

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması

The Comparison of Elementary School Administrators' Authentic Leadership and Psychological Capital Features

Sıtar Keser¹, İbrahim Kocabaş²

Öz

Bu araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik özelliklerinin ve psikolojik sermaye düzeylerinin karşılaştırılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda İstanbul ili Avrupa yakası ilköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye düzeylerinin belirlenmesi hedeflenmiş, otantik liderlik özellikleriyle psikolojik sermaye düzeyleri arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin otantik liderlik düzeyleri ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemede “Korelasyon Analizi”, psikolojik sermaye düzeylerinin otantik liderlik özelliklerini yordama düzeylerini belirlemede “Regresyon Analizi” kullanılmıştır. Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerin otantik liderlik düzeyleri ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin “Korelasyon Analizi” ile incelenmesi sonucunda psikolojik sermaye unsurları ve otantik liderlik unsurları arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır. Psikolojik sermaye düzeylerinin otantik liderlik özelliklerini yordama düzeyini incelemek amacıyla yapılan “Regresyon Analizi” sonuçları incelendiğinde otantik liderlik unsurlarının, psikolojik sermaye unsurlarından etkilendiği başka bir deyişle psikolojik sermaye unsurlarının otantik liderlik unsurlarının yordayıcısı ya da açıklayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar sözcükler: Otantik liderlik, psikolojik sermaye, umut, öz yeterlilik

Abstract

In this research, it is aimed to compare elementary school administrators' authentic leadership features and psychological capital levels. In this direction, it was targeted to determine the authentic leadership and psychological capital levels of the Elementary School Administrators of the City of İstanbul, European Part, and it was researched whether there is a relationship between authentic leadership features and psychological capital levels or not. In order to reach these purposes, Correlation Analysis was performed in determining the relationship between the Authentic Leadership Levels and the Psychological Capital Levels and Regression Analysis was performed in determining the effect of the Psychological Capital Levels on the Authentic Leadership Levels of the Administrators who work in the Elementary School in which the research was conducted. As a result of the examination of the relationship between the Authentic Leadership Levels and the Psychological Capital Levels with Correlation Analysis, a meaningful relationship between psychological capital factors and authentic leadership factors omit has emerged. Finally, when the Regression Analysis – which was performed to examine the Effect of Psychological Capital Levels on Authentic Leadership Levels – results were examined, it was concluded that authentic leadership factors were affected from psychological capital factors, in other words psychological capital factors were the predictor or explanatory of authentic leadership factors.

Keywords: Authentic leadership, psychological capital, hope, self efficacy

¹Sınıf Öğretmeni, Kıraç Limak Türker İlköğretim Okulu, İstanbul, starkeser@gmail.com, ²Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, ibrahimkocabas06@gmail.com

Atf için/Please cite as:

Keser, S., & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 20(1), 1-22. doi: 10.14527/kuey.2014.001

Bir toplumun varlığını sürdürmesi ve geliştirmesi noktasında ihtiyaç duyduğu bireylerin yetiştirilmesindeki en önemli işlevi yerine getiren örgütler, okullardır (Taymaz, 2009). Okullar da diğer örgütlerin yaşadığı türden sorunlarla baş edebilme durumundadır. Küreselleşme, yeni teknolojiler, artan kültürel farklılıklar; okul yaşamının bir parçası olarak öğretmenlerin, okul örgütünün esas unsuru olan öğrencilerin ve diğer bireylerin beklentilerini etkilemekte ve okul liderlerine yani okul müdürlerine farklı ve daha da karmaşık sorumluluklar yüklemektedir. Tüm paydaşların değişen ihtiyaçlarına karşılık verme ve onların esenliğini sağlama, böylece okul örgütünün verimliliğini artırma noktasında kilit role sahip okul liderlerinin bu yöndeki rollerinin gereklerini yerine getirmede onlara bir bakış açısı sunan otantik liderlik ve pozitif psikolojik sermaye, okul örgütü bağlamında ele alınması gereken başlıklardır.

Otantik Liderlik

Otantikliğin kökeni incelendiğinde tüm referanslarının “kendini bilme ve her türlü eylemsellikte bu şiarla hareket etme” argümanına dayandığı görülecektir (Caza, Bagozzi, Woolley, Levy ve Caza, 2010). Otantiklik kavramı; kişinin kendi deneyimlerine bağlı olarak duygu, düşünce, ihtiyaç, istek, öncelik ya da inançlarını kabullenmesine yani “kendini bilmesine” dayalı bir süreçtir ve kendi iç yapısıyla uyumlu bir şekilde gerçek duygularını yadsımadan düşünmeyi ve davranmayı gerektirir (Avolio ve Gardner, 2005). Gerçek otantik yapı kendini eylem tercihlerinde ortaya koyar, ilişkilerde kendini gösterir; olumsuzlukları ulu orta söyleme, başkaları tarafında aşırı takdir edilme isteği, diğerlerine karşı aşırı savunmacı yaklaşma gibi duyguları yadsır (Kernis, 2003).

Örgüt ortamında, çalışanların kendileriyle yürekten iletişim kuran ve kendilerine ilham veren liderler arzularının neticesi olarak otantik liderler devreye girer ve içlerindeki tutkunun sağladığı enerjiden güç alarak doğru olanı diğerleri için diğerlerine gösterirler (Kerfoot, 2006). Denebilir ki otantik liderler örgütsel ortamda geliştirdikleri ve sürdürdükleri güven, şeffaflık, ortamıyla örgütsel bağlılık, iş tatmini, sorumluluk üstelenmeye istekli olma gibi pozitif sonuçlar elde etmeye dönük önemli işlevleri yerine getiren liderlerdir (Hassan ve Forbis, 2011). Bu bağlamda otantik liderlik, lider ve izleyenleri arasında şeffaflığa dayalı bir ilişkiyi gerekli kılan, izleyenlerine kim oldukları ve neye inandıkları konusunda şüpheye yer bırakmayacak biçimde şeffaf bir liderlik yaklaşımını esas alan, kendini bilme argümanına dayalı olarak ortaya çıkan ve bu argümandan beslenen bir liderlik süreci olarak karşımıza çıkar (Eriksen, 2009). Otantik liderlik; lider ve izleyenler arasında pozitif yönlü bir ilişki gelişmesini sağlamaya dayalı olarak karşılıklı öz bilinç ve öz disiplinin oluşmasını ve böylece pozitif yönde bir kişisel gelişimin önünü açan bir liderlik sürecidir (Luthans ve Avolio, 2003). Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005), otantikliği geniş bir psikolojik yapı içinde ele alırlar ve bireyi; kendini

değerlerine dayalı olarak gelişen, içinde bulunduğu sosyal yapı içinde kendini nasıl gördüğünü ortaya koyan, öz değerlerinin belirlediği yaşam beklentilerine göre ortaya çıkan eğilimleri içine alan bir süreç olarak tanımlarlar.

Shamir ve Eilam (2005), otantik lideri, otantik liderlik tanımlanmasın da bir bileşen olarak ele alır ve onun otantik liderlik sürecinin vazgeçilmez bir unsuru olduğunu söyler. Bunun yanında tek başına otantik liderlik sürecini açıklayamayacağını, izleyenlerin de liderle kurdukları ilişkide, liderin liderlik sürecinde otantik bir liderlik yaptığını teyit etmeleri gerektiğini ve bu nedenle lideri takip ettiklerini ortaya koymalarının gereğini vurgular. Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005), benzer bir bakış açısıyla otantik liderlerin öncelikle öz farkındalıkla, kendini kabulle, otantik eylemle ve otantik ilişkiyle ulaşılabilecek bir otantik sürecin parçası olmayı başarmak zorunda olduğunu belirtir. Bu ilişkisel süreç: a) şeffaflık, açıklık ve güvene dayalı olarak şekillenen, b) anlamlı hedeflere ulaşmada rehberlik eden ve c) izleyen gelişmesine odaklanan bir süreçtir (Gardner vd., 2005). Bu bağlamda otantik liderlik unsurlarını Gardner vd. (2005); 1.öz farkındalık. 2. öz düzenleme ve 3. örgütsel iklim olarak ortaya koyar.

1. Öz-Farkındalık: Öz-farkındalık, kişinin kendi duygularını, düşüncelerini, arzularını gerçekçi bir biçimde ele alması ve kendi karakter özellikleriyle ilgili güçlü ve aynı zamanda zayıf yönlerini bilmesi sürecini ifade eder (Kernis, 2003). Kişi kendi doğasındaki zıtlıkların farkındadır. Dış kaynakların da etkisiyle şekillenen; kişinin değerlerine, kimliğine, duygularına, amaçlarına, bilgisine, yeteneklerine ve kapasitesine dayanan bir süreçtir (Gardner vd., 2005). Kısacası öz-farkındalık bileşeni, kişinin kendi değerlerinin, inançlarının, davranışlarının, bilgisine sahip olmayı gerektirir. Kendin olma kavramına denk düşer.

2. Öz-Düzenleme: Öz düzenleme birbirini takip eden üç aşamadan oluşan bir süreçtir: a) var olan ya da henüz belirlenmiş iç standartların düzenlenmesi, b) bu standartlar ve görünen ya da olası sonuçlarının kıyaslanması ve farklarının belirlenmesi, c) bu farklılıkların giderilmesine dönük planlama yapılmasıdır (Stajkovic ve Luthans, 1998). Otantik liderler, içselleşmiş değerlere ve amaçlara dayalı olarak eylemlerinde ve kararlarında ortaya koydukları tutarlılıkla öz farkındalıklarını geliştiren liderlerdir (Gardner vd, 2005). Bu bağlamda ele alındığında otantik liderin öz düzenleme süreci; önyargısız değerlendirme, otantik davranış ve ilişkisel şeffaflık alt başlıklarını içermektedir (Gardner vd, 2005).

Önyargısız Değerlendirme: kendinle ilgili bilgiye dönük tarafsız bir tutumu gerektirir. Başka bir deyişle, bilgiyi ele alış biçiminde çarpıtmalara, abartmalara, inkâra başvurmadan olanı olduğu gibi ele almayı ifade eder (Kernis, 2013). Tam anlamıyla objektif bir tutumu esas alır. Otantik liderler; negatif ve pozitif yönlerini, eksikliklerini ve yeterliliklerini, yetersiz performanslarını, olumlu ve olumsuz tüm duygularını bilen; bunları yadsımadan objektifliklerini ortaya

koyan ve bu yönlerini geliştirme gayreti içinde olan liderlerdir (Gardner vd., 2005).

Otantik Davranış: Otantik davranışla kastedilen, kişinin kendi gerçekliğini baz almaya dayalı zorlama bir süreç olmanın ötesinde, bireyin duygularına, güdülerine, eğilimlerine dayalı olarak özgürce - başka bir deyişle nasıl hissediyorsa öyle - davranmasıdır (Gardner vd., 2005). Sonuçları itibari ile istenilmeyen bir durumla karşı karşıya kalma riski olsa dahi kendi inançları, ihtiyaçları ve tercihleri doğrultusunda davranabilmeyi içerir (Kernis, 2013).

İlişkisel Şeffaflık: İlişkisel şeffaflıkta önemli olan diğerleriyle gerçek bir ilişki yaratabilmektir. Bunda kastedilen diğerinin senin ne olduğunu bilmesine izin verme, iyi ya da kötü tüm yönlerine tanıklık edilebilmelerine imkân tanıma çabası gütmektir (Kernis, 2013). Kısacası otantik liderler, ilişkilerinde yüksek düzeyde açıklık, aynı zamanda ilişki kurmada isteklilik gösteren ve duygu ve düşüncelerini izleyenleriyle paylaşmaktan çekinmeyen liderlerdir (Gardner vd., 2005).

3. *Örgütsel İklim:* Otantik liderler, izleyenleri için bilgiye ve diğer kaynaklara erişimi kolaylaştırıcı bir ortam sunarak onların kendilerini geliştirme ve öğrenme fırsatları bulabilecekleri bir örgütsel iklim oluşmasını sağlamak durumundadırlar (Gardner vd., 2005). Bu türden bir örgütsel iklim oluşturmak, hem lider için hem de izleyen için gerçek manada emek harcamayı gerektireceğinden kolay kolay çarpıtmalara izin vermeyecek, kendine has bir örgüt kültürü oluşmasını da teşvik edecektir.

Ortaya konulan otantik liderliğin diğer ve önemli bir bileşeni de otantik izlemeciliktir. Otantik liderlik süreci otantik izlemeciliğin gelişimini de içerir ve otantik liderliğin gelişiminin aynası işlevini görür. Başka bir deyişle, otantik izlemecilik, otantik lider tarafından geliştirilen, izleyen farkındalığını ve öz denetimini esas alan; böylece izleyen gelişimini ve bu yönde pozitif sonuçların ortaya çıkmasını sağlayan bir sürecin parçasına dönüşür (Gardner vd., 2005). Kısacası otantik liderlik süreci izleyen ve lider etkileşiminin bir sonucu olarak karşılıklı güvenin ortaya çıkmasını, kişisel gelişimi kolaylaştırıcı bir örgüt iklimi oluşmasını; böylece performans artırıcı bir etki yaratmayı ve hedeflere ulaşmayı sağlar.

Psikolojik Sermaye

Günümüzde örgütsel yaşam sürekli değişmektedir. Örgütler, çok yönlü zorlamalarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunun sonucu olarak da bu zorlamalarla baş edebilmek için değişime ayak uydurmak durumundadırlar. Küreselleşme, yeni teknolojiler, artan kültürel farklılıklar; örgüt yaşamının bir parçası olarak çalışanların ve diğer bireylerin değişen beklentileri, örgüt açısından etkililiği ve verimliliği sürekli sağlama noktasında bir zorunluluk ortaya koymaktadır. Örgütler, bu doğrultuda varlıklarını sürdürebilmeleri için

değişime ayak uydurmak durumundadırlar. Bu durum ayrıca hem örgütsel yapının esenliğini hem de çalışanlarının mutluluğunu sağlamaya dönük arayışları da beraberinde getirmektedir (Carvajal, Bernardo, Hermosilla, Bejarano ve Vergel, 2010)

Tarihsel seyir incelendiğinde örgütsel bağlamda izleyen ve yönetici kaynaklı problemler, yetersizlikler; yönetici ve izleyenlerin güçlü yanlarına, psikolojik kapasitelerine, değişim ve gelişim arzularına nazaran daha fazla göz önüne alınmıştır (Luthans, 2002). Wriğth (2003), bu alanda yapılan araştırmaları konu edinen makalelerin yaklaşık 375 000'inin yetersizlik, depresyon, endişe, korku gibi olumsuz konu içeriklerinden; ne yazık ki yaklaşık 1000'inin pozitif konu başlıklarından oluştuğunu ifade eder. Bu sorunsalın bir sonucu olarak pozitif bir bakış açısının yaratacağı olumlu etkiye vurgu yapan bir girişim olarak, pozitif örgütsel davranış ve bu alanda yapılan çalışmaların bir sonucu olarak psikolojik sermaye karşımıza çıkar (Youssef ve Luthans, 2007).

Pozitif örgütsel davranışı diğer geleneksel pozitif yaklaşımlı örgütsel davranış yaklaşımlarından ayıran en temel unsur, onun koşulları göz önünde bulunduran, durumsal unsurları esas alan; böylece gelişime ve değişime açık psikolojik kapasiteye odaklanmasıdır (Luthans, 2002). Bu bakımdan pozitif örgütsel davranışın, özellikle kişisel ve örgütsel performansın geliştirilmesi ve yönlendirilmesine yönelik olarak tecrübeyle veya eğitimle değişebilen ve gelişebilen bir özellikler bütünü olduğu söylenebilir (Çetin ve Basım, 2011).

Pozitif örgütsel davranış alanında yapılan çalışmaların en önemli ve etkili sonuçlarından biri, 2000'li yıllardan sonra ortaya konulan ve *öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılığa* dayalı olarak gelişen, bireylerin pozitif psikolojik durumlarına odaklanan psikolojik sermaye çalışmaları olmuştur (Wooley ve Levy, 2011). Psikolojik Sermaye, örgüt üyelerinin ortaya koyduğu davranışlarla örgüt çıktıları arasında bağlantı kurar. İş performansı, iş tatmini, iş stres düzeyi, iş devamlılığı, örgütsel bağlılık gibi örgütsel unsurlarla ilişkilidir (Abbas ve Raja, 2010). Bu anlamda bir bireyin pozitif yönde psikolojik olarak gelişimini hedefleyen Psikolojik Sermaye şöyle tanımlanabilir (Luthans, Vogelgesang ve Lester, 2006): 1. Zorlu görevlerde başarıya ulaşmak için gerekli çabayı göstermeyi sağlayacak güvene ya da başka bir deyişle *öz yeterliliğe* sahip olma, 2. Şimdiki zamanda ve gelecekte başarılı olabilme ihtimaline dair pozitif yönde beklenti ya da başka bir deyişle *iyimser* olma, 3. Hedeflere ulaşma noktasında azimli olma ve başarıyı elde etmeye dönük yeni yollara yönelebilmek ya da başka bir deyişle *umut* etme, 4. Problemlerle ya da olası sıkıntılarla yüz yüze kalındığında kendini toparlayabilme ve bu noktada ısrarcı bir tutum sergileyebilme başka bir deyişle dayanıklı olabilme noktasında ısrarcı bir tutum sergileyebilme ya da *dayanıklı* olabilmidir.

Bu bağlamda örgütsel hedeflere ulaşmada olumlu yönde etkide bulunan psikolojik sermayenin dört unsuru olduğu söylenebilir (Luthans, Avey ve Patera, 2008): 1. öz yeterlilik, 2. iyimserlik, 3. umut ve 4. Dayanıklılık.

1. *Öz-Yeterlilik*: Stajkovic ve Luthans (1998), öz-yeterliliği; örgüt üyelerinin, örgütsel bağlamda belirli bir görevi yürüterek belirlenmiş hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duydukları motivasyonu, bilişsel kaynağı ve eylem biçimini belirleme noktasındaki kendi yeteneklerine dönük besledikleri inanç ve güven olarak tanımlar. Bu inanç ve güvenin yüksek olduğu bireyler, zorlu görevleri seçme noktasında istekli olurlar; hedeflere ulaşmak için var güçlerini ortaya koymaktan çekinmezler ve sebatkâr olurlar (Larson ve Luthans, 2006). Bandura (1994), öz-yeterliliği; bireyin, olası süreçleri yönetmek için ihtiyaç duyduğu etkinlikleri organize etmesi ve ortaya koymasında kendi kapasitesi hakkındaki kanaati olarak açıklar. Bandura (1977), öz-yeterliliğin; bireyin üstlendiği görevleri yerine getirme sürecinde koşullar çok zorlayıcı ve biktırıcı olsa bile bu koşulların üstesinden gelmesi için ne kadar çaba sarf etmesi gerektiği ve bu çabayı ne kadar sürdürmesi gerektiği konusundaki bilişi ve bu noktadaki kararlılığı içerdiğini ifade eder. Öz-yeterliliğin nasıl geliştiğine dair açıklamalarda bulunan Bandura (1977), bireylerin çocukluktan başlayarak karşılaştıkları durumlarla üstlendikleri sorumlulukların neticesinde elde ettikleri deneyimlerle birlikte gelişmeye başladığını ve yaşam boyu yaşadıkları deneyimler, edindikleri yeterlilikler ve yeni anlayışlarla bu süreci sürdürdüklerini söyler.

2. *İyimserlik*: İyimserlik kavramı, bireylerin gelecekle ilgili beklentileriyle ilgilidir. Genel bir ifadeyle iyimserliği gelecekte iyi şeyler olacağı beklentisi olarak tanımlanabilir (Carver, 2002). Seligman, Parks ve Steen (2004), iyimserliğin öğrenilebilecek bir süreç olduğunu savunur ve düşük düzeyde iyimser olan bireylerin kendilerini eğiterek gelecekte pozitif sonuçlar elde edebileceklerine kendilerini inandırabileceklerini ifade eder. Pozitif psikolojinin esas aldığı “gerçekçi” diye tanımladığı iyimserlik; çok dinamik, değişebilir, geliştirilebilir ve durumsal bağlamda ele alınması gereken öğrenilebilir bir süreçtir (Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007).

3. *Umut*: Umut kavramı, günlük yaşamın her alanında sıkça kullanılan bir kavram olmakla birlikte, pozitif psikoloji alanında üzerinde araştırmalar yapılmış, sağlam bir teorik alt yapıya dayandırılan açık ve işlevsel bir tanımlaması yapılmış psikolojik sermayenin ölçülebilir bileşenlerinden biridir (Jensen ve Luthans, 2006). MacInnis ve Mello (2005), umudu; gelecekte ulaşılması istenilen fakat henüz ulaşılmamış hedeflere ulaşılacağına dair beklenti düzeyi olarak tanımlar. Snyder (1995) tarafından pozitif psikolojiyi temel alan tanımında, başarıya odaklı pozitif yönde motivasyonel bir süreç olarak tanımlanır ve 1. hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan enerjiyi ve 2. bu hedeflere ulaşmak için gerekli planlama sürecini ifade eder. Luthans ve Youssef (2004), bu sürecin, bireyin hedeflerini gerçekleştirmesi için gerekli duyduğu enerjiyi sağlayan, bu anlamda bireyde kararlılık oluşturan ve bu hedefler doğrultusunda azimli bir tutum sergilemesini sağlayan bir süreç olduğunu ifade eder. Yüksek düzeyde umut besleyebilen bireyler, istediklerini elde etmek için

farklı yollar geliştirirler. Bu farklı yollar geliştirme süreci, hedeflerine yönelim sürecinde karşılarına çıkan engellemelerle baş edebilmelerinin bir sonucu olarak düşünsel anlamda bir yoğunlaşmayı gerektireceğinden birey için yaratıcı olmayı teşvik edicidir (Luthans ve Youssef, 2004).

4. Dayanıklılık: Dayanıklılık; belirsizlik, çatışma, başarısızlık gibi durumların yanı sıra pozitif değişimlerin yaşandığı anlarla karşı karşıya gelinmesi durumunda dahi, üstlenilen görevin gerektirdiği çabayı sürdürmek ve bu çabayı arttırmak olarak tanımlanır (Luthans, 2002). Dayanıklılık, başka bir ifadeyle istenilmeyen durumların yanı sıra, sıra dışı pozitif bir durumla karşı karşıya geldiği zamanlarda diğerlerinin beklenmedik tepkileriyle yüz yüze gelinse dahi baskı ve stres oluşma ihtimallerini de göğüsleyerek belirlenen hedefler doğrultusunda kararlı biçimde yürümektir (Norman, 2006). Bir başka deyişle her halükarda tedbiri elde bırakmamaktır. Dayanıklılık düzeyi yüksek bireyler, olumsuz koşullarda yeniden kendileri olabilmeyi ve orijinal hallerine dönmeyi başarabilen insanlardır ve hatta bu bireyler, sürecin başındaki kendilerinde var olan performansın da üstüne çıkarak yaşamlarında yeni anlamlar ve değerler oluşturabilen bireylerdir (Luthans ve Youssef, 2004). Psikolojik sermaye, bu bağlamda ele alındığında belli bileşenlerden oluşan ve bu bileşenlerin bireylerde bulunma düzeylerinin yüksek olması durumunda pozitif anlamda performansa etkisi olacak, bireyin kendi potansiyelini fark etmesini sağlayarak kendini geliştirme fırsatı yaratan sistemli bir yaklaşım sunmaktadır.

Otantik liderlik, psikolojik sermayenin de temelini oluşturan pozitif psikoloji hareketinin etkilediği yanı sıra vurgu yapmaktan çok, doğru olanın ne olduğuna vurgu yapan bireylerin kendilerini daha güçlü kılmalarını sağlamaya dönük bir çabadır (Jensen ve Luthans, 2006). Otantik liderlik, bu anlamda lider ve izleyenleri arasında şeffaflığa dayalı bir ilişkisel süreci esas alan, pozitif örgütsel iklimin oluşmasına katkıda bulunan, pozitif psikolojik unsurların gelişmesini teşvik eden liderlik davranışlarına dayalı bir liderlik modelidir (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008). Denebilir ki psikolojik sermayenin tüm unsurları -dayanıklılık, öz yeterlilik, iyimserlik ve umut- otantik liderlerin grup üzerinde etkililiğinin oluşmasında ve bu etkililiğin pozitif anlamda sonuçlar doğurmasında otantik liderlik süreci üzerinde dolaysız etkiye sahiptir (Walumbwa, Luthans, Avey ve Oke, 2011). Psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan liderlerin otantik liderlik özellikleri sergiledikleri, bunun da izleyenlerin güven duygularını ve iş performanslarını olumlu yönde etkilediği, farklı araştırmacılar (Caza vd., 2010; Jensen ve Luthans, 2006; Smith, Vogelgesang ve Avey, 2009; Toor ve Ofari, 2009; Walubwa vd. 2011; Zamahani, Ghorbani ve Rezaei, 2011), tarafından yapılan araştırmalarda da ortaya konulmuştur. Sıralanan araştırmalardan elde edilen verileri, psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan liderler, otantik liderlik özellikleri sergilemeye meyilli olan liderler olduğunu gösterir niteliktedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde ilköğretim okulu müdürlerinin psikolojik sermaye düzeylerini ve otantik liderlik

özelliklerini karşılaştırmayı hedefleyen eldeki araştırmaya temel oluşturmakta ve ışık tutmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Araştırmayla İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile psikolojik sermaye düzeylerini karşılaştırmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik düzeyi nedir?
2. İlköğretim okulu yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeyi nedir?
3. İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik özellikleriyle psikolojik sermaye düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
4. İlköğretim okulu yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeyleri otantik liderlik özelliklerinin yordayıcısı mıdır?

Yöntem

Araştırma Modeli

Bu araştırma, tarama modeli olarak tasarlanmıştır. Araştırmada farklı gruplar çeşitli değişkenler açısından karşılaştırıldığından, ilişkisel bir araştırmadır (Karasar, 2010). Araştırmada okul yöneticilerinin otantik liderlik düzeyleri ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi ve psikolojik sermaye düzeylerinin otantik liderlik özelliklerini yordama düzeyleri incelenmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini, 2012–2013 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan kamu ilköğretim okullarında görev yapmakta olan okul yöneticileri (okul müdürü) oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak çalışma evreni 795 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Örneklem alınacak birey sayısı $n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$ (Salant ve Dillman, 1994) örneklem hesaplama formülüyle anlamlılık düzeyi, .05 olarak kabul edilerek yapılan hesaplamada örneklem sayısı 259 olarak saptanmıştır. Bu araştırmada eleman örneklem türü esas alınmış olup örneklem belirlenmesinde random yöntemi kullanılarak araştırma evreninin %35'ni oluşturan 279 okul yöneticisine ulaşılmıştır.

Katılımcıların 58'i kadın (%20.08), 221'i erkek (79.2); 29'u önlisans (%10.04), 175'i lisans (%62.7), 65'i yüksek lisans (%23.3) ve 10'u doktora (%3.6) mezunudur. Katılımcıların yaş aralıkları incelendiğinde, 18'i 20-29 (%6.5), 119'u 30-39 (%42.7), 71'i 40-49 (%25.4) ve 71'i 50 ve üstü (%25.4) olduğu görülmektedir. Hizmet süresi bakımından, 48'i 1-10 yıl (%17.2), 127'si 11-20 yıl (45.5), 55'i 21-30 (19.7) ve 49'u 31 yıl ve üstüdür (17.6). Katılımcıların

yönetici olarak çalışma süreleri incelendiğinde, 93'ü 1-5 yıl (%33.3), 79'u 6-10 yıl (28.3), 46'sı 11-15 yıl (16.5), 26'sı 16-20 yıl (%9.3) ve 35'i 21 yıl ve üstü (%12.5) olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Çalışmada liderlerin otantik liderlik algısını ortaya çıkarmada Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa'nın (2005), geliştirdiği ve öz-farkındalık, ilişkisel şeffaflık, önyargısız değerlendirme ve etik (içselleştirilmiş ahlaki perspektif) boyutlarından oluşan 16 soruluk *Otantik Liderlik Ölçeği* ve Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007) tarafından geliştirilen iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik boyutlarından oluşan 24 soruluk *Psikolojik Sermaye Ölçeği* kullanılmıştır.

Psikolojik sermaye ölçeğinde, toplam 24 madde yer almakta ve iyimserlik boyutu 1*, 9, 11*, 14, 18, 19; psikolojik dayanıklılık boyutu 5, 7, 8*, 10, 13, 22; umut boyutu 2, 6, 12, 17, 20, 24; öz yeterlilik boyutu ise 3, 4, 15, 16, 21, 23 numaralı maddelerle ölçülmektedir (* işaretli maddeler ters puanlanmıştır). Ölçekten alınan yüksek puanlar her bir boyuta ilişkin iyimserliğin, psikolojik dayanıklılığın, umudun ve öz yeterliliğin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçek, Türkiye koşullarında sınanarak Çetin ve Basım (2012), tarafından geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak Türkçeye kazandırılmıştır. Çetin ve Basım (2012), Psikolojik sermaye ölçeğini Türkiye koşullarında sınamak için yaptıkları çalışmada kamuda çalışan 235 alt ve orta seviye yöneticinin oluşturduğu katılımcılardan veri toplanmıştır. Yapılan analiz çalışmalarından elde edilen bulgular, ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarının .67 ile .85 arasında ve test-tekrar test değerlerinin ise .70 ile .77 arasında değiştiğini göstermiştir. Ayrıca yapılan faktör analizi sonucunda, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik boyutlarını içeren dört faktörlü yapı doğrulanmıştır. Sonuçta uyarlanan psikolojik sermaye ölçeğinin güvenilir ve geçerli olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Gardner ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen otantik liderlik ölçeği Çeri (2009) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Ölçek, öz-farkındalık, önyargısız değerlendirme, ilişkisel şeffaflık, etik alt boyutlarında oluşmaktadır. 1, 2, 3 ve 4. maddeler öz-farkındalık; 5, 6 ve 7. maddeler önyargısız değerlendirme; 8, 9, 10, 11 ve 12. maddeler ilişkisel şeffaflık ve 13, 14, 15 ve 16. maddeler etik alt boyutlarıyla ilgilidir. Ölçekte yer alan ifadeler şiddet derecelerine göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum seçeneklerinden bir tanesinin seçilerek yanıtlanmasını gerektirmektedir. Ölçekten alınan yüksek puanlar her bir boyuta ilişkin özelliğin yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Otantik liderlik ölçeğinin genel güvenilirliği incelendiğinde $\alpha = .82$ olarak yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlikleri incelendiğinde, öz-farkındalık alt boyutunun güvenilirliği $\alpha =$

.73, önyargısız değerlendirme alt boyutunun güvenilirliği $\alpha = .77$, ilişkisel şeffaflık alt boyutunun güvenilirliği $\alpha = .75$ ve etik alt boyutunun güvenilirliği $\alpha = .78$ bulunmuştur.

Psikolojik sermaye ölçeğinin genel güvenilirliği incelendiğinde $\alpha = .76$ olarak oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlikleri incelendiğinde, iyimserlik alt boyutunun güvenilirliği $\alpha = .73$, psikolojik dayanıklılık alt boyutunun güvenilirliği $\alpha = .70$, umut alt boyutunun güvenilirliği $\alpha = .71$ ve öz yeterlilik alt boyutunun güvenilirliği $\alpha = .72$ bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzaya kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları $5.00 - 1.00 = 4.00$ puanlık bir genişliğe dağılmıştır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı, yordama düzeyi ise regresyon analizi ile test edilmiştir.

Bulgular

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerine dair ortalama puanlarını belirlemek amacıyla yapılan betimsel istatistik analizinin sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları

<i>Değişkenler</i>	<i>n</i>	\bar{X}	<i>S</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>
Öz-farkındalık	279	4.12	.60	2.00	5.00
Önyargısız Değerlendirme	279	4.36	.52	2.33	5.00
İlişkisel Şeffaflık	279	4.24	.55	2.40	5.00
Etik	279	4.01	.63	1.75	5.00
Otantik Liderlik Genel Puanı	279	4.17	.44	2.44	5.00

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, öz-farkındalık alt boyutuna yüksek ($4.12 \pm .60$); önyargısız değerlendirme alt boyutuna çok yüksek ($4.36 \pm .52$); ilişkisel şeffaflık alt boyutuna çok yüksek ($4.24 \pm .55$); etik alt boyutuna yüksek ($4.01 \pm .63$); otantik liderlik genel puanı alt boyutuna yüksek ($4.17 \pm .44$) düzeyde katıldıkları görülmektedir.

İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Ortalamaları

Tablo 2

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Ortalamaları

<i>Değişkenler</i>	<i>n</i>	\bar{X}	<i>S</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>
İyimserlik	279	3.49	.48	2.00	5.00
Psikolojik Dayanıklılık	279	3.84	.48	2.00	5.00
Umut	279	4.05	.51	2.17	5.00
Öz Yeterlilik	279	4.22	.52	1.83	5.00
Psikolojik Sermaye Genel Puanı	279	3.90	.37	2.33	4.79

Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, iyimserlik alt boyutuna yüksek ($3.49 \pm .48$); psikolojik dayanıklılık alt boyutuna yüksek ($3.84 \pm .48$); umut alt boyutuna yüksek ($4.05 \pm .51$); öz yeterlilik alt boyutuna çok yüksek ($4.22 \pm .52$); psikolojik sermaye genel puanı alt boyutuna yüksek ($3.90 \pm .37$) düzeyde katıldıkları görülmektedir.

İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeyleri ile Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 3

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik Düzeyleri ile Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Değişkenler		Öz-Farkındalık	Önyargısız Değerlendirme	İlişkisel Şeffaflık	Etik	Otantik Liderlik Genel Puanı
İyimserlik	R	.28**	.23**	.24**	.17**	.30**
	p	.00	.00	.00	.00	.00
Dayanıklılık	R	.29**	.33**	.29**	.26**	.38**
	p	.00	.00	.00	.00	.00
Umut	R	.49**	.47**	.36**	.29**	.52**
	p	.00	.00	.00	.00	.00
Öz Yeterlilik	R	.46**	.46**	.40**	.31**	.53**
	p	.00	.00	.00	.00	.00
Psikolojik Sermaye Genel Puanı	R	.50**	.49**	.43**	.34**	.58**
	p	.00	.00	.00	.00	.00

Bulgular incelendiğinde psikolojik sermayenin tüm boyutları ile otantik liderliğin tüm boyutları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ve bunun psikolojik sermaye genel puanı ile otantik liderlik genel puanı arasındaki ilişkiye ($r = .58$; $p = .00$) yansıdığı görülmektedir. Boyutlar arasındaki ilişkide en yüksek düzeydeki ilişkinin umut ile öz farkındalık arasında ($r = .49$; $p = .00$), en düşük ilişkinin iyimserlik ile etik arasında ($r = .17$; $p = .00$) olduğu görülmektedir. Bulgular psikolojik sermaye genel puanının arttıkça otantik liderlik genel puanının arttığını göstermektedir.

İlköğretim Okulunda Görev Yapan Yöneticilerinin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Otantik Liderlik Düzeyleri Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Bu bölümde ilköğretim okulu yöneticilerinin psikolojik sermaye düzeylerinin otantik liderlik düzeylerine etkisini gösteren regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4

Önyargısız Değerlendirmenin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Önyargısız Değerlendirme	Sabit	1.72	6.18	0.00	27.23	0.00	0.27
	İyimserlik	-0.04	-0.64	0.52			
	Psikolojik Dayanıklılık	0.14	2.32	0.02			
	Umut	0.30	4.26	0.00			
	Öz Yeterlilik	0.23	3.23	0.00			

Tabloda görüldüğü gibi psikolojik sermaye boyutları (iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut, öz yeterlilik) ile önyargısız değerlendirme arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 27.23$; $p = .00$). Önyargısız değerlendirme düzeyinin belirleyicisi olarak iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut, öz yeterlilik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2 = 0.27$). Bulgular, araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerin psikolojik dayanıklılık ($\beta = .14$), umut ($\beta = .30$) ve öz yeterlilik ($\beta = .23$) düzeylerinin önyargısız değerlendirme düzeyini arttırdığını göstermektedir

Tablo 5

Öz-farkındalığın Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Öz-farkındalık	Sabit	1.01	3.14	0.00	27.48	0.00	0.27
	İyimserlik	0.02	0.38	0.70			
	Psikolojik Dayanıklılık	0.11	1.54	0.12			
	Umut	0.38	4.56	0.00			
	Öz Yeterlilik	0.24	2.93	0.00			

Tabloda görüldüğü gibi psikolojik sermaye boyutları (iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut, öz yeterlilik) ile öz-farkındalık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 27.48$; $p = .00$). Öz-farkındalık düzeyinin belirleyicisi olarak iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut, öz yeterlilik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2 = .27$). Bulgular, araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerin umut ($\beta = .38$) ve öz yeterlilik ($\beta = .24$) düzeylerinin önyargısız değerlendirme düzeyini arttırdığını göstermektedir.

Tablo 6

İlişkisel Şeffaflığın Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
İlişkisel Şeffaflık	Sabit	1.81	5.76	0.00	16.70	0.00	0.18
	İyimserlik	0.05	0.73	0.46			
	Psikolojik Dayanıklılık	0.13	1.89	0.06			
	Umut	0.16	2.00	0.04			
	Öz Yeterlilik	0.25	316	0.00			

Tabloda görüldüğü gibi psikolojik sermaye boyutları (iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut, öz yeterlilik) ile ilişkisel şeffaflık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 16.70$; $p = .00$). Buna karşın ilişkisel şeffaflık düzeyinin belirleyicisi olarak iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut, öz yeterlilik değişkenleri ile ilişkisinin

(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2 = .18$). Bulgular, araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin umut ($\beta = .16$) ve öz yeterlilik ($\beta = .25$) düzeyi ilişkisel şeffaflık düzeyini arttırdığını göstermektedir.

Tablo 7

Etiğin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Etik	Sabit	1.74	4.68	0.00	10.19	0.00	0.11
	İyimserlik	0.00	0.10	0.91			
	Psikolojik Dayanıklılık	0.18	2.21	0.02			
	Umut	0.18	1.93	0.05			
	Öz Yeterlilik	0.18	1.90	0.05			

Tabloda görüldüğü gibi psikolojik sermaye boyutları (iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut, öz yeterlilik) ile etik arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ($F = 10.19$; $p = .00$). Buna karşın, etik düzeyinin belirleyicisi olarak iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut, öz yeterlilik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2 = .11$). Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin psikolojik dayanıklılık düzeyi etik düzeyini arttırmaktadır ($\beta = .18$). Umut ($p = .00$) ve öz yeterlilik ($p = .00$) düzeyleri ile etik arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, bu boyutun etik düzeyini etkilemediği tabloda okunan diğer bir sonuçtur.

Tablo 8

Otantik Liderliğin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Otantik Liderlik Genel Puanı	Sabit	1.53	6.87	0.00	141.60	0.00	0.33
	Psikolojik Sermaye Genel Puanı	0.67	11.90	0.00			

Psikolojik sermaye genel puanı ile otantik liderlik genel puanı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 141.60$; $p = .00$). Otantik liderlik genel puanı düzeyinin belirleyicisi olarak psikolojik sermaye genel puanı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2 = .33$). Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerinin psikolojik sermaye genel puanı düzeyi otantik liderlik genel puanı düzeyini arttırmaktadır ($\beta = .67$).

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada ilköğretim -ilk/ortaokul- okullarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile psikolojik sermaye düzeylerini karşılaştırmak amaçlanmıştır. Araştırmada yeni liderlik paradigmalarından biri olan otantik liderlik ve pozitif psikoloji hareketinin ortaya koyduğu psikolojik sermaye perspektifinden okul yöneticilerinin kendilerini nasıl algıladıklarına dair verilere ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde otantik liderlik unsurlarının tümünde yüksek ortalamalara ulaşıldığı gözlenmiştir. Özellikle önyargısız değerlendirme unsuru ortalamasının oldukça yüksek çıktığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca psikolojik sermaye düzeylerinin ortalamaları da otantik liderlik unsurlarında olduğu gibi yüksek düzeyde çıkmıştır.

Otantik liderlik düzeyleri ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin korelasyon analizi ile incelenmesi sonucunda psikolojik sermaye unsurları ve otantik liderlik unsurları arasında anlamlı ilişki görülmektedir. Psikolojik sermaye düzeyi arttıkça otantik liderlik özellikleri göstermede bir artış olduğu, başka bir deyişle psikolojik sermayenin otantik liderliği pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Psikolojik sermaye düzeylerinin otantik liderlik düzeyleri üzerine etkisinin regresyon analizi ile incelenmesi sonucunda, otantik liderlik unsurlarının, psikolojik sermaye unsurlarından etkilendiği başka bir deyişle psikolojik sermaye unsurlarının otantik liderlik unsurlarının yordayıcısı ya da açıklayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır. Bundan hareketle psikolojik sermaye düzeyinin otantik liderlik özelliklerini pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Araştırma bulguları, otantik liderlik ve psikolojik sermaye ile etkileşim içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Otantik liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki bu araştırmanın bulgularının ortaya koyması itibarıyla önceki araştırmaların sonuçlarıyla da tutarlılık göstermektedir. Jensen ve Luthans (2006), 76 şirket kurucusunu kapsayan araştırmada bu örgüt liderlerinin psikolojik sermaye düzeyleri ve kendi otantik liderlik algıları arasında pozitif yönde ilişki olduğunu saptamışlardır. Bunun dışında Zamahani ve diğerleri (2011), İran'ın en büyük telekomünikasyon şirketinde 200 kişiyi kapsayan örneklem üzerinde, otantik liderlik ve psikolojik sermayenin izleyenlerin güven duyma düzeylerine ve performanslarına etkilerini değerlendirdikleri çalışmalarında; liderlerin otantik özellikleriyle pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasında pozitif yönde direkt bir ilişkiye ulaşımlardır. Ayrıca, Caza ve diğerleri (2010), Yeni Zelanda'da değişik alanlarda faaliyet gösteren örgütlerde 6 odak grup üzerinde yaptıkları araştırmada psikolojik sermayenin dört faktörü ve otantik liderliğin dört faktörü arasında yeterli sayılabilecek bir düzeyde geçerliliği yüksek yakınsak birbirini tamamlayan bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütleri temel alan sıralanan araştırmalarda ulaşılan bulgular ile eğitim örgütlerini kapsayan eldeki bulgular birbiriyle örtüşmektedir. Otantik liderlik özellikleri sergilemenin örgüt liderlerinin psikolojik sermaye

düzeylelerinden etkilendiği, diğere bir ifadeyle psikolojik sermayeyi oluşturan tüm unsurların otantik liderlik unsurlarıyla etkileşim içinde oldukları görülmektedir.

Mutlucan (2011), psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan otantik liderler, örgütlerini daha başarılı ve örgüt üyeleri için daha cazip hale getirdiklerini ifade eder. Toor ve Ofari (2009), 32 örgüt lideri üzerinde yaptıkları analizde otantik özelliklerin, psikolojik esenlikle güçlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Walumbwa ve diğerleri (2011), psikolojik sermayenin tüm unsurları -dayanıklılık, öz yeterlilik, iyimserlik ve umut- otantik liderlerin grup üzerinde etkililiğinin oluşmasında ve bu etkililiğin pozitif anlamda sonuçlar doğurmasında otantik liderlik süreci üzerinde dolaysız etkiye sahip olduğunu belirtir. Walubwa ve diğerleri (2011), 146 grubu kapsayan, otantik bir biçimde yönetilen gruplar ve bu grupların yönetilmesinde psikolojik sermayenin ve güvenin rolü üzerine yaptıkları araştırmada psikolojik sermaye ve güven düzeyinin grubun performansı üzerinde pozitif yönde ilişkisini ortaya çıkarmıştır. Psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan otantik liderler, izleyenleriyle pozitif yönde ilişki geliştirirler ve bu da izleyenleriyle aralarında sağlam bir güven oluşmasını sağlar. Güvene dayalı gelişen ilişkiler izleyenlerin performansı üzerinde olumlu etki yaratır ve performanslarının artmasını sağlar (Zamahani vd. 2011). Smith ve diğerleri (2009), araştırmalarında otantik liderlik özellikleri ve psikolojik sermaye özelliklerinin hem birlikte hem de ayrı ayrı izleyenlerin performansı ve güven duymaları üzerinde pozitif yönde etki yaptığını ortaya koymuştur. Önceki araştırmaların bulgularının sonuçlardan hareketle psikolojik sermaye düzeylerinin, yöneticilerin otantik liderlik özelliklerini sergilemelerini kolaylaştırıcı bir etkide bulunduğu, psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olan ve otantik liderlik özellikleri gösteren yöneticilerin izleyenlerinin performanslarını pozitif yönde etkiledikleri söylenebilir. Bu araştırmanın ortaya koyduğu psikolojik sermaye ve otantik liderlik arasındaki pozitif yönlü yüksek düzeydeki ilişki, okul yöneticilerinin, okul çalışanlarıyla pozitif yönde ilişki kurduklarını ve bunun da izleyenleriyle aralarında sağlam bir güven oluşmasını sağladığını öngörülebilir kılmaktadır.

Araştırma bulguları, otantik liderlik özelliklerinin araştırmaya katılan okul yöneticilerinde yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu sonuçla önceki araştırma sonuçları arasında paralellik kurarak sağlıklı psikolojik işlevlerin ortaya çıkmasında ve işle ilgili pozitif sonuçlar elde edilmesinde otantik liderlik düzeyi yüksek olan yöneticilerin etkili olacağı öngörülebilir. Yapılan araştırma kamuya bağlı ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile psikolojik sermaye düzeylerini karşılaştırmayla sınırlı tutulmuştur. Araştırmalar okul yöneticilerinin yanı sıra, öğretmenlerin de okul müdürlerini otantik liderlik ve psikolojik sermaye bağlamında nasıl algıladıkları ortaya koyacak şekilde genişletilebilir. Özel ilköğretim ve özel ya da kamuya bağlı orta öğretim okullarında da araştırmalar yapılabilir. Psikolojik sermaye ve otantik liderlik ilişkisi örgütsel etkililik, güven, performans işe bağlılık üzerindeki etkisi bağlamında ele alınabilir.

The Comparison of Elementary School Administrators' Authentic Leadership and Psychological Capital Features

Sıtar Keser¹, İbrahim Kocabaş²

Introduction. As a result of the rapid changes that our age bring out, a historically unprecedented discussion has started regarding “the effectiveness of a leader” and the consequences of this effectiveness. On the other hand, changing needs and the intense interest devoted to fulfill these needs have made a different approach to leader-follower relationship compulsory (Caza, Bagozzi, Woolley, Levy & Caza, 2010). At this very point, authentic leadership has come in sight. Authentic leadership is a leadership process that succeeds to be original and that can affect others based on this (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Authentic leadership is a leadership process that paves the way for mutual self awareness and self discipline coming into existence based on making available a positive directional relationship between the leader and his/her followers, and therefore clears the way for personal development (Luthans & Avolio 2003). In other words authentic leadership is a leadership process that makes essential a relationship between the leader and his/her followers based on transparency, that grounds on a transparent leadership approach which leaves no room for doubt for his/her followers about who they are and what they believe in, that comes in sight based on the argument of “a person knowing him/herself” and that is fed from this argument (Eriksen, 2009). In short, authentic leaders are the leaders who behave naturally revealing their personality and they owe the positive effect in the eye of their followers to an approach that grounds on the “a person knowing himself/herself” principle.

Authentic leadership is a leadership approach that makes people positive directional and makes people feel stronger in that sense. It is also a leadership approach that develops people's visions, that creates sensitivity based on their thinking about what will be right in their decisions, that affects their efforts to increase their performance in organizational context, and that creates circumstances that are based on high level trust (Avolio & Gardner, 2005). In other words, one of the basic supports of the interaction that the leader establishes with his/her followers is the leader's efforts in the direction of preparing an atmosphere that is based on their happiness. In this sense, to focus on removing the problems of employees like exhaustion, absenteeism, stress emerges as an indispensable condition from the point of view of the leader

¹Classroom Teacher, Kirac Limak Turker Elementary School, İstanbul, starkeser@gmail.com, ²Assoc. Prof. Dr., Yıldız Technical University, İstanbul, ibrahimkocabas@gmail.com

(Avey, 2007). This condition also brings along the searches aiming both to secure the health of the organizational structure and employees' happiness (Carvajal, Bernardo, Hermosilla, Bejarano & Vergel, 2010). As a result of these searches, the concept of "psychological capital" which is associated with organizational factors like job performance, job satisfaction, job stress level, job continuity and organizational commitment has emerged (Abbas & Raja, 2010). Psychological capital contains the factors "self efficacy", "hope", "optimism", "failure" and "endurance". "Self efficacy" is described as the belief of using the potential about reaching targets. "Hope" is having the will to reach goals. "Optimism" and "failure" state the tendency to attribute the negative results to outside circumstances and the positive results to internal reasons. "Endurance" is the capacity of an individual to refresh himself/herself while coping with troubles and even with positive situations that arise unexpectedly (Luthans & Youssef, 2004).

Authentic leadership was born in the positive psychology act. It is an effort that emphasizes what is right and that aims to secure that individuals make themselves stronger (Jensen & Luthans, 2006). In this sense it is possible to indicate that there is interaction between authentic leadership and psychological capital. This interaction affects positively the followers' attitude towards their jobs. It is put forward in researches made by different researchers (Caza et al., 2010; Jensen & Luthans, 2006; Smith, Vogelgesang & Avey, 2009; Toor & Ofari, 2009; Walubwa, Luthans, Avey & Oke, 2011; Zamahani, Ghorbani, Rezaei, 2011) that the leaders having high levels of psychological capital exhibit authentic leadership features and this affects positively the followers' feelings of trust and job performances. As a result, it is possible to express that the leaders having a high level of psychological capital are the leaders who tend to exhibit authentic leadership features.

Purpose. The research aims to compare the authentic leadership features and the psychological capital levels of the administrators who work for the elementary schools on the European side of the City of Istanbul.

Method. This research was designed as a "screening model". The school administrators who worked for the public elementary schools on the European side of the City of Istanbul in the 2012-2013 academic year constituted the universe of the research. Accordingly, the research universe consisted of 795 schools and 790 administrators working for these schools. The number of individuals to be included to the sample was calculated with the formula, $n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot pq$ (Salant & Dilman, 1994). The sample size was determined as 259 in the calculation by considering the level of significance as 0.05. This research was based on element sampling and using the random method, the researchers reached 279 school administrators which constitute 35% of the research universe.

In the research, the authentic leadership scale which is composed of the dimensions of self awareness, relational transparency, unprejudiced assessment and ethics was used. This scale reveals the authentic leadership perception, contains 16 questions and it is developed by Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa (2005). In addition, the psychological capital scale which is composed of the dimensions of optimism, psychological endurance, hope and self efficacy was used. This scale contains 24 questions and it is developed by Luthans, Avolio, Avey & Norman (2007).

Findings and Conclusions. It was seen that the administrators who joined the research had high scores of authentic leadership general score (4.17 ± 0.44) and psychological capital general score (3.90 ± 0.37). The results of the correlation test revealed that there was a high level ($r=0.58$; $p=.00$) significant relationship between authentic leadership and psychological capital. The regression analysis which was performed in order to determine the relationship between psychological capital general score and authentic leadership general score was found statistically significant ($F=141.60$; $p=.00$). As the determinant of the authentic leadership general score level, the relationship (explanatoriness strength) between the authentic leadership general score level and the psychological capital general score variables were observed to be strong ($R^2=0.33$). It is concluded that the psychological capital general score level of the administrators of the elementary schools that were inclusive of the research increases the authentic leadership general score level of them ($\beta=0.67$).

With reference to the findings, it is possible to indicate that the administrators at the elementary school level have high level of the positive features that ground on the psychological capital factors and that they also exhibit the authentic leadership features. The findings reveal that there is a strong, positive directional relationship between psychological capital level and authentic leadership features. In addition, it is possible to express that as the psychological capital levels of school administrators increase, their levels of exhibiting authentic leadership features also increase.

Consequently, the findings showed that the authentic leadership features of school administrators are fueled by psychological capital features. In other words, the psychological capital features that the school administrators exhibit were the predictor of school administrators exhibiting authentic leadership features.

Kaynaklar/References

- Abbas, M., & Raja, U. (2010). *Impact of psychological capital on innovative performance and job stress*. Retrieved from <http://www.wbiconpro.com/449-abbas.pdf>
- Avey, J. B. (2007). *The performance impact of leader positive psychological capital and situational complexity* (Unpublished doctoral dissertation). University of Nebraska, USA.
- 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.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. *Encyclopedia of Human Behavior*, 4, 71-81.
- Carvajal, R. R., Bernardo M. J., Hermosilla, S. D. R., Bejarano, A. Á., & Vergel, A. I. S. (2010). Positive psychology at work: Mutual gains for individuals and organizations. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 26(3), 235-253.
- Carver, C. S. (2002). *Optimism*. Retrieved from http://dceps.cancer.gov/brp/constructs/dispositional_optimism/dispositional_optimism.pdf
- 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.
- Çeri, B. M. (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, İstanbul.
- Çetin, F. ve Basım. H. N. (2011). Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 79-94.
- Eriksen, M. (2009). Authentic leadership practical reflexivity, self-awareness, and self-authorship. *Journal of Management Education*, 33(6), 747-771.
- Gardner, W.L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Hassan, A., & Forbis, A. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 80, 750-756.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.

- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues, 18*(2), 254-273.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Kerfoot, K. (2006). Authentic leadership. *Dermatology Nursing, 18*(6), 594-596.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry, 14*(1), 1-26.
- Larson, M., & Luthans F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 13*(1), 45-67.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*(6), 695-706.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship, 241-258*.
- Luthans, F., Avolio B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*, 541-572.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33*(2), 1-36.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review, 5*(1), 25-44.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education, 7*(2), 209-221.
- MacInnis, D. J., & Mello, G. E. (2005). The concept of hope and its relevance to product evaluation and choice. *Journal of Marketing, 69*, 1-14.
- Mutlucan, N. Ç. (2011). A conceptual model of the authentic leader's positive psychological capacities in the context of financial crisis. *The Business Review, 18*(1), 99-109.
- Norman, S. M. (200). *The Role of Trust: Implications for Psychological Capital and Authentic Leadership* (Unpublished doctoral dissertation). University of Nebraska, USA.
- Salant, P., & Dillman, D. A. (1994). *How to conduct your own survey*. Newyork: John Wiley & Sons.
- Seligman, M. E., Parks, P. A. C., & Steen, T. (2004). A balanced psychology and a full life. *Trans Royal Society, 359*, 1379-1381.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly, 16*, 395-417.

- Smith, R. C., Vogelgesang, G., & Avey, J. (2009). Authentic leadership and positive psychological: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Sage Publications, 15*(3), 227-240.
- Snyder, C. R. (1995). Conceptualizing, measuring, and nurturing hope. *Journal of Counseling and Development, 73*(3), 355-360.
- Stajković, A. D., & Luthans, F. (1998). Self efficacy and work-related performans: a meta analysis. *Psycnological Bulletin, 124*(2), 240-261.
- Taymaz, H. (2009). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2009). Authenticity and its influence on psychological wellbeing and contingent self-esteem of leaders in Singapore construction sector. *Construction Management and Economics, 27*, 299-313.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Management Department Faculty Publications, 2*(1), 89-124.
- Walumbwa, F., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke. A. (2011). Authentically leading groups: the mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior, 32*, 4-24.
- Woolley, L. A. C., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 18*(4), 438-448.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior, 24*(4), 437-442.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management, 33*(5), 773-800.
- Zamahani, M., Ghorbani, V., & Rezaei, F. (2011). Impact of authentic leadership and psychological capital on followers' trust and performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5*(12), 658-667.

Received: 31/07/2013

Revision received: 09/01/2014

Second revision received: 30/01/2014

Approved: 03/02/2014