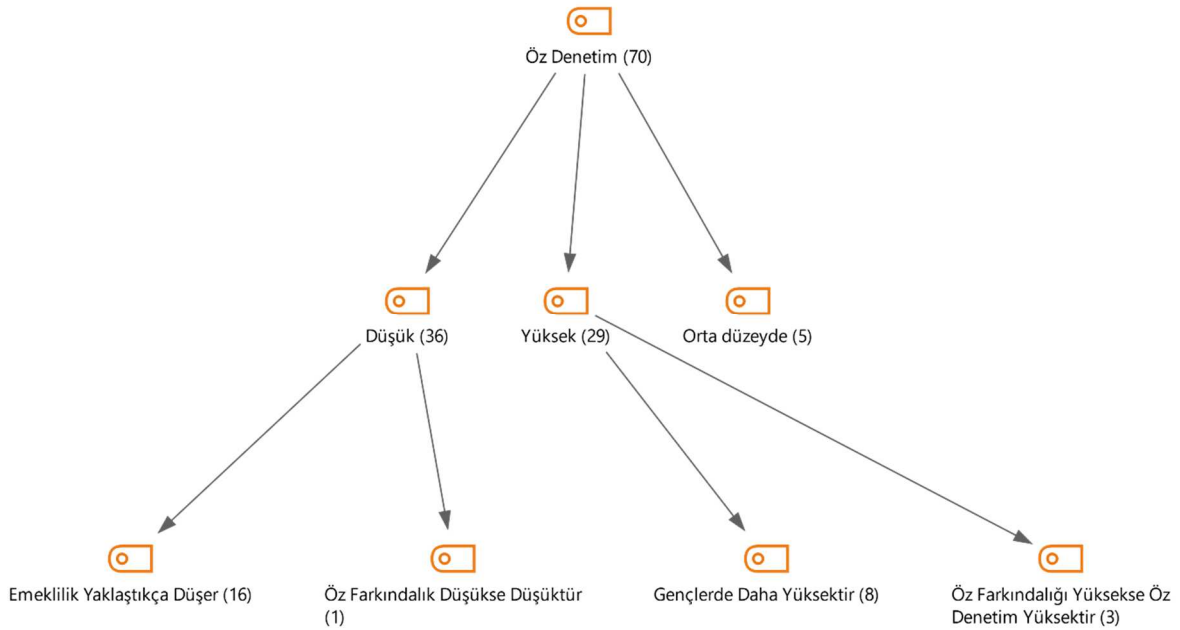
Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin öz farkındalıkları hakkındaki görüşlerinin analiz sonuçları incelendiğinde, öz farkındalıklarının yüksek olduğunu düşünen görüşlerin fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin öz farkındalıklarının yüksek olduğunu düşünen yöneticilerin bir kısmı sınıf öğretmenlerinin farkında olduğunu ancak değilmiş gibi davrandıklarını belirtmişlerdir. Sınıf öğretmenlerinin öz farkındalıklarının düşük olduğunu düşünen yöneticiler ise bunu öğretmenlerin kendilerini mükemmel gösterme isteklerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırma bulgularının devamında yer alan sınıf öğretmenleri ile yapılan gözlemlerden elde edilen veriler incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin öz farkındalık düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç okul yöneticilerinin görüşlerini destekler niteliktedir.

4.1.4. Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Öz Denetim Düzeyleri Hakkındaki Görüşleri

Araştırma kapsamında sorulan “Sınıf öğretmenlerinin öz denetim düzeyleri hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar analiz sonucunda 3 tema 4 alt temaya ayrılmış, elde edilen veriler hiyerarşik tabloda frekans değerleri ile şekil 9 de verilmiştir.



Şekil 9. Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Öz Denetim Düzeyleri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 9’de okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin öz denetim düzeyleri hakkındaki görüşleri “*Düşük*” (f:36) ve “*Yüksek*” (f:29), “*Orta Düzeyde*” (f:5) olmak üzere 3 temaya ayrılmıştır. “*Düşük*” teması 2 alt temaya ayrılmış, “*Emeklilik yaklaştıkça Düşer*” (f:16), “*Öz Farkındalık Düşükse Düşüktür*” (f:1) şeklinde ifade edilmiştir. “*Yüksek*” teması 2 alt temaya ayrılmış “*Gençlerde Daha Yüksektir*” (f:8), “*Öz Farkındalığı Yüksekse Öz Denetim Yüksektir*” (f:3) şeklinde ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin öz denetim düzeyleri hakkındaki görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Öz denetimleri yüksek temasına (f:29) ait bazı görüşler şu şekildedir:

M4: “*Kendini geliştiren öğretmenlerimiz var.*”

M5: “*Bazıları sarf ediyor. Yani bu farkındalıkları yüksek olanlar.*”

M8: “*Çok üst düzey çalışma yapan arkadaşlarımız da var. Dediğim gibi bu konuda %100 iyi bir okul demiyorum ama kendini geliştirmek konusunda çok gayretli arkadaşlarımız var.*”

M14: “*Ben burada maksimum düzeyde görüyorum.*”

M25: “*Kendilerini geliştiriyorlar. Gelişmeleri yakından takip ediyorlar. Uzaktan eğitim sürecinde teknolojiyi iyi kullanıyorlar.*”

Okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde, M4 ve M5 benzer olarak tüm öğretmenleri olmasa da kendini geliştiren öğretmenlerin olduğunu belirtmişlerdir. M8 bu konuda bazı öğretmenlerin çok üst düzey çalışmalar gösterdiğini vurgulamıştır. M14 ise M4 ve M5’ten farklı olarak öğretmenlerinin öz denetim düzeylerinin maksimum seviyede olduğunu belirtmiştir. M25 ise M14 ile benzer şekilde öz denetimlerinin yüksek olduğunu, gelişmeleri takip ettiklerini belirtmiştir.

Öz denetimleri yüksek temasında en çok frekansa sahip olan (f:8) gençlerde daha yüksektir alt temasına ait görüşlerden bazıları şu şekildedir:

M2: “*Şimdi şöyle söyleyeyim, genç meslektaşlarımız çağın getirdiği şeylere vakıflar. Sosyal medyaya vakıflar, pek çok şeye vakıf olarak geliyorlar.*”

M14: “*Aslında fark öğretmenlerin kıdem, çalışma yılı olarak saymak lazım. Yeni arkadaşlar da belli bir yıla kadar, 10-15 yıla kadar bu çok daha fazla.*”

M15: “Her gelen öğretmenimiz farklı farklı yaş gruplarında öğretmenlerimiz var. Emekliliği yakın olan öğretmenlerimiz var. Onlar da gayet iyi ama gelen nesiller yeni gelen nesiller aynı şekilde bence özgüvenleri açısından hem yeniliklere açık olmaları açısından daha iyiler diye düşünüyorum.”

M19: “Tabi, onun çabasına farkındalar diye düşünüyorum. Süreci düşündüğümde yapıyorlar. Bu internette uzaktan eğitime ayak uydurma, diğer gençlerle daha yarışma gibi yapamıyorsa bile eksik yönlerini görüyor. Emekli olanlarda oldu bu uzaktan eğitim sürecinde 5-6 tane öğretmenimiz. Bunu fark etmişler ki biz buna ayak uyduramayacağız bunu yapamayacağız emekli oldular. Bununla ilgili çaba sarf eden de var eskide direnen de var. Elinden geldiği kadar böyle eskisi gibi olsun ben şu kadarını yapabiliyorum şekilde. Hani yeterli gibi düşünüyor. Ama bu süreçte biraz daha devam ederse uzaktan eğitim bu da azalacaktır. Yeni şeylere açık olan öğretmenlerin gelmesi gerektiği bir gerçek yani. İsteddiği kadar dirensin.”

Okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde M2 öz denetimin gençlerde yüksek olmasını gelişmeleri takip edebilmeleri ile ilişkilendirmiştir. M15, M2’yi destekleyen ifadeler kullanmış ve yeni gelen nesillerin yeniliklere açık olduklarını belirtmiştir. M14, 10-15 yıla kadar olan öğretmenlerde daha yüksek olduğunu belirtmiş ancak bunun nedeni ile ilgili bir örüş belirtmemiştir. M19 ise yeniliklere açık olan öğretmenlerin gelmesinin gerekli olduğunu belirtmiş ve M2 ve M15 gibi yeniliklere ayak uydurmanın önemli olduğunu açıklamıştır.

Öz denetimleri düşük temasına (f:36) ait bazı görüşler şu şekildedir:

M2: “Öz denetimlerinde sıkıntı var.”

M4: “Eskide kalmış öğretmenlerimiz var.”

M11: “Valla bu hep bizim meslekte sıkıntıdır. Yani kimse ya işte ben okulumda çok arkadaşlarla çalıştım. Yani şu cümleyi bile duydum. Diyorum ki mesela sene başı kurulda arkadaşlar İlçe Milli Eğitim bir sürü seminer yapıyor. Bu seminerlere katılın. İu yani geliyor listeler bütün okullardan katılanlar var bizim okulumuzdan bir tane bile isim çıkmıyor diye söylediğim de şunu bile söylediler, ya hocam ne öğretiyorlar ki orada. Ya sen gitmemişsin. Müracaat

bile etmemişsin. Diyorsun ki ne öğretiyorlar. Bizim bilmediğimiz ne öğretiyorlar orada. Böyle bir şey var yani. Denetim kendini geliştirme konusunda maalesef iyi değiliz yani.”

M2 öğretmenlerin öz denetimlerinin düşük olduğunu belirtmiştir. M4 öğretmenlerin bazılarının eskide kalmış olduğunu belirtmiştir. M11 ise öğretmenlerin öz denetimlerinin düşük olduğunu, bunun için çaba harcamadıklarını belirtmiştir. Aynı zamanda ellerindeki imkanları değerlendirmediklerini vurgulamıştır.

Öz denetimleri düşük temasında (f:16) en çok frekansa sahip emeklilik yaklaştıkça düşer alt temasına ait görüşlerden bazıları şu şekildedir:

M14: *“İletişim kendini geliştirebilme, biraz daha 20 yılın üzerine çıkmış artık geriye doğru emekliliği sayan arkadaşlarda da ben yeter ki çağı yakalayayım da geri kalmamış olayım, öğrenciyi mağdur etmeyeyim, ama kendimi artık bu saatten sonra geliştirmem çok önemli diyen de mevcut.”*

M20: *“Belli bir yaş grubundan yukarısının kendini yenilemek için çok da fazla yırtındığını düşünmüyorum. Geleneksel bir öğretim tarzını devam ettirenler var.”*

M24: *“Artık emekliliğe yaklaştıkları için hani benden geçti artık düşüncesi ile çok fazla emek vermiyorlar artık emekliliğe kanalize olmuşlar. 2 sene 3 sene kalmış emekli olup gideyim düşüncesiyle hareket ediyorlar.”*

M30: *“Emekliliği yaklaşan öğretmenler şey yapmıyor. Bazısı da zaten uğraştığım bir sürü iş var bir de ekstra iş almak istemiyor. Güncellesem ne olacak takdir mi var teşekkürü mü var bunun karşılığı ne olacak? Yapan da aynı yapmayan da aynı 14 kişilik sınıfta aynı 30 kişilik sınıfa giren de aynı. Benim takdir belgem 10 tane olsa ne olacak kimse bana madalya vermiyor şeklinde cümleler var. O yüzden kimse kıpırdamıyor.”*

M14’ün görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin emeklilikleri yaklaştıkça çağı yakalamayı yeterli gördüklerini belirttiği görülmüştür. M20, emekliliği yaklaşan öğretmenlerin geleneksel tarzlarını devam ettirdiklerini, M24 ise benzer şekilde emekliliği yaklaşan öğretmenlerin artık emekliliğe odaklandıklarını belirtirken, M30 bu görüşlere ek

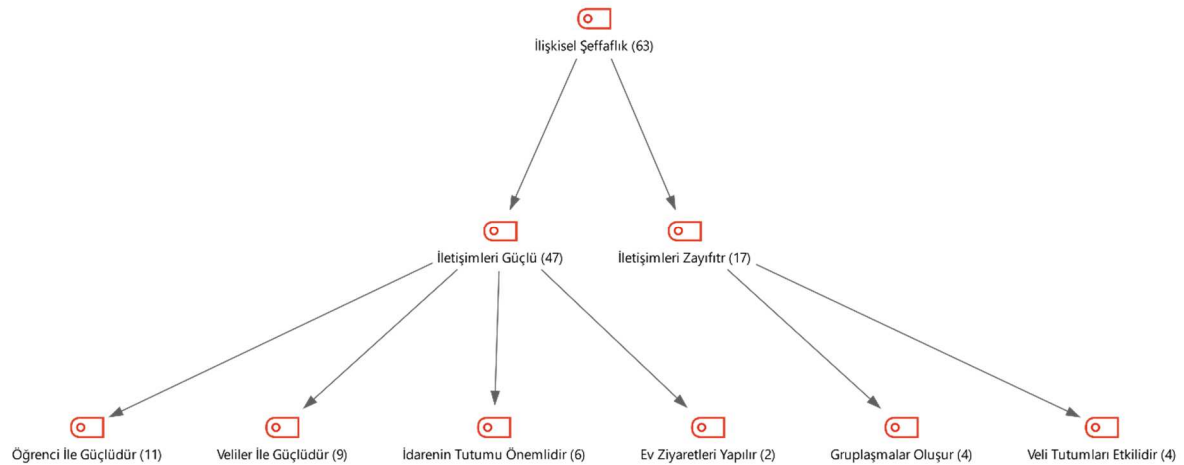
olarak öğretmenlerin kendilerini geliştirdiklerinde karşılığında bir şey almadıklarını bu nedenle çaba harcamadıklarını belirtmiştir.

Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin öz denetim düzeyleri hakkındaki görüşlerinin analiz sonuçları incelendiğinde yüksek olduğunu belirten görüşlerin (f:29) ve düşük olduğunu belirten görüşlerin (f:36) frekanslarının yakın olduğu görülmüştür.

Öz denetimlerinin düşük olduğunu düşünen okul yöneticileri genellikle öz denetimin emeklilik yaklaştıkça düştüğünü belirtmişlerdir. Öz denetimin yüksek olduğunu düşünen okul yöneticileri gençlerde daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bu iki görüşün birbirini destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Emeklilik yaklaştıkça öz denetimin düşmesinin sebebi olarak genellikle motivasyonun düşmesini, yaş ilerledikçe gelişmenin faydası olmayacağını düşündüklerini ve emekliliğe odaklandıklarını belirtmişlerdir. Gençlerde öz denetimin yüksek olmasını, motivasyonlarının yüksek olmasına, gelişen çağa daha hızlı uyum sağlayabilmelerine ve enerjilerinin yüksek olmasıyla ilişkilendirmişlerdir.

4.1.5. Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin İlişkisel Şeffaflıkları Hakkındaki Görüşleri

Araştırma kapsamında sorulan “Sınıf öğretmenlerinin ilişkisel şeffaflıkları hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar analiz sonucunda 2 tema, 6 alt temaya ayrılmış, elde edilen veriler hiyerarşik tabloda frekans değerleri ile şekil 10 de verilmiştir.



Şekil 10. Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin İlişkisel Şeffaflıkları Hakkındaki Görüşleri

Şekil 10'da okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin ilişkisel şeffaflıkları hakkındaki görüşleri “İletişimleri Güçlü” (f:47) ve “İletişimleri Zayıftır” (f:17) olmak üzere iki temaya ayrılmıştır. İletişimleri Yüksek teması 4 alt temaya ayrılmış, “Öğrencileri İle Güçlüdür” (f:11), “Veliler İle Güçlüdür” (f:9), “İdarenin Tutumu Önemlidir” (f:6), “Ev Ziyaretleri Yapılır” (f:2) şeklinde ifade edilmiştir. İletişimleri zayıftır teması 2 alt temaya ayrılmış, “Gruplaşmalar Oluşur” (f:4), “Veli Tutumları Etkilidir” (f:4) şeklinde ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin ilişkisel şeffaflık düzeyleri hakkındaki görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

İletişimleri güçlüdür temasına (f:47) ait bazı görüşler şu şekildedir:

- M4:** “Şimdi onda yüzde sekseni, 100 tanesinden 80'i kurabiliyor. İletişimleri öğretmenlerin iyi diğer meslek gruplarına göre. Rahatlıkla iletişim kurabilirsiniz öğretmenlerle.”
- M8:** “Çok iyiyiz öyle söyleyeyim. Bir aile ortamı var okulumuzda. Biz idareci gibi değiliz de daha çok resmi işler olduğunda daha çok idare tarzında oluyor.”
- M9:** “Yani şöyle kendi aralarında iletişim konusunda sıkıntı yok, zümreler arasında ama şöyle bir yanlış algı var. İdari yönetimle öğretmen arasında şöyle bir şey varmış gibi mesafe varmış gibi görüp, sanki biz onlara etmişiz gibi sanki onların işini zorlaştırıyormuşuz gibi bazılarında böyle bir algı var. Yani kardeşim bu iş böyle olur böyle olmaz geldin söyledin de biz bunda demokratik davranmadık mı? Bu konuda da yani hepsi değil belki ama büyük çoğunluğu şeffaf diyebiliriz. Şeffaflar yani söylediğimde dinliyorlar. Ha kabul eden etmeyen ayrı. İlişki anlamında gizleme gibi şeyler yok yani. Şeffaflık konusunda rahatız yani.”
- M14:** “Olması gereken düzeyde. Aslında ilişkisel şeffaflık, öğretmenlerimizi de şey var gizli kapaklı işler yok bir kere.”

Okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde M4, öğretmenlerin ilişkisel şeffaflıklarını meslekleri ile ilişkilendirmiş, öğretmenlikte bunun güçlü olduğunu

belirtmiştir. M8 ise bunu okul ortamı ile ilişkilendirmiştir. M9, M8 ile benzer şekilde okul ortamının etkisinden bahsetmiş ve idarenin tutumunu vurgulamıştır. M14 ise beklenen düzeyde buna sahip olduklarını belirtmiştir. Görüşler incelendiğinde yöneticilerin bunu farklı açılardan ele aldıkları görülmektedir.

İletişimleri güçlüdür temasında en çok frekansa sahip olan öğrencileri ile güçlüdür (f:11) ve velileri ile güçlüdür (f:9) alt temalarına ait görüşlerden bazıları şu şekildedir:

M6: *“Burada öğretmen öğrenci ilişkisinden daha çok abi kardeş abla kardeş eğitimini sürdürüyoruz.” “...Çünkü burada veli ziyaretlerimiz oluyor. Burada öğretmenim sene içinde en az sınıfının yarısını, rehber öğretmeni sınıfın yarısının aile ziyaretini gerçekleştiriyor. Nasıl bir ortamda yaşıyorlar nasıl yaşıyorlar? Ona göre davranış sergiliyorlar çocuklara. Eksiklerine göre, öğrencinin davranışlarına göre, aile yapısına göre, çocuğun pasifliğine göre çocuğun daha iyi bir eğitimi açılmasını sağlıyorlar.”*

M8: *“Öğretmenlerimizin öğrencileri ile iletişimleri çok iyi. Sevecenler yani anne evlat ilişkisi gibi diyelim.”*

M11: *“Şimdi okulumu düşünürsek veliler ile iletişim iyiydi. Koşullar kötü olsa bile ev ziyaretleri yapılırdı.”*

M6, öğretmenlerin ilişkisel şeffaflıklarını değerlendirirken veliler ile iletişimleri ele almış ve bu konuda başarılı olduklarını belirtmiştir. M11, M6 ile benzer şekilde veliler ile iletişimi değerlendirmiştir. M8 ise ilişkisel şeffaflığı öğrenciler ile ilişkiler açısından ele almış, iletişimlerini anne-çocuk ilişkisine benzetmiştir.

İletişimleri zayıftır temasına (f:17) ait bazı görüşler şu şekildedir:

M2: *“Bazı öğretmen arkadaşlar öğrenci ile kanalları açık veli ile iletişimlerini kapatmışlar.”*

M3: *“Kendi aralarında gruplaşmalar oluşuyor.”*

M10: *“Hepsi değil. Onda da yine iki tane öğretmenim var diyebilirim. Öğretmenin dediği doğrudur. Öğretmen bir şey diyorsa onu yapmak zorundalar. Öğretmen nasıl olur, ben bir öğretmenim gibi böyle tavır şeyleri var. Günümüz şeylerini uygun davranmak, onları ikna etmek, motive etmek,*

onların dilinden konuşmak varken biraz daha ben böyleyim ben buradayım bir şeyleri var bazı arkadaşlarımızın.”

M16: *“Onlara da elimizden geldiğince öğretmen olarak idari olarak ulaşmaya çalışıyoruz. Biz de çaba sarf ediyoruz ama veli istekle olmayınca veli alıcı olmayınca maalesef bir şey yapamıyorsun ilerleme kaydedemiyorsun.”*

M2, M3, M10 ve M16 ilişkisel şeffaflığı, iletişimleri ile ilişkilendirmiş ve iletişimlerinin zayıf olduğunu belirtmişlerdir. M2 iletişimlerinin öğrenci ile güçlü veli ile zayıf olduğunu belirtmiştir. M3, öğretmenlerin kendi aralarında gruplaşmalar oluşmasının kötü etkilediğini belirtmiştir. M10 ve M16 ise birbirini destekleyen görüşler belirtmiş, iletişime kapalı olduklarında çaba harcansa da ulaşamadıklarını vurgulamışlardır.

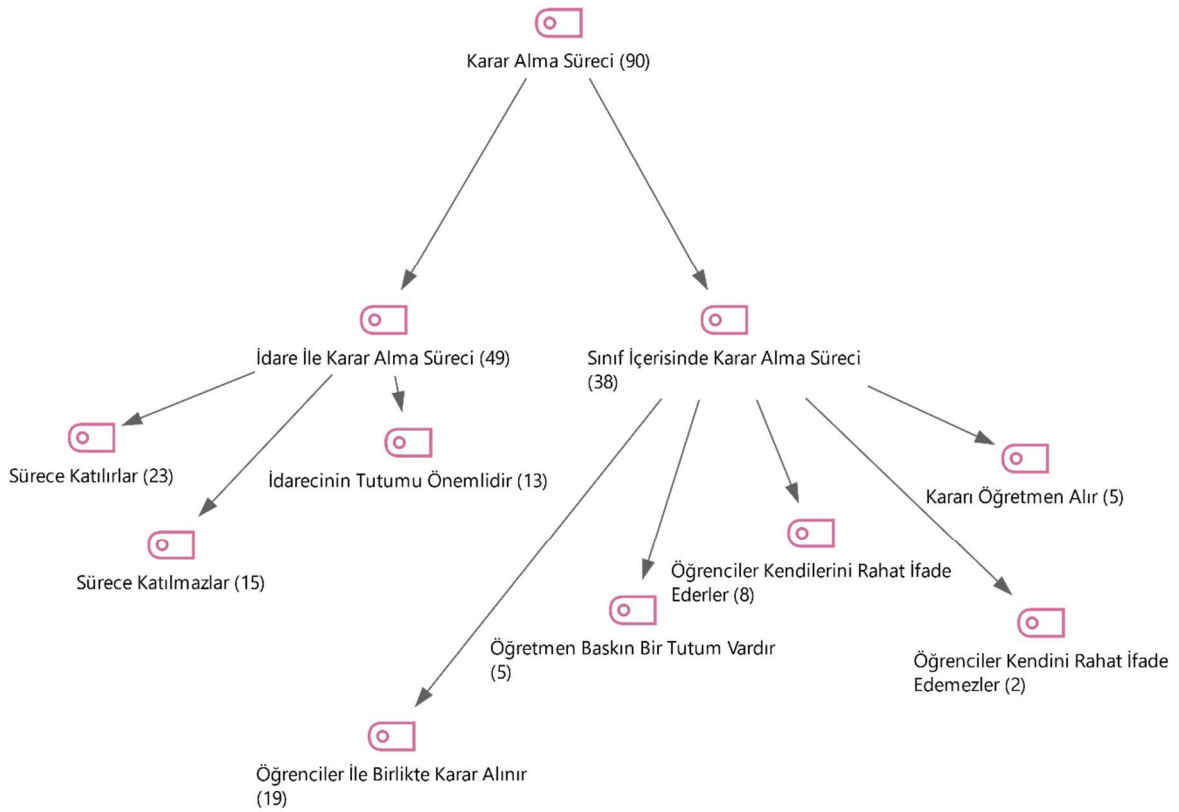
Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin ilişkisel şeffaflıkları hakkındaki görüşlerinin analiz sonuçları incelendiğinde, ilişkisel şeffaflıklarının, iletişimlerinin güçlü olduğunu düşünen görüşlerin fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin, ilişkisel şeffaflıklarının ve iletişimlerinin güçlü olduğunu belirten yöneticiler, öğrencilerin öğretmenlerine kendilerini rahatça ifade edebildiklerini, paylaşmaktan çekinmediklerini, veliler ile iş birliği içinde olduklarını, idarecileri ile uyum içinde olduklarını, çekinmeden kendilerini ifade ettiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlik mesleğinin bu anlamda diğer mesleklerden farklı olduğu vurgusu dikkat çekmektedir. Sınıf öğretmenlerinin iletişimlerinin güçsüz olduğunu belirten yöneticiler ise bunu okul içerisindeki gruplaşmalar ve velilerin öğretmene yaklaşımlarını ile ilişkilendirmişlerdir.

Araştırma bulgularının devamında yer alan sınıf öğretmenleri ile yapılan gözlemlerden elde edilen veriler incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin açık ve net iletişim kurmaları ve iletişim düzeylerinin yüksek olduğu bulguları, okul yöneticilerinin görüşlerini destekler bir nitelik taşımaktadır.

4.1.6. Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Karar Alma Sürecindeki Yaklaşımları Hakkında Görüşleri

Araştırma kapsamında sorulan “Sınıf öğretmenlerinin karar alma sürecindeki yaklaşımları hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar analiz sonucunda 2 tema, 8 alt temaya ayrılmış, elde edilen veriler hiyerarşik tabloda frekans değerleri ile şekil 11 de verilmiştir.



Şekil 11. Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Karar Alma Sürecindeki Yaklaşımları Hakkındaki Görüşleri

Şekil 11’de okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin karar alma sürecindeki yaklaşımları hakkındaki görüşleri “İdare İle Karar Alma Süreci” (f:49) ve “Sınıf İçerisinde Karar Alma Süreci” (f:38) olmak üzere iki temaya ayrılmıştır. İdare ile karar alma süreci teması 3 alt temaya ayrılmış, “Süreçe Katılırlar” (f:23), “Süreçe Katılmazlar” (f:15), “İdarecinin Tutumu Önemlidir” (f:13), şeklinde ifade edilmiştir. Sınıf içerisinde karar alma süreci teması 5 alt temaya ayrılmış, “Öğrenciler İle Birlikte Karar Alınır” (f:19), “Öğretmen

Baskın Bir Tutum Vardır” (f:5), “Öğrenciler Kendini Rahat İfade Ederler” (f:8), “Öğrenciler Kendini Rahat İfade Edemezler” (f:2), “Kararı Öğretmen Alır” (f:5) şeklinde ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin karar alma sürecindeki yaklaşımları hakkındaki görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

İdare ile karar alma süreci temasına (f:49) ait bazı görüşler şu şekildedir:

M5: *“Yani 657'ye tabi olduğu için bakanlıkla ilgili işlerle ilgili alınan kararlar kısmında çok söz sahibi olmuyorlar. O noktada karar alamıyorlar.”*

M12: *“İdare ile karar alırken de karar almazlar, daha çok olanı kabul ederler. Gereğini yapmaya çalışırlar.”*

M23: *“Genç biraz daha yeni atanmış öğretmenler ise biraz daha kendi kararları almak konusunda zorlanıyoruz sanki.”*

M26: *“Benim yönetim anlayışında ekip çalışması önemlidir. Herkes kendi sorumluluğunun bilincinde olmalıdır. Bazı görevleri ve çalışmaları kaynak vermeden de söylemeden de rica etmeden de yapabiliyor olmaları gerekiyor.”*

M29: *“Bizlerle karar alırken, bizim okulumuzda şöyle özellikle bu okulda şöyle bir şeye oturttuk biz. Öğretmenlerle bir şey yapacağımız zaman biz idare olarak ne yapacağımızı konuşuyoruz. Sonra her sınıf seviyesinin öğretmenleri zümreleri teker teker odaya alıyoruz. Müdürün odası veya benim odama. Toplantı yapıyoruz bakın böyle böyle bir şey düşünüyoruz sizin fikriniz nedir bu konuda. Herkes orada fikrini söyler bizim başta ortaya koyduğumuz fikir ona göre şekillenir.”*

Yukarıdaki görüşler incelendiğinde okul yöneticilerinin, sınıf öğretmenleri ile karar alma süreçlerini değerlendirirken idare ile karar alma süreçlerini dikkate aldıkları görülmektedir. M5, öğretmenlerin kanunlar nedeniyle karar alma sürecine katılmadıklarını belirtmiştir. M12 ise alınan kararları uyguladıklarını, sürece katılmadıklarını belirtirken, M23 karar alma sürecinde zorlandıklarını belirtmiştir. M29, diğer yöneticilerden farklı olarak karar alma sürecinde ekip çalışması olduğunu belirtmiştir.

İdare ile karar alma süreci temasında en çok frekansa (f:23) sahip olan sürece katılırlar alt temasına ait görüşlerden bazıları şu şekildedir:

M2: *“Ama %94-%95 ben bu kararın mekanizmalarını da sınıf içerisindeki ilişkilerinde de öğretmen her zaman aktif tutar.”*

M6: *“Şu şekilde söyleyeyim karar almadan önce birbirlerine danışırlar. Ben böyle bir şey uygulamak istiyorum, nasıl olur diye birbirlerine önce nasıl derler beyin fırtınası mı dersiniz, artık siz ona ne dersiniz bilmiyorum da fikir alışverişi diyoruz biz ona. Bize sorarlar hocam, müdür yardımcılarım da genç. Onlarla hemen hemen aynı yaşta. Birbirlerini daha kolay anlıyorlar.”*

M8: *“Yok yani arkadaşlarımız fikirlerini söylerler. Bizde istişare esastır. Beraber burada karar alırız.”*

M14: *“...ederler. Yani şimdi hem kendi okulumla kıyaslıyorum hem de genel olarak düşünüyorum. Bir toplantı yaptığımız zaman bütün arkadaşlar fikirlerini rahatlıkla ifade ederler.”*

M22: *“Biz genelde öğretmen kurulları yapıyoruz. Orada yapılması gereken planlaması gerekenleri bir yıl içerisindeki eğitim faaliyetlerini onlara danışarak birlikte planlıyoruz. O yönde olumlular. Yani sürece katılıyorlar.”*

Yukarıdaki görüşler incelendiğinde yöneticilerin, karar alma sürecinde öğretmenlerin idare ile birlikte karar aldıklarını belirttikleri görülmüştür. M2 öğretmenlerin aktif olarak katıldıklarını, M6 ve M8 benzer şekilde istişare yaparak karar aldıklarını belirtmişlerdir. M14, karar alma sürecini toplantılar açısından değerlendirmiş ve fikirlerini ifade ettiklerini belirtmiştir. M22 ise planlama yaparken öğretmenlerinin fikirlerini aldıklarını, öğretmenleri sürece dahil olduklarını belirtmiştir.

Sınıf içerisinde karar alma süreci temasına (f:38) ait bazı görüşler şu şekildedir:

M1: *“1. Sınıf ve anasınıflarında bu biraz daha şeyde kalıyor.”*

M7: “Öğrenciler de kendini çekinmeden rahat ifade ediyor. Yani iyidir. Çekinme yok.”

M12: “Öğrencilerle ilgili karar alırken daha çok kendilerini yormayan kendilerini üzmeyen, kendilerini zorlamayacak, kendilerini devam eden ders sürecinde sıkıntıya sokmayacak şekilde kararlar almaya çalışırlar.”

M13: “Öğrencilerin fikirlerini alırlar. Baskın karakter olarak kendileri çıkar genellikle.”

Yukarıdaki görüşler incelendiğinde okul yöneticilerinin karar alma sürecini sınıf içerisindeki süreç olarak değerlendirdikleri görülmektedir. M1, karar alma sürecinde birinci sınıfların daha az katıldıklarını belirtmiştir. M7, öğrencilerin kendilerini çekinmeden ifade ettiklerini, bu konuda rahat olduklarını belirtmiştir. M12, öğretmenlerin karar alırken hem kendilerini yormayacak hem de öğrencilerini dikkate alacak kararlar aldıklarını belirtmiştir. M13, M12 ile benzer şekilde öğrencilerin fikirlerini aldıklarını, ek olarak bazı baskın karakterlerin olabileceğini belirtmiştir.

Sınıf içerisinde karar alma süreci temasında en çok frekansa (f:19) sahip olan öğrenciler ile birlikte karar alınır alt temasına ait görüşlerden bazıları şu şekildedir:

M8: “Çocuklarımızla ortak karar alan daha çok. Çoğunlukla o şekilde yani çocuklarımızla beraber karar verirler.”

M20: “Çok büyük bir bölümü öğretmenlerin öğrencilerin fikirlerini benimsiyor. Yani değer verildiğini hissediyor. Yani öğrenciye değer veriyor. Yani ben birebir derse girip görmediğim için burada çok çok fazla yorum yapmam ama gözlemlediğim bu yani. Öğrencilerin getirdiği teklifler kesinlikle değerlendiriliyor öğretmenler tarafından. Olabilecek olanlar yapılır. Uygulanamayacak veya yapılamayacak olanlar bilirsin bazen öğrencilerin düşünceleri hakikaten gerçekleştirilmesi imkânı olmayabilir. Ama en azından değerlendirildiğini öğretmenler tarafından çok büyük bir bölümü tarafından değerlendirildiğini söyleyebilirim. Gelen tekliflere açıklar öyle söyleyeyim.”

M26: “Sınıf içerisinde karar alırken en azından kendi öğrencileriyle karar alırken sorun yaşadıklarını zannetmiyorum.”

M29: *“Yani karar alma sürecinde öğrencilerini göz ardı etkilerini zannetmiyorum. Öğrencilerle birlikte alıyorlar.”*

Yukarıdaki görüşler incelendiğinde, M8 öğretmenlerin öğrencileri ile karar aldığını belirtmiştir. M20, benzer şekilde öğretmenlerin öğrencilerinin fikirlerini benimsediklerini ve dikkate aldıklarını belirtmiştir. M26, karar alma sürecini sınıf içerisinde olduğu için dışarıdaki gözlemini belirterek sorun yaşamadıklarını söylemiştir. M29, M26'nın görüşlerini destekleyen bir görüş belirtmiş ve öğrencilerinin fikirlerinin göz ardı edilmediğini, öğrencilerle birlikte karar aldıklarını söylemiştir.

Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin karar alma sürecindeki yaklaşımları hakkındaki analiz sonuçları incelendiğinde, idare ile karar alma süreci ve sınıf içerisindeki karar alma sürecini ayrı olarak değerlendirmişlerdir. İdare ile karar alma sürecinde öğretmenlerin sürece katıldıklarını ve idarenin tutumunun etkili olduğunu belirten görüşler dikkat çekmektedir. Sınıf içerisinde karar alma sürecinde ise öğrenciler ile karar alındığını belirten görüşler daha fazladır.

Sınıf öğretmenlerinin idare ile karar alma sürecinde katıldıklarını belirten yöneticiler öğretmenlerin düşüncelerini açıkça belirttiğini, fikir alışverişinde bulduklarını, idarenin öğretmene yaklaşımının öğretmenin tutumunda etkili olduğunu belirtmişlerdir. Sınıf öğretmenlerinin sürece katılmadığını veya az katılım gösterdiklerini belirten yöneticiler bunu genellikle kanun ve yönetmelikler nedeniyle isteseler de açıkça ifade edemedikleri ile ilişkilendirmişlerdir. Öğretmenlerin düşüncelerini açıkça söylediğini ve söylemediğini belirten yöneticiler bu noktada fikir ayrılığı oluştururken, fikirlerini açıkça belirtmek noktasında idarenin tutumunun önemli olduğunu belirtmeleri fikir birliği oluşturmuştur.

Sınıf öğretmenlerinin idare ile karar alma sürecinden elde edilen bulgular, sınıf öğretmenleri ile yapılan gözlemler sonucunda elde edilen sınıf öğretmenlerinin açık ve net iletişim kurduklarını bulgusu ile ilişkilendirilebilir. Bu iki bulgu birbirini destekler niteliktedir.

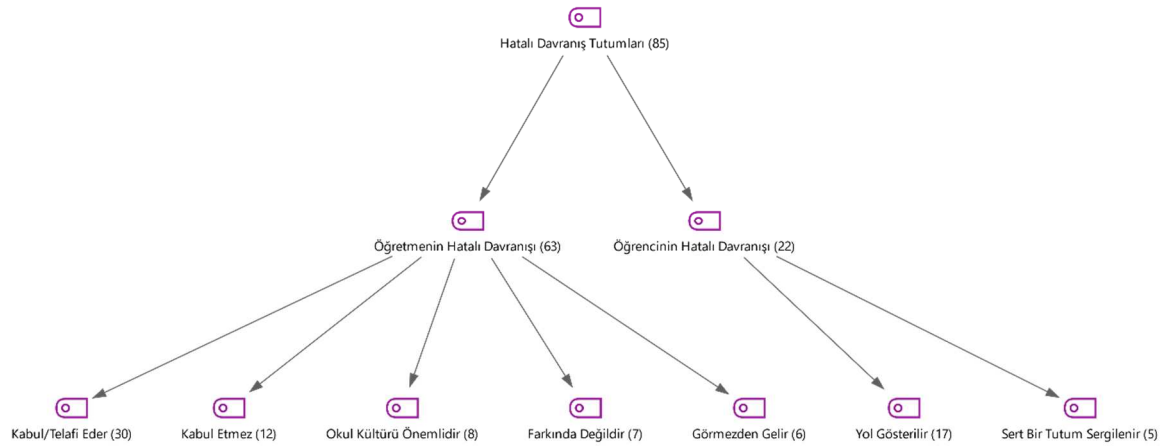
Sınıf öğretmenlerinin, sınıf içerisinde karar alma sürecinde öğrenciler ile birlikte karar aldığını belirten yöneticiler öğrencilerin düşüncelerine önem verildiğini, gelen

fikirlerin değerlendirildiğini belirtmişlerdir. Karar alma sürecinde öğrenciler ile karar alınmadığını belirten yöneticiler ise genellikle birinci sınıfların karar alma aşaması için küçük olduklarını, öğretmenlerin alınacak karara öğrencileri yönlendirdiğini belirtmişlerdir.

Sınıf öğretmenlerinin sınıf içerisinde öğrencileri ile karar alma sürecinden elde edilen bulgular, sınıf öğretmenleri ile yapılan gözlemler sonucunda elde edilen öğrencilerin kendilerini rahat ifade ettikleri bulgusu ile ilişkilendirilebilir. Bu iki bulgunun birbirini destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

4.1.7. Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Hatalı Davranışlar Karşısındaki Tepkilerine İlişkin Görüşleri

Araştırma kapsamında sorulan “Sınıf öğretmenleri hatalı davranışları karşısında nasıl tepki veriyorlar?” sorusuna verilen cevaplar analiz sonucunda 2 tema, 7 alt temaya ayrılmış, elde edilen veriler hiyerarşik tabloda frekans değerleri ile şekil 12 de verilmiştir.



Şekil 12. Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinin Hatalı Davranışları Karşısındaki Tepkileri Hakkındaki Görüşleri

Şekil 12’de okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin hatalı davranışları karşısındaki tepkileri hakkındaki görüşleri “*Öğretmenin Hatalı Davranışı*” (f:63) ve “*Öğrencinin Hatalı Davranışı*” (f:22) olmak üzere iki temaya ayrılmıştır. Öğretmenin hatalı davranışı teması 5 alt temaya ayrılmış, “*Kabul/Telafi Eder*” (f:30), “*Kabul Etmez*” (f:12), “*Okul Kültürü Önemlidir*” (f:8), “*Farkında Değildir*” (f:7), “*Görmezden Gelir*” (f:6) şeklinde ifade

edilmiştir. Öğrencinin hatalı davranışı teması 2 alt temaya ayrılmış, “*Yol Gösterilir*” (f:17), “*Sert Bir Tutum Sergilenir*” (f:5) şeklinde ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin hatalı davranışlar karşısındaki tepkileri hakkındaki görüşlerinden bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

Öğretmenin hatalı davranışı temasına (f:63) ait bazı görüşler şu şekildedir:

M7: “...kimi öğretmen olur ki farkında değilim der. O an farkında değildir.”

M12: “Kabul etmiyorlar. Çoğunluk kabul etmiyor. Bunu ne kadar lisanı hal ile anlatınız da kabul etmiyor. Ondan sonra da hatta sizi ona böyle bir şey söylediğiniz için suçlamaya çalışıyor. Bana mobbing yapıyor diyen bile çıkıyor.”

M16: “Yani genellikle öğretmen ilk başta fark etmiyor hatasını. Hatalı olduğunu fark etmeden birtakım şeyler yapıyor ama küçük uyarılarla biz onların hatalı olduğunu anlattığımız da kabul ediyor doğru yola döndürüyor kendisini.”

M23: “Bazı öğretmenlerimiz de hatalı olduğu halde biraz daha o şeyin üzerine yani hatanın üzerine gitmeye çalışıyor. Bunlarla da karşılaştım yani.”

M27: “Yani yüzde doksanı kabul etmez. Öğretmenlerde böyle bir hastalık vardır. Öğretmen hata yapmaz yanlış yapmaz eksik yapmaz.”

Yukarıdaki okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde, M7 öğretmenin farkında değilim dediğinde o an farkında olmadığını belirttiği görülmektedir. M16, öğretmenlerin hatalarını önce fark etmediklerini fark ettiklerinde ise düzelttiklerini belirtmiştir. Bu görüş M7’nin belirttiklerini destekler bir nitelik taşıdığı görülmektedir. M12 ise öğretmenlerin birçoğunun hatasını kabul etmediğini, benzer şekilde M23 ve M27 de öğretmenlerin hatalarını kabul etmediğini, aksine bu hataların üzerine gittiklerini belirtmişlerdir. Bu görüşler M7 ve M16’nın görüşlerinden farklılık göstermektedir.

Öğretmenin hatalı davranışı temasında en çok frekansa sahip olan kabul/telafi eder alt temasına (f:30) ait görüşlerden bazıları şu şekildedir:

M13: “Bakın, çoğunluk, yüzdeye vurursak yüzde sekseni hatalı bir davranışı olduysa velisi ile olabilir, yeri gelir okul içerisindeki bir arkadaşı ile olabilir. Bunu

telafi etme yoluna gider. Nasıl olabilir işte diyelim bir veliye karşı yaptıysa da bir şekilde onu telafi etmek için bir yol arar.”

M21: *“Hatalı davranışı bilerek yaptıklarını düşünmüyorum. Hiçbir zaman bilerek isteyerek hatalı bir davranış yapmazlar. Ama tabii ki hatalı davranışlar oluyor. Bu hatalı davranışın farkına vardktan sonra hatayı kabul edip düzeltmek adına da gerekli adımları atıyoruz.”*

M24: *“Genellikle evet, hatasını düzeltmeye çalışır. O yönde çaba sarf eder. Hatasında ısrar etmez yani. Görmezden gelen yok gibi. Nadiren karşılaşırsız belki de yok yani yok diyebiliriz.”*

M29: *“Öğretmen de tabii ki sıkıntılı bir durumun kendisinden kaynaklandığını anlarsa özür diledi. Öğretmenlerimizden bu tarz davranışları gördüğümüz olmuştur tabii.”*

Yukarıdaki görüşler incelendiğinde, M13 öğretmenlerin hataları kime karşı olursa olsun telafi etme yoluna gittiklerini belirtmiştir. M24 ve M 29 benzer şekilde hatalarında ısrarı olmadıklarını, telafi etmek için çaba harcayacaklarını belirtmiştir. M21 ise öğretmenlerin bilerek hata yapmayacaklarını, fark ettiklerinde ise telafi edeceklerini söylemiştir. Okul yöneticilerinin görüşleri değerlendirildiğinde ortak görüşün öğretmenlerin hatalı davranışlarını telafi etmek yönünde olduğu söylenebilir.

Öğrencinin hatalı davranışı temasına (f:22) ait bazı görüşler şu şekildedir:

M8: *“Kızmaları gereken yerde kızıyorlar onu söyleyeyim. Kızıyorlar diyemem.”*

M12: *“Gereksiz sertlik gösteren. Hatta bunu çok uç yaşadım kendi oğlumla yaşadım. Alın çocuğumuzu gidin diyen de vardı. İstemiyorum diyen de vardı. Neden benim sınıf diyen öğretmen çoktur.”*

M27: *“Şimdi şiddet yok. Dövme ya da ... sadece ufak tefek cezalar verirler. Teneffüse çıkmama cezası, arkadaşları ile oynamama cezası.”*

Okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde M8, öğretmenlerin gerektiğinde kızdıklarını belirtmiştir. M27 ise bazı küçük cezalar verdiklerini belirtmiştir. M12, diğer yöneticilerden farklı olarak bazı öğretmenlerin sert tutumları olduğunu belirtmiştir.

gösterilir alt temasına ait görüşlerden bazıları şu şekildedir:

M8: *“Hatasını görüp davranışının yanlış olduğunu ifade ederler. Söz konusu hatasını kendisine ifade ederler.”*

M13: *“Genelde uyarmak. Diyelim ki hatası nedir ödevini yapmamıştır bunu anlatır, velisi ile diyaloga geçer, ya da arkadaşı ile diyelim ki kavga etmiştir birbirine vurmıştır, o zaman da işte bak arkadaşına vurdun, onun bak burası morarır. Genelde ilkokullarda hadi bakalım arkadaşımдан özür dile, hadi bakalım barışın. İlkokullarda genellikle böyle olur.”*

M24: *“Onlara sevecen yaklaşırlar bence. Bağırıp çağırmazlar. Uygun bir dille hatasının yanlış olduğunu söylerler. Düzeltmesini isterler.”*

M29: *“Davranış boyutunda eğer bir hata varsa onu düzeltmeye yönelik çalışmalar yaparız.”*

M30: *“Benim gözlemlediğim öğrencilere hata yaptığında olsun hallederiz şeklinde daha ılımkâr yaklaşan bir kesim var.”*

Yöneticilerin görüşleri incelendiğinde M8, yanlış davranışın ne olduğunu öğrencilere belirttiklerini ifade etmiştir. M13, öğretmenlerin uyardıklarını ve çözümleri belirttikleri söylemiştir. M24 ve M30 ise öğretmenlerin ılımlı ve sevecen yaklaşımları olduğunu belirtmiştir. M29, hatalı davranışları düzeltmeye yönelik çalışmalar yaptıklarını belirtmiştir.

Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin hatalı davranışlar karşısındaki tepkileri hakkındaki analiz sonuçları incelendiğinde, kendi hatalı davranışlarını kabul edip düzelttikleri, öğrencilerinin hatalı davranışlarında yol göstererek düzelttiklerini belirten görüşlerin fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin kendi hatalarını fark edip düzelttiklerini belirten yöneticiler genellikle, hemen özür dilediklerini, eğer fark etmedilerse onlara belirtildiğinde hemen telafi ettiklerini belirtmişlerdir. Sınıf öğretmenlerinin hatalarını kabul etmediğini belirten yöneticiler ise genellikle farkında olmadıklarını, hatalarını fark etseler de öğretmen hata yapmaz düşüncesinde olduklarını belirtmişlerdir.

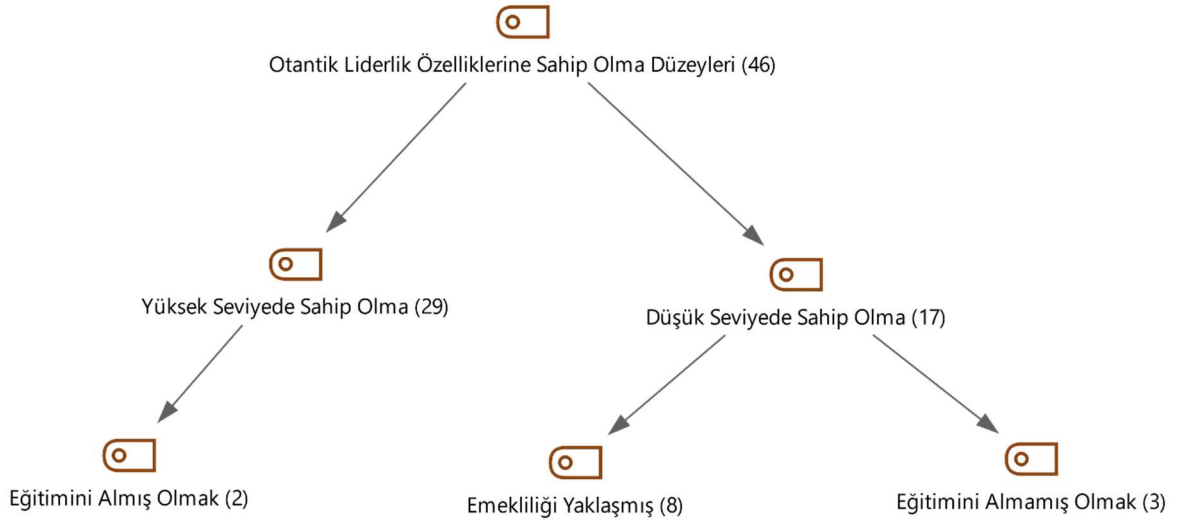
Sınıf öğretmenlerinin hatalı davranışları karşısındaki tepkilerinden elde edilen bulgular, sınıf öğretmenleri ile yapılan gözlemler sonucunda elde edilen sınıf öğretmenlerinin hatalı davranışlarını hemen telafi etmek için çabaladıkları bulgusu ile ilişkilendirilebilir. Bu iki bulgu birbirini destekler niteliktedir.

Sınıf öğretmenlerinin öğrencilerinin hatalı davranışları karşısında yol gösterip, telafi etmelerini sağladıklarını belirten yöneticiler öğrencilerine davranışını nazikçe fark etmesini sağlatıp, telafi etmesi için yol gösterdiklerini, genellikle özür diletme gibi yöntemler kullandıklarını belirtmişlerdir. Sınıf öğretmenlerinin sert bir tutum sergilediği belirten yöneticiler, öğretmenin herhangi bir fiziksel tepki vermediğini, sert bir tutumla uyardıklarını belirtmişlerdir.

Sınıf öğretmenlerinin hatalı davranışları karşısındaki tepkilerinden elde edilen bulgular, sınıf öğretmenleri ile yapılan gözlemler sonucunda elde edilen sınıf öğretmenlerinin öğrencilerinin hatasını düzeltmesine yardımcı olur bulgusu ile ilişkilendirilebilir. Bu iki bulgu birbirini destekler niteliktedir.

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

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



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

Şekil 13’te okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik davranışlarını sahip olma düzeyleri hakkındaki görüşleri “*Yüksek Seviyede Sahip Olma*” (f:29) ve “*Düşük Seviyede Sahip Olma*” (f:17) olmak üzere iki temaya ayrılmıştır. Yüksek seviyede sahip olma teması 1 alt temaya ayrılmış, “*Eğitimi Almış Olmak*” (f:2) şeklinde ifade edilmiştir. Düşük seviyede sahip olma teması 2 alt temaya ayrılmış, “*Emekliliği Yaklaşmış*” (f:8), “*Eğitimi Almamış Olmak*” (f:3) şeklinde ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri hakkındaki görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Yüksek seviyede sahip olma temasına (f:29) ait bazı görüşler şu şekildedir:

M7: “*Bence yeterli düzeyde sahipler. Daha da iyi olabilir.*”

M8: “*%100 şeklinde bir ifade yanlış olur. Ama genel olarak iyiler.*”

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

M15: “*Bence gösteriyorlar evet. Yani şimdi ben çok uı belki size çok ütöpik gelecek ama bizim okul için konuşuyorum tabii ki bunları. Ben şimdi düşünüyorum*

tabii ki saydığınız özellikleri tek tek. Bunların hepsini ben öğretmen arkadaşlar da görüyorum. Tabii ki gerçekçi olmak lazım. Kimisinde bazı özellikler ön plandadır. Herkeste tabii ki ön planda değil bu bir gerçek. Kimsin de işte ilişkiler arası şeffaflık ön plandadır diğerleri de daha geridedir gibi ama hepsinden mutlaka var öğretmen arkadaşlarımız da.”

M18: *“Genel olarak otantik liderlik özelliklerine sahipler.”*

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

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

Düşük seviyede sahip olma temasına (f:17) ait bazı görüşler şu şekildedir:

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

M16: *“Öğretmenine göre tabii ki farklılık gösteriyor. Yani birtakım öğretmenlerin kalıplaşmış prensipleri var onları kırabilmek onların dışına çıkabilmek biraz uğraştırıcı oluyor maalesef ama akış içinde ilerleyen arkadaşları ve başarılarını gördükçe onlar da o yöne doğru senkronize oluyorlar doğal olarak.”*

M27: *“%40. Diyorum ya yeniliğe çok açık değiliz. Farklı mesleklerden gelip öğretmenlik yapıyoruz. Bandırma’daki en büyük okulda bile şu anda bilmiyorum ama 15-20 tane öğretmen vardır. Öğretmen okulu veya eğitim enstitüsü bitirmeyen. Ziraatçı iletişimci veya başka bir üniversitenin başka bir bölümünü bitiren.”*

M29: *“Sınıf öğretmenlerinin ya ben kendilerinin farkında olduklarını zannetmiyorum. O farkındalık boyutu vardı. O farkındalık boyutu olmadığını düşündüğüm gibi olmadığı için onu tamamlama durumu da yok. Yani ona yönelik bir çalışmaları da yok.”*

Yukarıdaki görüşler incelendiğinde yöneticilerin düşük seviyede sahip olduklarını belirttikleri görülmektedir. M12, öğretmenlerin küçük bir kısmının sahip olduğunu belirtmiştir. M16 ise M14 ile benzer şekilde bazı öğretmenlerin sahip olduğunu belirtmiş ancak çoğunun düşük seviyede sahip olduğunu belirtmesi yönünden ayrılmıştır. M27, yüzde kırkının sahip olduğunu belirtmiş ve farklı mesleklerden gelen kişilerin öğretmenlik yapmasının etkili olduğunu ifade etmiştir. M29, öğretmenlerin otantik liderlik özellikleri arasında farkındalıklarının düşük olduğuna dikkat çekmiştir.

Düşük seviyede sahip olma temasında (f:8) en çok frekansa sahip olan emekliliği yaklaşmış alt temasına ait görüşlerden bazıları şu şekildedir:

M8: *“Ama dediğim gibi artık sona yaklaşmış daha kötü durumda arkadaşlarımız da var.”*

M16: *“Direkt tecrübe ile alakalı. Yalnız şöyle de diyelim çok tecrübeli olup katı kuralları ile hala devam etmeye çalışanlar da var. Yani bu işe yıllarını vermiş eski alışkanlıklarını devam ettirme çabası içerisinde olanlar da oluyor.”*

M19: *“Bazı şeyleri ikinciye tekrarlamış oluyorum ama yeni nesil yeni şeyden geçmiş olan, yeni derken 15-20 yıl değişim ve birlikte olan öğretmenlerimiz bunu kabul ediyor. Etmek zorunda kaldığını düşünüyorum sistem bunu gerektiriyor. Bunun da farkındalar zaten okuduklarından. Biraz eski nesille ilgili biraz bir şeyimiz var. Yani iletişim de biraz sürtüşme olabiliyor. Kendi doğruları ile ilgili direktmeler yapabiliyorlar. İşte öz değerlendirme, kendi eksiklerini görmesi bilmem ne bunlarda nesiller arasında biraz farklılık var. Eski nesil de biraz...”*

M20: *“Ama gelenekselci yani belli bir yaş grubu yani benim gibi dinazorlar değişime kapalıyız onu demek istiyorum. Değişime kapalıyız onlarda biraz otantiklikten ziyade gelenekselciliğin daha ağır bastığını düşünüyorum. Ama zorunlu hallerde bunu öğrenmesi gerekiyorsa öğreniyor o ayrı. Ama*

faydasına ne kadar inanıyor onu bilmiyorum yani. Zorunluluk da olmadığı müddetçe zorlandıklarını düşünüyorum.”

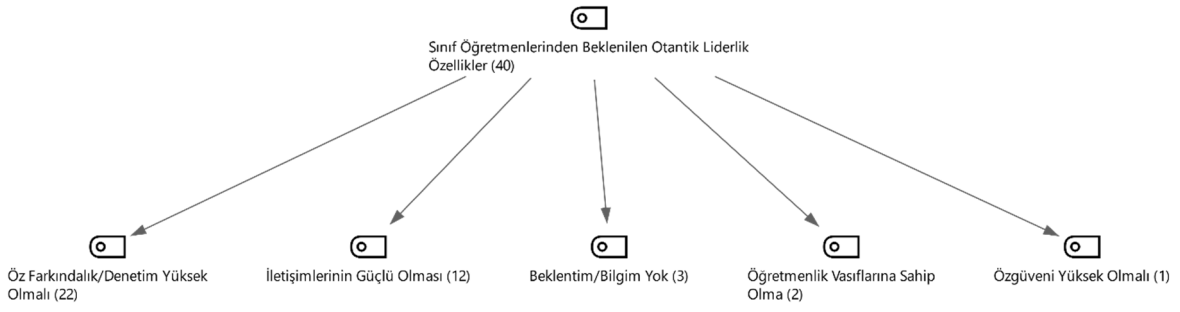
Yukarıdaki görüşler incelendiğinde, okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerinin düşük olmasını emekliliklerinin yaklaşmış olmasıyla ilişkilendirdikleri görülmektedir. M8 öğretmenlerin otantik liderlik özelliklerine sahip olduklarını ancak emekliliği yaklaşan öğretmenlerde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

Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri hakkındaki görüşlerinin analiz sonuçları incelendiğinde, otantik liderlik özelliklerine yüksek seviyede sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

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

4.1.9. Okul Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerinden Bekledikleri Otantik Liderlik Özellikleri

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



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

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

Öz farkındalık/denetim yüksek olmalı temasına (f:22) ait bazı görüşler şu şekildedir:

M3: “*Özdenetimin geliştirilmesi gerektiğini düşünüyorum.*”

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

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

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

M13: “*Diğerlerinden önce özdenetim.*”

M23: “*Öncelikle ama kendimizi geliştirmemiz gerektiğini düşünüyorum. Çünkü teknoloji ilerliyor görüyorsunuz uzaktan eğitim durumundayız. Farklı olmamız gerekiyor öğrencinin dikkatini çekmek için. Uzaktan eğitimde özellikle bunun farkına vardık zaten. Ne kadar çok değişik şeyler yaparsınız*

kendinizi geliştirirseniz öğrenciye o kadar faydanız olur. Sınıfın mesela süslenmesi her şey öğrencilerin dikkatini çekmek açısından olduğu için kendini geliştirmeyi en başa koyabilirim ben bu konuda.”

Yukarıdaki görüşler incelendiğinde, okul yöneticilerinin öz farkındalık ve öz denetimi birlikte ele aldıkları görülmektedir. M3 ve M9 öz farkındalık ve öz denetimin gerekli olduğunu belirtmiştir. M10, en önemli şeyin önce kendilerini tanımaları olduğunu belirtmiştir. Kendini tanıdıktan sonra diğerlerinin geleceğini ifade etmiştir. M13 ise M10 ile benzer şekilde ilk olarak öz denetimin olması gerektiğini belirtmiştir. M23 ise kendini geliştirmenin önemli olduğunu, çağı yakalamanın önemini belirtmiştir.

İletişimlerinin güçlü olması temasına (f:12) ait bazı görüşler şu şekildedir:

- M6:** *“Vallahi dediğim gibi insanlar birbirine yaklaşırken empati yaparak hoşgörülü olarak yaklaşması lazım.”*
- M19:** *“Öğretmen öğrenci ilişkileri veli ilişkileri, öğrenciye yaklaşımlarla ilgili, özellikle yaklaşımlarla ilgili çünkü çok değişti eskisi gibi değil. Eskiden böyle sert davransan, yani konuşma tarzı bile ses tonu bile eskisi gibi değil. Buradaki öğrencilerle şey yapamıyorsun artık bağırımıyorsun. Çünkü eskisi gibi değil artık gerekmiyor da. Değişim ile birlikte buna da açık olmaları gerekiyor. Bir de eleştiriye açık olmaları gerekiyor. Sormaları gerekiyor daha çok. Yani sormaları gerekiyor daha çok. Kendi aralarında tabii. Ben bunu yaptım sen şunu yaptın, ikimiz nasıl bunu yapabiliriz şeklinde. İletişime bir defa açık olurlarsa zaten bu teknoloji onlara her şeyi öğretiyor.”*
- M25:** *“Özellikle şeffaf olmalı. Şeffaf olacak ki öğrenci de bilsin. Tarafsız olsun, eşit olsun. Özel hayatı dışında şeffaf olmalı. Verdiğinin karşılığını alabilmeli.”*
- M30:** *“Bizim için en önemli ilişkide şeffaflık. Öncelikle şeffaflık çünkü çocuklar şeffaf olduğumda kendini daha güvende hissettiği için başarıda öyle geliyor. Çocuklar kendini şeffaf bir şekilde açtığı zaman dinliyor bir daha çocuk. Ama en büyük anahtarı sevgi.”*

Yukarıdaki görüşler incelendiğinde, okul yöneticilerinin bir kısmının iletişim ve ilişkisel şeffaflığa önem verdiği görülmektedir. M6, empati kurmanın önemli olduğunu belirtmiştir. M19 ise değişen nesille birlikte iletişim kurma şekillerinin de değiştiğini,

öğretmenlerin buna açık olması gerektiğini belirtmiştir. M25, ilişkisel şeffaflığın önemli olduğunu belirtmiştir. M30, M25 ile benzer şekilde ilişkisel şeffaflığın önemli olduğunu belirtmiştir. Şeffaflığın aynı zamanda öğrencinin güvenini etkilediğini ifade etmiştir.

Diğer temalar ile ilgili görüşler şöyledir:

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

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

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

Yukarıdaki görüşler incelendiğinde M2, otantik liderlik özelliklerini ayrıca ifade etmemiş, öğretmenlik vasıflarına sahip olmalarını beklediğini ifade etmiştir. M15 ise özel olarak bir davranış beklemediğini belirtmiştir. M17 ise M15 ile benzer şekilde öğretmenlerin yapmakta oldukları çalışmaların yeterli olduğunu, gerekli çalışmaları yaptıklarını belirttiği görülmektedir.

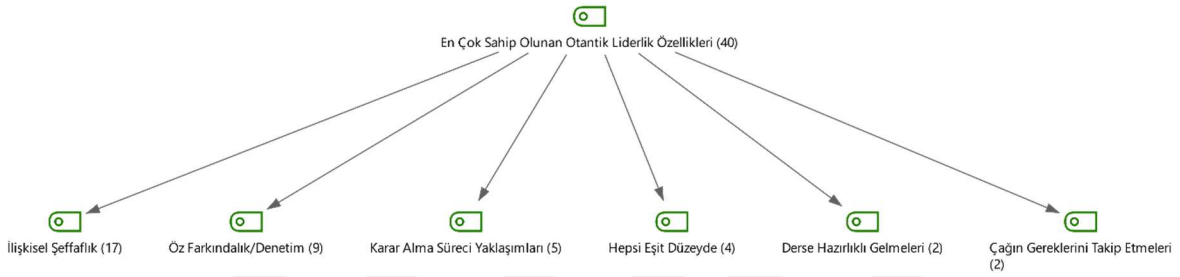
Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinden bekledikleri otantik liderlik özellikleri hakkındaki görüşlerinin analiz sonuçları incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinden en çok beklenen otantik liderlik özelliklerinin öz farkındalık/denetim, sonrasında ise ilişkisel şeffaflık olduğu dikkat çekmektedir.

Sınıf öğretmenlerinden öz farkındalık/denetim beklediklerini belirten yöneticiler genellikle öğretmenin kendisini geliştirmesinin, çağı yakalamasının anahtarı olarak öz farkındalık/denetimi göstermişlerdir. Öğretmenlerin ilişkisel şeffaflıklarına önem veren yöneticiler ise iyi iletişim kurmanın, öğrenciyle bağ kurmanın önemini vurgulamışlardır.

Okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde ortak görüş olarak tüm otantik liderlik özelliklerinin çok önemli olduğunu, hepsinin bir diğeri olmadan eksik kalacağını vurgulamaları dikkat çekmektedir.

4.1.10. Okul Yöneticilerine Göre Sınıf Öğretmenlerinin En Belirgin Otantik Liderlik Özellikleri

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



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

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

İlişkisel şeffaflık temasına (f:17) ait bazı görüşler şu şekildedir:

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

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

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

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

Yukarıdaki okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerinden en çok ilişkisel şeffaflığa sahip olduklarını belirttikleri görülmektedir. M3, ilişkisel şeffaflığa sahip olduklarını belirtirken, M10 benzer şekilde ilişkisel şeffaflığa sahip olduklarını belirtmiş, diğer özelliklerle ilgili yorum yapamayacağını ifade etmiştir. M15, sınıf öğretmenlerinin en çok ilişkisel şeffaflığa sahip olduğunu belirtirken aynı zamanda eleştiriye açık olmaları ile ilişkilendirmiştir. M17 ise ilişkisel şeffaflık konusunda iyi olduklarını belirtirken, öz denetimlerinin düşük olduğunu ifade etmiştir.

Öz farkındalık/denetim temasına (f:9) ait bazı görüşler şu şekildedir:

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

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

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

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

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

Diğer temalar ile ilgili görüşler şöyledir:

M1: “Çağın gerek ve ihtiyaçlarını gerçekten iyi takip etmeleri.”

M8: “Burada karar almayı başa alabilirim.”

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

M24: “Hatasını düzeltmesi bir hatası olduğunda.”

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

Yukarıdaki görüşler incelendiğinde, M1 çağın gereklerini takip etmelerinin ön planda olduğunu ifade etmiştir. M8 ise karar almadaki yaklaşımlarını belirtmiştir. M11 ise bütün özelliklerin benzer seviyede olduğunu, birisini ön plana alamayacağını belirtmiştir. M24 ise hatalı davranışlar karşısındaki tutumlarını ön plana almıştır. M28 ise M11 ile benzer şekilde tüm özelliklere benzer seviyede sahip olduklarını belirtmiş ancak özelliklerin hepsine üst düzeyde sahip olmadıklarını belirterek M11’den ayrılmıştır.

Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin en belirgin otantik liderlik özellikleri hakkındaki görüşlerinin analiz sonuçları incelendiğinde, ilişkisel şeffaflıklarının yüksek olduğunu belirten görüşlerin fazla olduğu dikkat çekmektedir.

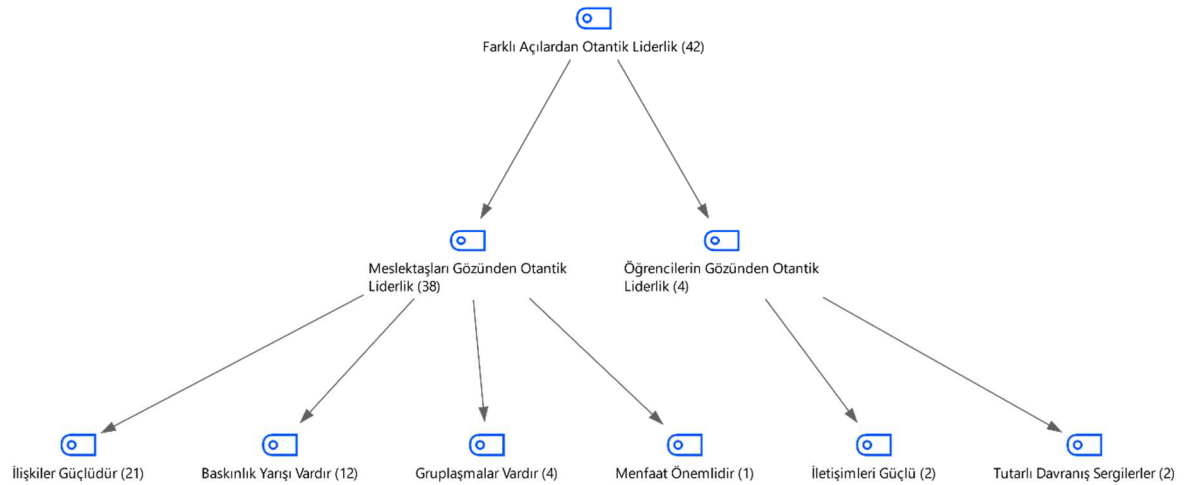
Sınıf öğretmenlerinin ilişkisel şeffaflıklarının yüksek olduğunu belirten yöneticiler genellikle içlerinden geldiği gibi davrandıklarını, iyi ilişkiler kurduklarını, iletişime açık olduklarını belirtmişlerdir. Öz farkındalık/denetimlerinin yüksek olduğunu belirten

yöneticiler kendilerini tanıdıklarını, kendilerini geliştirmek için çaba harcadıklarını belirtmişlerdir.

Araştırma bulgularının devamında yer alan sınıf öğretmenleri ile yapılan gözlemlerden elde edilen veriler incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin açık ve net iletişim kurdukları, iletişim düzeylerinin yüksek olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, ilişkisel şeffaflıklarının yüksek olduğunu belirten okul yöneticilerinin görüşlerini destekler nitelik taşımaktadır.

4.1.11. Okul Yöneticilerine Göre Sınıf Öğretmenlerinin Meslektaşları Arasındaki Otantik Liderlik Özellikleri

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



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

Şekil 16’da okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin meslektaşları arasındaki otantik liderlik özellikleri hakkındaki görüşleri “*Meslektaşları gözünden Otantik Liderlik*” (f:38) ve “*Öğrencilerin Gözünden Otantik Liderlik*” (f:) olmak üzere iki temaya ayrılmıştır. Meslektaşları gözünden otantik liderlik teması 4 alt temaya ayrılmış, “*İlişkiler Güçlüdür*”

(f:21), “Baskınlık Yarışı Vardır” (f:12), “Gruplaşmalar Vardır” (f:4), “Menfaat Önemlidir” (f:1) şeklinde ifade edilmiştir. Öğrencinin gözünden otantik liderlik, “İletişimleri Güçlü” (f:2), “Tutarlı Bir Davranış Sergilerler” (f:2) şeklinde ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin meslektaşları arasındaki otantik liderlik özellikleri hakkındaki görüşlerinden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Meslektaşları gözünden otantik liderlik temasına (f:38) ait bazı görüşler şu şekildedir:

M11: “Maalesef orada bazı sıkıntılar, belki şundan yaşadım ben, bizim okulumuzun hepsi bayan. Yani 29 öğretmenimiz vardı bir tane erkek öğretmenimiz vardı. Onu da 65'ten emekli ettik zaten. Hepsi bayandı yani bayan olması açısından öyle bir sıkıntı yaşandı. Bizde iletişimlerde problem yaşıyorduk biz. Birbirleri ile iletişimlerinde problem yaşıyordu bizde. Çeşitli gruplar vardı 5 kişilik grup 6 kişilik grup üç kişilik bir grup gibi. Yani öğlen yemeklerinde bile bu ortaya çıkıyordu. Okulda yemek yeniyor bir kısmı şu odada yiyor bir kısmı bu odada yiyor, bir kısmı öbür odada yiyor herkes ayrı ayrı bir yerlerde. Bir araya gelip yemeklerini bile yiyemiyorlardı. Mesela öğretmenler odasına falanca falanca geliyorsa ötekiler girmiyor. Bize iki tane öğretmenler odası olduğu için, 2 binaydı, diğer öğretmenler odasına gidiyordu gibi.”

M12: “Menfaat çerçevesi doğrultusunda geliyor her şey. Menfaatleri nasıl elveriyorsa ona göre. Kronikler. Öğretmenler odasına siz bir oturursanız her şey duyarsınız yani neler neler konuşulur. Ama oradan da çıktığın zaman hiç birisi hiçbir şey yapmaz. Hepsinin bir işi vardır. Ya çocuğunu kreşten almaya gidiyordur veya kayınvalidesi geliyordur onu karşılaması gerekiyordur.”

M18: “Aralarında liderlik yarışı var. Ben ön planda olmalıyım yarışı yani. Bazı karakterler daha baskın. 2-3 bayan öğretmenimin baskın olduğunu söyleyebilirim.”

M26: “Gruplaşmalar hissedilir düzeyde diyebilirim. Gruplaşmalar hissedilebilir bir düzeyde olduğu içinde iletişimdeki şeffaflık ardında kalıyor. Sonuç itibarı ile şeffaf bir iletişim için olumlu bir iletişim ortamının olması gerekir. Kimsenin birbirine karşı yargılayıcı davranışlar içerisinde olmaması gerekir diye düşünüyorum.”

M29: “Söyle rekabetin olduğu zümreler var. Şu anda mesela bir sınıflarımız ciddi bir rekabet halindedir öğretmenler. Çünkü onları tutamıyorsun cidden birbirlerini itiyorlar. Güzel de birbirleriyle paylaşım da yapıyorlar ama biliyoruz ki aslında onlar birbirleriyle yarışıyorlar. Yani bu güzel bir şey aslında ama herkeste olamıyor.”

Yukarıdaki yöneticilerin görüşleri incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerini meslektaşları açısından değerlendirdikleri görülmektedir. M11, öğretmenleri değerlendirirken kendi okulunda cinsiyet nedeniyle sorunlar yaşadıklarını, tüm öğretmenlerin bayan olmasının gruplaşmalara sebep olduğunu belirtmiştir. M12, öğretmenlerde menfaatlerin ön planda olduğunu belirtmiştir. M18 ise öğretmenler arasında liderlik yarışı olduğunu, baskın karakterlerin bu konuda etkili olduğunu ifade etmiştir. M26, M11 ile benzer şekilde gruplaşmalar olduğunu belirtmiştir. M29, bazı zümrelerde rekabet olduğunu, bunun bazen iyi bazen kötü olduğunu belirtmiştir.

Meslektaşları gözünden otantik liderlik temasında en çok frekansa sahip olan ilişkiler güçlüdür alt temasına (f:21) ait görüşlerden bazıları şu şekildedir:

M5: “Zümreler arası gayet kuvvetli. Onun dışında bireysel olarak ilişkileri de iyi. Buradaki öğretmenler uzun süreli öğretmenler. Yani mesela 8-9 yıldır burada öğretmenlik yapanlar var. 8-9 yıldır tanıştıkları arkadaşlarıyla ilişkileri iyi. Bu anlamda birbirlerinin karakteristik özelliklerini tanıyorlar.”

M8: “Yani ilişkilerde şeffaflık bunda da çok arkadaşımız var.”

M10: “Şöyle söyleyeyim tabii ki bu ortamı da güzelleştiren bir özellik, çünkü bu insanlar benim şu anda 40-45 tane personel var. Bu şeffaflığı bu samimiyeti, duygularının diğerleri tarafından bilinmesi, kızgınlığında bilinmesi mutluluğunda bilinmesi, kendini ifade edebilmesi falan ortamı daha rahat kılıyor. Bir gerginlik olmadan herkes birbirini tanır ve saygı duyarak. Böyle olduğunu düşünüyorum. Benim şu anda kurumumun da çok güzel bir şeyi var.”

M14: “Meslektaşların arasındaki ilişki genelde iyi olur.”

M20: “Kendi aralarında. Birbirlerini tamamladıklarını söyleyebilirim yani mesleki anlamda birbirlerini destekliyorlar yani öyle mesleki ben ondan çok daha iyi öğretmen olayım şeklinde değil. Öyle de var mı var ama çok değil. Paylaşım, kendi aralarında birbirlerini desteklediklerini düşünüyorum.”

Yukarıdaki görüşler incelendiğinde, okul yöneticilerinin bir kısmının sınıf öğretmenlerinin birbirleri ile ilişkilerinin iyi olduğunu belirttikleri görülmektedir. M5 öğretmenlerinin ilişkilerinin iyi olduğunu ifade etmiş ve bunu uzun yıllar birlikte olmalarıyla ilişkilendirmiştir. M8, pek çok öğretmenin ilişkisel şeffaflık konusunda iyi olduğunu belirtmiştir. M10 ise kurumdaki huzur ve mutluluğun sebebi olarak ilişkilerin iyi olmasını, saygı ve sevgi içeren davranışların olmasıyla ilişkilendirmiştir. M14, sadece öğretmenlik değil, meslektaşların ilişkilerinin iyi olacağını belirtmiştir. M20, diğer yöneticilerin görüşleri ile benzer ifadeler kullanmış ve öğretmenlerinin birbirlerini desteklediklerini ifade etmiştir.

Öğrencilerin gözünden otantik liderlik temasına (f:4) ait bazı görüşler şu şekildedir:

M1: *“Söylemleriyle uygulamaları birbirini tutuyor zaten.”*

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

M19: *“Şimdi öğrencilerin şeyi de var. Öğrenciler yeni değişimle işte duyuyorlar televizyonda, şeyde. Sizin öğretmeniniz nasıl? Eskiden böyle sorgulama yoktu. Öğretmenini sorgulama, öğretmenine hayır diyebilme, öğretmen ile iletişim kurma. Bunlar zamanla gelişti. Geliştiği için çocukların bundan memnun olduğunu düşünüyorum. Öğretmenlerinin onları anlaması, Böyle*

kendilerini ifade etmelerine yardımcı olan açık öğretmenlerin olması onları mutlu ettiğini düşünüyorum. Çünkü kendini ifade etmek çok önemli. Biz konuşamıyoruz bile doğru düzgün ifade edemiyoruz kendimizi. Öyle bir ortamda çocuğun mutsuz olma şansı yok diye düşünüyorum eğer açıksa öğretmen, değerlendirmeler. Yoksa hayır onu kabul etmeyen, a doğru söylüyorsun, özür dilerim kusura bakma gibilerinden, bunlar bize uzak şeyler. Buna alışan bir çocuk mutlu olur diye düşünüyorum. Böyle bir yaklaşımdaki öğretmene.”

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

Yukarıdaki okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde, M1 öğretmenlerin söylemleri ve davranışlarının tutarlı olduğunu belirtmiştir. M17, öğretmenin liderlik özellikleri göstermesinin öğrenci için faydalı olacağından ve iletişime açık olmalarının öneminden bahsetmiştir. Öğretmenin iletişime açık olmasının pek çok açıdan olumlu dönütleri olacağından bahsetmiştir. M19 ise zamanla öğretmen-öğrenci iletişimlerinin olumlu yönde değiştiğini, artık daha rahat iletişim kurduklarını ve bunun öğrencilere olumlu yansıdığını belirtmiştir. M24, öğrencilere öğretmenleri sorulduğunda olumlu tepkileri olacağını ifade etmiştir.

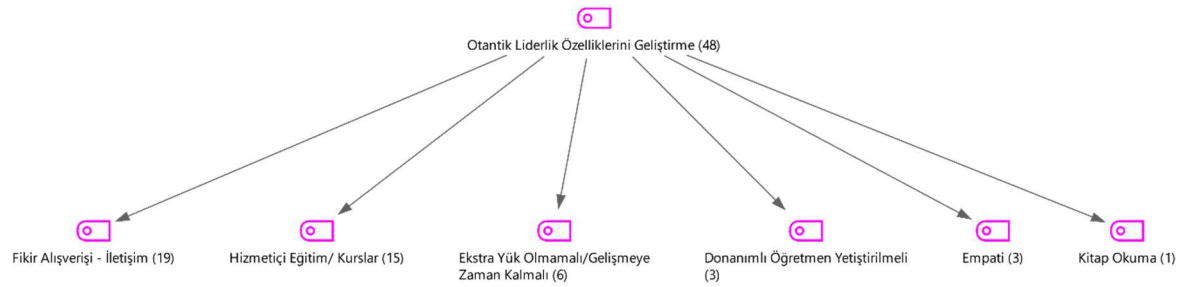
Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerinin meslektaşları ve öğrencileri gözünden nasıl olduğu hakkındaki görüşleri incelendiğinde, meslektaşların arasındaki ilişkilerin iyi olduğunu, öğrencilerin öğretmenleri ile ilişkilerinin iyi olduğu, tutarlı davranışları olduğunu belirten görüşlerin fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin meslektaşları ile ilişkilerinin iyi olduğunu belirten yöneticiler genellikle ilişkilerin güçlü olduğunu, birbirleri ile paylaşımcı olduklarını, özellikler zümreler arası ilişkilerin daha güçlü olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenler arasında baskınlık yarışı ve gruplaşmalar olduğunu belirten yöneticiler ise gruplaşmalarda cinsiyetin önemli olduğunu, en iyi olma çabası içinde olduklarını, paylaşımcılıklarının az olduğunu belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin görüşleri bu anlamda farklılık göstermektedir.

Sınıf öğretmenlerinin öğrencileri ile iyi ilişkileri olduğunu, tutarlı davranışları olduğunu belirten yöneticiler, öğrencilerin öğretmenlerini her koşulda sevdiğini, iyi iletişim kurduklarını söyleceklerini belirtmişlerdir. Araştırma bulgularının devamında yer alan sınıf öğretmenlerinin öğrenci-öğretmen iletişim düzeylerinin yüksek olduğu sonucu ile okul yöneticilerinin görüşleri arasında birbirini destekler nitelikte oldukları söylenebilir.

4.1.12. Okul Yöneticilerine Göre Sınıf Öğretmenlerinin Otantik Liderlik Özelliklerini Geliştirmek Yapılabilecek Çalışmalar

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



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

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

Fikir alışverişi- iletişim temasına (f:19) ait bazı görüşler şu şekildedir:

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

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

Hizmetiçi eğitim/kurslar temasına (f:15) ait bazı görüşler şu şekildedir:

M3: “Hizmetiçi eğitime yönelik yönlendirmeler yapıyoruz.”

M4: “Mesela öğretmenlerimize kurs düzenlemek için soruyoruz öğretmenlerimize ne istiyorsunuz ne kurs verelim size diye. Hangi yönünüz eksik demiyoruz da hangi dersin eğitimini almak istiyorsunuz hangi özelliklerin eğitimini almak istiyorsunuz diye öğretmenlere soruyoruz.”

M7: “Uzun süreli her öğretmene 5 yılda bir en az 5 yılda bir uzun süreden kastım en az bir 6 haftalık 5 haftalık hizmet içi eğitim seminerleri Bu da yaz dönemine denk gelecek. Deniz kenarı olur. Orada işin ehli olan eğitim bilimleri alanında akademisyenler olacak yani onların verecekleri seminerler olsun isterim. En az 6 haftalık. Okulda öğretmenler ne yapabilir. Öğretmenler zaten okul müdürüne şunu yapın bunu yapın diyebilir.”

M13: “Yapılacak şey yenilikleri takip etmek, okumak en başta, hizmet içi eğitim kurslarına sürekli olarak katılmak başka yolu yok yani.”

M23: “Daha çok milli eğitimler bunu yapıyor ama hani seminerdir şeydir daha farklı şeyler de daha farklı kişilerden üniversitelerden gelen hocalarımızdan bir şekilde yararlanabileceğimizi düşünüyorum. Çünkü zaman geliyor daha farklı teknikler ortaya çıkıyor Bizler bunun altında bazen şey yapamıyoruz. Öğrenci ya da git ayırdığımız için ister istemez kendimizi geliştirmeye vakit bulamıyoruz. Bu bakımından üniversitelerde özellikle yardımlar olabilir. Üniversiteler daha çok bu işin içerisine karıştırılabilir. Çünkü niye 4 yıl önce eğitim alıyoruz ama ben mesela 2012 mezunuyum 8 yıldan beri gelişim daha fazla. Benim eğitim aldığım zamanla şu andaki eğitim zamanı aynı değil. Üniversiteleri işin içine katmak gerektiğini düşünüyorum.”

M26: “Yani iletişimle alakalı bunlarla alakalı eğitimlere katılabilir mesela. Millî Eğitim Bakanlığı'nun bunlarla ilgili mevcut eğitimleri var sürekli oluyor. Eba platformunda bu eğitimler var. Öğretmenler kendileri bu eğitimlere katılabilirler.”

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

Diğer temalar ile ilgili görüşler şöyledir:

M8: *“Bizler de bu konularda kendimizi geliştirirsek, ne kadar geliştirirsek onlarda o kadar örnek alacaktır.”*

M14: *“Öğretmenin üzerinde ekstra yük olmaması lazım. Kendi görevi dışında, Kendi isteği olmayan görevler verilmemesi lazım. ...öğretmenin üzerindeki bürokratik engellerin azalması gerekiyor. Öğretmen bir eyleme geçerken bir harekete geçerken acaba bunun karşısında bir ceza alacak mıyız bir olumsuzlukla karşılaşır mıyım acaba başı ağrır mı bunların olmaması gerekiyor.”*

M16: *“...aynen öyle. Asıl eğitimci olan asıl çocukları yetiştirecek olan öğretmenlerken veliler biraz daha ön plana çıktı. Bu da maalesef başarılarımızın önüne geçti diye düşünüyorum ben.”*

M24: *“Bol bol kitap okuyup proje üretebiliriz belki de. Onları teşvik edebiliriz proje üretme konusunda. Kendilerini geliştirme konusunda.”*

Yukarıdaki okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde, M8 okul yöneticilerinin de kendisini geliştirmesinin önemli olduğunu bunun etkili olacağını belirtmiştir. M14 ise öğretmenlerin fazla yükü olmaması gerektiğini, farklı kaygıların etkileyeceğini belirtmiştir. M16 ise velilerin olumsuz etkilerinden bahsetmiştir. M24, Kitap okumanın öneminden bahsetmiş ve teşvik etmenin etkili olabileceğini ifade etmiştir.

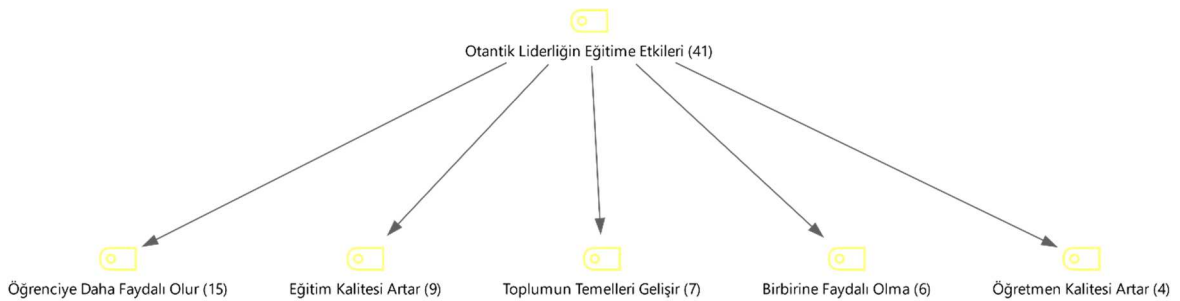
Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerini geliştirmek için yapabilecekleri hakkındaki görüşlerinin analiz sonuçları incelendiğinde, fikir alışverişi/iletişin ve hizmetiçi eğitimler/kursların faydalı olacağını belirten görüşlerin fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerini geliştirmek için fikir alışverişi ve iletişimin önemli olduğunu belirten yöneticiler genellikle birbirlerinin tecrübelerinden yararlanmanın, iletişim kurarak görüşleri değerlendirmenin faydalı olacağını belirtmişlerdir. Hizmetiçi eğitim ve kursların faydalı olacağını belirten yöneticiler ise öğretmenlerin kendilerini geliştirmek istedikleri alanları belirterek bu kurslara katılmalarının, alanında uzman kişilerden eğitim almalarının faydalı olacağını belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde otantik liderlik özelliklerini geliştirmek için belirttikleri görüşlerin çoğuna katıldıkları, öncelikli olarak yapılması gerekenlerin sırasının farklı olduğu görülmüştür.

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

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



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

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

Öğrenciye faydalı olur temasına (f:15) ait bazı görüşler şu şekildedir:

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

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

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

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

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

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

Eğitim kalitesi artar temasına ait bazı görüşler Şu Şekildedir:

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

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

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

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

Yukarıdaki okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine sahip olmasının eğitimin kalitesini arttıracaklarını belirttikleri görülmektedir. M8, bazı öğretmenlerin bu özelliklere sahip olduğunu ve başarılarının arttığını ifade etmiştir. M9 ise bu özelliklere sahip olan öğretmenleri eğitimin kurtuluşu olarak gördüğünü belirtmiştir. M21 ve M25, M8 ile benzer şekilde bu özelliklerin eğitimin kalitesini arttıracaklarını söylemiştir.

Diğer temalar ile ilgili görüşler Şöyledir:

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

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

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

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

Yukarıdaki okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde, M5 öğretmenlerin kendisini geliştirebilmesinin anahtarı olarak bu özelliklerin olması gerektiğinden bahsetmiştir. M14, otantik liderlik özelliklerini her kişide olması gereken özellikler olarak açıklamıştır. M15, öğretmenlerin ilişkisel şeffaflıkları ve öz farkındalıklarına değinerek öğrenciye verilebilecek en önemli şeyler olduğunu belirtmiştir. M22, M5 ile benzer şekilde tüm bireylerde olması gereken özellikler olduğunu belirtmiştir.

Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine sahip olmalarının eğitim açısından nasıl bir önem taşıdığı hakkındaki görüşlerinin analiz sonuçları incelendiğinde, öğrenciye daha faydalı olacaklarını ve eğitimin kalitesinin artacağını belirten görüşlerin daha fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine sahip olduğunda öğrenciye daha faydalı olacağını belirten yöneticiler genellikle, rol model olduklarını, öğrencilerin kendilerini daha iyi ifade ettiğini belirtmişlerdir. Eğitimin kalitesinin artacağını belirten yöneticiler ise başarının artacağını, sadece eğitim ve öğretimin bir bütüin olarak gelişeceğini belirtmişlerdir.

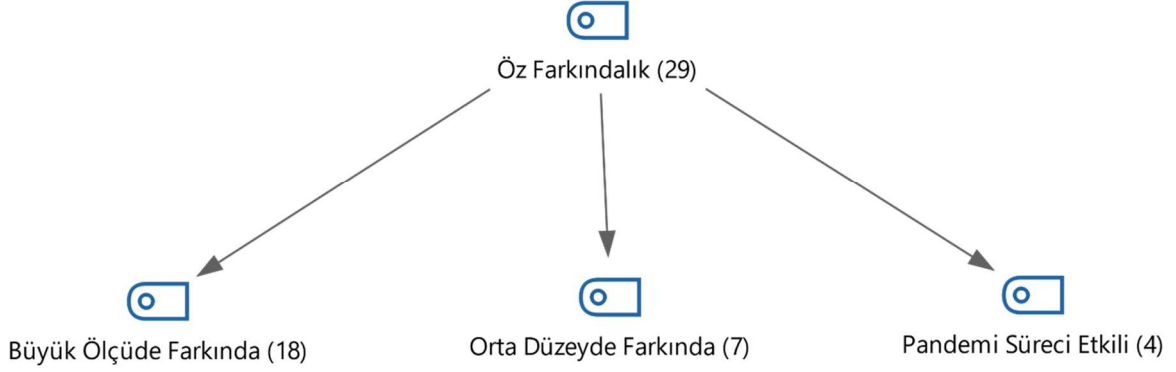
Okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin otantik liderlik özelliklerine sahip olmalarının olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağı, pek çok yönden faydalı olacağını belirttikleri görülmektedir.

4.2. Gözlem ile Elde Edilen Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde sınıf öğretmenlerinin ders gözlemleri ile elde edilen verilerin analiz bulgularına yer verilmiştir.

4.2.1. Sınıf Öğretmenlerinin Öz Farkındalık Düzeyleri

Araştırma kapsamında sorulan “Öğrencilerinin onun hakkındaki görüşlerinin farkında mı?” sorusuyla elde edilen gözlem verileri, analiz sonucunda 3 temaya ayrılmış, elde edilen veriler hiyerarşik tabloda frekans değerleri ile şekil 19 de verilmiştir.



Şekil 19. Sınıf Öğretmenlerinin Öz Farkındalıkları

Şekil 19’da sınıf öğretmenlerinin öz farkındalıkları hakkındaki gözlemler “*Büyük Ölçüde Farkında*” (f:18), “*Orta Düzeyde Farkında*” (f:7) ve “*Pandemi Süreci Etkili*” (f:4) olmak üzere 3 temaya ayrılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin öz farkındalık düzeyleri hakkındaki gözlemlerden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Büyük ölçüde farkında temasına ilişkin gözlemlerden bazıları şu şekildedir:

Ö1’e Ait Gözlemler:

- Öğretmen, öğrenci ve velilerinin hakkındaki düşüncelerinin farkında. Bunun için sık sık geri bildirim alıyor.

Ö5’e Ait Gözlem:

- Öğretmen, öğrencilerin hakkındaki görüşlerinin farkında. 4. sınıf olmaları birbirlerini tanımaları için daha uzun bir süreç sağlamış. Pandemi sürecinde iletişimlerinin etkilense de uzun bir süreç geçirmiş olmanın önemli olduğu anlaşılıyor.

Ö8'e Ait Gözlem:

- Öğretmen, öğrencilerinin hakkındaki görüşlerinin farkında. Farkındalığını artırmak için bu yönde sorular yönlendiriyor. Örneğin dün okula gelmediği için neler hissettiklerini sordu. Onlara açıklamalar yaptı.

Ö17'ye Ait Gözlem:

- Öğretmen, öğrencilerinin hakkındaki görüşlerini öğrenmek için çabılıyor. Öğrenci velileri ile bu konuda görüşmeler yapıyor. Düzenli olarak velileri ile görüşmeler yaptığını belirtti. Aldığı dönütler doğrultusunda çaba gösterdiğini vurguladı.

Ö24'e Ait Gözlem:

- Öğretmen öğrencilerin onun hakkındaki düşüncelerinin farkında. Öğrenciler küçük olduğu için kendini ifade etme konusunda daha içten davranıyorlar. Üzüldüklerinde, öğretmenlerine kırdıklarında bunu ifade ediyorlar. Genellikle ağlayarak belirtmeyi tercih ediyorlar. Ders öncesinde öğretmen ile yapılan kısa sohbetlerde öğrencilerinin hakkındaki görüşlerinin olumlu olacağından bahsetti. Ders öncesinde öğrenciler ile sohbet edildiğinde alınan dönütler öğretmenin cevapları ile uyumluydu.

Yukarıdaki gözlemler incelendiğinde, Ö1'in öz farkındalığının yüksek olduğu, sık sık geribildirim aldığı görülmektedir. Ö5'in ise dördüncü sınıf okutuyor olması nedeniyle daha fazla zaman geçirmiş olmalarının önemi anlaşılmaktadır. Ö8'in Ö1 ile benzer şekilde öz farkındalığını ve öğrencilerinin hakkındaki görüşlerini almak amacıyla sık sık sorular yönlendirdiği görülmektedir. Ö17'nin ise sadece öğrencilerinin değil velilerinin de görüşlerini önemseydiği görülmektedir. Ö24, birinci sınıfı okutmakta olduğu için, Ö5'ten farklı olarak öğrencilerinin görüşlerinin farkında olsada uzun zaman geçirmiş olmamalarının ve birinci sınıfların kendilerini ifade yeteneklerinin etkilerinin görüldüğü söylenebilir.

Diğer temalar ile ilgili görüşler şöyledir:

Ö2'ye Ait Gözlem:

- Öğretmen ve öğrencilerin birlikte fazla zaman geçirememeleri ileri nedeni ile çok iyi tanımadıkları söylenebilir. Pandemi süreci ve uzaktan eğitim öğrencilerin sosyal anlamda özelliklerinin tanınmasına engel oluşturmuş olabilir.

Ö16'ya Ait Gözlem:

- Öğretmen, öğrencilerin hakkındaki düşüncelerini öğrenmek için çabalıyor. Uzaktan eğitim sürecinde bu durumun gerçekleşmesi daha zorlaşmış. Öğretmen ve öğrencilerin birbirini tanıma sürecinde olduğu söylenebilir.

Ö20'ye Ait Gözlem:

- Öğretmen, öğrencilerin hakkındaki görüşlerin orta düzeyde farkında. Öğrencilerinin sevmediği bazı davranışları sergilemesi bunu gösteriyor.

Ö25'e Ait Gözlem:

- Öğretmen, öğrencilerinin onun hakkındaki görüşlerinin bir kısmının farkında. Öğrencileri öğretmenlerinin yüksek düzeyde tanımıyor. Sorulan sorulara net cevaplar veremiyorlar.

Ö2'nin Pandemi sürecinde öğrencileri ile fazla zaman geçirememesinin etkilerinin olduğu görülmektedir. Ö16, Ö2 ile benze şekilde uzaktan eğitim sürecinden olumsuz etkilenmiştir. Ö20'ye ait gözlem incelendiğinde öğrencilerinin sevmediği anlaşılan bazı davranışları yapıyor olması, farkındalığının düşük olduğunu gösteriyor. Ö25'in ise öğrencilerinin davranışları doğrultusunda tam olarak farkında olmadığı belirtilebilir.

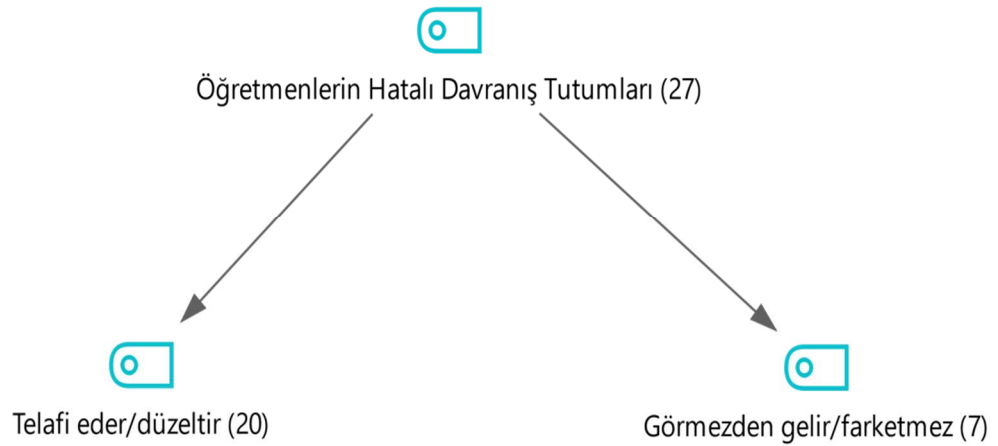
Sınıf öğretmenlerinin öz farkındalık düzeyleri hakkındaki gözlemlerin analiz sonuçları incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin öz farkındalıklarının büyük ölçüde farkında olduğunu belirten görüşlerin daha fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin genellikle öğrencilerinden ve velilerinden, hakkındaki görüşlerini öğrenmek için sorular sorduğu, öğretmen ve öğrencilerin birbirlerinin iyi tanımlarının, kendilerini ifade etmelerinin faydalı olduğu görülmüştür. Öz farkındalığı daha düşük olan öğretmenlerde ise Pandemi sürecinin etkili olduğu, öğrencilerinin hakkındaki görüşlerini öğrenmeye yetecek kadar zaman geçirmedikleri görülmüştür.

Sınıf öğretmenlerinin öz farkındalıklarının yüksek olduğunu belirten okul yöneticileri ile gözlemlerden elde edilen öğrencilerinin kendileri hakkındaki görüşlerinin farkında olmaları bulguları birbirini tamamlar ve destekler bir nitelik taşımaktadır.

4.2.2. Sınıf Öğretmenlerinin Hatalı Davranışları Karşısındaki Tutumları

Araştırma kapsamında sorulan “Öğretmen hata yaptığında nasıl tepki veriyor?” sorusuyla elde edilen gözlem verileri, analiz sonucunda 2 temaya ayrılmış, elde edilen veriler hiyerarşik tabloda frekans değerleri ile şekil 20 de verilmiştir.



Şekil 20. Sınıf Öğretmenlerinin Hatalı Davranışları Karşısındaki Tutumları

Şekil 20’de sınıf öğretmenlerinin hatalı davranışları karşısındaki tutumları hakkındaki gözlemler “*Telafler/duzeltir*” (f:20) ve “*Görmezden Gelir/Fark Etmez*” (f:7) olmak üzere 2 temaya ayrılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin hatalı davranış tutumları hakkındaki gözlemlerden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Telafi eder/düzeltilir temasına ilişkin gözlemlerden bazıları şu şekildedir:

Ö1'e Ait Gözlem:

- Öğretmen, hata yaptığında özür dileyerek hatasını düzeltiyor. Örneğin tuvalete gitmesine izin verdiği öğrencisi geldiğinde izin verdiğini unutarak öğrencisini uyardı. Ancak öğrencisi izin aldığını hatırlattığında özür diledi.

Ö2'ye Ait Gözlem:

- Öğretmen hata yapıldığında ders içindeki basit hataları hemen düzeltiyor. Tahtaya yanlış yazmak örnek olarak gösterilebilir.

Ö8'e Ait Gözlem:

- Öğretmen, hata yaptığında hatasını hemen telafi etmeyi tercih ediyor. Farkında olmadan bir öğrencisinin ayağına bastı. Ardından özür dileyerek iyi olup olmadığını sordu. Bu olay sonrasında iki dakika kadar bir süre bu durumda neden özür dilediğini, yanlışlıkla birbirimize zarar verebileceğimizi ama telafi etmenin önemli olduğu hakkında konuşma yaptı.

Ö9'a Ait Gözlem:

- Öğretmen ders içinde hata yaptığında hemen düzeltmeyi tercih ediyor. Genellikle yazım hatası, dil sürçmesi gibi hatalar oluyor. Yanlış yazdığı kelimeyi avantaja çevirerek ben bir hata yaptım acaba nerede gibi sorular soruyor. Böylece öğrenmeye faydalı hale getiriyor.

Ö22'ye Ait Gözlem:

- Öğretmen hata yaptığında, örneğin; soruya yanlış cevap verdiğinde “Affedersiniz” gibi ifadeler kullanarak hatasını düzeltiyor. Bazı durumlarda herkesin yanlış yapabileceğini fark ettiklerinde söylemelerini belirtiyor.

Diğer temalar ile ilgili görüşler şöyledir:

Ö6'ya Ait Gözlem:

- Öğretmen hata yaptığında hatalarını genellikle görmezden gelmeyi tercih ediyor. Derste telefonunun çalması, kısa bir süre konuşup gelmek örnek olarak gösterilebilir.

Ö11'e Ait Gözlem:

- Öğretmen basit hatalar yaptığında üzerinde durmadan geçiyor veya farkında değil. Örneğin tahtaya yanlış yazdıklarını düzeltmemek gibi.

Ö14'e Ait Gözlem:

- Öğretmen hata yaptığında bazen görmezden geliyor ya da hatasının farkında olmuyor. Öğrencisine çarptığında bir şey demeden devam etmesi gibi.

Ö25'e Ait Gözlem:

- Öğretmen hata yaptığında görmezlikten gelmeyi tercih ediyor ya da hata yaptığının farkında olmuyor. Soruları yanıtlarken yaptığı hatanın üzerine durmadan geçmek gibi.

Yukarıdaki gözlemler incelendiğinde Ö1 ve Ö2'nin hata yaptığında kabul ettiği görülmektedir. Ö8'in ise hata veya yanlış bir davranışta bulunduğu telefi ettiği, ayrıca bu gibi durumları eğitim için olumlu bir davranışa dönüştürdüğü görülmektedir. Ö9 ve Ö22'nin Ö8 ile benzer şekilde hataları avantaja çevirdikleri görülmektedir. Aynı zamanda Ö22 fark etmediği hatalı davranışlarının öğrenciler tarafından söylenmesini istemesi bu konuya önem verdiğini belirtmektedir. Ö6'nın ise Ö1 ve Ö2'den farklı olarak basit hatalarının üzerinde durmadığı görülmektedir. Ö11, Ö14 ve Ö25'in Ö6 ile benzer şekilde hatalarını fark etmediği veya görmezden geldiği söylenebilir.

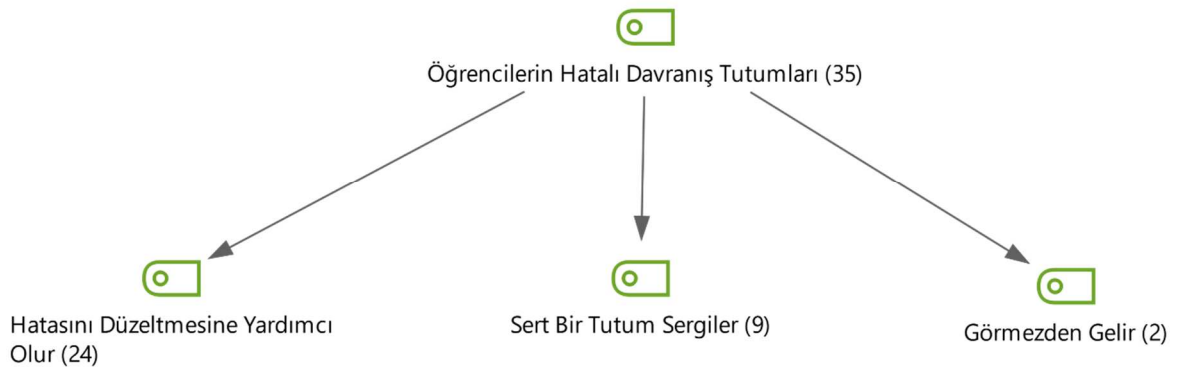
Sınıf öğretmenlerinin kendi hatalı davranışları karşındaki tepkileri hakkındaki gözlemlerin analiz sonuçları incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin telafi edip, düzeltmeyi tercih ettiklerini belirten görüşlerin daha fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin hatalı davranışları karşısında genellikle, fark ettiğinde hemen özür diledikleri, telafi edilmesi gereken bir durum varsa telafi ettikleri, eğer davranışlarının farkına varmadıysalar bu onlara belirtildiğinde kabul ettikleri görülmüştür. Bu bulgu okul

yöneticilerinin öğretmenlerin kendi hatalarını kabul edip, telafi ettikleri bulgusu ile birbirini destekler bir nitelik taşımaktadır.

4.2.3. Sınıf Öğretmenlerinin Öğrencilerinin Hatalı Davranışları Karşısındaki Tutumları

Araştırma kapsamında sorulan “Öğrencileri hata yaptığında nasıl tepki veriyor?” sorusuyla elde edilen gözlem verileri, analiz sonucunda 3 temaya ayrılmış, elde edilen veriler hiyerarşik tabloda frekans değerleri ile şekil 21 de verilmiştir.



Şekil 21. Sınıf Öğretmenlerinin Öğrencilerinin Hatalı Davranışları Karşısındaki Tutumları

Şekil 21’de sınıf öğretmenlerinin öğrencilerinin hatalı davranışları karşısındaki tutumları hakkındaki gözlemler “*Hatasını Düzeltmesine Yardımcı Olur*” (f:24), “*Sert Bir Tutum Sergiler*” (f:9) ve “*Görmezden Gelir*” (f:2) olmak üzere 3 temaya ayrılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin öğrencilerinin hatalı davranış tutumları hakkındaki gözlemlerden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Hatasını düzeltmesine yardımcı olur temasına ilişkin gözlemlerden bazıları şu şekildedir:

Ö1’e Ait Gözlem:

- Öğrenciler hata yaptığında nazikçe hata yaptıklarını belirtiyor. Düzeltmeleri için ipucu veriyor. Örneğin defterine yanlış yazdığı kelimeyi düzeltmek yerine bir kelimenin yanlış olduğunu söyleyerek bulması için zaman veriyor.

Ö4'e Ait Gözlem:

- Öğrenciler hata yaptıklarında hatalarını fark etmelerini sağlıyor. Doğruyu bulmaları için ipuçları veriyor. Gerektiğinde yardımcı oluyor.

Ö7'ye Ait Gözlem:

- Bazı hatalarında vurgulayarak düzeltmelerini istiyor. Sınıfta birbiri ile tartışmaya başlayan öğrencilerini önce dinledi. Ardından kullandıkları yanlış kelimeleri vurguladı. Hoş olmayan anlamlara geldiklerini açıkladı ve özür dilemelerini, tekrar kullanmamalarını istedi.

Ö8'e Ait Gözlem:

- Öğrenciler hata yaptıklarında esprili bir ifade ile hatalarını belirtiyor. Hatalı davranış ile ilgili çözüm yolu arıyorlar. Basit hataları hemen söyleyerek düzeltmelerini sağlıyor.

Ö14'e Ait Gözlem:

- Ders içerisinde konu ile ilgili şeylerde nazik ve teşvik edici davranıyor. Örneğin; hata yapmanı sorun değil, ben size yardımcı olurum gibi ifadeler kullanıyor.

Diğer temalar ile ilgili görüşler şöyledir:

Ö6'ya Ait Gözlem:

- Öğrencinin tahtaya yanlış yazması gibi bazı küçük hataları görmezden geliyor.

Ö7'ye Ait Gözlem:

- Öğrenciler hata yaptıklarında basit hataları esprili bir dille görmezden geliyor.

Ö14'e Ait Gözlem:

- Öğrenciler hata yaptığında ders dışı konularda daha sert tepkiler gösteriyor. Sınıfta kalemini uzağa fırlatan öğrenciyi sert bir tutumla uyardı. Öğrenciler hata yaptıklarını düşündüklerinde veya yanlış yazmak gibi hatalar yaptıklarında tedirgin davranışlar gösteriyorlar.

Ö20'ye Ait Gözlem:

- Öğrenciler hata yaptığında sert bir tavır sergileyerek hatalarını belirtiyor. Bazı durumlarda hatalarını belirtip geçerken örneğin işlemin sonucunu yanlış bulmak gibi, bazı durumlarda düzeltmelerini istiyor. Bazen hataları kendisi düzeltiyor.

Ö23'e Ait Gözlem:

- Öğrencileri hata yaptığında sert bir tutum sergiliyor. Kitabını unutan öğrenciye sert bir ifade kullanarak “Not al, evde yap” şeklinde tepki veriyor. Soruyu yanlış çözen öğrencisinin hatasını bulmasına veya düzeltmesine fırsat vermeden doğrusunu söylüyor. Bazı öğrencilere bulması için zaman veriyor.

Ö25'e Ait Gözlem:

- Dikkatli olmaları gereken örneğin arkadaşına vurmama, kaba ifadeler kullanmama gibi konularda hata yaptıklarında ise daha sert bir ifade kullanıyor.

Yukarıdaki gözlem sonuçları incelendiğinde, Ö1 ve Ö4'in öğrencileri hatta yaptığında onlara belirttiği ve çözüm yolunu bulmaları için zaman verdiği görülmektedir. Ö7, öğrencileri hata yaptığında Ö1 ve Ö4 ile benzer şekilde belirtmekte ve farklı olarak çözüm yolunu kendisi söylemektedir. Öğrencilerinin basit hatalarını ise görmezden geldiğini fark edilmektedir. Ö14, ders içeriği ile ilgili hatalarda nazik bir tutum sergilerken ders konusu dışında kalan hatalarda daha sert bir tutum sergilemektedir. Ö6'nın ise basit Ö1 ve Ö4'ten farklı olarak basit hataları görmezden gelmektedir. Ö20'nin tutumları incelendiğinde daha sert bir tutumu olduğu, hatalı davranışların düzeltilmesinde bazen hemen doğrusunu söylediği bazen zaman verdiği görülmektedir. Ö25'in ise vurmamak, kötü sözler söylemek gibi konularda sert bir tutum sergilediği görülmektedir.

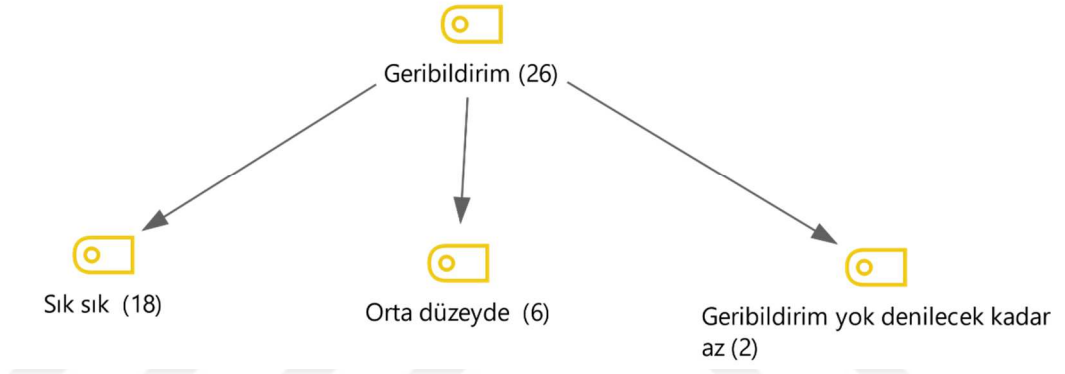
Sınıf öğretmenlerinin öğrencilerinin hatalı davranışları karşındaki tepkileri hakkındaki gözlemlerin analiz sonuçları incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin, öğrencilerinin hatalı davranışlarını düzeltmesine yardımcı olduğunu belirten görüşlerin daha fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin öğrencilerinin hatalı davranışları karşısında genellikle, nazik bir tutumları olduğu, öğrencinin hatasını bulması için yardımcı olduğu gerektiğinde yol gösterdiği görülmüştür. Bu bulgu okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin öğrencilerine yol

gösterip, yardımcı oldukları bulgusu ile birbirini destekler bir nitelik taşımaktadır. Bazı öğretmenlerin ise daha sert bir tutumu olduğu, öğrencilerinin çekimser olduğunu belirten görüşler az frekansa sahiptir. Bu görüşler ile öğretmenlerin sert bir tutum sergilediğini belirten iki okul yöneticisinin görüşleri birbirini desteklemektedir.

4.2.4. Sınıf Öğretmenlerinin Geribildirim Alma Tutumları

Araştırma kapsamında sorulan “Öğretmen sık sık geribildirim alıyor mu?” sorusuyla elde edilen gözlem verileri, analiz sonucunda 3 temaya ayrılmış, elde edilen veriler hiyerarşik tabloda frekans değerleri ile şekil 22 de verilmiştir.



Şekil 22. Sınıf Öğretmenlerinin Geribildirim Alma Düzeyleri

Şekil 22’de sınıf öğretmenlerinin geribildirim alma düzeyleri hakkındaki gözlemler “Sık Sık” (f:18), “Orta Düzeyde” (f:6) ve “Geribildirim Yok Denilecek Kadar Az” (f:2) olmak üzere 3 temaya ayrılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin geribildirim alma tutumları hakkındaki gözlemlerden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Sık sık da temasına ilişkin gözlemlerden bazıları şu şekildedir:

Ö2’ye Ait Gözlem:

- Öğretmen sık sık geri bildirim alıyor. Öğrencileri tek tek kontrol ediyor hepsinden geri bildirim almaya çalışıyor.

Ö3’e Ait Gözlem:

- Öğrencilerden sık sık geri bildirim alıyor. Öğrenci sayısının az olması bu konuda avantaj sağlıyor. Hepsini ile tek tek ilgilenererek dönüt alıp verebiliyor. Bu geri bildirimlere yönelik hareket ediyor.

Ö9'a Ait Gözlem:

- Öğretmen sık sık geri bildirim alıyor. Düşüncelerini öğrenerek, sorular sorarak, dikkatlerini ölçerek geri bildirim alıyor.

Ö15'e Ait Gözlem

- Sık sık gelebilirim alıyor. Sorular sorarak geri bildirim alarak bu yönde hareket ediyor. Gelecek konular ile ilgili de sorular soruyor. Oyun oynatarak geri bildirim alıyor.

Ö16'ya Ait Gözlem:

- Öğretmen sık sık geri bildirim alıyor. Bunu genellikle dikkati canlı tutmak veya konunun anlaşıldığını anlamak için yapıyor.

Diğer temalar ile ilgili görüşler şöyledir:

Ö1'e Ait Gözlem:

- Ders içerisinde orta seviyede geri bildirim alıyor. Zamanın kısıtlı olması bu durumu engelliyor.

Ö6'ya Ait Gözlem:

- Öğretmen orta seviyede geribildirim alıyor. Dersi daha çok sunuş yoluyla işlemeyi tercih ediyor.

Ö20'ye Ait Gözlem:

- Öğretmen çok sık geri bildirim almıyor. Ders esnasında konu ile ilgili bazı sorular soruyor. Öğrencileri sürekli aktif tutmak için çabalıyor.

Ö23'e Ait Gözlem:

- Ortalama denebilecek düzeyde geri bildirim alıyor. Bazı durumlarda geri bildirim almayı tercih ediyor. Öğrencilere sık sık soru sormak, dönüt vermek yerine anlamadıklarını düşündüğü noktalarda sorular soruyor.

Ö25'e Ait Gözlem:

- Ders sırasında sık sık geri bildirim alınmadı. Sadece sorular yanıtlanması gerektiğinde geri bildirim alındı.

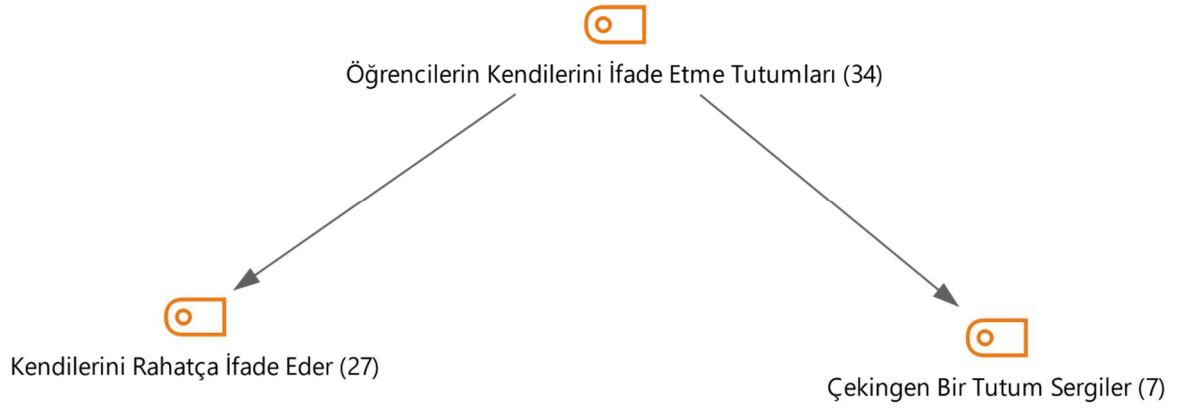
Yukarıdaki gözlem sonuçları incelendiğinde, Ö2'nin sık sık geribildirim aldığı, öğrencilerine sorular sorduğu görülmektedir. Ö3'ün Ö2 ile benzer şekilde sık sık geribildirim aldığı, öğrenci sayısının az olmasının bu durumu olumlu etkilediği görülmektedir. Ö9, Ö15 ve Ö16'nın benzer şekilde sık sık geribildirim almakta olduğu, Ö15 sorular ve oyunları geribildirim almak için kullandığı görülmektedir. Ö1 ise zaman nedeniyle orta düzeyde geribildirim alırken, Ö6'nın daha az geribildirim aldığı, dersi sunuş yolu ile işlediği görülmektedir. Ö20, Ö23 ve Ö25'in ise çok az geribildirim aldıkları, sadece ders akışında bazı sorular yönlendirdikleri görülmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin geri bildirim alma tutumları hakkındaki gözlemlerin analiz sonuçları incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin sık sık geribildirim aldığını belirten görüşlerin daha fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin sık sık geribildirim almak için, öğrencilerine sorular sordukları, oyunlar yoluyla geribildirim aldıkları, velilerinden geribildirim almak için görüşmeler yaptıkları görülmüştür. Sık sık geribildirim almayan öğretmenlerin ise daha çok konu ile ilgili geribildirim aldıkları, dersi daha çok sunuş yolu ile işledikleri görülmüştür. Bu iki yaklaşım birbirinin tersi özelliklere sahip olsalar da frekanslarının farklılığı geribildirim alan öğretmenlerin daha çok olduğunu göstermektedir.

4.2.5. Sınıf Öğretmenlerinin Öğrencilerinin Kendilerini İfade Etme Tutumları

Araştırma kapsamında sorulan “Öğrenciler kendilerini rahatça ifade edebiliyor mu?” sorusuyla elde edilen gözlem verileri, analiz sonucunda 2 temaya ayrılmış, elde edilen veriler hiyerarşik tabloda frekans değerleri ile şekil 23 de verilmiştir.



Şekil 23. Sınıf Öğretmenlerinin Öğrencilerinin Kendilerini İfade Etme Tutumları

Şekil 23’ de sınıf öğretmenlerinin öğrencilerinin kendilerini ifade etme tutumları hakkındaki gözlemler “*Kendilerini Rahatça İfade Ederler*” (f:27) ve “*Çekingeng Bir Tutum Sergiler*” (f:7) olmak üzere 2 temaya ayrılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin öğrencilerinin kendilerini ifade etme tutumları hakkındaki gözlemlerden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Kendilerini rahatça ifade eder temasına ilişkin gözlemlerden bazıları şu şekildedir:

Ö1’e Ait Gözlem:

- Öğrenciler kendilerini rahatça ifade ediyor. Yaş gruplarına oranla ifade becerileri yüksek. Ders içinde ve üzüldüklerini anlatmak, yaşamlarından örnekler vermek gibi diğer konularda kendilerini ifade ediyorlar.

Ö2’ye Ait Gözlem:

- Öğrenciler kendilerini rahatça ifade edebiliyorlar. Duygu ve düşüncelerini söylüyorlar ancak iletişime biraz kapalılar. Öğrencileri konuşmaları için teşvik etmek gerekiyor.

Ö5’e Ait Gözlem:

- Öğrenciler kendilerini ifade etme konusunda rahat ve başarılılar. Ders dışında da kendilerini ifade etme konusunda rahat davranabiliyorlar. İfade becerileri ise üst seviyede. Bazı öğrenciler öğretmenleri ile sadece jest ve mimik kullanarak iletişim kuruyor. Örneğin sınıfta gözlemci olarak birini gördüklerinde kim olduğunu sadece kafa hareketleri ile soran öğrenciler oldu.

Ö7'ye Ait Gözlem:

- Öğrenciler kendilerini rahatça ifade edebiliyor. Özellikle 3 öğrenci bu konuda çok başarılı. Ders içi ve dışında duygu ve düşüncelerini açıkça belirtebiliyorlar. Merak ettiklerini soruyorlar.

Ö14'e Ait Gözlem:

- Öğrenciler kendilerini rahatça ifade ediyor. Duygu ve düşüncelerini çekinmeden söyleyebiliyorlar. Ders içerisinde daha sessiz tutum sergiliyorlar. Öğretmen ders anlatmaya başladığında sınıf kurallarının dışına çıkmadan hareket ediyorlar.

Çekingen bir tutum sergilerler teması ile ilgili görüşler şöyledir:

Ö4'e Ait Gözlem:

- Düşüncelerini ifade ederken bazen çekingen davranıyorlar ya da sessiz kalıyorlar. Öğretmenin sorduklarına kısa ifadelerle cevap veriyorlar. Örneğin dün parka giden öğrencisine neler yaptın nasıl geçti diye sorduğunda öğrenci sadece iyiydi gibi cevaplar verdi.

Ö8'e Ait Gözlem:

- Öğrenciler kendilerini ifade ederken çekimser bir tutum sergiliyorlar. Ancak bunun nedeni yaş grubunun küçük olması olabilir. Pandemi sürecinde öğretmenleri ile genellikle bilgisayar üzerinden görüştikleri için birinci sınıf öğrencileri bağ kurmakta geç kalıyorlar. Bu eksiklik iletişimi etkiliyor.

Ö15'e Ait Gözlem:

- Öğretmenleri ile açıkça konuşum kendilerini ifade ediyorlar ancak benimle veya sınıfa gelen yabancılarla iletişim kurma konusunda çekimser davranıyorlar.

Ö20'ye Ait Gözlem:

- Öğrenciler kendilerini ifade etme konusunda çekimser davranıyorlar. Bir şey söylemeden önce öğretmenlerine bakıyorlar. Öğretmen sert sayılabilecek bir bakış atıyor ve öğrenciler genellikle söylemekten vazgeçip parmaklarını indiriyorlar. Bu durumda öğretmenden çekindikleri belirtilebilir.

Ö26'ya Ait Gözlem:

- Ders dışında kalan durumlarda “örneğin; kitabını bulamaması” daha çekimser tavırlar sergiliyorlar. Panik olup, ağlamaya başlıyorlar. Ders içerisinde bir şey söyleyecekleri zaman ise daha rahat bir tutum sergiliyorlar.

Yukarıdaki gözlemler incelendiğinde, Ö1'in öğrencilerinin yaş gruplarının küçük olmasına karşın kendilerini iyi ifade ettikleri görülmektedir. Ö2'nin öğrencilerinin ise teşvik edildiğinde kendileri iyi şekilde ifade ettikleri görülmektedir. Ö5'in öğrencileri ile iyi bir iletişim dili oluşturduğu, öğrencilerin kendilerini rahatça ifade etmenin yanında bunu sadece sözel olarak yapmadıkları görülmektedir. Ö7 ve Ö14'ün öğrencilerinin benzer şekilde kendilerini rahatça ifade ettikleri, Ö7'nin bazı öğrencilerinin bu konuda daha başarılı olduğu söylenebilir. Ö4'ün ise Ö1'den farklı olarak öğrencilerinin iletişime kapalı olduğu dikkat çekmektedir. Ö8'in öğrencilerinin kendini ifade etmekteki çekingenlikleri yaş gruplarının küçük olması ve Pandemi süreci ile ilişkilendirilebilir. Ö15'in öğrencilerinin ise öğretmen ve sınıf arkadaşları arasındaki iletişim iyiye giden sınıfa gelen yabancı kişilere karşı çekimser davrandıkları görülmektedir. Ö20'nin ise jest ve mimikler kullandığı, öğrencilerin kendilerini ifade edecekken bazen vazgeçtikleri görülmektedir. Ö26'nın öğrencileri ise ders içerisinde başarılı bir ifade şekli kullandıkları görülmektedir.

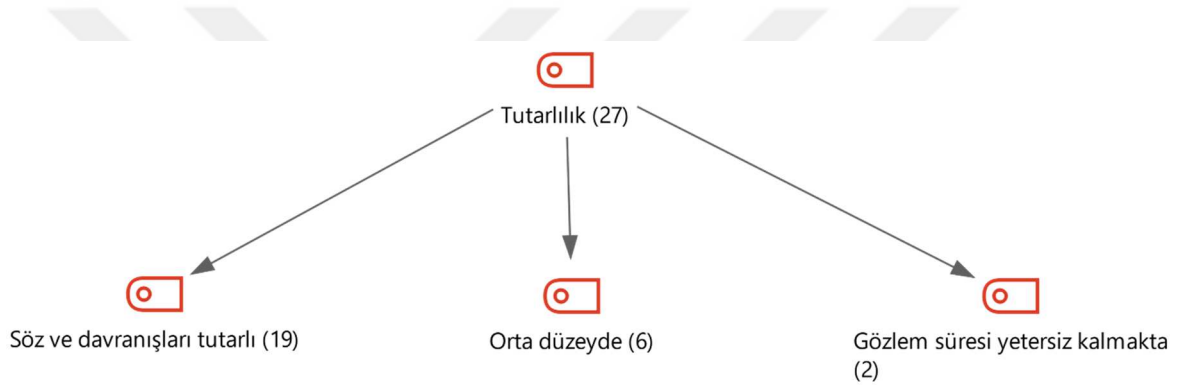
Sınıf öğretmenlerinin öğrencilerinin kendilerini ifade etme tutumları hakkındaki analiz sonuçları incelendiğinde, öğrencilerin kendilerini rahatça ifade edebildiklerini belirten görüşlerin daha fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Sınıf içerisinde öğrencilerin genellikle kendilerini ifade etmek için istekli oldukları, sadece ders içi değil günlük hayatları ile ilgili paylaşım yapmakta istekli oldukları, kendilerini açıkça ifade ettikleri görülmüştür. Kendilerini ifade ederken çekingen bir tutum sergileyen öğrencilerin ise genellikle küçük yaş grubundan oldukları, sınıf genelinde değil öğrencinin kişilik özelliği olarak çekingen bir tutum sergilediği görülmüştür.

Sınıf öğretmenlerinin öğrencilerinin kendilerini rahatça ifade edebildiğini belirten görüşler ile sınıf öğretmenlerinin ilişkisel şeffaflıklarının yüksek olduğunu, öğrencileri ile ilişkilerinin güçlü olduğunu belirten okul yöneticilerinin görüşleri birbirini destekler bir nitelik taşımaktadır.

4.2.6. Sınıf Öğretmenlerinin Tutarlılık Düzeyleri

Araştırma kapsamında sorulan “Öğretmenin sözleri ve davranışları tutarlılık gösteriyor mu?” sorusuyla elde edilen gözlem verileri, analiz sonucunda 3 temaya ayrılmış, elde edilen veriler hiyerarşik tabloda frekans değerleri ile şekil 24 de verilmiştir.



Şekil 24. Sınıf Öğretmenlerinin Söz ve Davranışlarının Tutarlılığı

Şekil 24’ de sınıf öğretmenlerinin söz ve davranışlarının tutarlılığı hakkındaki gözlemler “Söz ve Davranışları Tutarlı” (f:19), “Orta Düzeyde” (f:6) ve “Gözlem Süresi Yetersiz Kalmakta” (f:2) olmak üzere 3 temaya ayrılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin tutarlılık düzeyleri hakkındaki gözlemlerden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Söz ve davranışları tutarlı temasına ilişkin gözlemlerden bazıları şu şekildedir:

Ö1’e Ait Gözlem:

- Öğretmenin ders içindeki sözleri ve davranışları tutarlı. Öğrencilerine nazik olmalarını, kendileri ifade ederken kibar olmalarını sık sık vurguluyor. Kendisi de aynı şekilde davranıyor. Kendini nazikçe ifade etmek isteyen öğrencilerine söz hakkı vererek bu davranışını destekliyor.

Ö5'e Ait Gözlem:

- Öğretmenin söz ve davranışları tutarlı. Ders öncesinde sohbet edildi. Öğretmen saygılı olmaya ve sınıf içi kurallara önem verdiğiinden bahsetti. Bahsedilen davranışlar ve uygulanan davranışları tutarlıydı.

Ö8'e Ait Gözlem:

- Öğretmenin sözleri ve davranışları büyük ölçüde tutarlılık gösteriyor. Öğrencilerden beklediğini söylediği derse geç kalmamak, dürüst olmak gibi davranışları sergiliyor.

Ö10'a Ait Gözlem:

- Öğretmenin sözleri ve davranışları tutarlı. Ders öncesinde öğretmen ile sohbet edildi. Tutumu ve fikirleri öğrenildi. Ders içerisinde ve dışında bu fikirlerine uygun şekilde davranıyor.

Ö19'a Ait Gözlem:

- Öğretmenin sözleri ve davranışları yüksek tutarlılık gösteriyor. Söylediği şekilde nazik, kibar davranıyor.

Diğer temalar ile ilgili görüşler şöyledir:

Ö6'ya Ait Gözlem:

- Öğretmenin söz ve davranışları orta seviyede tutarlı. Çocuklara arkadaşlarını dinlenmelerini, kibar olmalarını söylerken kendisi aksi bir tutum sergiliyor.

Ö20'ye Ait Gözlem:

- Gözlem süresi bunu belirleme konusunda yetersiz kaldı. Öğrencilerinden veya kendisinden beklediği bir davranış belirtmedi.

Ö23'e Ait Gözlem:

- Öğretmenin sözleri ve davranışları orta düzeyde tutarlı. Genellikle söylediği şekilde davranıyor. Öğrencilerine kibar ve nazik olmalarını söylerken kendisi daha sert bir tutum sergiliyor. Örneğin yanlış cevap veren arkadaşlarına

gülen öğrencilerine kızarken, kendisi yanlış cevap veren öğrencisine şimdi anlattım ben böyle mi söyledim gibi ifadeler kullanıyor.

Ö25'e Ait Gözlem:

- Öğretmen öğrencilerinin dikkat etmesini istediği derse zamanında katılma konusunda kendisi dikkatli davranmıyor ancak diğer konularda davranışları ve sözleri birbirleri ile uyumlu.

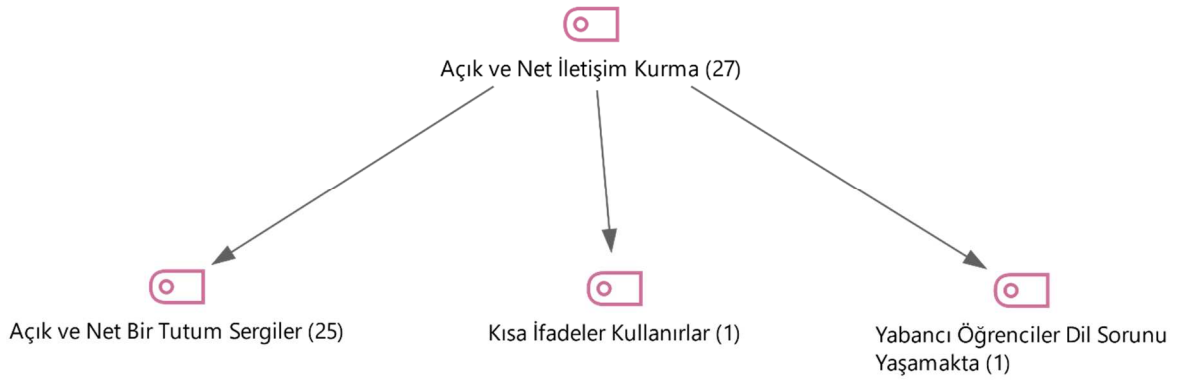
Yukarıdaki gözlemler incelendiğinde, Ö1 ve Ö5'in söz ve davranışlarının tutarlı olduğu görülmektedir. Ö8, Ö10 ve Ö19'un benzer şekilde bahsettikleri davranışları sergiledikleri, öğrencilerinden beklediklerini kendilerinin de uyguladığı söylenebilir. Ö6'nın ise bazı davranışlarının sözleri ile tutarlı olmadığı görülmektedir. Ö20'nin tutarlılığı ile ilgili görüş bildirmek için gözlem süresinin yetersiz kaldığı görülmektedir. Ö23'ün ise öğrencilerinden beklediğini söylediği bazı davranışları kendisinin sergilemediği söylenebilir. Ö25'in ise zamanı kullanmak konusunda beklediği ve uyguladığı davranışların farklı olduğu, diğer konularda tutarlı olduğu görülmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin tutarlılık düzeyleri hakkındaki gözlemlerin analiz sonuçları incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin söz ve davranışlarının tutarlı olduğunu belirten görüşlerin daha fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin genellikle, öğrencilerinden beklediğini söylediği davranışları sergilediği, önem verdiği konulara kendisinin de dikkat ettiği görülmüştür. Bazı öğretmenlerin ise bu konudaki tutumlarını değerlendirmek için ayrılan süre yeterli olmamıştır.

4.2.7. Sınıf Öğretmenlerinin Açık ve Net İletişim Kurma Tutumları

Araştırma kapsamında sorulan “Öğrenciler ile iletişim kurarken açık ve net davranabiliyor mu?” sorusuyla elde edilen gözlem verileri, analiz sonucunda 3 temaya ayrılmış, elde edilen veriler hiyerarşik tabloda frekans değerleri ile şekil 25 de verilmiştir.



Şekil 25. Sınıf Öğretmenlerinin İletişim Kurarken Açık ve Net Olmaları

Şekil 25’te sınıf öğretmenlerinin iletişim kurarken açık ve net olmaları hakkındaki gözlemler “*Açık ve Net Bir Tutum Sergiler*” (f:25), “*Kısa İfadeler Kullanırlar*” (f:1), ve “*Yabancı Öğrenciler Dil Sorunu Yaşamakta*” (f:1) olmak üzere 3 temaya ayrılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin açık ve net iletişim kurmaları hakkındaki gözlemlerden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Açık ve net bir tutum sergiler temasına ilişkin gözlemlerden bazıları şu şekildedir:

Ö2’ye Ait Gözlem:

- Öğrenci ile iletişim kurarken açık ve net davranıyor her öğrenciye gerektiği şekilde davranıyor, bazı öğrenciler için daha açık ve net konuşması gerektiğinde öyle davranıyor.

Ö3’e Ait Gözlem:

- Öğretmen, öğrenciler ile iletişim kurarken açık ve net davranıyor. Ne istediğini açıkça söylüyor. Genellikle sözlü iletişimi tercih ediyor.

Ö6’ya Ait Gözlem:

- Öğretmen, öğrenciler ile iletişim kurarken açık ve net şekilde ifade ediyor. Duygu ve düşüncelerini anlayacakları şekilde söylüyor. Ancak sert bir tutumu var.

Ö22'ye Ait Gözlem:

- Öğrenciler ile iletişim kurarken istediği şeyleri açık ve net bir şekilde ifade ediyor. Öğrenciler, öğretmeni anlamakta, neyi kastettiğini fark etmekte.

Ö26'ya Ait Gözlem:

- Öğrencilerine açık ve net şekilde kendini ifade ediyor. Ders boyunca net bir tutum sergileyerek davrandı. Sınıfa daha kuralcı şekilde yaklaşıyor.

Diğer temalar ile ilgili görüşler şöyledir:

Ö19'a Ait Gözlem:

- Sınıfında bulunan yabancı göçmen öğrencileri anlamakta zorluk çektiği için özel olarak ifade ediyor. Onlar ile dil farkından dolayı iletişim kurmakta zorlandığını belirtti.

Ö20'ye Ait Gözlem:

- Öğrenciler iletişim kurarken açıkça ifade ediyor ancak kısa ifadeler kullanıyor. Öğrenciler genel olarak öğretmenin istediğini anlayıp bu yönde davranıyorlar.

Yukarıdaki gözlem sonuçları incelendiğinde, Ö2'nin açık ve net bir iletişim kurduğu, bazı öğrencilerinin ihtiyacı doğrultusunda onlara özel ifade ettiği görülmektedir. Ö3 ve Ö6'nın açık ve net bir tutumları, Ö6'nın daha sert bir yaklaşımı olduğu söylenebilir. Ö22 ve Ö26'nın benzer şekilde açık ve net iletişim kurdukları, öğrenciler tarafından anlaşıldıkları görülmektedir. Ö19'un ise sınıfta yabancı uyruklu öğrenciler bulunması nedeniyle iletişim kurmakta zorluk çektiği görülmektedir. Ö20'nin ise Ö2'den farklı olarak kısa ifadeler kullandığı dikkat çekmektedir.

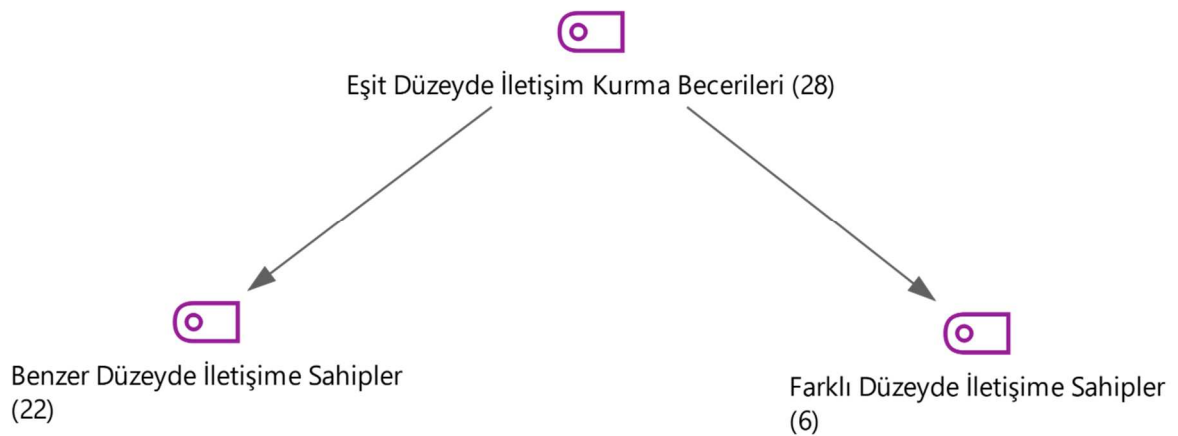
Sınıf öğretmenlerinin açık ve net iletişim kurmak tutumları hakkındaki gözlemlerin analiz sonuçları incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin açık ve net iletişim kurduklarını belirten görüşlerin daha fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin genellikle iletişim kurarken öğrencilerinin düzeylerine dikkat ettikleri, gerektiğinde özel olarak açıklamalar yaptıkları, öğrencilerin öğretmenlerinin ifade etmek istediği şeyi tam olarak anlayana kadar yardımcı oldukları görülmüştür. Bazı öğretmenlerin iletişim kurarken kısa ifadeler kullandığı ve sınıfında yabancı öğrenciler bulunan öğretmenlerin iletişim konusunda sorun yaşadıkları görülmüştür.

Sınıf öğretmenlerinin açık ve net iletişim kurdukları bulgusu, okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin ilişkisel şeffaflıklarının yüksek olduğu bulgusunu destekler bir nitelik taşımaktadır.

4.2.8. Sınıf Öğretmenlerinin Eşit Düzeyde İletişim Kurma Becerileri

Araştırma kapsamında sorulan “Sınıf içerisindeki tüm öğrencilerin öğretmen ile iletişimi benzer düzeyde mi?” sorusuyla elde edilen gözlem verileri, analiz sonucunda 2 temaya ayrılmış, elde edilen veriler hiyerarşik tabloda frekans değerleri ile şekil 26’ da verilmiştir.



Şekil 26. Sınıf Öğretmenlerinin İletişimleri

Şekil 26’da sınıf öğretmenlerinin iletişimlerinin benzer düzeyde olması gözlemler “*Benzer Düzeyde İletişime Sahipler*” (f:22) ve “*Farklı Düzeyde İletişime Sahipler*” (f:6) olmak üzere 2 temaya ayrılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin eşit düzeyde iletişim kurma becerileri hakkındaki gözlemlerden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Benzer düzeyde iletişime sahipler temasına ilişkin gözlemlerden bazıları şu şekildedir:

Ö2'ye Ait Gözlem:

- Öğretmen tüm öğrenciler ile benzer seviyede kurmaya çalışıyor. Sınıf içerisinde tüm öğrencilerin, parmak kaldırmaları da teşvik ederek iletişime katılmalarını sağlıyor.

Ö5'e Ait Gözlem:

- Sınıf içerisinde öğrencilerin öğretmen ile iletişim düzeyleri benzer seviyede. Tüm öğrenciler iletişim kurmaya çalışıyor. Öğretmen tüm öğrenciler ile iletişim kurmaya çalışıyor.

Ö10'a Ait Gözlem:

- Öğrencilerin öğretmen de iletişim düzeyleri benzer seviyede. Hepsi öğretmenle orta-üst düzey iletişim kuruyorlar. Ders dışında da herhangi bir şey paylaşmak istediklerinde hemen öğretmenlerinin yanına gidiyorlar. Öğretmen onları dinleyerek iletişim kuruyor.

Ö12'ye Ait Gözlem:

- Öğrencilerin öğretmen ile iletişim düzeyleri benzer seviyede. Hepsi iletişim kurmak için çaba sarf ediyor. Öğretmen öğrencilerini iletişim kurmak için motive etmeye ihtiyaç duymuyor. Sınıfta iyi bir iletişim ortamı yakalanmış. Tüm öğrenciler kendini ifade etmek istiyor.

Ö15'e Ait Gözlem:

- Öğrencilerin iletişim düzeyleri benzer seviyede. Bazı öğrenciler karakterleri nedeniyle daha sessiz kalıyorlar. Ancak öğretmen tüm öğrenciler ile iletişim kurmaya çalışıyor.

Ö16'ya Ait Gözlem:

- Öğrencilerin genel olarak iletişim düzeyleri aynı ancak düşük bir iletişim seviyesi var. Öğrenciler sorular karşısında sessiz kalıyorlar. Bu, öğretmen dışında derse hazırlıksız gelmiş olmaları ilgili olabilir.

Farklı düzeyde iletişime sahipler teması ile ilgili görüşler şöyledir:

Ö4'e Ait Gözlem:

- Öğrencilerin bazıları daha düşük seviyede iletişim kuruyor. Öğretmen daha az iletişim kuran öğrencilerin üzerinde durmuyor. Daha çok katılan öğrenciler ile konuşmayı tercih ediyor.

Ö6'ya Ait Gözlem:

- Gelişimsel problemi olan bir öğrenci sürekli konuşmak istiyor. Onu genellikle susturmayı tercih ediyor. Bu sınıf düzenini sağlamak adına öğretmenin uygulamak zorunda kaldığı bir yaklaşım olabilir.

Ö7'ye Ait Gözlem:

- Tüm öğrencilerin öğretmen ile iletişimleri aynı seviyede değil. Bazı öğrenciler iletişim konusunda daha sessiz kalıyorlar. Öğretmen sessiz kalan öğrencileri iletişime katmak için özel bir çaba göstermiyor. Konuşmak isteyen öğrenciler ile devam ediyor.

Ö8'e Ait Gözlem:

- Sınıf içerisinde yabancı göçmen öğrenciler var. İletişim düzeyleri daha düşük. Söylenenleri anlıyorlar ancak kendilerini ifade etmekte eksik kalıyorlar. Bu nedende iletişimde kopukluklar oluyor.

Ö11'e Ait Gözlem:

- Özel eğitim gerektiren bir öğrenci var. İletişim konusunda zayıf kalıyor. Öğrenciler bu arkadaşlarını benimsemişler. Ancak onu iletişime katmakta yetersiz kalıyorlar.

Yukarıdaki gözlemler incelendiğinde, Ö2 ve Ö5'in tüm öğrencileri ile benzer seviyede ve yüksek seviyede bir iletişim kurduğu görülmektedir. Ö10'nun benzer şekilde tüm öğrencileri ile iyi iletişiminin olduğu, ders dışında da bu durumun devam ettiği görülmektedir. Ö12 ve Ö15'in öğrencileri ile benzer seviyede iletişim kurdukları görülmektedir. Ö16'nın tüm öğrencileri ile benzer seviyede iletişimi olduğu ancak diğer Ö2 ve Ö5'ten farklı olarak düşük seviyede bir iletişim düzeyleri olduğu görülmektedir. Ö4 ise

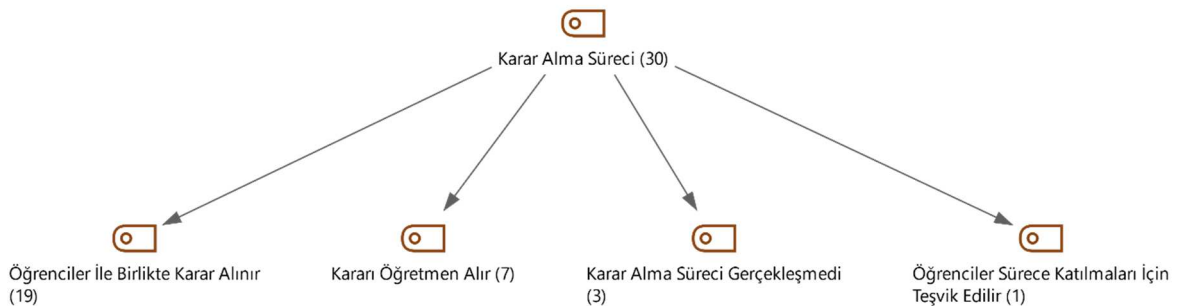
bazı öğrencileri ile daha iyi iletişim kurarken, iletişime kapalı olan öğrencilerini görmezden gelmeyi tercih etmektedir. Ö6'nın öğrencileri ile benzer düzeyde iletişim kurduğu ancak gelişimsel problemi olan öğrencisi ile iletişimi sınırlandırmak zorunda kaldığı dikkat çekmektedir. Ö7'nin Ö4 ile benzer şekilde iletişimi bazı öğrencileri ile devam ettirdiği görülmektedir. Ö8'in ise bazı yabancı uyruklu öğrenciler ile iletişim kurmakta zorlandığı için benzer seviyede iletişimi yakalayamadığı görülmektedir. Ö11'in, Ö6 ile benzer şekilde gelişimsel problemler yaşayan öğrencisi ile iletişim kurmakta zorluklar yaşamakta olduğu görülmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin eşit düzeyde iletişim kurma becerileri hakkındaki gözlemlerin analiz sonuçları incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin benzer düzeyde iletişime sahip olduğunu belirten görüşlerin daha fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin genellikle öğrencilerinin tümü ile iletişim kurdukları, iletişime dahil olmayan öğrencileri iletişime dahil etmek için çaba sarf ettikleri, ders dışında da iletişimi sürdürdükleri görülmüştür. Farklı düzeyde iletişime sahip olan öğretmenlerin ise gelişim problemi yaşayan öğrencilerinin iletişimde zorlandığı veya kişisel özelliklerinden dolayı içine kapanık olan öğrencilerinin olduğu görülmüştür. Bu bulgu iletişimde sadece öğretmenin değil öğrencilerin de etkili olduğunu göstermektedir.

4.2.9. Sınıf Öğretmenlerinin Karar Alma Sürecindeki Tutumları

Araştırma kapsamında sorulan “Sınıf içerisinde karar alma aşamaları nasıl gerçekleştiriliyor?” sorusuyla elde edilen gözlem verileri, analiz sonucunda 4 temaya ayrılmış, elde edilen veriler hiyerarşik tabloda frekans değerleri ile şekil 27 de verilmiştir.



Şekil 27. Sınıf Öğretmenlerinin Karar Alma Sürecindeki Tutumları

Şekil 27’de sınıf öğretmenlerinin karar alma sürecindeki tutumları hakkındaki gözlemler “Öğrenciler İle Birlikte Karar Alınır” (f:19), “Kararı Öğretmen Alır” (f:7), “Karar Alma Süreci Gerçekleşmedi” (f:3) ve “Öğrenciler Sürece Katılmaları İçin Teşvik Edilir” (f:1) olmak üzere 4 temaya ayrılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin karar alma sürecindeki düzeyleri hakkındaki gözlemlerden bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Öğrenciler ile birlikte karar alınır temasına ilişkin gözlemlerden bazıları şu şekildedir:

Ö12’ye Ait Gözlem:

- Sınıf içerisinde karar alınırken tüm sınıf bu aşamaya dahil ediliyor. Öğretmen tüm öğrencilerin ortak karar almasını sağlıyor.

Ö21’e Ait Gözlem:

- Karar alınacak konu hakkında öğrencilerin fikrini alıyor. Bu fikirler üzerinden ortak bir karar alınıyor. Oylama yapmayı tercih ediyor.

Ö24’e Ait Gözlem:

- Sınıf içerisinde karar alınırken öğrencilere fikirlerini soruyor. Doğru fikir geldiğinde öğretmen öğrencilerini yönlendirerek bu fikri kabul etmelerini sağlıyor.

Ö26’ya Ait Gözlem:

- Karar alma süreçlerinde, öğretmen, öğrencilerinin fikirlerini alarak sonuca varmayı tercih ediyor.

iğer temalar ile ilgili görüşler şöyledir:

Ö10’a Ait Gözlem:

- Sınıf içerisinde karar alma aşaması gerçekleştirilemedi.

Ö13’e Ait Gözlem:

- Sınıf içerisinde bir karar alma aşaması gerçekleşmedi.

Ö16’ya Ait Gözlem:

- Karar alma aşamalarında öğretmen baskın bir tutum sergiliyor. Alınacak kararı öğretmen alıyor. Öğretmen, öğrencileri karar ile ilgili bilgilendiriyor.

Ö17'ye Ait Gözlem:

- Karar alma aşamalarında öğretmen seçenekleri sınırlandırarak öğrencileri yönlendiriyor. Öğrencilerin fikirlerini alıyor. Karara kendilerinin de dahil olduğunu düşünmelerini sağlıyor.

Ö20'ye Ait Gözlem:

- Karar alma süreçlerinde öğretmen baskın bir tutum sergiliyor. Öğrencilere istediği şeyleri belirterek uygulamalarını istiyor.

Ö25'e Ait Gözlem:

- Karar alma sürecinde öğretmen öncelikli davranıyor. Öğrencilerine gerekli açıklamaları yapıyor.

Yukarıdaki gözlemler incelendiğinde, Ö12 ve Ö21'in öğrencileri ile ortak karar aldıkları görülmektedir. Ö24 ise beklediği yanıt geldiğinde öğrencilerini o karara yönlendirmektedir. Ö26, Ö12 ve Ö21 ile benzer şekilde öğrencileri ile ortak karar almaktadır. Ö16'nın ise Ö12, Ö21 ve Ö26'dan farklı olarak karar alma sürecine öğrencileri dahil etmediği, aldığı kararları bildirdiği görülmektedir. Ö17, karar alma sürecinde seçenekleri sınırlandırarak öğrencileri istediği karara yönlendirdiği, öğrencilerin dahil olduklarını düşünmelerini sağladığı görülmektedir. Ö20 ve Ö25'in karar alma süreçlerinde öğrencileri dahil ettikleri ancak öğretmen baskın bir tutum sergiledikleri görülmektedir.

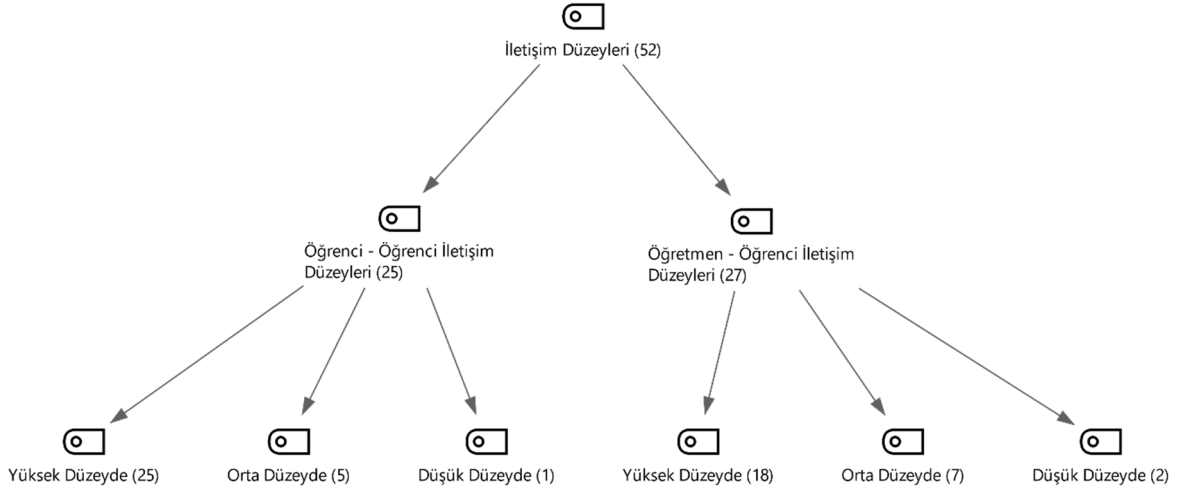
Sınıf öğretmenlerinin karar alma sürecindeki tutumları hakkındaki gözlemlerin analiz sonuçları incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin öğrencileri ile karar aldıklarını belirten görüşlerin daha fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin genellikle karar alma süreçlerinde öğrencilerinin fikirlerini aldığı, oylama yaptıkları, ortak bir sonuca vardıkları görülmüştür. Bazı öğretmenlerin ise karar alma sürecinde daha çok yol gösterici olduğu, alınacak karara öğrencileri yönlendirdiği görülmüştür.

Sınıf öğretmenlerinin öğrencileri ile birlikte karar aldıkları bulgusu, okul yöneticilerinin öğrencileri ile birlikte karar aldıkları bulgusunu desteklemektedir.

4.2.10. Sınıf Öğretmenlerinin İletişim Düzeyleri

Araştırma kapsamında sorulan “Sınıf içerisinde öğretmen-öğrenci ve öğrenci-öğrenci iletişim düzeyleri yüksek mi?” sorusuyla elde edilen gözlem verileri, analiz sonucunda 2 tema, 6 alt temaya ayrılmış, elde edilen veriler hiyerarşik tabloda frekans değerleri ile şekil 28 de verilmiştir.



Şekil 28. Sınıf Öğretmenlerinin Öğretmen-Öğrenci, Öğrenci-Öğrenci İletişim Düzeyleri

Şekil 28’de sınıf öğretmenlerinin öğretmen-öğrenci, öğrenci-öğrenci iletişim düzeyleri hakkındaki gözlemler “Öğrenci-Öğrenci İletişim Düzeyleri” (f:25) ve “Öğretmen-Öğrenci İletişim Düzeyleri” olmak üzere 2 temaya ayrılmıştır. Öğrenci-öğrenci iletişim düzeyleri teması 3 alt temaya ayrılmış “Yüksek Düzeyde” (f:25), “Orta Düzeyde” (f:5) ve “Düşük Düzeyde” (f:1) şeklinde ifade edilmiştir. Öğretmen-öğrenci iletişim düzeyleri teması 3 alt temaya ayrılmış “Yüksek Düzeyde” (f:18), “Orta Düzeyde” (f:7) ve “Düşük Düzeyde” (f:2) şeklinde ifade edilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin öz farkındalık düzeyleri hakkındaki gözlemlerden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Öğrenci-öğrenci iletişim düzeyleri temasına ilişkin gözlemlerden bazıları şu şekildedir:

Ö8'e Ait Gözlem:

- Öğrenci-öğrenci iletişim düzeyi ders içerisinde orta seviyede. Gerektiğinde iletişim kuruyorlar ancak sürekli bir iletişim hali yok.

Ö10'a Ait Gözlem:

- Bu iletişim ders içerisinde azalırken ders dışında daha fazla oluyor. Derste sınıf kuralları gereği daha çok sessizlik hâkim ancak teneffüslerde birbirleri ile oyunlar oynuyorlar ve sohbet ediyorlar.

Ö20'ye Ait Gözlem:

- Öğrencilerin kendi arasındaki iletişim düzeyi ders esnasında düşük seviyede. Ders için gerektiği sürece iletişim kuruyorlar.

Yüksek düzeyde alt temasına ilişkin gözlemlerden bazıları şu şekildedir:

Ö7'ye Ait Gözlem:

- Öğrenci-öğrenci iletişim düzeyi ise yüksek. Birbirleri ile iletişimleri ders içerisinde daha az. Ders dışında bu seviye artıyor. Ders içerisinde öğretmen ders düzenini sağlamak amacıyla müdahale ettiği için iletişim azalıyor.

Ö13'e Ait Gözlem:

- Öğretmen-öğrenci iletişim düzeyi sınıf içerisinde yüksek seviyede. Öğrencilerin kendi aralarındaki iletişimi öğretmen ile benzer seviyede ve yüksek. Birbirleri ile açıkça iletişim kuruyorlar.

Ö22'ye Ait Gözlem:

- Öğrenciler kendi aralarında ders içerisinde gerektiği kadar iletişim kuruyorlar. Birbirlerine sık sık geri bildirim veriyorlar. Bir arkadaşı yanlış bir davranışta bulunduğu anda hemen uyarıyor ve yardımcı oluyorlar.

Ö24'e Ait Gözlem:

- Öğrenciler birbirleriyle iletişim kurmaları gereken noktalarda rahatlar. Ders içi düzeni koruyarak kendilerini ifade edebiliyorlar. Akademik anlamda desteğe ihtiyacı olan arkadaşlarına yardım ediyorlar.

Ö26'ya Ait Gözlem:

- Öğrencilerin kendi aralarındaki iletişim düzeyleri yüksek. Kendilerini açıkça ifade ederek iyi iletişim kuruyorlar.

Yukarıdaki gözlemler incelendiğinde, Ö8'in öğrencileri arasındaki iletişimin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Ö10'nun öğrencilerinin ders içerisinde iletişimi sınırlandırırken ders dışında iletişimlerini arttırdıkları görülmektedir. Ö20'nin öğrencilerinin ise iletişim seviyelerinin düşük olduğu görülmektedir. Ö7 ve Ö13'ün öğrencileri arasındaki iletişimin yüksek seviyede olduğu ifade edilebilir. Ö22'nin öğrencileri arasında iletişimin yüksek olmasının yanında iyi bir yardımlaşma ortamı oluşturdukları, birbirlerini destekledikleri dikkat çekmektedir. Ö26'nın öğrencilerinin Ö7, Ö13 ve Ö20'nin öğrencilerinden farklı olarak iyi bir iletişim ortamı oluşturdukları söylenebilir.

Öğretmen-öğrenci iletişim düzeyleri temasına ilişkin gözlemlerden bazıları şu şekildedir:

Ö3'e Ait Gözlem:

- Öğretmen-öğrenci iletişim düzeyi orta seviyede. Ders içerisinde gerektiği kadar iletişim kuruyorlar. Ders ile ilgili paylaşım yapıyorlar ancak günlük hayatlarından veya rahatsız oldukları durumlardan bahsetmiyorlar.

Ö6'a Ait Gözlem:

- Öğretmen-öğrenci iletişim düzeyi düşük. Öğrenciler kendilerini ifade etmeye çalışıyorlar ancak öğretmen iletişime kapalı bir tutum sergiliyor. Parmak kaldıran öğrencilere genellikle söz hakkı vermiyor.

Ö14'e Ait Gözlem:

- Öğretmen-öğrenci iletişim düzeyi orta seviyede. Öğrenciler kendini ifade ediyor ancak çok yüksek bir iletişim yok. Söylemek istediklerini kısaca ifade ediyorlar.

Ö20'ye Ait Gözlem:

- Öğretmen-öğrenci iletişim düzeyi orta seviyede. Öğrenciler gerekli durumlarda iletişim kuruyorlar. Sorulan sorulara cevap veriyorlar, ders ile ilgili sorularını soruyorlar ancak detaylı anlatımlar yapmıyorlar.

Yüksek düzeyde alt temasına ilişkin gözlemlerden bazıları şu şekildedir:

Ö5'e Ait Gözlem:

- Öğretmen-öğrenci iletişim düzeyi yüksek. Öğrenciler kendilerini iyi ifade ediyorlar. Ders içi ve dışında iletişim seviyeleri benzer. Derste daha çok konu ile ilgili konuşuluyor ancak öğrenciler konuyu günlük hayatları ile ilişkilendirip detaylı anlatmak istiyorlar. Ders dışında hemen öğretmenlerinin yanına gidip bir şey paylaşmak istiyorlar.

Ö13'e Ait Gözlem:

- Öğrencilerin öğretmen ile iletişim düzeyleri benzer seviyede ve yüksek. Kendilerini çekinmeden açıkça ifade edebiliyorlar. Sürekli bir iletişim var.

Ö22'ye Ait Gözlem:

- Öğretmenin öğrenci ile iletişim düzeyleri yüksek. Öğretmen herkesin kendisini ifade etmesi için çabılıyor. Sık sık geri bildirim veriyor. Öğrenciler bu ortama alışmışlar ve kendilerini ifade ederken rahat bir tutum sergiliyorlar.

Ö23'e Ait Gözlem:

- Öğretmen ve öğrenci iletişim düzeyleri yüksek. Öğrenciler her konuda kendilerini ifade ediyorlar. Ders sırasında bile farklı konulardan konuşup paylaşım yapmak istiyorlar.

Ö25'e Ait Gözlem:

- Öğretmenin öğrencileri ile iletişim düzeyi yüksek. Öğrenciler, öğretmenleri ile birçok konuda konuşabiliyor. Sınıfta yabancı birisinin olması dikkatlerini çekti. Bu onları olumsuz etkilemedi aynı zamanda iletişimlerine dahil etmek için çaba gösterdiler.

Yukarıdaki gözlem sonuçları incelendiğinde, Ö3'ün öğrencileri ile orta seviyede iletişim kurduğu, genellikle ders içi konularda paylaşımcı oldukları görülmektedir. Ö14 ve Ö20'nin Ö3 ile benzer şekilde öğrencileri ile orta düzeyde iletişim kurduğu görülmektedir. Ö6'nın ise öğrencileri ile düşük bir iletişim seviyesi olduğu görülmektedir. Ö5'in ise Ö6'dan farklı olarak öğrencileri ile yüksek seviyede iletişimi olduğu belirtilebilir. Ö13, Ö22, Ö23 ve Ö25'in ise öğrencileri ile yüksek düzeyde iletişimleri olduğu, ders dışı konularda da öğrencilerin paylaşım yapmak için istekli oldukları görülmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin iletişim düzeyleri hakkındaki gözlemlerin analiz sonuçları iki tema altında incelenmiştir. Sınıf içerisindeki öğrenci-öğrenci iletişim düzeyi ve öğretmen-öğrenci iletişim düzeyinin yüksek olduğunu belirten görüşlerin daha fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin öğrencileri ile iletişim düzeyleri incelendiğinde genellikle, öğrencilerin öğretmenleri ile iletişim kurmakta istekli oldukları, ders dışında günlük hayatları ile ilgili paylaşım yapmak istedikleri, ders saatleri dışında da öğretmenleri ile birlikte olmak istedikleri görülmüştür. Bu bulgu okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin ilişkisel şeffaflıklarının yüksek olduğu bulgusu ile ilişkilendirilebilir.

Sınıf öğretmenlerinin öğrencilerinin birbirleri ile iletişim düzeyleri incelendiğinde genellikle, öğrencilerin iletişime açık oldukları, birbirleri ile paylaşımcı oldukları, iletişime kapalı olan arkadaşlarını destekleri görülmüştür.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde görüşme ve gözlemler ile elde edilen verilerin analizi sonucunda elde edilen sonuçlar, ilgili alan yazın taraması yapılarak tartışılmıştır. Konu ile ilgili gelecekte yapılabilecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Sonuç

- Araştırmanın birinci alt amacı olarak okul yöneticilerinin otantik liderliğin ne olduğu hakkındaki görüşleri incelenmiştir. Otantik liderliğin ne olduğu ile ilgili görüşler altı alt temaya ayrılmıştır. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin büyük bir kısmının otantik liderlik ile ilgili fikirlerinin olmadığı görülmüştür. Fikir belirten yöneticilerin ise genellikle otantiklik kelimesinden yola çıkarak otantik liderliği geçmiş ile ilgili, geçmişteki liderlik türü olarak tanımladığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmanın ikinci alt amacı olan sınıf öğretmenlerinin kendi içlerinden geldiği gibi davranabilme durumları incelenmiştir. Sınıf öğretmenlerinin kendi içlerinden geldiği gibi davranmalarıyla ilgili görüşler iki temaya ayrılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin içlerinden geldiği gibi davrandığını ve davranmadığını düşünen görüşlerin frekanslarının birbirine çok yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmanın üçüncü alt amacı olan sınıf öğretmenlerinin öz farkındalık durumları incelenmiştir. Sınıf öğretmenlerinin öz farkındalıkları ile ilgili okul yöneticilerinin görüşleri iki, gözlem bulguları üç temaya ayrılmıştır. Okul yöneticileri sınıf öğretmenlerinin öz farkındalıklarının yüksek seviyede olduğunu belirtmiş, benzer şekilde gözlem bulgularında büyük ölçüde farkında oldukları görülmüştür. Araştırma bulguları incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin öz farkındalıklarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Araştırmanın dördüncü alt amacı olan sınıf öğretmenlerinin öz denetim durumları incelenmiştir. Sınıf öğretmenlerinin öz denetimleri ile ilgili görüşler üç temaya ayrılmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin emekliliği yaklaştıkça öz denetim düzeylerinin düştüğü sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmanın beşinci alt amacı olan sınıf öğretmenlerinin ilişkisel şeffaflıkları durumları incelenmiştir. Sınıf öğretmenlerinin ilişkisel şeffaflıkları hakkındaki görüşler iki temaya ayrılmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin ilişkisel şeffaflık düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmanın altıncı alt amacı olan sınıf öğretmenlerinin karar alma sürecindeki yaklaşımları incelenmiştir. Sınıf öğretmenlerinin karar alma sürecindeki yaklaşımları iki temada incelenmiştir. Birinci temada sınıf öğretmenlerinin idare ile karar alma sürecindeki tutumları değerlendirilmiş ve karar alma sürecine katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. İkinci temada ise sınıf öğretmenlerinin sınıf içerisindeki karar alma süreci değerlendirilmiş ve sınıf öğretmenlerinin öğrencileri ile karar aldığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmanın yedinci alt amacı olan sınıf öğretmenlerinin hatalı davranışlar karşısındaki tepkileri incelenmiştir. Sınıf öğretmenlerinin hatalı davranışlar karşısındaki tutumları iki temada incelenmiştir. Birinci temada öğretmenin kendi hatalı davranışı karşısında tutumu incelenmiştir. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde sınıf öğretmenlerinin hatalı davranışları karşısında bunu kabul edip, telafi ettiği sonucuna ulaşılmıştır. İkinci temada sınıf öğretmenlerinin öğrencilerinin hatalı davranışları karşısındaki tutumu incelenmiştir. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde öğrencilerinin hatalı davranışları karşısında sınıf öğretmenlerinin yol gösterici olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmanın sekizinci alt amacı olan sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine sahip olma durumları incelenmiştir. Sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri hakkındaki görüşler iki temaya ayrılmıştır. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine yüksek düzeyde sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

- Araştırmanın dokuzuncu alt amacı olan sınıf öğretmenlerinden beklenen otantik liderlik özellikleri incelenmiştir. Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinden bekledikleri otantik liderlik özellikleri beş temaya ayrılmıştır. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin, sınıf öğretmenlerinden en çok bekledikleri otantik liderlik özelliklerinin öz farkındalık/denetim olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmanın onuncu alt amacı olan sınıf öğretmenlerinin en belirgin otantik liderlik özellikleri incelenmiştir. Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin en belirgin otantik liderlik özellikleri hakkındaki görüşleri altı temaya ayrılmıştır. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin, sınıf öğretmenlerinde en çok gözlemledikleri otantik liderlik özelliğinin ilişkisel şeffaflık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmanın on birinci alt amacı olan sınıf öğretmenlerinin meslektaşları ve öğrencileri gözünden otantik liderlik özellikleri iki temada incelenmiştir. Birinci temada sınıf öğretmenlerinin meslektaşları açısından otantik liderlik özellikleri değerlendirilmiş, ilişkilerinin ve ilişkisel şeffaflıklarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İkinci temada sınıf öğretmenlerinin öğrencileri açısından otantik liderlik özellikleri incelenmiş, iletişimlerinin güçlü olduğu ve tutarlı davranışlar sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmanın on ikinci alt amacı olan sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerini geliştirmek için yapılabilecek çalışmaların neler olduğu konusunda görüşleri incelenmiştir. Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerini geliştirmek için yapabileceklerine ait görüşler altı temaya ayrılmıştır. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerini geliştirmek için fikir alışverişi- iletişime önem vermeleri ve uzmanlar tarafından düzenlenen hizmet içi eğitim/kurslara katılmalarının faydalı olacağı sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmanın on üçüncü alt amacı olan sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine sahip olmaları eğitim açısından nasıl bir önem taşıdığı hakkındaki

görüşleri incelenmiştir. Okul yöneticilerinin görüşleri beş temaya ayrılmıştır. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine sahip olmalarının eğitimi; öğrencilerine daha faydalı olmak, eğitimin kalitesini arttırmak ve toplumun temellerini geliştirmek açısından etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır.

5.2. Tartışma

Sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özellikleri ve öğretmenlerin bu özellikleri sergileyebilme ve içselleştirebilme durumlarının belirlenmesi amaçlayan bu araştırma, alanında özgün bir nitelik taşımaktadır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, literatürde sınıf öğretmeni odaklı çalışmalar olmadığından benzer araştırmalarla tartışılmaya çalışılmıştır.

- Araştırmanın birinci alt amacı olarak, okul yöneticilerinin otantik liderliğin ne olduğu hakkındaki görüşleri incelenmiştir. Okul yöneticilerinin genellikle otantik liderlik ile ilgili fikirlerinin bulunmadığı, tahmin etmekte zorlandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Otantik liderlik ifadesini daha önce hiç duymadıklarını, farklı liderlik türleri ile karşılaştıklarını, yanlış ifade etmektense ifade etmemeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu sonuç çerçevesinde diğer alt temalar değerlendirildiğinde otantik liderliği geçmiş zamanlarla ilişkilendiren okul yöneticilerinin otantik liderliği eski ile bağlantılı, geçmişteki liderlik türleri, eski usül lidelik, geçmişte kullanılan günümüzde uyarlanabilecek liderlik olarak tanımlamışlardır. Bazı okul yöneticileri ise doğal liderlik olduğunu, bireyin içindengelererek buna sahip olduğunu, yönlendirebilme kabiliyeti olduğunu belirtmişlerdir.

Booms (2009), yaptığı bir çalışmada lidere duyulan güveni otantik liderlik ile ilişkilendirmiştir. Memiş ve arkadaşları ise (2009) yaptıkları çalışmada otantik liderliği açıklarken saygı ve güven ifadelerini kullanmışlardır. Harter (2002), ise otantikliği bireyin düşünce, duygu ve davranışlarının tutarlı olması olarak tanımlamıştır. Literatürde bulunan otantik liderlik tanımlamaları incelendiğinde okul yöneticilerinin tanımlamalarının literatür

ile paralellik göstermediği, otantiklik ifadesini daha çok geçmişle ilişkilendirdikleri söylenebilir.

- Sınıf öğretmenlerinin kendi içlerinden geldiği gibi davranmaları hakkındaki bulgular incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin içlerinden geldiği gibi davrandığını düşünen ve içlerinden geldiği gibi davranmadığını düşünen görüşlerin benzer frekansa sahip olduğu görülmüştür. Sınıf öğretmenlerinin sınıf içerisinde özür olduğu, dilediği gibi davrandığı sonucuna ulaşılmıştır. Sınıf dışında ise öğretmenlerin, kendi içlerinden geldiği gibi davranırken öğretmenlik rolünü üstlendikleri bu rolün bazı noktalarda içlerinden geldiğinden farklı davranmaları gerektiği anlaşılmıştır. Bazı okul yöneticileri ise öğretmenlerin davranışlarında yasaların, kanunların getirdiği etkilerin fazla olduğunu bu etkilerin davranışlarda değişikliğe sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kuloğlu (2022), öğretmenlerin okul yöneticilerinden dürüst ve samimi olmalarını bekledikleri sonucuna ulaşmıştır.
- Sınıf öğretmenlerinin öz farkındalık düzeyleri hakkındaki bulgular incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin öz farkındalık düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin kendilerini tanımaları, kendi olumlu ve olumsuz yönelerini iyi bilmeleri, öğrencilerinin onun hakkındaki görüşlerinin farkında olmaları, öğretmenlerin öz farkındalıklarının yüksek olduğu sonucunu vermektedir. Okul yöneticilerinin küçük bir kısmı ise öğretmenlerin bu farkındalığa sahip olduğunu ancak farkında değilmiş gibi davrandıklarını belirtmiştir. Bazı yöneticiler ise sınıf öğretmenlerinin öz farkındalıklarını mesleki anlamda değerlendirmek gerektiğini, bu anlamda öz farkındalıklarının yüksek olduğunu belirtilmiştir. Demirdağ (2015), çalışmasında öğretmen adaylarının otantik liderlik boyutlarından öz farkındalığa yüksek düzeyde sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç sınıf öğretmenlerinin öz farkındalıklarını yüksek olduğu sonucu ile paralellik göstermektedir.
- Sınıf öğretmenlerinin öz denetim düzeyleri hakkındaki bulgular incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin öz denetim düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin kendilerini tanımalarını, kendilerini geliştirmek için

çabalamalarının, çağrı takip etmelerinin, eksik yönlerini kapatmaya çalışmalarının öz denetimlerini sağladıklarını ve yüksek olduğunu belirtebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin öz denetimlerinin yüksek olduğunu belirten yöneticiler genellikle genç ve mesleğe yeni başlamış öğretmenlerde daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Elde edilen sonuçlardan biri ise sınıf öğretmenlerinin emeklilikliği yaklaştıkça öz denetim düzeylerinin düştüğü görüşüdür. Öğretmenlerin meslek hayatlarının sonuna yaklaştıkça kendilerini geliştirmeye gerek duymadıkları, çağrı yakalamakta zorlandıkları belirtilmiştir. Emekliliği yaklaşan öğretmenlerin aktif olarak sınıf dışı görevlerde rol almamaları, özellikle uzaktan eğitim sürecinde teknoloji kullanımının artmasının onları emekli olmaya itmesinin bunun göstergesi olabileceği belirtilmiştir. Genç öğretmenlerin öz denetimlerinin daha yüksek olduğunu belirten yöneticilerin görüşleri, emekliliği yaklaşan öğretmenlerde öz denetimin düşük olduğunu belirten yöneticilerin görüşleri ile paralellik göstermektedir.

Öğretmenlerin öz farkındalıklarını değerlendirilirken öz denetim ile öz farkındalığı bir bütün olarak ele aldıkları görülmüştür. Öz farkındalığın yüksek olduğu öğretmenlerde öz denetimin de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamda okul yöneticilerinin görüşleri paralellik göstermektedir. Gül ve Alacalar (2014), yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin öz farkındalık ve denetimlerinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç sınıf öğretmenlerinin özellikleri ile karşılaştırıldığında bir kısmının sahip olduğunu belirten yöneticilerin görüşleri ile paralellik göstermektedir.

- Sınıf öğretmenlerinin ilişkisel şeffaflıklarının yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin ilişkisel şeffaflıklarını değerlendirirken, daha çok iletişimlerini ele aldıkları görülmüştür. Öğretmenlerin öğrencileri, velileri ve idarecileri ile iletişimlerini değerlendirmişlerdir. Sınıf öğretmenlerinin açık ve net iletişim kurduklarını, velileri ile işbirliği içerisinde olduklarını, kendilerini açıkça ifade ettiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin iletişimlerinin güçlü olmasını onlara duyulan güven ile ilişkilendirmişlerdir. Güven, karşıdaki bireyin, davranışlarının açık ve dürüst olduğuna, iyi niyetli olduğuna, faydacı davranışlar sergilemeyeceğine olan inanç şeklinde ifade

edilebilir (Yücel ve Kılıç, 2017). Yücel ve Kılıç'ın güven tanımlaması okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini değerlendirme kriterleri ile benzerlik göstermektedir. Özerten ve Otrar (2019), okul yöneticilerinin ilişkisel şeffaflıklarının yükseldikçe öğretmenlerin motivasyonlarının yükseldiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç sınıf öğretmenlerinin ilişkisel şeffaflıkları ile okul yöneticilerinin ilişkisel şeffaflıkları arasında bir bağlantı olabileceği sonucunu vermektedir. Kuloğlu (2022), öğretmenlerin okul yöneticilerinin ilişkisel şeffaflıklarını değerlendirirken iletişimlerine vurgu yaptıklarını belirtmiştir. Kurtoğlu'nun elde ettiği sonuç ise okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinden ilişkisel şeffaflık anlamında beklentileri ile sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinden beklentilerinin aynı yönde olduğunu göstermektedir. Akyürek (2020), çalışmasında otantik liderlerin açık, net ve şeffaf ilişki kurduklarını, örgüt içerisinde açık bir politika uyguladıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç okul yöneticilerinin görüşlerini desteklemektedir. Çakmak ve Aktan (2016), çalışmalarında öğretmen ve öğrenci iletişimlerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin iletişime açık olduklarını, iletişimde öğrenci seviyesine önem verdiklerini, kızgınlık ve öfke gibi duygularını iletişime yansıtmadıklarını ve empati kurduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçların ilişkisel şeffaflığa sahip olan öğretmenlerden beklenen özellikler ile örtüştüğü görülmektedir.

- Sınıf öğretmenlerinin karar alma sürecindeki yaklaşımları iki temada değerlendirilmiştir. Birinci temada öğretmenlerin okul idaresi ile karar alma süreci ele alınmış ve öğretmenlerin karar alma aşamalarına katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. İdare ile karar alma sürecinde idarenin öğretmene yaklaşımının önemli olduğu vurgulanmıştır. Sınıf öğretmenlerinin sürece katılmakta istekli olsalarda idare tarafından kendi düşüncelerine önem verilmediğini düşündüklerinde sürece katılmaktan çekindikleri belirtilmiştir. Karar alma süreçlerinde öğretmenlerin düşüncelerini ve fikirlerini açıkça söyleyebildikleri bunun aynı zamanda sınıf içersideki motivasyonu etkilediği anlaşılmıştır. Bazı sınıf öğretmenlerinin ise karar alma süreçlerinde daha baskın tutumları olduğu, diğer öğretmenleri etkileyebildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Sınıf öğretmenlerinin sınıf içerisinde karar alma süreçleri ele alındığında, öğretmenlerin kararları öğrencileri ile birlikte aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Sınıf içerisindeki karar alma süreçlerinde karar alınacak konu tamamen öğrencilerle değerlendirilebilecek noktadaysa öğretmenlerin öğrencilerinin isteklerine önem verdiği belirtilmiştir. Sınıf içerisinde alınacak bazı kararların ise tamamen öğrencilerin inisiyatifine bırakılamayacak noktada olduğu için öğretmen tarafından öğrencilerin alınacak karara yönlendirildiği, böylece öğrencinin kendisinin karara dahil edildiğini farketmesinin sağlandığı vurgulanmıştır. Keser ve Kocabaş (2014), çalışmalarında okul yöneticilerinin karar verme ve değerlendirme süreçlerinde önyargısız davrandıkları sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç idare ile karar alma sürecinde, okul yönetiminin öğretmenleri etkilediği belirten yöneticilerin görüşleri ile bağlantılı olarak değerlendirilebilir. Sınıf öğretmenleri idarenin önyargısız değerlendirdiklerini düşündüklerinde karar verme sürecinde daha aktif olarak yer alacaklardır. Okçu ve Anık (2017), çalışmalarında okul yöneticilerinin karar alma sürecinde dengeli bir yaklaşım sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Öztürk ve Dündar (2003), ise çalışmalarında öğretmenlerin karar alma sürecine katılmakta istekli oldukları, bunun motivasyonlarını arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Kılıç ve Yavuz (2021), okul yöneticilerinin bilgiyi dengeli değerlendirdiklerini, empati becerilerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlar sınıf öğretmenlerinin karar alma sürecindeki yaklaşımları ile paralellik göstermektedir. Ekici (2020), öğretmenlerin okul ortamında kendi görüşlerinin alınmasını önemsedikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç öğretmenlerin karar alma sürecine katılmaları ile paralellik göstermektedir.

- Hatalı davranışlar karşısında sınıf öğretmenlerinin verdiği tepkiler iki tema altında değerlendirilmiştir. Birinci temada sınıf öğretmenlerinin kendi hatalı davranışları karşısında bunu hemen telafi etmek istedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin kendi hatalarını telafi etmek için öncelikle farketmelerinin önemli olduğu belirtilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin hatalı davranışlarının farkında olduklarında bu davranışın öğrenci, veli veya idare farketmeksizin en hızlı şekilde telafi etmek için çaba gösterdikleri, eğer farkında değillerse bu onlara belirtildiğinde büyük bir kısmının kabul ederek telafi etmek için çaba gösterdikleri görülmüştür. Öğretmenlerin öğrencilerinin farketmediği hatalı davranışlarının düzeltilmesinin ise öğrencilerine örnek olduğu, bir liderlik özelliği olduğu belirtilebilir.

- Sınıf öğretmenlerinin öğrencilerinin hatalı davranışları karşısında verdiği tepkiler ise ikinci tema olarak ele alınmış ve öğrencilerinin hatalarını düzeltmelerinde yol gösterici oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Öğrencilerin hatası olarak bahsedilen davranışların genellikle ders içi düzeni bozmak, öğrencilerin arasında tartışması gibi sorunlar olduğu görülmüştür. Sınıf öğretmenlerinin, öğrencilerinin yaş gruplarının küçük olmasının yapılan hataların daha kolay telafi edilebilir hatalar olduğu belirtilmiştir. Bu hatalar karşısında sınıf öğretmenlerinin, öğrencilerinin hatasını farketmesini sağladığı, telafi etmesi için yol gösterdiği, gerekli durumlarda telafi etmesi için yardımcı olduğu söylenebilir. Kuloğlu (2022), çalışmasında öğretmenlerin bireyde adil olma, adaletli olma, anlayışlı olma özelliklerine dikkat ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç okul yöneticilerinin belirttiği sınıf öğretmenlerinin özellikleri ile örtüşmektedir. Yukl (2018), etik liderlikte bireylerde tutarlı hareket etme, hatalarının sorumluluğu üstlenme gibi özelliklerin ön planda olduğunu belirtmiştir. Yukl'un elde ettiği sonuç sınıf öğretmenlerinin hatalarını telafi ettiğini belirten okul yöneticilerinin görüşleri ile paralellik göstermektedir. Akyürek (2020), çalışmasında otantik liderlerin bireylerin kusurlarına odaklanmadığı, bireyin ve örgütün iyileştirilmesi için çabaladığını belirtmiştir. Bu sonuç ile okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinde olduğunu belirttiği özellikler örtüşmektedir.
- Sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerine yüksek seviyede sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Sınıf öğretmenliği yapan bireylerin bu alanda eğitim almış olmalarının otantik liderlik özelliklerinin gelişmesinde faydalı olduğu belirtilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin emekliliği yaklaştıkça bu alandaki özelliklerinin azaldığı görülmüştür. Keser ve Kocabaş (2014), yaptıkları çalışmalarında okul yöneticilerinin tüm otantik liderlik unsurlarına yüksek seviyede sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Okul yöneticilerinin de öğretmenlik mesleğinde olduğu göz önünde bulundurulduğunda elde edilen sonucun, Keser ve Kocabaş'ın sonuçları ile paralellik gösterdiği belirtilebilir.
- Okul yöneticilerinin, sınıf öğretmenlerinden öncelikli olarak öz farkındalık/denetimlerinin yüksek olmasını bekledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bir öğretmenin kendisini tanımasının ve kendisindeki eksiklikleri düzelterek daha

iyi olmak için çabalamasının diğer özellikleri getireceği söylenebilir. Sınıf öğretmenlerinden beklenen diğer otantik liderlik özelliğinin ise iletişimlerinin güçlü olmasının beklendiği görülmektedir. Akbaşı ve Diş (2019), okul yöneticilerinden beklenen özelliklerin adaletli, anlayışlı, bütünleştirici, demokratik ve güvenilir olma olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinden öncelikli olarak bekledikleri otantik liderlik özelliklerinden farklılık göstermektedir.

- Sınıf öğretmenlerinin en çok sahip olduğu otantik liderlik özelliğinin ilişkisel şeffaflık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin sınıf içerisinde öğrencilerinin güvenini kazanmış olmasının, iyi ilişkiler kurmuş olmasının en temel nedenlerinden biri olarak ilişkisel şeffaflıkları gösterilebilir. Sınıf dışında, öğretmenlerin idare veveli ile kurdukları ilişkilerin, iletişimlerinin güçlü olmasının ilişkisel şeffaflıkları ile ilgili olduğu belirtilebilir. Okul yöneticilerinin ilişkisel şeffaflığı daha çok iyi iletişim kurmak olarak algıladıkları görülmektedir. Öğretmenlerin kendi içlerinden geldiği gibi davrandığını belirtmiş olmaları ilişkisel şeffaflıkları ile ilişkilendirilebilir. Demirdağ (2015), çalışmasında öğretmen adaylarının otantik liderlik boyutlarından öz farkındalığa yüksek düzeyde sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç öğretmenlerin en çok ilişkisel şeffaflığına sahip oldukları sonucu ile farklılık göstermektedir. Akyürek (2020), çalışmasında otantik liderlerin iletişimlerinde açık, net ve şeffaf olduklarını belirtmiştir. Bu sonuç, öğretmenlerin sahip olduğu özellikler ile örtüşmektedir. Bundan yola çıkarak sınıf öğretmenlerinin otantik liderliğin boyutlarından biri olan ilişkisel şeffaflığa sahip oldukları yorumu yapılabilir.
- Sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özellikleri meslektaşları ve öğrencileri gözünden iki farklı temada değerlendirilmiştir. Meslektaşları gözünden değerlendirildiğinde sınıf öğretmenlerinin ilişkilerinin güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin birbirleri ile paylaşımcı olmaları, sadece okul içerisinde değil okul dışı etkinliklerde bulunmaları buna örnek olarak gösterilebilir. Sınıf öğretmenlerinin aynı zümrede olmalarının iletişimlerini etkileyen bir diğer unsur olduğu belirtilmiştir. Aynı zümrede olmaları aynı sınıf

düzeyi için paylaşımı arttırdığını, yeni projeler geliştirmeye teşvik ettiğini belirtmişlerdir.

Öğrencilerinin gözünden sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özellikleri değerlendirildiğinde iletişimlerinin güçlü olduğu, öğretmenlerinin onlar için örnek bireyler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başar, vd. (2018) çalışmalarında sınıf öğretmenlerinin diğer branşlara göre öğrencileri ile daha iyi iletişim kurduklarını, öğrencilerin yıllar sonra öğretmenlerinin hissettirdiği olumlu duyguları hatırladıklarını, öğrencilerin hayatında kalıcı izler bıraktıklarını belirtmiştir. Başar vd. elde ettiği sonucun öğretmenlerin örnek oldukları bulgusu ile paralellik gösterdiği belirtilebilir.

Ekici (2020), yaptığı çalışmasında öğretmenlerin yöneticileri ile olan iletişimlerini değerlendirmiş ve öğretmenlerin sohbet havasında iletişim kurmalarını, kişisel konuları konuştuklarını, yardımlaşıklarını belirtmiş ve öğretmenleri olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç öğretmenlerin meslektaşları ile iyi iletişimleri olduğu sonucu ile paralellik göstermektedir. Doğan vd. (2013), çalışmalarında öğretmenlerin arasındaki yatay ilişkinin güçlü olduğu, serbestçe yapıldığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç okul yöneticilerinin görüşlerini destekler nitelik taşımaktadır.

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

5.3. Öneriler

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

- Araştırma bulguları toplanması ve gizliliği konusunda öğretmenler bilgilendirilebilir ve çalışmalara katılmak konusunda isteklendirilebilir.
- Bu araştırmada sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özellikleri hakkında sınıf öğretmenleri ile gözlem yapılmış ve okul yöneticilerinin görüşleri alınmıştır. Gelecek araştırmalarda sınıf öğretmenleri ile görüşmeler yapılmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir.
- Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden görüşme ve gözlem kullanılmıştır. Gelecek araştırmalarda araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini artırmak amacıyla nicel yöntemlerle çalışmalar yapılabilir.
- Araştırma kapsamında sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Otantik liderlik sadece sınıf öğretmenleri için değil tüm alanlardaki öğretmenler için önem taşımaktadır. Araştırma sonuçlarının daha kapsayıcı olabilmesi açısından diğer branşlarda bulunan öğretmenlerle çalışmalar yapılabilir.
- Bu araştırmanın pandeminin etkilerinin devam ettiği sürece denk gelmiş olması , elde edilen verileri etkilemiş olabileceğinden sürecin etkilerinin azaldığı varsayılan bir zamanda yeniden değerlendirilmesi faydalı olacaktır.
- Araştırma Balıkesir iline bağlı Bandırma ilçesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma örneklemini genişletilerek elde edilen sonuçlar genellenebilir.

- Araştırma kapsamında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarından veri toplanmıştır. Araştırma kapsamına özel okulların dahil edilmesi, öğretmenlerin maaş, çalışma yoğunluğu, öğretmenden beklenti gibi faktörlerin otantik liderlik özelliklerini nasıl etkilediği belirlenebilir.
- Araştırma kapsamında yapılan gözlemler birinci ve dördüncü sınıf öğretmenlerinden oluşmaktadır. Gelecek araştırmalara tüm sınıf düzeylerinden öğretmenin katılması yeni bir bakış açısı sağlayabilir.
- Sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özellikleri belirlenirken yaş, cinsiyet, tecrübe gibi durumlar araştırmaya dahil edilebilir.
- Okul yöneticilerinin sahip oldukları otantik liderlik özelliklerinin sınıf öğretmenlerinin özelliklerine etkileri araştırılabilir.
- Sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerini geliştirmekte önemli olduğu düşünülen hizmetiçi eğitim ve kurslar öğretmenlerin istekleri doğrultusunda yeniden düzenlenebilir.
- Araştırma öğretmenlerin yetiştirildiği, yükseköğretim kurumlarındaki öğretmen adayları ile yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akbaşı, S. ve Diş, O. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 86-102.
- Akbolat, M., Durmuş, A., Ünal, Ö. (2017). Örgütsel erdemliliğin personel güçlendirmeye etkisi ve otantik liderliğin aracı rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(2): 71-87.
- Akdemir, M. (2019). Otantik liderlik ve işyeri mutluluğu: Otel işletmelerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Burdur.
- Akdöl, B. (2015). *Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Akgündüz, Y. (2012). Konaklama işletmelerinde otantik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akıncı, H. (2016). İlköğretim kurumlarında çalışan kadın yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile otantik liderlik özellikleri arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akyürek, M. İ. (2020). Otantik liderlik: bir alan yazın taraması. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(3), 99-109.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *H.Ü. İİBF. Dergisi*, 19(1): 231-257.
- Aslanargun, E. (2007). Modern eğitim yönetimi anlayışına yönelik eleştiriler ve postmodern eğitim yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (50): 195-212.
- Avcı, E. (2022). Sağlık Çalışanlarında Pozitif Psikolojik Sermaye ve Otantik Liderlik İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16: 315-338.

- Ayça, B. (2016). Otantik liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi ve otel işletmelerinde bir araştırma. Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Azhakath, M. (2012). *Teresian leadershi: a historical analysis*. Fordham University, School of Education, New York.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(14): 13-40.
- Bakan, İ., Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik: Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi.
- Baloğlu, N., Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58): 165-190.
- Balta, E. (2020). Çalışanların otantik liderlik algılarının inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başar, M., Doğan, M. C., Şener, N., Uzun, Ö. ve Topal, H. (2018). İlkokulda öğretmen öğrenci iletişimi ve sonuçları. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 1-17.
- Başaran, R. (2018). Ortaokullarda otantik liderlik ile işe bağlılık arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Belenkuyu, C. (2020). Etik Liderlik, K. Yılmaz (Ed.), *Liderlik Kuram-Araştırma-Uygulama* içinde, (1. Baskı, ss. 231-245), Pegem Akademi, Ankara.
- Booms, M. Ç. (2009). An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Booms, M. Ç. (2012). How can authentic leadeers create organizational identification? an emprical stduy on Turkish employees. *International Journal Of Leadership Studies*, 7(2), 172-190.

- Boz, A. (2016), Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki. Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Buluç, B. (2021). Geleneksel liderlik yaklaşımları, N. Güçlü (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama* içinde, (7. Baskı, 39-64), Pegem Akademi: Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi: Ankara.
- Caza, A., Bagozzi, R.P., Woolley, L., Levy, L., Caza, B.B. (2010). Psychological capital and authentic leadership. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1): 53-70.
- Coşar, S. (2011). Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çakar, U. Ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zeka gerektirir mi? Yöneticiler üzerine bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2): 83-98.
- Çakmak, V., Aktan, E. (2016). Öğretmen öğrenci iletişiminin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(56), 83-97.
- Çalışkan, S.C. (2008). Yöneticilerin bireysel yetkinliklerinin liderlik tarzları ve lider üye iletişimine verdikleri önem üzerindeki etkileri ve bu etkileşimde kültürel varsayımların rolü. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, M. (2015). Öğretmen algılarına göre ilkökul müdürlerinin otantik liderlik davranışları. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çetin, O.U., Özdemir, M. (2019). Postmodernizmin eğitim yönetimindeki izlerinin Fenwick English üzerinden değerlendirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 52(2): 547-575.

- Çiftçi, D.Ö. (2018). Otantik liderlik tarzı ve çalışanların işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü. Doktora Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Deliveli, Ö. (2010). Yönetimde yeni yönelimler bağlamında lider yöneticilik. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Demir, H. (2020). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Otantik Liderlik Algıları ile Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elâzığ.
- Demircioğlu, M.A. (2017). Çalışanların otantik liderlik algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılıklarıyla olan ilişkisi üzerine bir araştırma; Katılım Bankası örneği. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirdağ, S. (2015). Otantik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılaştırılması: öğretmen adayları. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(15), 273-288. DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.8747>
- Demirtaş, H. (2016). Okul örgütü ve yönetimi, R. Sarpkaya (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* içinde, (5. Baskı, ss. 89-136), Anı Yayıncılık: Ankara.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dinçer, H. (2013). Otantik liderlik, psikolojik sermaye ve yaratıcılık: çok düzeyli analiz. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Doğan, S., Uğurlu, C. T., Yıldırım, T., Karabulut, E. (2013). Okul yöneticileri ve öğretmenler arasındaki iletişim sürecinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Turkish Journal Education*, 3(1), 34-47.

- Durmaz, H. O. (2007). Likert'in sistem 4 yaklaşımına göre özel dershanelerdeki yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgüt kültürü ile karşılaştırılması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ekici, C. (2020). İlkokul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki iletişim durumlarının incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Araştırmacıları Dergisi*, 3(2), 292-311.
- Engin, M.A. (2019). Otantik liderlik üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, (8)1: 1-32.
- Erçetin, Ş.Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, M.Ş. ve Titizoğlu, Ö.Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27): 275-303.
- Ersoydan, M.Y. ve Karakelle S. (2014). Türkiye'deki koro şeflerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının incelenmesi. *Art-E Sanat Dergisi*, 4(1): 62-68.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. ve Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*. 16: 343-372.
- Gardner, W.L., Cogliserid, C.C., Davis, K.M., Dickens, M.P. (2011). Authentic leadership: A Review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6): 1120-1145. DOI: 10.1016/j.leaqua.2011.09.007
- Gezer, A. (2015). Otantik liderlik davranışlarının iş tutumlarına etkisi: Mersin ili finans sektöründe bir saha araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Güçlü, N. (2016). Liderliğe genel bir bakış, N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik teori, araştırma ve uygulama* içinde, (7. Baskı, ss.1-15), Pegem Akademi: Ankara.

- Gül, H. ve Alacalar, A. (2014) Otantik liderlik ile izleyicilerin duygusal bağlılıkları ve performansları arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Akademik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 540-550.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel Davranış*. Nobel Yayıncılık: Ankara.
- Güven, S. (2007). Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu'na Ait Yuvalarda Barınan İlköğretim I. Kademe II. Devre Öğrencilerinin Derslere Katılımı ve Bunun Öğrenmeye Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Güven, B., & Güven, S. (2017). Sınıf öğretmeni adaylarının risk kavramına bakış açıları ve risk algılarının incelenmesi. *Electronic Turkish Studies*, 12(18).
- Harter, S. (2002). *Authenticity Handbook of Positive Psychology*. Oxford University Press: Oxford UK.
- Hırlak, B. (2015). Otantik liderlik, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki: sağlık sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Karasar, N. (2004). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Nobel Yayınları: Ankara.
- Kaya, E. (2012). Modern liderlik yaklaşımlarının bazı parametreler ışığında çalışana ve kuruma etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Kahveci, G. (2015). Okullarda örgüt kültürü, örgütsel güven, örgütse yabancılaşma ve örgütsel sinisizm arasındaki ilişkiler. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kernis, M.H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*. 14(1): 1-27.
- Keser, S. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Keser, S. & Kocabaş, i. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 1-22.
- Kılıç, E. (2015). Otantik liderlik ve örgütsel güven- bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Kılıç, M.E. (2019). Okul yöneticilerinin otantik liderlikleri ile öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Kılıç, M. Y. ve Yavuz, M. (2021). Otantik liderliğin, yöneticiye güven ve okulların değişime açıklık düzeyleri bakımından değerlendirilmesi. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 50(2), 1033-1068.
- Kırhallı Gök, B. (2015). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik düzeylerinin yaşam doyumları ve aileden algılanan sosyal destek alguları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, O. (2019). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basın Yayın Dağıtım: İstanbul.
- Korkmaz, O. (2017). Otantik liderlik ve örgütsel güven. *The Journal of Academic Social Science Studies*. 58: 437-454.
- Koşar, D. (2020). Otantik Liderlik, K. Yılmaz (Ed.), *Liderlik Kuram-Araştırma-Uygulama* içinde, (1. Baskı, ss. 507-523), Pegem Akademi: Ankara.
- Kuloğlu, M. Ş. (2022). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ladkin, D., Taylor, S.S. (2010). Enacting the “True self”: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1): 64-74. DOI: 10.1016/j.leaqua.2009.10.05

- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6): 695-706.
- Memiş, Ç.A., Aydın, G.K., Kabasakal, H., Saraçer, B.E. (2009). Türkiye’de otantik liderlik üzerine bir keşif çalışması. *17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı* içinde (ss. 294-302). Eskişehir.
- Minaz, B. (2019). Liderlik, M.A. Akın (Ed.), *Etik Liderlik* içinde, (2. Baskı, ss. 11-54), Pegem Akademi: Ankara.
- Örs, H. (2015). Okul yöneticilerinde otantik liderlik ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, H.Ö. (2017). Yöneticilerin otantik liderlik tarzlarının çalışanların sanal kaytarma ve sinizim davranışları üzerine etkileri. Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim yönetimi: alanın temelleri ve çağdaş yönelimler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özden, Ö. (2015). Okul yöneticilerinin otantik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özerten, K. N. (2018). Okul yöneticilerinin algılanan otantik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin mesleki motivasyonuna etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özerten, K. N. & Otrar, M. (2019). Okul yöneticilerinin algılanan otantik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını yordama gücü. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 247-254.
- Öztürk Çiftçi, D., (2018). Otantik liderlik tarzı ve çalışanların işe adanmışlıkları arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı değişken rolü. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

- Öztürk, İ. (2020). Liderliğe özellikler yaklaşımı, davranışçı yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı. K.Yılmaz (Ed.), *Liderlik: Kuram - Araştırma – Uygulama* içinde, (1. Baskı, ss. 7-42), Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.
- Öztürk, Z. ve DüNDAR, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (2), 57-67.
- Shamir, B., Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3):395-417.
- Soylu, Ü. (2018). Otantik liderlik ve psikolojik sermaye ilişkisi: Gaziantep'te bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11: 523-547.
- Şimşek, Ş., Çelik, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tarhan, A. (2019). Okul yöneticilerinin girişimci özelliklerine yönelik okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Taşan, H. (2015). İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Taymaz, H. (2009). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14): 1-16.
- TDK, (2022, 3 Ağustos). "Örgüt" Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/>
- Topaloğlu, F. (2019). Kriz yönetiminde liderlik: İşletmelerde kriz yönetiminin otantik liderlik özellikleri açısından incelenmesi Muğla ili örneği. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

- Tuğsal, T. (2019). Liderlik teorileri ve özellikler yaklaşımı, T. Tuğsal (Ed.), *Liderlik ve Kurumsal Yönetim* içinde, (1. Baskı, ss. 15-30), Gazi Kitapevi: Ankara.
- Uçar, M. (2020). Kariyer Engeli Olarak Cam Tavanın Personel Güçlendirmeye Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.
- Ünal, M. (2015). Ortaokul müdürlerinin otantik liderlik davranışları, öğretmenlerin sesi ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Üzüm, B. ve Uçkun, S. (2019). *Liderlik Yeni Yaklaşımlar*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wensing, T., Peterson, S. (2008). Authentic leadership; Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1): 89-126.
- Yaşbay, H. (2011). Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. basım). Ankara: Seçkin.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik*. (Çev. Ş. Çetin, R. Baltacı). Ankara: Nobel.
- 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.

EKLER

EK 1 -MEB Onay Yazısı



T.C.
MILLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
MILLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı : 99-91664-605-01-E.İ.S.197800
Konu : Arşınca İzzet
(Sığı Özet: GEDİZ)

17.12.2020

ÇANAKKALE ONSEKİZ MARELİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 01/12/2020 tarih ve 2000181848 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Üstünöğretim Kurumları Eğitim Araştırma Daire Başkanlığı Eğitim Bilim Dalı yüksek lisans öğrenciniz İzzet Ördem GEDİZ'in Müdürlüğünüzde buğün eğitim koşullarında uygulanmak istediği mesleki çalışmaları uygun görülüp bu ilişki ile Valilik Makamınıza 16/12/2020 tarih ve 9919.664-605-01-E.İ.S.193022 sayılı onay yazınız ekinde sunulmuştur.

Bilgilerinize arz ederim.

EK 3-Katılımcı Gönüllülük Formu

Sayın Katılımcımız,

Katılacağınız bu çalışma, "Sınıf Öğretmenlerinin Otantik Liderlik Özellikleri" adıyla, Bengü Özden Gediz tarafından 01.07.2020 - 01.04.2021 tarihleri arasında yapılacak bir araştırma uygulamasıdır.

Araştırmanın Hedefi: Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özelliklerinin ve bu özelliklerin düzeylerinin belirlenmesidir.

Araştırmanın Nedeni: Tez çalışması

Araştırmanın Yapılacağı Yerler: Bandırma İlçesi İlkokulları

Araştırma Uygulaması: O Görüşme O Gözlem

Araştırma T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'nın ve okul/kurum yönetiminin izni ile gerçekleştirilmektedir. Araştırma uygulamasına katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Uygulamalar, kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakabilirsiniz.

Katılımı onaylamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz. Saygılarımızla,

Araştırmacı : Bengü Özden Gediz

İletişim Bilgileri :

Yukarıda bilgileri bulunan araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.

.....

Katılımcı Adı-Soyadı :

Telefon Numarası :

EK 4- Gözlem Formu

GÖZLEM FORMU

Amaç: Sınıf öğretmenlerinin ders içerisindeki otantik liderlik özelliklerinin belirlenmesi ve bu liderlik özelliklerinin eğitim-öğretim ortamına yansımalarının incelenmesidir.

Süre:

Öğretmenin:

Sınıf:

a. Cinsiyeti:

Okul:

b. Eğitim durumu:

Sınıf mevcudu:

c. Yaşı:

Ders:

d. Tecrübesi:

- 1- Öğrencilerinin onun hakkındaki görüşlerinin farkında mı?
- 2- Öğretmen hata yaptığında nasıl tepki veriyor?
- 3- Öğrencileri hata yaptığında nasıl tepki veriyor?
- 4- Öğretmen sık sık geribildirim alıyor mu?
- 5- Öğrenciler kendilerini rahatça ifade edebiliyor mu?
- 6- Öğretmenin sözleri ve davranışları tutarlılık gösteriyor mu?
- 7- Öğrenciler ile iletişim kurarken açık ve net davranabiliyor mu?
- 8- Sınıf içerisindeki tüm öğrencilerin öğretmen ile iletişimi benzer düzeylerde mi?
- 9- Sınıf içerisinde karar alma aşamaları nasıl gerçekleşiyor?
- 10- Sınıf içerisinde öğretmen – öğrenci ve öğrenci-öğrenci iletişim düzeyi yüksek mi?

EK 5- Görüşme Formu

SINIF ÖĞRETMENLERİNİN OTANTİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Değerli yöneticilerimiz, okul içerisinde örgütsel bağlılığı sağlamak, çatışmaları azaltmak, hedeflere ulaşmak konusunda sınıf öğretmenlerinin liderlik özellikleri büyük önem taşımaktadır. Bu ölçek okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerinin otantik liderlik özellikleri hakkındaki görüşlerini almak amacıyla hazırlanmıştır. Sorulara vereceğiniz cevaplar sadece araştırma amacıyla kullanılacak ve kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır. Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyarak sizin için en uygun şekilde doldurunuz. Bu araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederim.

Bengü Özden GEDİZ

I. Bölüm: Kişisel Bilgiler

Cinsiyetiniz: K() E()

Yaşınız:

Branşınız:

Okul Türü:

Kurumda çalışma süreniz:

Tecrübeniz(Yıl):

Çalıştığınız İl/İlçe:

Yönetici olarak çalışma süreniz:

Eğitim durumunuz:

II. Bölüm: Görüşme Formu

1. Sınıf öğretmenlerini gözlemlemek için ne sıklıkla derslere katılıyorsunuz?
2. Otantik liderlik hakkında bilgi ve düşünceleriniz neler?
3. Öğretmenlerinizin kendi içlerinden geldiği gibi davrandığını düşünüyor musunuz?
4. Öğretmenlerinizin öz farkındalık düzeyleri hakkında ne düşünüyorsunuz?
5. Öğretmenlerinizin öz denetim düzeyleri ile ilgili ne düşünüyorsunuz?
6. Öğretmenlerinizin ilişkisel şeffaflıkları hakkında ne düşünüyorsunuz?
7. Öğretmenlerinizin karar alma sürecindeki yaklaşımları hakkında ne düşünüyorsunuz?
8. Öğretmenleriniz hatalı davranışları karşısında nasıl tepki veriyorlar?
9. Öğretmenlerinizin otantik liderlik özelliklerine ne derece sahip olduğunu düşünüyorsunuz?
10. Öğretmenlerinizden beklediğiniz otantik liderlik özellikleri nelerdir?
11. Öğretmenlerinizde en belirgin olan otantik liderlik özellikleri nelerdir?
12. Öğretmenlerinizin otantik liderlik özelliklerini hem öğrenciler açısından hem meslektaşları açısından değerlendirir misiniz?
13. Öğretmenlerinizin otantik liderlik özelliklerini geliştirmek için ne gibi önerilerde bulunabilirsiniz? Siz neler yapıyorsunuz?
14. Öğretmenlerin otantik liderlik özellikleri göstermeleri eğitim açısından nasıl bir önem taşıyor olabilir?

EK 6-Etik Kurul Onayı

T.C. ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA ETİK KURULU PROJE/ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME SONUÇ RAPORU	
Toplantı Tarihi	19.11.2020
Toplantı Sayısı	03
Başvuru Protokol Numarası	2020/136
Başvuru Tarihi	26.10.2020
Proje/Araştırma Başlığı	Sınıf Öğretmenlerinin Otantik Liderlik Özellikleri
Proje/Araştırma Yürütücüsü	Bengü Özden GEDİZ
Karar	Bilimsel Araştırma Etik Kurallarına uygundur.
Açıklamalar	-

EK 7-Görüşme Formu Güvenirlik Analizleri

Sorular	Güvenirlik Yüzdeleri %
1	100
2	96,5
3	86
4	89
5	85.4
6	83
7	90
8	81
9	94
10	83
11	87.2
12	81.1
13	88.5
14	94
ØX	89,6

EK 8-Gözlem Formu Güvenirlik Analizleri

Sorular	Güvenirlik Yüzdeleri %
1	94
2	89.3
3	88.1
4	82
5	84
6	83.4
7	93
8	82.3
9	86
10	82.5
̄X	87,8



EK 9- Görüşme Kaydı Örneği

M1:

A: Sınıf öğretmenlerinizi gözlemlemek için derslere giriyorsunuz değil mi?

M: Giriyorum. İı genelde sıkça olmamakla beraber ama

A: Gerektiği kadar diyelim.

M: Evet gerektiği kadar.

A: Peki otantik liderlikle ilgili bir fikriniz, bilginiz, düşünceniz var mıdır?

M: Şimdi ... otantik liderlik öğretmene göre mi? Öğrenciye göre mi? Aileye göre mi?

A: Yok, şu an size sorduğum sadece otantik liderliğin, genel olarak otantik lider olan bir bireyin özellikleri neler olabilir? Bu öğretmen öğrenci olarak değil. Sonrasında öğretmenlerinizle ilgili soracağım zaten.

M: Bence otantik liderliği şey yaptığınız zaman empati kurabilmesini, karşılıklı anlayabilmesini ve çözüm odaklı olması olarak algılıyorum.

A: Ben sizlere biraz daha açıklayayım çünkü sonraki sorularında da bu konuşacağız. İı Yunancadan gelen bir kelime otantiklik. Kendine karşı dürüst olmak demek. Bu insanların en büyük özelliği aslında içlerinden geldiği gibi davranabilmeleri. Yani daha doğrusu davranma şekli ideal benlikleriyle olan benliklerinin birbirine uyması. Bu insanların hesap verilebilirlik düzeyleri yüksektir. Yani yaptıkları davranışların arkasında durabilirler. Bunun dışında kendilerini iyi tanırlar ve kendilerindeki eksik yönleri görüp düzeltmek için çaba sarf eden insanlardır. Ayrıca hatalarını kabul edebilen insanlardır. Aynı zamanda takipçilerinin de hata yaptığında onlara doğru tepki verebilen yönlendirebilen insanlar.

M: Açık.

A: Açık, evet yani düşüncelerini açıkça ifade edebilen, aynı zamanda takipçilerinin de düşüncelerini rahatça ifade etmelerini sağlayabilen kişilerdir.

M: Yani beynin arkasında ikinci bir ajandayla gezmeyen.

A: Evet olduğu gibi davranan tipler. Aynen öyle, tam olarak bu. Harika özetlediniz.

M: Çünkü benim de direk toplantıda öğretmenlerle yaptığım toplantıda söylediğim tek kelime var. Arkadaşlar hata yapabiliriz. En doğal haliyle. Yapılan hata masum olsun güzel olsun. Ama beyninizim arkasında 2. bir ajandayla gezerek tavır ve davranışlarımızı, iletişimlerimizi, etkileşimlerimizi, bana olan karşı tutumlarımızı ikinci bir ajandayla gezerek yapıyorsanız hiç hoş değil. Sizin dediğiniz gibi burada arama buz dağları koyarız diye söyledik.

A: Çok doğru bir yaklaşım en azından kendi düşünceme göre. Onun dışında bu insanlar bir de başka insanların kendi hakkındaki düşüncelerinin farkında olan bireyler. Aslında şöyle diyebiliriz psikolojide kendini bilen kendini düzenleyen insanlardan bahsedilir. Felsefede de etik davranışlarda bulunan, etik erdemleri olan insanlardan. Bu otantik liderler de bu ikisinin harmanı olmuş insanlar diyebiliriz. Dört temel bileşeni var birincisi öz farkındalık.

Kendisinin farkında olmaları. Bir diğeri öz denetim. Yani hatalarını, iyi yönlerini, artılarını, eksilerini fark edip üzerinde çalışabilme. Diğeri ilişkisel şeffaflık yani diğeri bireylere karşı açık ve iletişimde olma hali. Ve bir diğeri de karar almada dengeli yaklaşım. Yani objektif ve tarafsız bir şekilde karar alabilmek. Şeklinde özetleyebilirim size en kısaca. Şimdi o zaman devam edersek siz sınıf öğretmenlerinizin hem sınıf içerisinde hem size karşı, hem velilere karşı her boyuttan düşünerek kendi içlerinden geldiği gibi davrandığını düşünüyor musunuz?

M: %70.

A: Peki neden böyle düşünüyorsunuz?

M: Peki neden böyle düşünüyorum çünkü, ee geri kalan bu %30'luk kısımda hem kendine olan özgüveni hem de mesleki yetersizliği kapatmak için eee, şey oluyor, gizleme oluyor veya sempatik davranıyor. Aslında kötülük yapıyor. Kendine de kötülük yapıyor, bana da kötülük yapıyor, öğrenciye de kötülük yapıyor. Kişiliğinin oturmasına da kendi kişiliğinin oturmasına da kötülük yapıyor. Böyle olunca da bu sefer bir de eğitimin en sonunda ölçme değerlendirme boyutu vardır. Sayısal bir boyutu vardır. Onu da koyunca önüne veriler birbirini tutmuyor. Bana göre ne olursa olsun davranışlar, eylemler şeylerin bir reel değerlendirmesi de ortaya koyulmalı. Eğer bu koyamıyorsak işte bir çocuğu 30 adımda aldysak 32 adıma veya 40 adıma veya 72 adıma çıkaramıyorsan veyahutta şey yapamıyorsan burda o zaman uyguladığın müfredatla benim tavırlarımla bir orantısızlık çıkıyor. Veyahutta çocuk eve gittiğinde öf baktım diyorsa burada sıkıntı var demektir. Ha benim bakış açım göre.

A: Evet, bu söylediklerinize katılıyorum. Peki öğretmenlerinizin öz farkındalık, kendilerini tanıma düzeyleri nasıl sizce? Sizce kendilerini tanıyan bireyler mi? Bunlar öğretmenlerinize göre değişebilir. Bir öğretmenim şöyleyken bir öğretmenim böyleydi diyebilirsiniz.

M: Şimdi eee. Farkında ama bazende ütöpik olan, veyahutta işte şey olan öğretmende var. Nasıl mesela, kendini mükemmel zannedip. Ama eğer ben mükemmelsem girdiğim ortamdaki sana hamur olarak verilen öğrencilerin de mükemmelliğe yakın olması lazım. Ben buna inanmıyorum. Şey her birey algılama, öğrenmişlik, hazır bulunuşluk, aile, ekonomik durumu, ailedeki iletişim durumu, ailedeki kültür aktarım durumu bu farklılığı çıkaracaktır. O zaman biz mükemmel arıcaz, mükemmel değiliz, hep arayacağız. Çünkü dünyamızda 15 dk da bir ideolojinin değiştiği, bilimin değiştiği, sınırların değiştiği, şeylerin yok olduğu bir ortamda bunu sen mükemmelim mümkün değil. Olamazsın da zaten.

A: Maslowun piramidi gibi aslında. Kendini bulmak, en üst tepedeyken hiçbir zaman aslında gerçekleştirilemiyor.

M: Ütöpik düşünürsün. Yani gerçekleri görmüyorum demektir.

A: Evet. Peki öz denetim düzeyleri nasıl sizce? Yani kendinin farkında olanlar veya olmayanlar? Kendilerini geliştirmek çabalıyorlar mı?

M: kendinin farkında olan öğretmen sınıfının da farkında oluyor. Öğrencinin de farkında oluyor. Sadece öğrencinin de değil çevrenin de farkında oluyor. Ve çevrenin de farkında olduğundan dolayı yaptığı projelerde, çalışmalarda, etkinliklerde de bunu amaca uygun olabileceğini koyuyor orta yere. Farkında olmayan da sadece saman alevi gibi bir eyleme

geçiyor ama amaca ulaşamıyor. Orada kalıyor. O zaman da zaten okul kapanmış oluyor. Sadece bu kâğıt üzerinde tamamlanmış bir etkinlik oluyor. Benim gözümde öldürülmüş zaman, çalınmış. Bana göre öğrencinin öğrenme hakkından alınmış. Bu etkinliği yapıpta bir şey vermiyorsa bana göre en büyük hırsızlık. Çünkü birinin evinden 10 lira çalarsın 20 lira çalarsın veya evinden bir televizyonu çalarsın yakalanırsan bunun bedelini ödersin. Bir çocuğu 10 dk her derste etkinlik yapıcım diye amaca ulaştırmadan etkinliği de çalıyorsan 30 tane öğrencinin onar dakikadan 300 dakikasını çalmışsın demektir. Bir çocuğun öğrenme sürecini yok etmişsin demektir. Günde her derste 10 dakika etkinlik yapcam deyipte aldığın zaman bir buçuk ders saati yapar. Şeye vurduğun zaman ders saatini 40 la çarptığın zaman 30 öğrenciyi 1200 dakika bunu ödeyemezsin. Maddiyatla ödeyemezsin herhangi bir şeyle ödeyemezsin.

A: Zaman hiçbir zaman geri getirilemiyor. Çok büyük bir kayıp. Peki, ilişkisel şeffaflıkları, iletişimleri nasıldır öğrencileriyle, velileriyle, sizlerle?

M: İletişimleri güzel. Şu an da ben buraya geleli 3 yıl olmasına rağmen iletişimsel bir sıkıntı çekmedim. Zaten geldiğimde ilk toplantıda dediğim gibi arkadaşlar her türlü şeyde yanınızdayım. Her türlü yapılan, masumca yapılan, bilmeden yapılan arkasındayım. Benim gözümde bir yerdedir meslektaşım. Yanlışta yapsa benim gözümde haklıdır, kendi içimizde bunu çözeriz.

A: Peki karar alırken nasıllar? Sınıf içerisinde gözlemlediğiniz bir durum da varsa...

M: Var. Genelde bir şeyin kararı, etkinliği veya bir şeyin yapılmasında genelde öğrencilerle bir şeyde bulunuyorlar. İştirak içinde bulunuyorlar. Çoğunluğu yönü neyse o şeyde ve şekilde şey yapılıyor ve alınan kararların, öğretmenin karar maddelerini de öğrencilerin belirlemiş olduğu karar maddelerine göre belirliyorlar. Çünkü uygulayacak olan onlar.

A: yani, öğrencilerin fikirlerini önemsiyorlar. Peki öğrenciler kendini rahatça ifade edebiliyor mu sizce?

M: Özellikle 3 ve 4. Sınıflarda çok daha güzel çok daha ilginç fikirlerle ifade edebiliyorlar. Biliyorsunuz 1. Sınıf ve anasınıflarında bu biraz daha şeyde kalıyor.

A: Gelişimleriyle alakalı.

M: Yani çocuk o ana kadar kendini zor ifade ediyor. Ama 3. Sınıfın 2. Döneminde ve 4. Sınıflarda mükemmel bir çocuklar sınıf kurallarından tut ders işleyiş kurallarına veyahutta uğraşılan şeyleri kendileri belirleyip kendileri uyabiliyor. Şeyleri yapmadığı zaman işte bunun karşılığında bu olmalı veyahutta bu gibi olmalı diye kendi kendilerine bir çözüm odaklı amaç koyuyorlar. Ders odaklı değil çözüm odaklı amacı çıkartıyorlar.

A: Yani aslında ana sınıfında ve 1. 2. Sınıfta aldıkları eğitim de kendilerini ifade etmelerini sağlıyor.

M: Esas ürün orada çıkıyor. Bir ürünü düşünün bir arabanın imalatında tekerlekleri yapsan da olmuyor. Şaseyi, motoru koyduğun zaman tekerlekleri koyduğun zaman artık ürün, boyasını attığın zaman, teknolojiyi yerleştirdiği zaman marşını koyduğun zaman şey yapıyor. Ama şimdi bunun basamakları da bu oluyor. Anasınıfı, birinci sınıf, 2. Sınıf orada artık çocuk kavramları öğreniyor, algılamayı öğreniyor, farkındalığı öğreniyor, farklılığı

öğreniyor. Mesela anasınıflarında iki ayaklarından yamuk yürüyen bir öğrencimiz var bizim. Bütün sınıfın şeylerini sınıf o kadar güzel kabullenmiş ki. Mesela o düz merdivenden iniyor, arkadaşları da ayrımcılık olmasın diye o merdivenden gidiyor.

A: Ne kadar güzel bir davranış.

M: Veyahutta bir oyun oynuyorlar Hüseyin'in gelmesini bekliyorlar. Veyahutta şey yapmasın. İşte burada o şeyi, ortak iş yapabilme, benimseyebilme, veyahutta şey yapabilme, esas bu. Mesela bazı şeylerde de uygulamalarımız var mesela sadece bu normal eğitimde değil özel eğitimin içinde de var bunun farkındalığı. Birbirlerini tanınması sosyal ağ şeyini geliştirmesi açısından orta otistik, orta ağır bizim bir 4 öğrencimiz var. Mesela 15 günde bir ayda bir sınıflara misafir olarak gidiyor bu öğrenciler aynı ortamı paylaşmak için. Ha bundaki amaç bizim hem öğrenciler birbirini tanısın hem yarın bir gün bu çocuklar kayb olduğunda şey yapıldığında duyarlı olunsun. Ha biz tanıyorduk bu şeydi Ahmetti, Mehmetti, Yasindi deyip sahiplenmek. Sosyal bir sahiplenme. Asosyallikten çıkartıp sosyal hala getirmek.

A: Peki hocam siz dediniz ki öğretmenlerim hatalı davranış yaptığında ben böyle yapıyorum. Peki öğretmenleriniz hatalı bir davranışta bulundu. Onlar nasıl tepkiler veriyorlar bu davranışları karşısında?

M: Nasıl bir daha alayım?

A: Öğretmenleriniz hatalı bir davranışta bulundu. Bir öğrencisine karşı, size karşı olabilir insanlık hali. Nasıl tepkiler veriyorlar? Bu hatalarını kabul ederler mi? Görmezden gelebilirler, aksine kabul etmeyebilirler, hani nasıl tepkiler veriyorlar?

M: Şimdi bunun çözüm yolu iletişim, dialog. Otururuz, konuşuruz.

A: Peki bunun karşısında öğretmen nasıl bir tepki verir? Sizlerle hatasını kabul eder mi sizce?

M: Eder. Etmeyen daha rastlamadım. Ama olaya doğru gitmek lazım. Şimdi sen kalkıp öğretmene şunu da yapmasaydın ya, işte şöyle böyle dersin orada zaten o da şeyi koparacaktır. Dedğim dedik çaldığım düdük diyecektir. Ama öğretmeni çekip izahatte ve yapılan yanlışın sonuçlarını şeylerini görmeyebilir de. Veyahutta ben göremeyebilirim yanlış şey yaptığım şeyi. O bana izah ederse elimizdeki malzeme yerine koyamayacağımız bir malzeme. Neden en iyi bardak kırılınsın en güzelini alırsın ama bir öğrenciyi kaybettiğin zaman yerine koyabileceğin bir şey yok. Sınıfı kaybettiğin zaman bunlarını yerine koyamayacaksın.

A: Direk o bireyleri kaybetmiş oluyoruz çünkü. Peki bu sınıf öğretmenlerimizin bahsettiğimiz otantik liderlik özelliklerine ne derece sahip olduğunu düşünüyorsunuz?

M: Şimdi burada ha meslek ana dalına geldin sen şimdi. İşimiz biraz siyasetin işine de girecek. Şimdi konuşmak istemediğim en büyük etkenlerden biri. Öğretmenlik mesleğini ilk önce gönüllü, vicdani olup yapmayan ve gerçekten bu işin mutfağından gelmeyen ellere veya kişiliklere teslim edersen burada sıkıntı var. Maalesef seksen öncesi ve 97 yılından buyana öğretmenlik atamalarında yapılan bir sürü yanlış var. Bu yanlışlarla öğretmen olan

arkadaşları bu konuda biraz sıkıntılı. Ama gerçekten eğitim fakültelerinden, öğretmenlik şeyinden gelenlerde bu hiç sıkıntı olmuyor.

A: Bu özellikleri gösteriyor diyorsunuz.

M: Çünkü buraya girerken ve bunun okulunu bitirirken de ben bu işi yapcam diye giriyordum. Öte yanda atıyorum tarla bitkilerini bitirmiş ama işte 4 yıllık fakülte mezunu diye öğretmen yapmış. Bunlar öğretmenliği öğrenene kadar zaten 15 yıl oldu. Evet ben 35. Yılımı çalışıyorum hala öğretmenliği öğrenmedim. İdareciliği de öğrenmedim. Çünkü öğrendiklerimin belkide %50 si öğrendiğim zamandan buyana değişime uğradı. Ki ben bu işin içinden geldim. Gazi Eğitim Fakültesini bitirdim. Olmadı yetmedi bir de sosyal bilimler fakültesini bitirdim. Hala mükemmel bir öğretmen değilim ben mükemmel bir idareci değilim. Neden? Eksiklerim var. Çünkü teknoloji eksikim oluyor, yönetmeliklerdeki eksikim oluyor. Bunu öğrenmek kolay ama çünkü dünya değişiyor.

A: Hocam ben de size şöyle bir bilgi vereyim yapılan araştırmalara göre 4 yıllık bir fakültede okuyorsanız 4. Sınıfa kadar geldiğinizde ilk 2 yılda öğrendiğiniz bilgilerin %50'si değişmiş oluyor mesela. Böyle düşününce zaten çok büyük bir değişim ve gelişim içerisinde dünyamız. Dediğiniz gibi buradan da şeye bağlayabiliyorum kendinin farkında olup mükemmelim diyememek çıkıyor sanki ortaya.

M: Olamazsın, yani mükemmel bana biraz, mükemmelim ben demek bana biraz şey geliyor kusura bakmayın megalomanlık gibi bir şey geliyor. Yani bencillik kendini beğenme gibi şey. Çünkü zaten bunu yapıyorsa öğretmen en büyük hatayı yapıyor. Bir kere bu kadar bencil olamaz.

A: Aslında bununla bağlantılı olarak öğretmenlerinizden beklediğiniz otantik liderlik özellikleri nelerdir? Bence en önemlileri şunlardır diyebilecekleriniz?

M: Çağımızın en büyük hastalığı otantik liderliğin ve şeylerin ortaya çıkması için iletişim kurmanın ve ne söylediğini değil ne anlattığını anlayabilmek. En büyük şey bu. Sıkıntı bu. Bunu becerebiliyorsak otantik liderlik konusunda da çok rahatlamış oluruz. Elimizi de genişletmiş oluruz. En azından birbirimizi anlamış oluruz. Yani böyle şey süslü kelimeler yerine direkt kelimeler direkt. Ben ne dedim sen ne anladın. Bu önemli olan. Ben derim de senin ne anladığın. Ben çok şey söylerim de sen ne anlıyorsun benim söylediğimden.

A: İletişim çok önemli hatta yani şu an mesela sizinle yaptığımız görüşmede benim ses kaydı almamın amacı nedir, sizin söylediklerinizi mesela birebir yazıp çarpıtmadan, ben buraya not alsam mesela belki de onu kendi anladığım şekilde bile yazabilirim. Bu bile büyük bir etken. Peki sizin okulunuzdaki öğretmenlerde en belirgin olan özellik, otantik liderlik özelliği hangisidir? Ön plana çıkan.

M: Şeyleri 11 çağın gerek ve ihtiyaçlarını gerçekten iyi takip etmeleri ve taşıma eğitim merkezi olmasına rağmen öğrencileri eğitim fırsat ve eşitliğine en üst düzeyde yararlanabilecek şekilde yararlanmaları, kendilerini hazırlamaları. Hazırlıksız hiçbir tane öğretmenim gelmez okula. Zaten öğretmenin en büyük etkeni bu hazırlıklı olması. Neyi verdim ne vercem ne aldım. Yani esnafın karı bellidir. 3 liralık domatesi alır 5 liraya satar. Kâr marjı bellidir. Ama senin sınıfta kâr marjın belli değildir. %70 te kazanırsın %10 da kazanırsın. Ama o hiçbir zaman için zarar etmemeyi düşünmelisin.

A: Zaten orda kazanılan para değil.

M: Evet, verimli olmak zorundasın yani.

A: Peki okulunuzdaki öğrencilerin gözünden değerlendirirseniz öğretmenlerinizin otantik liderlik özellikleri nasıl? Yani öğrencileriniz öğretmenlerinizi gerçekten lider olarak görüyor mu sizce? Çünkü bir sınıfı sizlerde mesela bir okulu yönetebilirsiniz. Yöneticilik farklı bir kavramdır liderlik farklı bir kavramdır.

M: Ya şimdi her yönetici lider olamaz. Yani öğretmenin yeniliklere ve yenilikçi şeylere açık olması zaten onu bir lider haline getirir. Çünkü arkasından gelecek olan kitleyi asosyallikten sosyallığe götürecek olan öğretmen. Bir okul müdürü olarak benim de buna açık olmam lazım. Basmakalıp şeylerin içinde kalmayıp gidebilmek. Onlarla gönül gönüle bir bağ kurabilmek. Ve gerçekten her öğrencinin şartını anlayabilmek. Biz bunu yapıyoruz. Mesela ev ziyaretleri gruplarımız var. Öğrenciyi ev ortamında sosyokültürel, ekonomik, neyi varsa orada inceliyoruz. O öğrenciye alacağımız önlemler de ona göre oluyor. Öğretmen zaten bunları belirliyor. Öğretmen zaten bir şeyde liderlik yapmış oluyor. Burada rehber öğretmenimizle beraber bu konuşmayı yapıyoruz. Veyahutta herhangi bir hastalığı rahatsızlığı olan aileler ve öğrenciler de oluyor. Bu bu şeyden öğrenciyi ne kadar kurtarabiliriz. İdareyle öğretmenle beraber bunun çabasını sarfediyoruz. Yoksa tamam hastaymış 300 tl yollayalım böyle bir şey yok. Veyahutta okul aile birliği şey değil.

A: Yani zaten şöyle hocam öğretmen öğrencisine der ki yere çöp atma. Ama otantik lider bunu söylediği zaman gerçekten kendisi de yere çöp atmaz. Öğrenci öğretmeni bunu söylediği için değil kendisi bu davranışta bulunduğu için bu davranışı gösterir.

M: Söylemleriyle uygulamaları birbirini tutuyor zaten, yoksa o davranışı bekleyemezsin. Atıyorum sigara içen bir öğretmenin öğrencinin gözünün önünde sigara yakıpta sigara içmeyin bu zararlı demesi hiçbir şey ifade etmiyor.

A: Peki bu özelliklerin geliştirilmesi için neler yapabilir öğretmenleriniz veya siz neler yapabilirsiniz onlar için.

M: Bunlar içinde şey yapıyoruz zaten benim çalıştığım okullarda şeylerde 1- öğrencilerin birbirlerini anlamaları problemlerini çözmeleriyle ilgili eee danışma veyahutta şey odası gibi odalar yapmıştık. Öğrenciler kendi problemlerinden tut şeylerine kadar çözebiliyordu. Öğretmenlerle ilgili iletişim eee nasıl olmalı diye. Ailelerle ilgili de evde iletişim nasıl olmalı. İyi bir anne iyi bir birey iyi bir baba iyi bir çocuk ne olmalı diye bu tür şeylerle seminerlerle olsun, bilgilendirme toplantılarıyla olsun birbirimizden fikir alışverişinde bulunuyoruz. Bulunmakta zorundayız zaten. Biz birbirimizi öğretmen idareci birbirini anlamazsa öğrenciyle öğretmende birbirini anlamaz. Orada ben söylerim ben çalarım öğretmen söyler öğrenci dinler. İı yani hiçbir şeyi kalmaz onun.

A: Yani bütünlüğü kalmamış olur.

M: Bütünlüğü kalmaz. Zaten bütünlüğün olabilmesi için bizim iletişim dilini, şey dilini çok iyi kullanmamız lazım. Yani birbirimizi bir şeylerin yerine koyarakta karar vermemiz lazım. Yani ben söyledim olduyla olmaz. Sen ne kadar söylersen söyle, söylediğini iletişim olarak öğrenci almıyorsa hiçbir şey yapamazsın. Benim ne söylemek istediğimi öğretmen anlamak

istemiyorsa hiçbir şey yapamam. Zaten burda en büyük şey şu öğrencide de öğretmende de insanın kararındadır. İnsan isterse öğrenir. İstemezse hiçbir şey öğretemezsin.

A: peki son olarak şunu sorayım. Aslında konuşurken söylemiş oldunuz ama bu öğretmenlerin otantik liderlik özellikleri göstermeleri eğitim açısından nasıl bir önem taşıyor? Hem eğitim hem öğretim aslında ikisini birlikte düşünebiliriz.

M: Şimdi nasıl taşıyor. Öğretmen öğretmen olacak bir kere. Herkes görev alanlarını veyahutta yetki alanlarını bilecek. Maalesef bizde her veli 4 sene 5 sene 8 sene okuduğu zaman eğitimi çok iyi biliyor. Yani kendi yapamadıklarını veya beceremediklerini kendilerinden sonraki çocuklarında şey onları yapma aracı olarak görüyor. Aslında onların bir birey olduğunun farkında değil ve bir anda o hani 8 yıl 12 yıl gibi lise ve ortaokula gitmişse kendini öğretmen görüyor veli birde. İşte en iyi şey burada başlıyor en tehlikeli süreç.

A: Velilerin davranışları.

M: Herkes görev alanlarını, sınırlarını ve sorumluluklarını bilecek. Bildiği zaman zaten burda herkesin alanında ve sınırındaki liderlik çıkacak ve böyle olunca da herkes birbirine faydalı olacak. Birbirlerinin alanlarını çiğnersen içine geçersen burada çatışmalar başlar zaten. O zaman da verimliliği düşürmüş oluruz.

A: Vermiş olduğunuz bilgiler ve görüşler için teşekkür ederim.

EK 10- Gözlem Notları Örneği

Ö23'e Ait Gözlem

- 1) Öğretmen öğrencilerinin hakkındaki görüşlerinin bir kısmının farkında değil. Öğrencilerinin sevmediği bazı davranışlarda bulunması bu durumu gösteriyor.
- 2) Öğretmen hata yaptığını fark ettiğinde “Pardon” ifadesi gibi ifadeler kullanarak doğrusunu söylüyor veya yapıyor.
- 3) Öğrencileri hata yaptığında sert bir tutum sergiliyor. Kitabını unutan öğrenciye sert bir ifade kullanarak “Not al, evde yap” şeklinde tepki veriyor. Soruyu yanlış çözen öğrencisinin hatasını bulmasına veya düzeltmesine fırsat vermeden doğrusunu söylüyor. Bazı öğrencilere bulması için zaman veriyor.
- 4) Ortalama denebilecek düzeyde geri bildirim alıyor. Bazı durumlarda geri bildirim almayı tercih ediyor. Öğrencilere sık sık soru sormak, dönüt vermek yerine anlamadıklarını düşündüğü noktalarda sorular soruyor.
- 5) Öğrenciler kendini ifade etme konusunda rahatlar. Sınıf bu konuda kendisini geliştirmiş durumda. Duygu ve düşüncelerini çekinmeden ifade edebiliyorlar.
- 6) Öğretmenin sözleri ve davranışları orta düzeyde tutarlı. Genellikle söylediği şekilde davranıyor. Öğrencilerine kibar ve nazik olmalarını söylerken kendisi daha sert bir tutum sergiliyor. Örneğin yanlış cevap veren arkadaşlarına gülen öğrencilerine kızarken, kendisi yanlış cevap veren öğrencisine şimdi anlattım ben böyle mi söyledim gibi ifadeler kullanıyor.
- 7) Öğrenci ile iletişim kurarken belirtmek istediğini açıkça söylüyor. Öğrenciler, öğretmeni net bir şekilde anlayıp o şekilde davranıyorlar.
- 8) Öğretmen tüm öğrencilerin eşit düzeyde iletişim kurması için çabalıyor. Örneğin; ders esnasında tüm öğrencilere söz hakkı veriyor. Ders dışı konularda öğrenciler kendilerini ifade etmekten çekinmiyorlar.
- 9) Karar alma aşamalarında öğretmen daha baskın bir tutum sergiliyor. Sınıfa olması gereken şeyi söyleyerek bilgilendiriyor, düşüncelerini alarak uygulamaya başlıyor.
- 10) Öğretmen ve öğrenci iletişim düzeyleri yüksek. Öğrenciler her konuda kendilerini ifade ediyorlar. Ders sırasında bile farklı konulardan konuşup paylaşım yapmak istiyorlar.
- 11) Öğrencilerin arasındaki iletişim yüksek seviyede. Sınıf içerisinde bir bütünlük sağlanmış. Birbirleri ile duygu ve düşünceleri nazikçe paylaşıyorlar.