**ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN OTANTİK
LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN POZİTİF PSİKOLOJİK
SERMAYELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Sami YOLLU*

Mehmet KORKMAZ**

Özet

Araştırmanın amacı, kamu ilk ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkiyi ve okul müdürlerin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerinin yordayıcısı olup olmadığını öğretmen görüşleri doğrultusunda ortaya koymaktır. Çalışma grubunu 2020-2021 eğitim öğretim yılı Antalya ili Aksu, Döşmealtı, Kepez, Konyaaltı ve Muratpaşa ilçelerinde görev yapan ve tesadüfi örnekleme yöntemlerinden kolayda örneklem yoluyla belirlenen 354 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada “Otantik Liderlik Ölçeği” ve “Psikolojik Sermaye Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizlerinde Mplus istatistik programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi, DFA, yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 25.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin ortalama puanlarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi analiz etmek için yapılan kolerasyon analizi sonucuna göre bu iki değişken arasında anlamlı orta düzeyde pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre okul müdürlerin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerini yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otantik liderlik, psikolojik sermaye, umut, öz-yeterlik, öz-farkındalık.

**THE RELATIONSHIP BETWEEN AUTHENTIC LEADERSHIP BEHAVIORS OF
SCHOOL PRINCIPALS AND POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL OF TEACHERS
ACCORDING TO TEACHERS' VIEWS**

Abstract

The aim of the research was to reveal the relationship between the authentic leadership behaviors of school principals and the positive psychological capital of teachers, working in public primary and secondary schools and whether the authentic leadership behaviors of school principals are a predictor of teachers' positive psychological capital in line with teachers' opinions. The study group consisted of 354 voluntary teachers who work in the districts of Aksu, Döşmealtı, Kepez, Konyaaltı and Muratpaşa in Antalya province in the 2020-2021 academic year. "Authentic Leadership Scale" and "Psychological Capital Scale" were used in the research. In the validity and reliability analyzes of the scales, confirmatory factor analyze, CFA, was performed using Mplus statistical program. The obtained data were analyzed with SPSS 25.0 program. According to the

* Gazi Üniversitesi. samiyollu@gmail.com

** Prof. Dr. Gazi Üniversitesi. korkmaz@gazi.edu.tr

research findings, it was concluded that the authentic leadership behaviors of the school principals and the average scores of the teachers' positive psychological capital levels were high. According to the result of the correlation analysis performed to analyze the relationship between the authentic leadership behaviors of school principals and the positive psychological capital levels of teachers, a significant moderate positive relationship emerged between these two variables. According to the results of the regression analysis, it was concluded that the authentic leadership behaviors of the school principals predicted the positive psychological capital of the teachers.

Keywords: Authentic leadership, psychological capital, hope, self-efficacy, self-awareness.

Giriş

Gelişim ve değişmelerle birlikte büyüyen okullar daha karmaşık bir hal almış yönetim kavramı ile sürdürülecek bir yapı olmaktan çıkmıştır. Yaşanan gelişmelerle birlikte öğrencilerin, öğretmenlerin ve toplumun değişen talepleri farklılıkları da beraberinde getirmiştir. Bu farklılıklar, okullarda iç ve dış değerlerin, yapıların ve beklentilerin çatışmalarına ve istikrarsız bir ortamın oluşmasına neden olmuştur (Walker ve Shuangye, 2007). Bu bağlamda etik değerlere önem veren, tutum ve davranışlarında şeffaf olan ve böylelikle kendisine güven sağlayan, öz-farkındalığı yüksek, iyimser, umut dolu liderlerin örgütlerin içinde bulunduğu bu kötü durumdan kurtulmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Avolio ve Gardner, 2005). Son zamanlarda yapılan araştırmalar otantik liderlerin iş tatmini ve iş performansı gibi önemli görülen örgütsel sonuçları olumlu etkilediği öne sürülmektedir (Bird, Wang, Watson ve Murray, 2009, 2012; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008). Bu konu ile ilgili olarak gerçek ve değerlere dayalı bir liderlik olan otantik liderliğin önemi ortaya çıkmaktadır (Feng, 2016). Duignan'a (2006) göre otantik liderler, neyin önemli, neyin doğru ve neyin değerli oldukları konusunda ilgili oldukları için etik ve ahlakla ilgilenirler. Begley (2001), otantik liderliği eğitim yönetiminde etkili, ahlaki açıdan sağlam ve kasıtlı, yansıtıcı uygulamalar için bir metafor olarak görmektedir. Okul müdürlerin kendilerini tanımları, ahlaki muhakeme kapasiteleri ve başkalarının niyetlerine duyarlılık göstermeleri otantik liderliğin ön koşulları olarak görülmektedir (Begley, 2006). Otantiklik kavramı eğitim alanında ilk olarak Henderson ve Hoy (1983) ile ortaya atılmış ve birçok kavramsal çalışma (Begley, 2006; Duignan, 2006) okul yönetiminde otantik liderliğin önemine vurgu yapmıştır. Ancak kavramın uygulamada etkisinin ortaya konması açısından daha çok deneysel çalışmalarla desteklenmesi gerekmektedir.

Okul müdürlerinin görevlerinden biri de farklılık oluşturarak öğretmenlerin örgütsel bağlılık göstermesini sağlamak ve motivasyonlarını yüksek tutmak olmalıdır. Okul müdürleri öğretmenlerin yaşadığı iş stresi ve tükenmişlikleri gibi olumsuz tutum ve davranışları ile baş etme zorluklarıyla mücadele etmektedirler (Feng, 2016). Yazara göre pozitif psikoloji temelli psikolojik sermaye kavramı, stresle baş etmek için insan gücünün ve psikolojik sermayenin uygulanmasına vurgu yapar. Pozitif psikolojik sermaye bireyde olumlu sonuçlar doğuran tutum ve davranışlar ve performanslar ile örgütsel düzeyde, değişim ve örgütsel iklim gibi kavramlar üzerine odaklanır (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008; Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007a). Buradan hareketle pozitif psikolojik sermaye öğretmenlerin okula karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemesini

dolayısıyla iş performanslarını iyileştirmesini ve okulun akademik başarısını yükseltmesini sağlayabilir.

Otantik liderlik, çalışanların psikolojik sermayelerini arttıran bir yöntem olarak görülmektedir (Feng, 2016). Otantik liderler kendilerini kendinden emin, umutlu, iyimser ve dirençli olarak tanımlarlar (Luthans ve Avolio, 2003). Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May (2004), otantik liderliğin çalışanların tutumlarını özdeşleşme, umut, olumlu duygular, iyimserlik ve güven gibi psikolojik süreçler yoluyla etkileyebileceğini ileri sürmüşlerdir. Whitehead ve Brown'a (2011) göre liderlik başkalarını etkileme sürecidir; başkalarında otantik kapasite geliştirmek de otantik liderliğin önemli bir işlevi olarak görülmektedir (Feng, 2016). Buradan hareketle otantik okul liderlerinin sergileyeceği tutum ve davranışların öğretmenlerin psikolojik sermayelerini geliştirmede etkili bir faktör olarak görülebilir.

Otantik Liderlik

Otantik liderlik kavramına geçmeden önce kavramın dayanağı olan otantik/otantiklik kavramını açıklamak otantik liderliğin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Otantik kavramının kökeni ile ilgili açıklamaların “kendini bilme ve her türlü eylem durumunda bu bilinçle hareket etme” görüşüne atıfta bulunduğu görülecektir (Caza, Bagozzi, Woolley, Levy ve Caza, 2010). Koşar'a (2020) göre otantiklik kişinin kendisini tanıyarak, kendisi hakkındaki bilgileri bilmesi ve kendisini bu çizgide doğru bir şekilde ifade edebilmesidir. Bu bağlamda otantiklik kişinin kendisini bilmesine ve tanınmasına dayalı süreçtir. Kendini bilme ve tanıma, kişinin kendi yaşantısına göre duygu, düşünce ve arzularını kabul ederek değer ve inançlarını içselleştirmesi ortaya çıkan bir sonuç olarak görülebilir. Avolio ve Gardner (2005), otantik kişinin özüne uygun davrandığını, iç dünyası ile davranışlarının tutarlı olduğunu ifade etmektedirler. Pozitif psikologlar otantikliği kişinin kendisini olduğu gibi doğru yansıtması şeklinde tanımlamaktadır (Gardner ve Schermerhorn, 2004). Yapılan kısa tanımlamalar incelendiğinde otantikliğin özünü, kişinin kendisi olması, rol yapmaması, içi ne ise dışı da aynı olması diğer bir ifade ile kişinin değerleri, inançları, duygu ve düşünceleri ile tutum ve davranışlarının tutarlılık göstermesi oluşturduğunu söylemek mümkündür.

Otantik liderlik, liderlik biçimlerinin çoğu gibi örgütsel bakış açılarıyla meşgul olmak yerine bireylerin, grupların, kuruluşların, toplulukların ve kültürlerin meşru ihtiyaçlarını bütünleştirici bir şekilde kabul eden ve barındıran yeni bir tür gerçek ve değerlere dayalı liderlik biçimidir (Begley, 2001). George, Sims, McLean ve Mayer'e (2007) göre otantik liderler deneyimlerinden öz-farkındalık geliştirir, risk altında olsa bile değerlerine uygun eylemde bulunur ve bu bilinçle hareket eder, motivasyonlarını iç ve dış dürtülerine göre dengeler ve böylelikle güçlü takipçilere sahip olurlar. Eğitimde otantik liderlik, etik liderlik uygulamaları ve ahlaki okuryazarlık şeklinde tanımlanmaktadır (Begley ve Stefkovich, 2007). Begley (2001) otantik liderliğin kişinin kendisini tanıması ve başkalarının yönelimlerine karşı duyarlılık göstermesinin bir sonucu olduğunu belirtmektedir. Avolio ve diğerleri (2004) otantik liderleri "Kim olduklarını, neye inandıklarını ve değer verdiklerini bilirler ve başkalarıyla şeffaf bir şekilde etkileşime girerken bu değer ve inançlara göre hareket ederler" şeklinde tanımlamışlardır.

Otantik liderliği uygulamaya yönelik ilk girişimler (Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005; Kernis, 2003; Walumbwa vd., 2008) otantik liderler için gerekli olan bazı

nitelikleri ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda otantik liderlik öz-farkındalık, dengeli işleme, içselleştirilmiş bir ahlaki bakış ve ilişkisel şeffaflık olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Bu dört boyut kısa bir şekilde açıklanmıştır (Walumbwa vd., 2008). *Öz-farkındalık*, liderlerin kendi güçlü ve zayıf yönlerinin, motivasyonlarının ve başkalarının liderlik algılarının ne ölçüde olduklarını farkında olmayı işaret eder (Walumbwa, P. Wang, H. Wang, Schaubroeck ve Avolio, 2010). *Dengeli işleme*ye sahip lider, karar vermeden önce ilgili tüm bilgileri objektif olarak analiz eder ve kendi bakış açılarına meydan okuyabilecek başkalarından fikir isterler. *İçselleştirilmiş bir ahlaki bakış* açısına sahip bir lider, dış baskılardan ziyade iç ahlaki standartlarına ve değerlerine uygun davranışlar sergiler (Gardner vd., 2005). *İlişkisel şeffaflığa* sahip bir lider gerçek duygu ve düşüncelerini yansıtır ve her türlü bilgiyi açıkça paylaşır (Walumbwa vd., 2008).

Pozitif Psikolojik Sermaye

Pozitif psikolojik sermaye kavramının, pozitif psikolojinin gelişen süreçte gerçekleşen araştırmalar sonucu olarak ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Pozitif psikolojik sermaye kavramı insanların olumlu yönlerinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi ile ilgili bir kavramdır ve pozitif psikolojinin bir ürünüdür (Yılmaz ve Çelik, 2018). Maslow, Fromm, Rogers ve May gibi insancıl psikoloji akımının öncüleri olarak bilinen yazarlar pozitif psikoloji kavramının temellerini atan çalışmalara imza atmış; Martin Seligman ise pozitif psikolojinin günümüz bağlamında gelişimini sağlayan araştırmacı olarak ön plana çıkmıştır (Aydın, Yılmaz ve Altınkurt, 2013). İlk defa Maslow (1954) tarafından konu edinilen bu kavram daha sonra Seligman (1999) tarafından kapsamlı bir şekilde ele alınarak tanımlanmıştır. Pozitif psikoloji, insanların negatif yönlerine yönelik yapılan araştırmalar kadar pozitif yönlerini ortaya çıkaran ve geliştiren çalışmaların da yapılması gerektiğini öne sürmektedir (Gable ve Haidt, 2005). Yapılan bir literatür araştırmasına göre 375 000 makalenin endişe, korku, depresif hal gibi olumsuz durumları konu edindiği; ancak sadece 1000 makalenin pozitif yönleri ele alan araştırmalar olduğu ileri sürülmektedir (Wright, 2003). Bu bağlamda pozitif psikoloji bu durumdan doğan sorunsalın çözümü noktasında pozitif örgütsel davranışın somut bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Youssef ve Luthans, 2007).

Pozitif psikolojinin örgütsel davranışa yansıması olan pozitif örgütsel davranışın alt boyutları öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık kavramlarının etkileşimsel bir sonucu olarak “pozitif psikolojik sermaye” adıyla yeni bir kavram ortaya çıkmıştır (Luthans ve Youssef, 2004). Luthans, Youssef ve Avolio’ya (2006) göre psikolojik sermaye bileşenlerinin toplamından daha çok anlam ifade ettiğini belirtmişlerdir. Diğer bir ifade ile pozitif örgütsel davranış bileşenlerinin sinerji oluşturması ile psikolojik sermayenin ortaya çıktığı söylenebilir. Psikolojik sermaye kişinin psikolojik gelişim durumu olarak tanımlanmakta; genel anlamda kişinin “kim olduğu” ve “kim olabileceği” konularına odaklanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004; Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005; Luthans, Youssef ve Avolio, 2007b). Luthans ve diğerleri (2007b), psikolojik sermayenin önemli görülen bazı özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Psikolojik sermaye sosyal sermaye ve insan sermayesinden daha fazladır.
- Pozitif yönlü ve eşsizdir.
- Kuram ve uygulamaya dayalıdır.
- Ölçülebilir ve geliştirilebilirdir.
- Çalışan performansı üzerine etkilidir.

Luthans ve diğerleri (2007b) psikolojik sermayeyi;

Bir bireyin olumlu psikolojik gelişim durumudur ve şu özelliklerle karakterize edilir: (1) zorlu görevlerde başarılı olmak için gerekli çabayı gösterme ve üstlenme konusunda güven (öz-yeterlik); (2) şimdi ve gelecekte başarılı olma konusunda olumlu bir atıfta bulunma (iyimserlik); (3) başarıya ulaşmak için hedeflere doğru sebat etmek ve gerektiğinde hedeflere (umut) giden yolları yeniden yönlendirmek ve (4) sorunlar ve zorluklarla kuşatıldığında, başarıya ulaşmak için sürdürmek ve geri dönmek ve hatta ötesine geçmek (dayanıklılık).

şeklinde açıklamıştır. Diğer bir benzer tanımlamaya göre (Luthans vd., 2007a) psikolojik sermaye şu şekilde tanımlanmıştır.

- Zorlu görevlerle baş etmek ve gereken çaba için kendine güven duymak (öz-yeterlilik).
- Şu anda ve gelecekte başarıya sahip olmak adına olumlu bir beklentide olmak (iyimserlik).
- Hedeflere ulaşmak için gerekirse yolları hedeflere doğru yönlendirmek ve hedeflere meydan okumak (umut).
- Karşılaşılan zorluklar ve problemler karşısında ayakta kalmak, sürdürmek ve daha fazlası (dayanıklılık).

Açıklamalar aynı zamanda pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık kavramlarını da tanımlamışlardır. Luthans ve diğerleri (2007b) psikolojik sermayenin yapılan araştırmalarda (Luthans, Avey, Avolio, Norman ve Combs, 2006; Luthans, Avolio, Avey ve Norman, 2007; Luthans, Avolio, Walumbwa ve Li, 2005) öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık olmak üzere dört aşamalı yapıdan oluşan yüksek dereceli pozitif bir yapı olduğunu ileri sürmüştür.

Luthans ve Avolio (2003), psikolojik sermayenin bileşenleri olan öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılığın otantik liderlerin kişisel kaynakları olduğunu iddia etmektedirler. Feng (2016), pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış ve psikolojik sermaye üzerine yapılan araştırmaların, psikolojik sermayeye sahip olmanın liderleri hem teorik hem de psikometrik anlamda gelişim ve değişime açık hale getirdiğini öne sürmüştür. Bu bağlamda otantik liderlerin çalışanlarının ve organizasyonlarının gelişmeleri noktasında önemli bir rol oynadığı savunulmuştur (Avolio ve Gardner, 2005). Son araştırmalarda psikolojik sermayenin stresle mücadelede etkin rol oynadığı belirtilmiştir (Avey, Luthans ve Jensen, 2009).

Otantik liderlik ve psikolojik sermaye kavramlarını içeren çalışmaların daha çok işletme tarzı örgütlerde yapıldığı görülmektedir (Clapp-Smith, Vogelgesang ve Avey, 2009; Rego, Sousa, Marques ve Cunha, 2012). Okul müdürlerin öğretmenlerin inançları ve psikolojik durumları üzerindeki olumlu etkisi, öğretmen performansını üst düzeye çıkarabilir ve dolayısıyla öğrenci başarısında artış görülebilir. Bu bağlamda okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları göstererek öğretmenleri etkilemesi ve onların psikolojik sermayelerine katkı sağlaması öğretmen performansının artırılmasında ve dolayısıyla öğrenci başarısının üst düzeye çıkarılmasında önemli görülmektedir. Öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ve otantik liderlikle ilişkilendirilen çalışmaların çok az olduğu görülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Antalya il merkezinde bulunan ilk ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkiyi öğretmen görüşlerine göre ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda;

1. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarına ilişkin algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları ne düzeydedir?
3. Okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayeleri arasında ilişki var mıdır?
4. Okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin yordayıcısı mıdır?

Yöntem**Araştırma Modeli**

Bu araştırma ilişkisel tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Araştırmada birden fazla özelliğe ilişkin verinin toplandığı ve bunlar arasındaki ilişkilerin sorgulandığı araştırmalar ilişkisel tarama tipi araştırmadır (Can, 2014). Araştırmada okul yöneticilerinin otantik liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişki ve okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik sermayelerini yordama düzeyleri incelenmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Antalya ili merkezinde bulunan kamu ilk ve ortaokullarda görev yapan 354 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada tesadüfi örneklem yöntemlerinden kolayda örnek kullanılmıştır. Tablo 1’ de katılımcılara ilişkin demografik bilgiler verilmiştir.

Tablo 1

Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Değişkenler	Grup	n	%	Toplam
Cinsiyet	Kadın	224	63.3	354
	Erkek	130	36.7	
Kurum	İlkokul	211	59.6	354
	Ortaokul	143	40.4	
Kıdem	0-5 Yıl	24	6.8	354
	6-10 Yıl	61	17.2	
	11-15 Yıl	73	20.6	
	16-20 Yıl	64	18.1	

	21-25 Yıl	69	19.5	
	26 Yıl ve Üstü	63	17.8	
Yaş	20-30 Yaş	32	9.0	354
	31-40 Yaş	142	40.1	
	41 -50 Yaş	134	37.9	
	51 ve üzeri Yaş	46	13.0	
	ÖN LİSANS	12	3.4	
Öğrenim Durumu	LİSANS	312	88.2	354
	LİSANSÜSTÜ	30	8.4	

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların 224'ü (% 63,3) kadın, 130'u (% 36,6) erkektir. Katılımcıların 211'i (% 59,6) ilkokullarda, 143'ü (% 40,4) ortaokullarda görev yapmaktadır. Katılımcıların mesleki kıdemleri incelendiğinde 24'ü (% 6,8) 0-5 yıl, 61'i (% 17,2) 6-10 yıl, 73'ü (% 20,6) 11-15 yıl, 64'ü (% 18,1) 16-20 yıl, 69'u (% 19,5) 21-25 yıl, 63'ü (% 17,8) 26 yıl ve üstü olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralıklarının 32'sinin (% 9,0) 20-30 yaş, 142'sinin (% 40,1) 31-40 yaş, 134'ünün (% 37,9) 41-50 yaş, 46'sının (% 13,0) 51 yaş ve üstü aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların 12'sinin (% 3,4) ön lisans, 312'sinin (% 88,2) lisans, 30'unun (% 8,4) lisansüstü eğitimi mezunu olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada elde edilen verilerin analizine başlamadan önce, ilk olarak veri seti incelenmiştir. İnceleme sonucunda veride bazı katılımcılara ait verilerin eksik olduğu tespit edilmiş, kayıp verilerin örüntü oluşturup oluşturmadığı incelendikten sonra örüntü oluşturmadığının tespitinin ardından ortalamaya dayalı veri atama yapılmıştır. Veri setinin incelenmesinin ardından, araştırmada yer alan ölçeklerin elde edilen yapıları doğrulayıp doğrulanmadığına ilişkin kanıt elde etmek üzere doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi Mplus istatistik programı ile yapılmıştır. Kestirim yöntemi olarak ise, normal olmayan verilere karşı standart hataların daha güçlü kestirildiği MLM yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyini ölçmek üzere Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007) tarafından geliştirilen 24 maddeden oluşan *Psikolojik Sermaye Ölçeği* (Psychological Capital Questionnaire PCQ-24) kullanılmıştır. Çetin ve Basım (2012), tarafından Türkçe'ye uyarlanmak üzere ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Çalışma, kamuda çalışan 235 alt ve orta düzey yöneticiden 24 gün ara ile iki kez elde edilen verilerle sürdürülmüştür. Yapılan madde toplam istatistikleri ve maddelerin faktör yükleri dikkate alınarak 1, 8, 11 numaralı maddeler ölçekten çıkarılmıştır. 21 maddelik ölçek doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen değerler ölçeğin yeterli uyum değerlerine ulaştığını göstermektedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarının .67 ile .85 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğin tekrar uygulanması sonucu yapılan güvenilirlik analizlerinde ise alt boyutların güvenilirlik katsayılarının .70 ile .77 arasında değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucu pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları olan iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz-yeterlilik dört boyutlu yapıyı sağladığı görülmüştür.

Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin 1,2,3,4. maddeleri iyimserlik boyutuna; 5, 6, 7, 8, 9,10. maddeleri umut boyutuna; 11, 12, 13, 14, 15, 16. maddeler öz-yeterlik boyutuna ve 17, 18, 19, 20, 21. maddeler ise psikolojik dayanıklılık boyutuna aittir. Toplam 21 madde ile gerçekleştirilen dört boyutlu yapıya sahip olan Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen model uyum indeksleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2

Model uyum indeksleri ve ilgili kestirimleri

Model Uyum İndeksi	Kestirim Değeri
RootMeanSquareError of Approximation (RMSEA)	0,077 (%90 GA ile 0,070-0,085)
X ² /sd	570,973/ 183
Comparative Fit Index (CFI)	0.94
Tucker- Lewis Index (TLI)	0.93
StandardizedRootMeanSquare (SRMR)	0,06

Tablo 2 incelendiğinde, uyum indeksinin kestirilen model uyumu için yeterli olduğu görülmektedir. RMSEA değerinin .05 ile .08 arasında olması yeterli uyum olarak değerlendirmiştir (Browne ve Cudeck, 1993). CFI ve TLI uyum indeksleri incelendiğinde, değerlerin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Sümer' e (2000) göre CFI ve TLI değerlerin 0,90-0,94 arasında olması kabul edilebilir model veri uyumunu göstermektedir. Diğer bir uyum indeksi olan SRMR değeri incelendiğinde, değerlerin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir (Hu and Bentler, 1995; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003). Genel olarak uyum indeksleri incelendiğinde, araştırma verisinin modele uyum sağladığı dolayısıyla model-veri uyumunun kabul edilebilir olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3

Psikolojik Sermaye Ölçeği'ne ait Standartlaştırılmış Faktör Yük Değerleri

Maddeler	Standart Kestirim Değeri	Standart Hata	zdeğeri	p	Açıklanan varyans	Cronbach Alfa
İ1	0.753	0.053	14.090	0.000	0.567	0.70
İ2	0.746	0.041	18.227	0.000	0.557	
İ3	0.698	0.042	16.695	0.000	0.487	
İ4	0.441	0.054	8.134	0.000	0.194	
U1	0.610	0.039	15.685	0.000	0.372	0.82
U2	0.663	0.042	15.624	0.000	0.439	
U3	0.798	0.030	26.576	0.000	0.636	
U4	0.720	0.034	20.905	0.000	0.519	
U5	0.724	0.030	24.114	0.000	0.524	
U6	0.852	0.023	36.946	0.000	0.726	

Oy1	0.749	0.028	26.912	0.000	0.562	0.88
Oy2	0.866	0.027	32.407	0.000	0.750	
Oy3	0.838	0.022	37.480	0.000	0.702	
Oy4	0.867	0.019	44.515	0.000	0.752	
Oy5	0.791	0.025	31.844	0.000	0.626	
Oy6	0.785	0.028	27.765	0.000	0.616	
Pd1	0.894	0.025	35.329	0.000	0.800	0.83
Pd2	0.806	0.027	30.055	0.000	0.649	
Pd3	0.899	0.020	43.931	0.000	0.808	
Pd4	0.818	0.029	28.340	0.000	0.669	
Pd5	0.642	0.040	16.223	0.000	0.412	

Tablo 3’te,dörtboyuttan oluşan “Psikolojik Sermaye Ölçeği’ne” ait standartlaştırılmış yol katsayıları, bu katsayıları ait standart hatalar, anlamlılık değerleri ve açıklanan varyans verilmiştir. Bu değerlere ait p değerleri incelendiğinde yol katsayılarının hepsinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, ölçekte yer alan maddelerin ilgili gizil faktörü yordadığı söylenebilir. Psikolojik Sermaye Ölçeği’nin iyimserlik boyutundaki maddelere ait faktör yükleri 0.44-0.75; umut boyutuna ait faktör yükleri 0.61-0.85; öz-yeterlik boyutuna ait faktör yükleri 0.79-0.87; psikolojik dayanıklılık boyutuna ait faktör yükleri ise 0.64-0.90 arasında değişmektedir. Bu standartlaştırılmış değerlerin 0,30 üzerinde yer aldığı ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu için bu maddelerin ölçülmek istenilen özelliği ölçtüğü söylenebilir. Her bir maddenin ilgili özelliği ne kadar açıkladığını tespit etmek üzere hesaplanan açıklanan varyans değerleri incelendiğinde, bu değerlerin 0,19 ile 0,81 arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca, Psikolojik Sermaye Ölçeği’ne ait Cronbach alfa değeri hesaplanmış ve alt boyutlara ait iç tutarlık katsayılarının 0.70-0.88 arasında değiştiği görülmüştür.

Bu araştırmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarını sergileme düzeylerini tespit etmek amacıyla Walumbwa ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen *Otantik Liderlik Ölçeği* kullanılmıştır. Bu ölçek Tabak, Polat, Coşar ve Türköz (2012) tarafından geçerlik ve güvenirlik analizi yapılarak Türkçe’ye kazandırılmıştır. Analizler üç farklı örneklem büyüklüğünde (n=68, n=191, n=371) gerçekleştirilmiştir. Daha düşük örneklemelerden elde edilen faktör yapısının, geçerliliğin ve güvenirliğin daha yüksek örneklem seviyesinde test etmek amacıyla üç farklı örneklem kullanılmıştır. En geniş örneklem (n=371) grubuna uygulanan anketin faktör analizi sonucu toplam varyansın %66,7’sinin açıklandığı ve KMO (.938) ve Barlett testleri (p=.00) değerlerin uygun seviyede olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach alfa); ilişkilerde şeffaflık boyutu 0.86, içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu 0.83, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu 0.85, öz-farkındalık boyutu 0.90 ve tüm ölçek için 0.93 olarak bildirilmiştir.

Okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarını sergileme düzeylerini tespit etmek amacıyla geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği 16 madde ve ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ve öz-farkındalık olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Şeffaflık boyutu 1, 2, 3, 4, 5; içselleştirilmiş ahlak anlayışı boyutu 6, 7, 8, 9; bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutu 10, 11, 12; öz-farkındalık boyutu 13, 14, 15, 16 numaralı ölçek maddeleri ile ölçülmektedir. Toplam 16 madde ile gerçekleştirilen ve dört boyut faktör yapısına sahip olan Otantik Liderlik Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen model uyum indeksleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4

Model uyum indeksleri ve ilgili kestirimleri

Model Uyum İndeksi	Kestirim Değeri
RootMeanSquareError of Approximation (RMSEA)	0,067
X ² /sd	(%90 GA ile 0,057-0,077)
Comparative Fit Index (CFI)	252,060/ 98
Tucker- Lewis Index (TLI)	0.95
StandardizedRootMeanSquare (SRMR)	0.93

Tablo 4 incelendiğinde, uyum indeksinin kestirilen aralıkları da model uyumu için yeterli olduğu görülmektedir. RMSEA değerinin .05 ile .08 arasında olması yeterli uyum olarak değerlendirmiştir (Browne ve Cudeck, 1993). CFI ve TLI uyum indeksleri incelendiğinde, değerlerin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. Sümer' e (2000) göre CFI ve TLI değerlerin 0,90-0,94 arasında olması kabul edilebilir model veri uyumunu göstermektedir. Diğer bir uyum indeksi olan SRMR değeri incelendiğinde, değerlerin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir (Hu and Bentler, 1995; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003).

Tablo 5'te, dörtboyuttan oluşan "Otantik Liderlik Ölçeği'ne" ait standartlaştırılmış yol katsayıları, bu katsayılarla ait standart hatalar, anlamlılık değerleri ve açıklanan varyans verilmiştir.

Tablo 5

Otantik Liderlik Ölçeği'ne ait Standartlaştırılmış Faktör Yük Değerleri

Maddeler	Standart Kestirim Değeri	Standart Hata	zdeğeri	p	Açıklanan varyans	Cronbach Alfa
Ş1	0.763	0.030	25.298	0.000	0.583	0.85
Ş2	0.785	0.023	34.522	0.000	0.617	
Ş3	0.828	0.022	38.357	0.000	0.686	
Ş4	0.474	0.053	9.009	0.000	0.224	
Ş5	0.783	0.027	29.114	0.000	0.613	
A1	0.855	0.024	35.326	0.000	0.730	0.77
A2	0.550	0.054	10.152	0.000	0.302	
A3	0.664	0.046	14.505	0.000	0.440	
A4	0.465	0.050	9.221	0.000	0.216	
DT1	0.413	0.054	7.598	0.000	0.171	0.71
DT2	0.799	0.027	29.808	0.000	0.638	
DT3	0.882	0.021	42.816	0.000	0.778	

OF1	0.845	0.023	36.922	0.000	0.714	0.85
OF2	0.877	0.019	45.498	0.000	0.769	
OF3	0.881	0.015	58.962	0.000	0.777	
OF4	0.508	0.057	8.943	0.000	0.258	

Bu değerlere ait p değerleri incelendiğinde yol katsayılarının hepsinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, ölçekte yer alan maddelerin ilgili gizil faktörü yordadığı söylenebilir. Faktör yükleri incelendiğinde, birinci boyutta yer alan maddelerin faktör yüklerinin yaklaşık olarak 0,47-0,83; ikinci boyutta yer alan maddelere ait faktör yüklerinin 0,47-0,85; üçüncü boyutta yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,41-0,88 ve son boyutta yer alan maddelere ait faktör yüklerinin ise 0,51-0,88 arasında değiştiği görülmektedir. Bu standartlaştırılmış değerlerin 0,30 üzerinde yer aldığı ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu için bu maddelerin ölçülmek istenilen özelliği ölçtüğü söylenebilir. Her bir maddenin ilgili özelliği ne kadar açıkladığını tespit etmek üzere hesaplanan açıklanan varyans değerleri incelendiğinde, bu değerlerin 0,17 ile 0,78 arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca, Otantik Liderlik Ölçeği'ne ait Cronbach alfa değeri hesaplanmış ve elde edilen güvenirlik katsayılarının 0,71-0,85 arasında olduğu tespit edilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırma verilerini analiz etmek için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 25.0 programı kullanılmıştır. Analizlerde tanımlayıcı istatistik yöntemleri (Sayı, yüzde, standart sapma, ortalama) kullanılmıştır. Analiz öncesinde yapılan normallik testinde basıklık ve çarpıklık katsayılarına bakılmış ve verilerin normal dağıldığı ortaya çıkmıştır. Basıklık ve çarpıklık katsayıları otantik liderlik ölçeği için sırasıyla -.843 ve 1.081, psikolojik sermaye ölçeği için -.395 ve .708 şeklindedir. George ve Mallery (2010) basıklık ve çarpıklık katsayılarının +2 ile -2 arasındaki değerlerin normallik varsayımı için yeterli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı, yordama düzeyini ise çoklu doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir.

Bulgular

Bu bölümde, araştırmanın amaçları doğrultusunda ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden elde edilen verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır. Ortaya çıkan bulgular doğrultusunda açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

İlk ve Ortaokullarda Görev Yapan Müdürlerin Öğretmen Görüşlerine Göre Otantik Liderlik Düzeyleri

İlk ve ortaokullarda görev yapan öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin otantik liderlik düzeylerine ilişkin betimsel istatistik analizi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

İlk ve Ortaokul Müdürlerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları

Değişkenler	n	$\bar{X}$	S	Min.	Max.
Şeffaflık	354	3.75	.73	1.00	5.00

İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	354	359	.76	1.00	5.00
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	354	3.48	.81	1.00	5.00
Öz-farkındalık	354	3.54	.80	1.00	5.00
Otantik Liderlik Genel Puan	354	3.61	.69	1.00	5.00

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerin otantik liderlik düzeylerinin ortalama puanları, şeffaflık alt boyutunda yüksek ($\bar{X}=3.75$, $S=.73$); içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutunda yüksek ($\bar{X}=3.59$, $S=.76$); bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme alt boyutunda yüksek ($\bar{X}=3.48$, $S=.81$); öz-farkındalık alt boyutunda yüksek ($\bar{X}=3.54$, $S=.80$) düzeyde katıldıkları görülmektedir. Ölçeğin toplam puan ortalamasının ise ($\bar{X}=3.61$, $S=.69$) yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre öğretmenler okul müdürlerini yüksek düzeyde otantik lider olarak gördükleri ileri sürülebilir.

İlk ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeyleri

İlk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algılarına ilişkin betimsel analiz sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7

İlk ve Ortaokul Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Ortalamaları

Değişkenler	n	$\bar{X}$	S	Min.	Max.
İyimserlik	354	3.88	.64	1.50	5.00
Umut	354	4.07	.51	1.83	5.00
Öz-yeterlilik	354	4.15	.50	2.50	5.00
Psikolojik Dayanıklılık	354	4.18	.50	2.50	5.00
Pozitif Psikolojik Sermaye Genel Puan	354	4.08	.42	2.57	5.00

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların pozitif psikolojik sermaye algılarının, iyimserlik alt boyutunda yüksek ($\bar{X}=3.88$, $S=.64$); umut alt boyutunda çok yüksek ($\bar{X}=4.07$, $S=.51$); öz-yeterlilik alt boyutunda çok yüksek ($\bar{X}=4.15$, $S=.50$); psikolojik dayanıklılık alt boyutunda çok yüksek ($\bar{X}=4.18$, $S=.50$) düzeyde olduğu görülmektedir. Ölçeğin toplam puan ortalamasının ise çok yüksek ($\bar{X}=4.08$, $S=.42$) düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algı düzeylerinin çok yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Okul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Psikolojik Sermayeleri Arasında İlişki

Okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8

Okul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Psikolojik Sermayeleri Arasında İlişki

Değişkenler		Şeffaflık	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	Öz-farkındalık	Otantik Liderlik Genel Puan
İyimserlik	R	.265**	.311**	.328**	.286**	.330**
	p	.00	.00	.00	.00	.00
Psikolojik Dayanıklılık	R	.210**	.171**	.135*	.228**	.214**
	p	.00	.001	.011	.00	.00
Umut	R	.284**	.286**	.265**	.297**	.320**
	p	.00	.00	.00	.00	.00
Öz-yeterlilik	R	.264**	.192**	.274**	.285**	.285**
	p	.00	.00	.00	.00	.00
Psikolojik Sermaye Genel Puan	R	.325**	.303**	.319**	.348**	.364**
	p	.000	.00	.00	.00	.00

Tablo 8 incelendiğinde okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı pozitif yönde orta düzeyde ($r=.36$, $p=.00$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Boyutlar arasındaki ilişki incelendiğinde en yüksek ilişkinin iyimserlik ile bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutları arasında ($r=.32$, $p=.00$), en düşük ilişkinin ise psikolojik dayanıklılık ile bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme boyutları arasında ($r=.13$, $p=.01$) olduğu görülmektedir.

İlk ve Ortaokullarda Görev Yapan Okul Müdürlerinin Otantik Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi

İlk ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayesine etkisini analiz etmek üzere basit regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 9’da otantik liderliğin pozitif psikolojik sermaye değişkenini yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 9

Otantik Liderliğin Pozitif Psikolojik Sermaye Değişkenini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	3.276	.112	-	29.207	.000

Otantik Liderlik Genel Puan	.224	.031	.364	7.339	.000
R= 0.364	R ² = 0.13				
F _(1, 352) = 53.864	p= .000				

Tablo 9 incelendiğinde okul müdürlerin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonucuna göre öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayesinin (Varyansın) % 13'ünün bağımsız değişken, yani okul müdürlerin otantik liderlik davranışları tarafından açıklandığı görülmektedir (R= 0.364; R²= 0.13; p=.000). Bu yordama gücünün psikolojik sermayenin alt boyutlarında nasıl olduğunu görmek için enter metodu kullanılarak çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 10' da iyimserlik değişkeninin yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 10

İyimserlik Değişkeninin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata _B	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	2.794	.175	-	15.959	.000	-	-
Şeffaflık	-.023	.075	-.027	-.313	.755	.265	-0.017
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	.148	.066	.176	2.222	.027	.311	0.118
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	.176	.065	.222	2.685	.008	.328	0.142
Öz-Farkındalık	.009	.073	.011	.124	.902	.286	0.007
R= 0.352	R ² = 0.11						
F _(4, 2349) = 12.310	p= .000						

Tablo 10'da görüldüğü üzere, okul müdürlerinin otantik liderlik davranış boyutları, öğretmenlerin iyimserlik davranışlarındaki toplam varyansın % 11'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme değişkenlerinin iyimserlik değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Tablo 11'de umut değişkeninin yordanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 11

Umut Değişkeninin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata _B	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3.220	.141	-	22.776	.000	-	-
Şeffaflık	.055	.060	.079	.916	.360	.284	0.049
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	.075	.054	.113	1.404	.161	.286	0.075
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	.023	.053	.036	.431	.667	.265	0.023
Öz-Farkındalık	.083	.059	.131	1.422	.156	.297	0.076
R= 0.321	R ² = 0.093						
F _(4, 349) = 10.021	p= .000						

Tablo 11’de görüldüğü üzere, okul müdürlerinin otantik liderlik davranış boyutları, öğretmenlerin umut davranışlarındaki toplam varyansın % 9’unu açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, hiçbir değişkenin umut değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir.

Tablo 12’de öz-yeterlik değişkeninin yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 12

Öz-Yeterlik Değişkeninin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata _B	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3.420	.140	-	24.430	.000	-	-
Şeffaflık	.086	.060	.124	1.438	.151	.264	0.77
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	-.065	.053	-.099	-1.226	.221	.192	-0.65
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	.078	.052	.126	1.499	.135	.274	0.80
Öz-Farkındalık	.104	.058	.166	1.794	.074	.285	0.96
R= 0.309	R ² = 0.085						
F _(4, 349) = 9.211	p= .000						

Tablo 12 incelendiğinde okul müdürlerinin otantik liderlik davranış boyutları, öğretmenlerin öz-yeterlik davranışlarındaki toplam varyansın % 8’ini açıkladığı görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, hiçbir değişkenin öz-yeterlik değişkeni üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir.

Tablo 13'te psikolojik dayanıklılık değişkeninin yordanmasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 13

Psikolojik Dayanıklılık Değişkeninin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3.621	.142	-	25.443	.000	-	-
Şeffaflık	.089	.061	.129	1.459	.145	.210	0.078
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	-.000009	.054	-.000	.000	1.000	.171	0.000
Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme	-.084	.053	-.135	-1.577	.116	.135	-0.84
Öz-Farkındalık	.147	.059	.235	2.500	.013	.228	0.133
R= 0.250	R ² = 0.052						
F _(4, 349) = 5.808	p= .000						

Tablo 13'te görüldüğü üzere, okul müdürlerinin otantik liderlik davranış boyutları, öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık davranışlarındaki toplam varyansın % 5'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece öz-farkındalık, değerlendirme değişkenleri üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırma ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerini belirlemek ve otantik liderlik davranışlarının pozitif psikolojik sermayeyi ne düzeyde yordadığını tespit etmek için yapılmıştır. Araştırmada öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin otantik liderlik ve öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye ortalama puanlarının yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Keser ve Kocabaş (2014) yaptığı araştırmada okul yöneticilerin görüşleri doğrultusunda ilk ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin otantik liderlik davranışları ile pozitif psikolojik sermaye düzeylerini incelenmiş ve yöneticilerin yüksek düzeyde otantik liderlik davranışları gösterdiği ve psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Bu araştırmada okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin otantik liderlik düzeyleri arttıkça öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri de artmaktadır. İki değişken arasında yapılan regresyon analizi sonucuna göre okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerini etkilediği diğer bir ifade ile okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerini yordadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda otantik liderlik ile pozitif

psikolojik sermayenin etkileşim halinde olduğu söylenebilir. Bu çalışmanın sonuçları daha önce yapılan çalışmalarla tutarlılık gösterdiği söylenebilir. Literatür incelendiğinde bu iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların daha çok işletme tarzı örgütlerde gerçekleştiği görülmektedir. Jensen ve Luthans (2006), Smith ve diğerleri (2009), Toori ve Ofari (2009), Zamahani ve diğerleri (2011), Caza ve diğerleri (2010), Walumbwa ve diğerleri (2011), Keser (2013), Coşar (2013), Karatürk (2015) ve Yaraş (2017) çalışmalarında otantik liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçlar bu araştırmanın sonucunu destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Ancak bu araştırmada otantik liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Eğitim örgütleri açısından değerlendirildiğinde Feng (2016), Tayvan’da öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmaya katılan 1429 ilkökul ve ortaokul öğretmenleri, okul müdürlerini orta düzeyde otantik lider olarak algıladıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarının öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayeleri ile olumlu yönde orta düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Keser ve Kocabaş (2014) çalışmasında ilk ve oratokullarda görev yapan okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ile pozitif psikolojik sermayeleri arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu ve okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarının pozitif psikolojik sermayelerini anlamlı bir şekilde yordadığını belirtmiştir.

Uluslararası literatür incelendiğinde okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmen güveni (Hoy ve Kupersmith, 1984; Tschannen-Moran ve Hoy, 1998), öğretmen katılımı (Bird, Wang, Waston ve Murray, 2009; Wang ve Bird, 2011) ve öğretmenlerin geri dönme niyetleri (Bird, Wang, Watson, ve Murray, 2012) ve ayrıca örgütsel iklim, sağlık ve algılanan liderlik etkinliği ile olumlu olarak (Henderson ve Brookhart, 1996) ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Shapira-Lishchinsky ve Tsemach (2014) da psikolojik güçlendirmenin öğretmenlerin otantik liderlik algıları ile vatandaşlık davranışları arasında bir aracı olabileceğini bulmuştur, ancak otantik liderlik üzerindeki psikolojik güçlendirme ve geç kalma ve ayrılma niyetinden geri çekilme davranışları için aracılık ilişkisi bulunamamıştır. Shapira-Lishchinsky ve Levvy Gazenfrantz (2015), danışan öğretmenler tarafından otantik liderler olarak algılanan etkili mentor öğretmenlerin otantik liderlik bileşenleri olan farkındalık, dengeli işleme, ilişkisel şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlaki davranışları sergilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca danışan öğretmenlerin öngörme, dahil etme, değerlendirme, yansıtma ve izlemeyi içeren liderlik stratejilerini geliştirmelerine de katkıda bulunmuşlardır. Zhang, Bowers ve Mao (2020) çalışmasında okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin ses davranışı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün ve kişiler arası güvenin moderatör rolünün olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarının öğretmen ses davranışı üzerinde önemli, doğrudan ve dolaylı etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları kişilerarası güven, psikolojik güçlendirme ile öğretmenlerin ses davranışları arasındaki ilişkiyi olumlu bir şekilde yumuşattığı ve ayrıca tüm aracılık rollerini güçlendirdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Woolley, Caza ve Levy (2011) çalışmasında otantik liderlik davranışları ile takipçilerin psikolojik sermaye, olumlu çalışma ortamı ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi incelemiş; otantik liderlik ile takipçilerin psikolojik sermayesi arasında, kısmen olumlu,

çalışma iklimi ile pozitif bir ilişki ve cinsiyet üzerinde önemli bir hafifletici etki ortaya koymuştur. Bu araştırmalaradan yola çıkarak otantik liderlik ile olumlu örgütsel davranışlarla olumlu ilişkili olduğu olumsuz örgütsel davranışlarla olumsuz ilişkili olduğu ileri sürülebilir. Otantik liderlik, takipçilerinde olumlu davranışların gelişmesine katkıda bulunurken olumsuz davranışların etkilerini yumuşattığını söylemek mümkündür.

Ulusal literatürde, Koçak (2019) okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılıkları üzerine yaptığı araştırmada okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algıları ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Boz (2016), okul yöneticilerin otantik liderlik davranışları ile akademik iyimserlik arasında anlamlı düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yine aynı araştırmaya göre okul yöneticilerin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasında manidar negatif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Başaran (2018) çalışmasında ortaokul öğretmen görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin otantik davranışları ile öğretmenlerin işe bağlılıkları arasında olumlu bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yine aynı araştırmada okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarını sergileme düzeyleri tüm bileşenlerinde yüksek düzeyde olduğu bulgusu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bu bulgusu bu araştırmanın bulguları ile tutarlılık gösterdiği söylenebilir. Özerten (2018) ve Kılıç (2019) okul yöneticilerin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Hem uluslararası hem de ulusal araştırma sonuçlarının birbirine benzediği söylenebilir. Otantik liderliğin çalışan performansını artıran tutum ve davranışlarla olumlu, anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda okul müdürlerinin otantik liderlik davranışları öğretmenlerin performansını dolayısıyla okul performansını olum etkileyerek öğrenci başarısını arttırabilir.

Bu araştırma Antalya ili merkez ilçelerinde bulunan kamu ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmen görüşleriyle sınırlandırılmıştır. Sonraki çalışmaların farklı kademe kamu ve özel sektörde gerçekleştirilmesi kavramların geliştirilmesinde önemli görülmektedir. Diğer yandan daha geniş örneklemde tüm Türkiye'yi kapsayacak; farklı yöntem ve teknikleri içeren çalışmaların yapılması önerilmektedir. Araştırma bulguları okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarını sergileme düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bulgu daha önce yapılan araştırmalarla da paralellik gösterdiği görülmektedir. Diğer çalışmalarda olduğu gibi olumlu davranışların ortaya çıkması ve geliştirilmesi otantik liderlik davranışlarının sergilenmesi ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bu bağlamda okul müdürlerinin otantik liderlik davranışlarını sergilemesi önemlidir. Eğitim alanına son zamanlarda giren bu iki kavramın geliştirilmesi için araştırmalara gerek duyulmaktadır. Bunun için otantik liderlik ile diğer örgütsel davranışlar ve pozitif psikolojik sermaye ile diğer liderlik stilleri arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Avey, J. B., Luthans, F., ve Jensen, S. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20294>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., ve Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes

and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70. <http://dx.doi.org/10.1177/0021886307311470>

- Avolio, B. J., ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-340. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., ve May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Aydın, A., Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2013). Eğitim yönetiminde pozitif psikoloji. *International Journal of Human Sciences*, 10(1), 1470-1490.
- Başaran, R. (2018). Ortaokullarda otantik liderlik ile işe bağlılık arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Begley, P. T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education* 4(4), 353-666 <http://dx.doi.org/10.1080/13603120110078043>
- Begley, P. T. (2006). Self-knowledge, capacity and sensitivity: Prerequisites to authentic leadership by school principals. *Journal of Educational Administration*, 44(6), 570-589. <http://dx.doi.org/10.1108/09578230610704792>
- Bird, J., Wang, C., Watson, J. R., ve Murray, L. (2009). Relationships among principal authentic leadership and teacher trust and engagement levels. *Journal of School Leadership*, 19(2), 153-171.
- Bird, J. J., Wang, C., Watson, J., ve Murray, L. (2012). Teacher and principal perceptions of authentic leadership: Implications for trust, engagement, and intention to return. *Journal of School Leadership*, 22(3), 425-461.
- Boz, A. (2016). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Browne, M. W. ve Cudeck, R. (1993). Alternativeways of assessing model fit. In K. A.
- Can, A. (2014). *Bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. (2. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Caza, A, Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L. ve Caza, B. B. (2010). PsychologicalCapital And Authentic Leadership Measurement, Gender and Cultural Extension. *Asia Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 53-70.
- Clapp-Smith R., Vogelgesang, G. R., ve Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15, 227-240. <http://dx.doi.org/10.1177/1548051808326596>

- Çetin, F. ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması, *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Duignan, P. A. (2006). *Educational leadership: Key challenges and ethical tensions*. Cambridge, England: Cambridge University Press
- Feng FI (2016) School principals' authentic leadership and teachers' psychological capital: Teachers' perspectives. *International Education Studies* 9(10): 245–255.
- Gable, S. L. ve Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology? *Review of General Psychology Copyright*, 9 (2), 103-110
- Gardner, W. L., ve Schermerhorn, J. R. (2004). Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., ve Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. Harvard Business Review
- George, D., ve Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson
- Henderson, J. E., ve Hoy, W. K. (1983). Leader authenticity: The development and test of an operational measure. *Educational and Psychological Research*, 3(2), 63-75.
- Hoy, W. K., ve Kupersmith, W. J. (1984). Principal authenticity and faculty trust. *Planning and Changing*, 15(2), 80-88.
- Hu, L. ve Bentler, P. (1995). Evaluating model fit. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling. Concepts, issues, and applications* (pp. 76–99). London: Sage.
- Jensen, S. M. ve Luthans, F. (2006). The Relationship Between Entrepreneurs' Psychological Capital and Authentic Leadership Dimensions. *Journal Of Managerial Issues*, 18 (2), Ss. 254-273.
- Karatürk, H. E. (2015). *Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Alan Araştırması*. Yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Aydın.
- Kernis, M. H. (2003), "Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem", *Psychological Inquiry*, XIV:1, s.1-26.
- Keser, S. (2013). *İlköğretim okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması*. Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(1), 1-22.
- Kılıç, M. E. (2019). Okul yöneticilerinin otantik liderlik ile öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

- Koşar, D. (2020). Otantik liderlik. *Liderlik: Kuram-Araştırma-Uygulama* (Edt: K. Yılmaz). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. ss. 507-522.
- Luthans, F., ve Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, ve R. E. Quirm (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-261). San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*. 33(2):143-160
- Luthans, F., Youssef, C. M., ve Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., ve Combs, G. M. (2006). Psychological Capital Development:Toward a Micro-Intervention. *Journal of Organizational Behavior*. 27:387-393
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., ve Norman, S. M. (2007a). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572. 10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x
- Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F. O., ve Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271. [http://dx.doi.org/ 10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x](http://dx.doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x)
- Luthans, F., Youssef, C. M., ve Avolio, B. J. (2007b). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W. ve Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods* 1, 130–149.
- Özerten, K. N. (2018). Okul yöneticilerinin algılanan otantik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin mesleki motivasyonuna etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, S. ve Cunha, M. P. C. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Shapira-Lishchinsky, O. ve Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712. <http://dx.doi.org/10.1177/0013161X13513898>

- Shapira-Lishchinsky, O. ve Levy-Gazenfrantz, T. (2015). Authentic leadership strategies in support of mentoring processes. *School Leadership ve Management*, 35(2), 183-201. <http://dx.doi.org/10.1080/13632434.2014.992777>
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*.
- Stefkovich, J. ve Begley, P. T. (2007). Ethical School Leadership *Defining the Best Interests of Students* Educational Management Administration ve Leadership ISSN 1741-1432 DOI: 10.1177/1741143207075389 Vol 35(2) 205-224
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., Ve Türköz, T., (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* "Is, Güc" *Industrial Relations and Human Resources Journal*, 14 (4), 89-106.
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis*. American Psychological Association.
- Toor, S. U. R., ve 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.
- Tschannen-Moran, M., ve Hoy, W. K. (1998). Trust in schools: A conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 334-352. <http://dx.doi.org/10.1108/09578239810211518>
- Walker, A., ve Shuangye, C. (2007). Leader authenticity in intercultural school contexts. *Educational Management Administration ve Leadership*, 35(2), 185-204. <http://dx.doi.org/10.1177/1741143207075388>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., ve Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., ve Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.004>
- Walumbwa, F., Luthans, F., Avey, J. B., ve Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24. <http://dx.doi.org/10.1002/job.653>
- Wang, C., ve Bird, J. J. (2011). Multi-level modeling of principal authenticity and teachers' trust and engagement. *Academy of Educational Leadership Journal*, 15(4), 125-147.
- Whitehead, G. E., ve Brown, M. (2011). Authenticity in Chinese leadership: A quantitative study comparing western notions of authentic constructs with Chinese responses to an authenticity instrument. *International Journal of Leadership Studies*, 6(2), 162-188.

- Woolley, L., Caza, A., ve Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 18(4), 438-448. [http://dx.doi.org/ 10.1177/1548051810382013](http://dx.doi.org/10.1177/1548051810382013)
- Wright, T. A. (2003). Positive Organizational Behavior: An İdea Whose Time Has Truly Come. *Journal of Organizational Behavior*. c.24. s.4: 437-442.
- Yaraş, Z. (2017). *Okul Yöneticilerinin Otantik ve Holistik Liderlik Tarzlarının Pozitif Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkisi: Yapay Sinir Ağları Uygulaması*.
- Yılmaz, K. ve Çelik, M. (2018). Pozitif psikolojik sermaye. *Yönetim ve Eğitim Yönetimi Kuramları* (Edt: K. Demir ve K.Yılmaz) Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. ss.311-322.
- Youssef, C. M. ve Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in The Workplace: The Impact of Hope, Optimism and Resilience, *Journal of Management*, 33 (5), 774-800.
- Zamahani, M., Ghorbani,V. ve Rezaei, F. (2011). Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers Trust and Performance, *Australion Journal of Basic and applied sciences*, 5(12), 658-667.
- Zhang, S., Bowers, j. A. ve Mao, Y. (2020). Authentic Leadership and Teachers' Voice Behaviour: The Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of İnterpersonal Trust, *Educational Management Administraion ve Leadership*, 20 (10), 1-18