

**SINIF ÖĞRETMENLERİNİN OKUL MÜDÜRLERİNİN
PATERNALİST LİDERLİK DAVRANIŞLARI
SERGİLEMELERİNİ İSTEMEYE YÖNELİK GÖRÜŞLERİNİN
BAZI DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN
İNCELENMESİ**

Yusuf CERİT* , Tuncay ÖZDEMİR* , Nuri AKGÜN*

ÖZET

Bu çalışmanın amacı sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yerine getirmelerini istemeye yönelik görüşlerini cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki kıdemlerine göre incelemektir. Bu çalışmanın verileri 2010-2011 öğretim yılında Bolu ilindeki ilköğretim okullarında çalışan sınıf öğretmenlerinden elde edilmiştir. Verilerin analizinde ortalama, standart sapma, t testi, tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Araştırmada sınıf öğretmenlerinin cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergilemeye ilişkin görüşlerinin anlamlı şekilde farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Paternalist liderlik, paternalizm, öğretmen

**CLASSROOM TEACHERS' OPINIONS TOWARD PRIMARY
SCHOOL PRINCIPAL FULFILLMENT OF PATERNALISTIC
LEADERSHIP BEHAVIORS IN TERMS OF SOME
DEMOGRAPHIC VARIABLES**

ABSTRACT

The purpose of this study is to explore classroom teachers' opinions toward primary school principal fulfillment of paternalistic leadership behaviors in terms of gender, educational status, and seniority. Data in this study was obtained from 284 classroom teachers working at primary schools in Bolu province in the academic year of 2010 - 2011. Mean, standard deviation, t test, ANOVA and Tukey tests were used in analysis of the data. It has been determined that there was a difference among opinions of classroom teachers in terms of their gender, educational status, and seniority.

Key Words: Paternalistic leadership, paternalism, teacher

* Abant İzzet Baysal Üniv. Eğitim Fakültesi

1. GİRİŞ

Toplumların sahip olduğu kültürel değerlerin insan davranışları üzerinde etkili olduğu ve olaylar veya durumlara farklı toplum üyelerinin farklı tepkiler verebileceği literatürde vurgulanmaktadır. Bu düşünce farklı alanlarda yapılan bilimsel çalışmalarda önemli bir değişken olarak dikkate alınmaya başlanmıştır. Liderlik çalışmaları kültür ile çok yakından ilişkili olarak ele alınmaya başlanmıştır. Hem liderin eylemleri hem de izleyenlerin yanıtları kaçınılmaz olarak onların toplum içinde uygun ve yasal olması ile ilgili olan davranış formlarına yansır. Kültürün hayati derecede önemli rol oynaması yüzünden, kültürlerarası liderlik çalışmaları son 40 yılda araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Ancak çoğu liderlik teorileri Kuzey Amerika orijinlidir. Bu teorilerin bütün dünyada -özellikle Amerikan kültüründen farklı olan kültürlerde- uygulanması uygun olmayabilir. Liderlik çalışmaları sadece farklı kültürlerde çalışanlar tarafından tercih edilen liderlik stillerinin farklılık gösterdiğini değil, aynı zamanda bu stillerin yansıttığı özel davranışlar bakımından da kültürden kültüre farklılık gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Kültürel farklılıklar yeni liderlik paradigmasının evrenselliğini sınırlayabilir (Shahin & Wright, 2004). Shahin ve Wright (2004) tarafından yapılan çalışmada ulusal kültürün liderlik stilleri üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Paşa (2000) da farklı toplumların kültürel değerlerine göre, benimsenen yönetici davranışları ve liderlerden beklediği özellikler arasında belirgin farklılıklar olduğunu tespit etmiştir.

Alan yazında birinin lider olabilmesi için onun yönlendirmesini kabul eden kişilerin bulunmasının zorunluluğu belirlenmesine rağmen, izleyen faktörüne çalışmalarda fazla dikkat edilmemiştir. Buna göre de araştırmalarda daha çok izleyenlerin davranış ve tutumlarını etkileme ve değiştirme yollarının neler olduğuna odaklanılırken (Başadur, 2004) izleyenlerin tercihlerini, lideri ve onun liderlik stilini kabul etmesi üzerinde etkiye sahip olan kültürel farklılıklar çok az incelenmiştir (Shalley & Gilson, 2004). Bir kişinin lider olarak algılanması, lider ile izleyen arasındaki beklentilerin uyumuna bağlıdır. İzleyenlerin liderlerden bekledikleri davranışlar ile liderin sergilediği davranışlar arasında bir benzerlik var ise izleyenler kişiyi lider olarak kabul edebilirler. Bu yüzden bir liderin liderlik tercihleri liderin lider olarak ortaya çıkması, kabul edilmesi ve etkili olarak algılanmasında önemli rol oynamaktadır (Tuncer, 2005).

Liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasında öncülük yapan Kuzey Amerika ve Batılı toplumlarda gözlemlenen liderlik yaklaşımları Doğu kültüründe uygulanabilirliği test edilmek suretiyle incelenmiştir. Bunun yanında 1970'li yıllardan başlamak üzere batıda geliştirilen liderlik yaklaşımlarının Doğu toplumlarında geçerliliğinin incelenmesinin ötesinde Doğu toplumlarına özgü liderlik anlayışlarının neler olabileceği araştırılmaya başlanmıştır. Bu araştırmalardan ilklerden birini Silin (1976) Tayvan da yapmıştır ve Batı'daki liderlik yaklaşımlarından farklılık olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmayı izleyen araştırmalarda Silin'in sonuçlarıyla paralel bulgulara ulaşılmıştır (Farh & Cheng, 2000). Bu araştırmaların sonuçlarından hareketle Doğu toplumlarında benimsenen liderlik anlayışının, Batılı toplumlardan farklılık göstermesinin nedeni olarak bu toplumlar arasındaki kültürel farklılıklar gösterilmiştir. Hofstede'nin (2001) yaptığı çalışmada da liderlik davranışlarının kültürden kültüre farklılık gösterebileceği belirtilmiştir. Doğu toplumlarında yapılan liderlik çalışmalarında Batı'da fazla görülmeyen bir liderlik yaklaşımı olarak Paternalist liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Westwood ve Chan (1992) paternalist liderliği bir baba gibi astlarına yönelik ilgi gösteren, saygılı davranan ve güçlü bir otoriteye sahip olan bir liderlik stili olarak tanımlamıştır (Akt: Pellegrini & Scandura, 2008). Gelfand, Erez ve Aycan (2007) paternalizmi hiyerarşik ilişkiler içerisinde liderin bir bakıma aileye benzeyerek astların bireysel ve profesyonel yaşamlarına rehberlik ettiği ve karşılığında astlardan bağlı olmalarını bekleyen bir yaklaşım olarak tanımlamıştır. Paternalistik liderlik güçlü bir otoriteye sahip olan ataerkil bir lidere işaret eder ve paternalistik lider astlarıyla ilgilenmeye ve anlamaya ihtiyaç duyar. moral yolla astlarına liderlik eder (Yeh, Chi, Chiou, 2008). Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliğin babacan yardımseverlik ile güçlü disiplin ve otoritenin birlikte var olduğu besleyici, bakıcı, bağlı, ancak otoriteryen, talep eden ve disiplinli olan bir baba figürüne ait olan geleneksel toplumlardaki değerlerden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Paternalist ilişkilerde, astlar bağlılık, aitlik ve uyum göstermeye liderin yardımsever, bakımı ve korumasına karşılık verir (Pellegrini, Scandura & Jayaraman, 2010). Paternalist liderlik, lidere bireysel bağlılık ve sorgulamaksızın itaat etme gibi değerlere dayanır (Pellegrini & Scandura, 2008).

Paternalist yöneticiler çalışanların iş dışı yaşamlarıyla ilgilenirler ve çalışanların bireysel olarak mutlu olmalarına katkı yapmaya çaba gösterirler (Gelfand v.d., 2007). Paternalist liderler astların karar vermelerini kontrol etme ile yardımseverliği birleştirirler (Pellegrini v.d., 2010).

Paternalist toplumlarda üst ile ast arasındaki ilişki ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkiye benzer. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak, yönlendirmek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermektir. Bunun karşılığında da asttan beklenen, üstüne kayıtsız şartsız itaat etmesi ve bağlılık göstermesidir (Aycan ve Kanungo, 2000).

Sosyo-kültürel çevrenin bir boyutu olarak paternalizm bir örgütte lider ile çalışan arasındaki ilişkinin ailelerin çocuklarına davranma nedenlerine benzer şekilde oluşturulmasını öngörür. Bu durumda paternalizm çalışanlara yönelik babacanlık davranışlarıyla açıklanır. Bennet ve Iwao (1963) uluslararası bir bakış açısından paternalizm analizinde paternalizmin iki özelliğe sahip olduğunu belirtmiştir. Birinci özellik, bir örgütte bulunması gereken hiyerarşi düzeyinin yüksek olduğu bir ortamda yönetici-çalışan ilişkisinin düzenlenmiş olmasıdır. İkinci özellik ise, liderin örgütsel işleyişte kendisinden beklenilenin ötesinde çalışanların bireysel yaşamlarına ilgi göstermeleridir (Akt: Yetim ve Yetim, 2006). Bu yüzden paternalist bir anlayışla yönetilen bir örgütte çalışanlarca liderden, çalışanların sağlığına, eğitimine, bireysel mutluluğuna ve aile yaşamlarına ilgi göstermesi beklenirken, çalışanlardan da lidere bağlılık ve aidiyet duygusuna sahip olmaları beklenir. Paternalist yönetici çalışanların ailesel ihtiyaçlarını düşünme ve bireysel durumlarına göre onlara rehberlik etme yoluyla otorite oluşturur. Paternalist yönetim uygulaması temel olarak yönetici ve çalışanlar arasındaki saygı ve bağlılığa dayalıdır (Yetim ve Yetim, 2006).

Paternalizm bir örgütsel hiyerarşinin gerektirdiği durumdan daha çok ilgili gruplar arasındaki karmaşık bir ilişkiyi gerektirir. Böyle bir ilişkide iki grup vardır; birinci grup koruyan, yardım eden, ilgi gösteren ve rehberlik eden bir yöneticidir, ikinci grup ise yöneticiye bağlı ve aidiyet duygusu olan bir çalışandır. Gruplar ilişkilerinde karşılık bekleyerek davranışlar sergilerler. Bu ilişki çeşidi grupların belirli maddi, sosyal ve diğer kaynakların karşılıklı olarak değişimini sağlayabilir (Börekcı, 2009).

Paternalist liderlik Ortadoğu ve Asya'da yer alan örgütlerde yaygın şekilde insan yönetimi fenomeni olarak görülmektedir. Paternalist liderlik farklı alanlarda yapılan çalışmaların sonuçlarına dayalı olarak kavramsallaştırılmıştır (Farh ve Cheng, 2000). Bu çalışmalarda paternalistik liderlik yardımseverlik, moral değerler ve güçlü disiplin ve otoriteyi içeren otoriteriyenizm olarak adlandırılan üç boyuta sahip olan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmıştır (Farh ve Cheng, 2000). Yardımseverlik boyutu liderlerin çalışanlara yönelik hoşgörülü ve şefkatli davranmasını, çalışanların kişisel veya iş ile ilgili etkinliklerine ilgi göstermeyi ve lider ile çalışanlar arasında karşılıklı olarak sosyal ilişkiler kurma ve uyumlu olmayı kapsar (Cheng, Chou, Wu, Huang ve Farh, 2004). Moral boyut, liderin dürüstlüğü, öz disipline sahip olmaya ve bencil olmamaya değer vermesini ve basiret sahibi olma ile adaletli olmaya odaklanır. Moral boyutta liderin sorumluluklarını yerine getirme, dürüst olma, diğerlerini istismar etmeme ve bencilik yapmama gibi davranışları sergilemesi beklenir. Otoriteriyenlik boyutunda lider ile çalışan arasındaki ilişkinin şeklini hiyerarşik olarak sahip olunan roller belirler ve sosyal düzeni korumaya önem verilir. Yüksek otoriteriyenizme sahip liderler güçlü kişisel otoriteye ve astları üzerinde baskıya sahiptirler (Chen ve Kao, 2009).

Paternalist liderlik çok daha insancıllaştırılmış ve moralize edilmiş bir örgüt oluşturabilmenin yolu olabilir. Paternalizmin yaygın olduğu toplumlarda aile ve devlet biçimlenmesi daha çok feodal ve ataerkdir. Toplum üyelerinin bakım ve korunması devletin sorumluluğundadır. Bu yüzden Paternalist liderlik yalnızca görev ve sorumluluk bakımından lider ile çalışan arasındaki ilişkiyi ele almaz. Aynı zamanda lider-çalışan ilişkileri ailesel ilişkilerde olduğu gibi kişisel ilişkiler kurulmasını da gerektirir (Erben ve Güneşer, 2008).

Paternalizm yöneticilerin, çalışanların iş ile etkinliklerinin yanında iş dışı yaşamlarıyla da ilgilenmeyi ve çalışanların bireysel mutluluklarını sağlayabilmek için de çaba göstermeyi gerektirir (Gelfand v.d., 2007). Paternalist bir kültürde otoriteye sahip olan insanlar sorumlu oldukları kişilerin bakımları ve korunmalarını sağlayabilmek için yükümlülük hissederler ve karşılığında kişilerden kendilerine bağlılık ve aidiyet duygusuna sahip olmalarını beklerler (Aycan, Kanungo & Sinha, 1999). Bu yüzden paternalist liderler bir aile gibi astlarının bireysel yaşamının yanında profesyonel yaşamına da rehberlik ederler (Gelfand v.d., 2007).

Alan yazında paternalist liderliğin araştırılmaya başlanması ve Batılı olmayan kültürlerde etkili bir liderlik yaklaşımı olarak ortaya çıkmasıyla (Pellegrini & Scandura, 2006) birlikte Batılı kültürlerde de dikkat çekmeye başlamıştır. Batılı kültürlerde paternalist liderlik eleştirilmiş ve otoriter bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilmiştir. Paternalizm ile otoriteriyenizm arasında negatif korelasyon olduğu bulunmasına rağmen Batılı ortamlarda paternalistik liderlik ile otoriteriyenizmin eşdeğer anlama geldiği ifade edilmiştir (Pellegrini & Scandura, 2008). Ancak paternalist liderlik ile otoriteriyenlik arasında fark vardır. Paternalist liderlikte çalışanlar liderlerinin yardımsever davranışlar sergilemelerinden dolayı liderlerine bağlılık gösterirler. Bunun aksine otoriteriyen bir ilişkide lider-çalışan ilişkisi kontrole ve istismara dayalıdır ve astlar yalnızca liderler tarafından cezalandırılmaktan kaçınmak için uyumlu davranma eğilimindedirler. Eğer lider çalışanlara yardım etme yerine istismar etme ve ilgi gösterme yerine de onları kontrol etme eğilimini taşırsa, o zaman lider-çalışan arasındaki ilişki paternalizmden otoriteriyenizme doğru kayabilir (Pellegrini & Scandura, 2008).

Paternalist liderlik Çin, Tayvan ve Kore gibi ülkelerde yaygın şekilde araştırılmış ve son zamanlarda da Türkiye’de de araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Türkiye’deki araştırmalar paternalist liderliğin iş ortamlarında etkili bir yönetim aracı olabileceğini göstermiştir (Pellegrini & Scandura, 2006). Geleneksel Türk iş ortamı paternalist liderliğin uygulanabilir bir yönetim stratejisi olarak ortaya çıkmasına neden olabilen yüksek güç uzaklığı ve kolektivist değerlere sahiptir (Hofstede, 2001). Kolektivistler ilişkileri korumayı ön plana alırlar ve bağlılık ve sorumluluklara çok fazla vurgu yaparlar (Pellegrini & Scandura, 2008). Kişisel ilişkilerde sorumluluk ve bağlılığın önemi paternalist ilişkilerin dinamikleriyle uyumludur. Kolektivist toplumlarda kişiler arasında ilişkilere büyük önem verilir ve çalışanlar kendileriyle iletişim kurulmasını bekler (Hofstede, 2001). Paternalist liderlik kolektivist kültürlerde çalışanların tutumları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Gelfand v.d., 2007). Çünkü paternalist liderler, ilgi, destek ve koruma, sürekli iletişim ve yakın bireysel ilişkiler kurarak kolektivist eğilime sahip çalışanların önemsedikleri ihtiyaçlara yönelik davranışı sergilemiş olurlar (Pellegrini & Scandura, 2008). Araştırma bulgularına göre, çalışanlar yönetici veya liderin paternalist olmasını beklemektedirler. Çalışanların çıkarlarını kollayan, onların sorunlarına veya sevinçlerine ortak olan, katılımcı, açık, iş dışındaki sorunlarla da ilgilenen, mesleki gelişime önem veren ve örgütte bir aile ortamı yaratan yöneticilerin Türk kültürel ortamında tercih edildiği gözlenmektedir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarla birebir ilişki içinde olmaları ve onlarla bireysel açıdan ilgilenmeleri de beklenen bir özelliktir (Aycan & Kanungo, 2000). Türkiye’de çalışmalarda paternalist liderliğin yüksek düzeyde yaygın bir liderlik yaklaşımı olduğu ortaya çıkmıştır (Aycan v.d., 2000; Pellegrini & Scandura, 2006).

Türkiye’de paternalist liderlik araştırmaları eğitim alanı dışında çok az yapılmıştır. Eğitim alanında ise öğretmenler üzerinde bu konuyla ilgili yapılan araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu araştırma eğitim alanında bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlayabilir. Ayrıca bu konunun öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilemeleri gereken liderlik davranışlarının neler olduğunun belirlenmesine ışık tutarak, okul müdürlerinin öğretmenlerini yönlendirebilmek için neler yapmaları gerektiği hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanabilir. Bu nedenle bu çalışmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını ne düzeyde yapmalarını istedikleri incelenmiştir.

Paternalist liderliğin yardımseverlik, ilgi gösterme, astlarla yakın ilişki kurma ve destek olma gibi davranışları içermesi ve bu davranışların da bayanlar tarafından daha çok tercih edilir olması nedeniyle, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergilemesini bayan öğretmenlerin, erkek öğretmenlerden daha çok isteyecekleri ileri sürülebilir. Yapılan çalışmalarda paternalist liderlik ile cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik bulgular farklılık göstermektedir. Macit (2010) tarafından yapılan çalışmada paternalizm algısının eğitim fakültesi öğrencilerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği bulunmuştur. Tuncer (2005) tarafından yapılan çalışmada ise paternalist liderliğe yönelik tutumların öğrencilerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği ve kız öğrencilerin tutumlarının erkek öğrencilere göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı çalışmada çalışanların paternalist liderliğe ilişkin tutumlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu çalışmada öğretmenlerin cinsiyetlerine göre müdürlerin paternalist liderlik davranışlarını göstermelerini isteme düzeylerinin farklılık

gösterip göstermediği incelenerek önceki çalışmaların sonuçlarını geliştirmek ve konunun aydınlatılmasına katkı yapmak amaçlanmıştır.

Eğitim düzeyi yüksek olan insanlar işlerinde daha çok özerk hareket etme eğilimindedirler. Özellikle öğretmenlik mesleğinde özerkliğin ön planda olması nedeniyle öğretmenler, öğretim etkinliklerini planlama ve gerçekleştirme konusunda karar verme özgürlüğüne sahip olmak isterler. Paternalist liderlikte, astların liderlerinden beklentileri doğrultusunda çalışmalarını düzenlemeleri ve astların karar verme yeterliliğine sahip olmadıkları algısından kaynaklı olarak astlar yerine kararların liderler tarafından verilmesi öngörülmektedir (Aycan, 2001). Bu açıdan eğitim düzeyi yükseldikçe öğretmenlerin müdürlerinden paternalist liderlik davranışlarını sergilemeye yönelik beklentilerinin düşük olabileceği ileri sürülebilir. Bu çalışmada paternalist liderlik algısının öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılarak bu hipotez test edilmek istenmiştir.

Öğretmenlerin kıdemleri ile paternalist liderlik davranışlarını sergileme isteklilikleri arasında ilişkinin varlığına yönelik çalışma sonuçları uyum göstermemektedir. Tuncer (2005) tarafından yapılan çalışmada paternalist liderliğe yönelik çalışanların tutumlarının kıdeme göre farklılık göstermediği bulunurken, Çalışkan (2008) tarafından yapılan çalışmada ise kıdeme göre paternalist liderlik algılarının farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Aycan ve Fikret Paşa (2003) çalışmalarında Türkiye’de dinamik genç nüfusta bazı kültürel değerlerin değiştiğini belirtmişlerdir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre kolektivizmden bireyselleşmeye doğru bir dönüşümün olduğu ileri sürülmüştür. Güç ve otorite elde etme ve seçim hakkına sahip olma ve kararlara katılmanın genç Türk nüfusunda yaygın olduğu ifade edilmiştir. Bu yüzden kıdemi düşük öğretmenler fazla kıdeme sahip olan öğretmenlerden daha az müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergilemelerini isteyebilirler. Bu çalışmada da öğretmenlerin kıdemlerine göre müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergilemeyi isteme düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği incelenerek alan yazındaki kıdem ile paternalistik liderlik arasındaki ilişkinin var olup olmaması konusunda bir kanaatin oluşumuna katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Problem: Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergilemelerini isteme düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?

Alt Problemler:

1. Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergilemelerini isteme düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergilemelerini isteme düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermekte midir?
3. Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergilemelerini isteme düzeylerine ilişkin görüşleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermekte midir?
4. Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergilemelerini isteme düzeylerine ilişkin görüşleri kıdemlerine göre farklılık göstermekte midir?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergilemelerini isteme düzeylerinin cinsiyet, eğitim düzeyi ve kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik bu çalışmada tarama modeli kullanılmıştır.

2.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Bolu ili merkez ilçe sınırları içerisinde yer alan 19 ilköğretim okulunda görev yapan 380 sınıf öğretmeni oluşturmuştur. Bu çalışmada evrene ulaşma olanağı bulunduğundan örneklem alınmamış, evrenden veriler elde edilmiştir. Veri toplama araçları 380 öğretmene dağıtılmış, ancak 284 öğretmenden geri dönmüştür. Veri toplama araçlarının dönüş oranı % 74.73'dür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 44'ü erkek, % 56'sı ise kadındır. Öğretmenlerin % 26.4'ü yüksekokul, % 50.4'ü fakülte ve % 23.2'si ise yüksek lisans eğitimi almışlardır. Öğretmenlerin %8.1'i 1-5 yıl, %19'u 6-10 yıl, %18.3'ü 11-15 yıl, %30.3'ü 16-20 yıl ve %24.3'ü 21 yıl ve üzerinde çalıştıkları tespit edilmiştir.

Tablo 1.
Katılımcıların Kişisel Özellikleri

		f	%
Cinsiyet	Kadın	159	56
	Erkek	125	44
	Toplam	284	100
Kıdem	1-5 yıl	23	8.1
	6-10 yıl	54	19
	11-15 yıl	52	18.3
	16-20 yıl	86	30.3
	21 yıl ve üzeri	69	24.3
Eğitim Durumu	Yüksekokulu	75	26.4
	Eğitim Fakültesi	143	50.4
	Yüksek Lisans	66	23.2

2.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergilemelerini isteme düzeylerini belirlemek için Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından geliştirilen ve 13 maddeden oluşan paternalist liderlik ölçeği kullanılmıştır. Alan yazında paternalist liderliği ölçmeye yönelik çeşitli ölçekler bulunmaktadır. Çin ve Tayvan da Cheng v.d. (2000) tarafından geliştirilen ve üç boyuttan oluşan paternalist liderlik ölçeği kullanılırken Türkiye, Hindistan ve ABD'de ise Aycan v.d. (2000) tarafından geliştirilen tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Pellegrini ve Scandura (2006) Aycan v.d.'nin ölçeğini Türkiye'de yeniden düzenleyerek araştırmalarında kullanmışlar ve bu ölçeğin Türkiye'deki paternalist liderlik çalışmalarında geçerli ve güvenilir bir ölçek olarak kullanılmasının daha uygun olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu nedenle bu çalışmada Pellegrini ve Scandura'nın (2006) paternalist liderlik ölçeği kullanılmıştır.

Paternalist liderlik ölçeğinin yapı geçerliliği için faktör analizi yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity testi ile araştırılmış ve KMO .820 ve Barlett Sphericity testi (X^2 : 416,56 p: .000) anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonuçları Paternalist liderlik ölçeğinin tek faktörden oluştuğunu göstermiştir. Paternalist liderlik ölçeğini oluşturan maddelerin faktör yükü değerleri .355 ile .889 arasında değişmiştir. Faktörün ölçeğe ilişkin açıkladığı varyans ise % 59.03 olduğu belirlenmiştir.

Ölçeğin güvenirlik çalışması için Cronbach alfa katsayısı tespit edilmiştir. Analiz sonucunda alfa değeri ise .820 bulunmuştur. Ölçeğin madde-toplam korelasyonun .311 ile .836 arasında değiştiği bulunmuştur. Buna göre, ölçekteki maddelerin paternalist liderliği ölçmeye yönelik olduğu yani iç tutarlılığının bulunduğu söylenebilir.

2.4. Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesinde SPSS (The Statistical Packet for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Sınıf öğretmenlerinin, ilköğretim okulu müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergilemelerini isteme düzeylerini belirlemek için ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır.

Sınıf öğretmenlerinin, müdürlerin paternalist liderlik davranışlarını sergilemelerini isteme düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık olup olmadığı t testi ile eğitim düzeyi ve mesleki kıdemlerine göre farklılık olup olmadığı ise tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir.

3. BULGULAR

Bu çalışmada sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergilemelerini isteme düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2'de verilmiştir. Ortalama değerine göre, bu çalışmada konuyla ilgili bilgi alınan sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergilemelerini ortalama puanın üzerinde istedikleri (Ort: 40.75, ss: 7.08) söylenebilir.

Tablo 2.

Öğretmenlerin Görüşlerinin Cinsiyete Göre t test Sonuçları

Cinsiyet	N	Ort.	S	t	p*
Kadın	159	35.27	4.29	16.354	.000
Erkek	125	45.03	5.75		
Toplam	284	40.75	7.08		

*p<.05

Sınıf öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan t test sonuçları Tablo 2'de verilmiştir. Tablo 2 incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin konu ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülebilir. Bu sonuca göre okul müdürlerinin paternalist lider

olmalarını kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha çok istedikleri söylenebilir.

Sınıf öğretmenlerinin eğitim durumu ve mesleki kıdemlerine göre konuya ilişkin görüşleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 3’de verilmiştir. Tablo 3’de sınıf öğretmenlerinin eğitim durumlarına göre görüşleri arasında farklılık olduğu görülebilir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre yüksek okul mezunları ile fakülte ve yüksek lisans mezunları, fakülte ile yüksek okul mezunları arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre sınıf öğretmenlerinin eğitim düzeyleri yükseldikçe okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergilemelerini isteme düzeylerinin azaldığı söylenebilir.

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre sınıf öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine göre konuya ilişkin görüşlerinin farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır (Tablo 3’e bak). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Tukey HSD testi sonuçları 1-5 yıl ile 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 üzeri yıl mesleki kıdeme sahip olanlar arasında farklılık olduğunu göstermiştir. Araştırma konusuyla ilgili 6-10 yıl ile 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 üzeri yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. 11-15 yıl ile 16-20 yıl ve 21 üzeri yıl, 15-20 yıl ile 21 üzeri yıl mesleki kıdeme sahip olan sınıf öğretmenlerinin görüşleri arasında da anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre sınıf öğretmenlerinin mesleki kıdemleri arttıkça okul müdürlerinin paternalist lider olmalarını isteme düzeylerinin arttığı ifade edilebilir.

Tablo 3.

Eğitim Durumu ve Mesleki Kıdem Değişkenlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		N	Ort.	S	Sd	F	p*
Eğitim Durumu	Yüksekokul	75	46.68	5.71	2,281	122.027	.000
	Fakülte	143	41.17	5.74			
	Yüksek Lisans	66	33.03	2.73			
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	23	32.60	.89	4, 279	188.048	.000
	6-10 yıl	54	32.35	2.27			
	11-15 yıl	52	37.78	3.54			
	16-20 yıl	86	44.19	3.67			
	21 + yıl	69	47.91	5.08			

* p<.01

4. TARTIŞMA

Bu çalışmada sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergilemelerini isteme düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlerden daha çok okul müdürlerinin paternalist lider olmalarını istemektedirler. Yapılan çalışmalarda paternalist liderlik ile cinsiyet arasında ilişkiye yönelik sonuçlar tutarlılık göstermemektedir. Bu çalışmada, bazı çalışmalarda olduğu gibi, elde edilen bulguyla paralel şekilde kadınların erkek çalışanlardan daha fazla yöneticilerin paternalist liderlik davranışları göstermelerini istedikleri belirlenmiştir (Çalışkan, 2008; Tuncer, 2005). Bu çalışmanın bulgusunun

aksine bazı çalışmalarda ise paternalist liderlik algısının cinsiyete göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır (Macit, 2010). Alan yazında yapılan liderlik çalışmalarında çalışanların liderden yardımcı olma, iyi ilişkiler kurabilme, destekleyici olma ve ilgili olma gibi davranışları beledikleri ortaya çıkmış ve bu davranışlarda kadınsı olarak nitelendirilmiştir (Çalışkan, 2008; Oplatka, 2004). Paternalist liderliğin bu davranışları içeren bir anlayış olması nedeniyle kadın öğretmenlerin erkeklerden daha çok müdürlerin paternalist lider olmalarını istemeleri beklenen bir sonuç olarak görülebilir. Bu sonuca göre okul müdürlerinin okullarında görev yapan öğretmenleri yönlendirebilmek için öğretmenlerin cinsiyetlerine dikkat ederek davranışlarını belirlemelerinin önemli olduğu ifade edilebilir.

Bu araştırmada öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını göstermelerini istemelerinin farklılık gösterdiği bulunmuştur. Öğretmenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe müdürlerin paternalist lider olmalarını isteme düzeylerinin azaldığı ortaya çıkmıştır. Cheng v.d. (2004) ve Pellegrini et al. (2010) tarafından yapılan çalışmalarda bu bulgunun aksine eğitim düzeyi ile paternalist liderlik arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Aksoy (2008) ise beyaz yakalı çalışanların mavi yakalı çalışanlara göre yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarını yapmalarını daha az istediklerini bulmuştur. Beyaz yakalı çalışanların eğitim düzeyi yüksek çalışanlar olduğu dikkate alındığında eğitim seviyesi yüksek olan öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yapmalarını beklememeleri doğal olarak görülebilir. Eğitim bilgi ve beceri açısından insanların gelişimini sağlamaya olumlu etkide bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe işlerinin gerektirdiği eylemleri yapabilmeleri daha olası olabilecek ve başkalarının desteğine ve yardımına ihtiyaç hissetmeyebileceklerdir. Öğretmenliğin profesyonel bir meslek olması nedeniyle öğretim etkinliklerini gerçekleştirmede özerk olma eğilimini taşıdıkları ifade edilebilir. Öğretmenlerin müdürlerin paternalist lider olmalarını ortalama puandan daha fazla istemeleri alan yazında belirtilen öğretmenliğin özerklik gerektiren bir meslek olması algısıyla uyumlu değildir. Nitekim bu bulguyla paralel şekilde Aycan ve Kanungo (2000) Türkiye’de çalışanların işlerini bağımsız ve inisiyatif olarak yapamadıklarını belirlemiştir. Bunun nedeni paternalizmin yaygın olduğu toplumlarda çalışanların üstlerinin yönlendirmelerini beklemeleri olabilir. Ancak öğretmenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe okul müdürlerinin paternalist lider olmalarını isteme düzeylerinin düştüğü de dikkat çekicidir. Öğretmenler öğretim etkinliklerini planlayıp ve gerçekleştirilebileceklerine olan inançlarının eğitim düzeylerine göre artması, öğretmenlerin okul müdürlerinden yardım ve destek istemeye ihtiyaç duymamalarına neden olabilir. Bu sonuca göre okul müdürlerinin, öğretmenlere öğretim etkinliklerinde destek olmadıkça, onların eğitim düzeylerini göz önünde bulundurmasının gerekli olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada elde edilen bulgulardan biri de öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergilemelerini isteme düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterdiğinin belirlenmesidir. Mesleki kıdemi fazla olan öğretmenler kıdemi az olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin paternalist lider olmalarını daha çok istemektedirler. Bu bulgunun aksine bazı çalışmalarda paternalist liderlik ile çalışanların kıdemleri arasında anlamlı ilişkinin olmadığı bulunurken (Cheng v.d., 2004; Pellegrini et al. 2010; Tuncer, 2005), Çalışkan (2008) tarafından yapılan çalışmada bu araştırmanın bulgusunu destekler şekilde kıdeme göre çalışanların yöneticilerinin paternalist lider

olma düzeylerine ilişkin görüşlerinin farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Türkiye’de kolektivizm ve paternalizmin yaygın kültürel değerler olduğu konuyla ilgili yapılan çoğu araştırmada tespit edilmesine rağmen, Aycan ve Fikret Paşa (2003) Türkiye’de dinamik genç nüfusta bazı kültürel değerlerin değiştiğini belirtmiş ve araştırmalarında kolektivizmden bireyselciliğe doğru bir dönüşümün olduğunu ileri sürerek, genç Türk nüfusunda otorite elde etme ve seçim hakkına sahip olma ve kararlara katılma isteğinin yaygın olduğunu ifade etmişlerdir. Bu çalışmada özellikle 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin müdürlerin paternalist lider olmalarını isteme düzeylerinin düşük olması Aycan ve Fikret Paşa’nın (2003) bulgu ve yorumlarıyla uyumlu görülebilir. Mesleki kıdemi düşük olan öğretmenlerin öğretim etkinliklerini planlama ve gerçekleştirme ile diğer öğretimsel işlerini kendi bilgi ve becerilerine dayalı olarak yapabileceklerine inanmaları, öğretmenlerin işlerinde yardım ve destek almaya çok istekli olmamalarına neden olabilir. Yani okul müdürlerinin paternalist lider olmalarını isteme düzeylerinin düşük olması olası görülebilir. Bu sonuca göre okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik rehberlik ve yönlendirme davranışlarını yerine getirirken öğretmenlerin mesleki kıdemlerine dikkat etmelerinin önemli olduğu ifade edilebilir.

5. ÖNERİLER

1. Okul müdürleri okullarında öğretmenlere rehberlik etmek, yönlendirmek ve etkileyebilmek için öğretmenlerin cinsiyetlerine dikkat etmelidirler. Kadın öğretmenlere yönelik olarak yardımcı olmalı, destek olmalı, sıcak ilişkiler kurmaya çaba gösterme gibi paternalist liderliğin içeriğini oluşturan davranışları erkeklere göre daha fazla yapmaya özen göstermelidirler.
2. Okul müdürleri öğretim etkinliklerinde öğretmenlere yardım, destek ve rehberlik etmeyi planlarken öğretmenlerin eğitim düzeylerine dikkat etmelidirler. Müdürler yüksek lisans eğitimi almış öğretmenlere yönelik paternalist liderlik davranışlarını yapmamaya özen göstermelidirler.
3. Sınıf öğretmenlerinin mesleki kıdemleri arttıkça okul müdürlerinin paternalist lider olmalarını isteme düzeyleri artmaktadır. Müdürler öğretmenlere yönelik destekleyici olmalı ve eğitimsel kararlar alırken öğretmenlerin mesleki kıdemlerine dikkat etmelidirler. Mesleki kıdemi düşük olan öğretmenlerin sınıf içi öğretim etkinliklerine ilişkin düzenlemeleri yapmaları konusunda müdahaleci olmamaya özen göstermelidirler.

KAYNAKÇA

- Aksoy, B. (2008). The relationship between paternalistic leadership, empowerment and turnover intention: An empirical study. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sos. Bil. Enst., İstanbul.
- Aycan, Z. & Kanungo, R.N. (2000). Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri. Z. Aycan (Ed.), *Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* (ss. 25-47). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deler, J, Stahl, G. & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: a 10-country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (1), 192–221.

- Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey: Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, 22 (3), 252-260.
- Aycan, Z. & Fikret Paşa, S. (2003). Career choices, job selection criteria, and leadership preferences in a transitional nation: The case of Turkey. *Journal of Career Development*, 30 (2), 1-17.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Sinha, J. B. P. (1999). Organizational culture and human resource management practices: The model of culture fit. *Journal of Crosscultural Psychology*, 30 (4), 501-526.
- Başadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 15, 103-121.
- Börekçi, D.Y. (2009). Paternalistic leadership style's evolution in e-culture. İstanbul üniversitesi İşletme Fak. Dergisi, 38(2), 103-109.
- Chen, H.Y. & Kao, H.S. (2009). Chinese paternalistic leadership and non-Chinese subordinates' psychological health. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (12), 2533–2546.
- Cheng, B.S. & Chou, L.F. & Wu, T.Y. & Huang, M.P. & Farh, J.F. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89–117.
- Çalışkan, S.C. (2008). Yöneticilerin bireysel yetkinliklerinin liderlik tarzları ve lider üye etkileşimine verdikleri önem üzerindeki etkileri ve bu etkileşimde kültürel varsayımların rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erben, G.S. & Güneşer, A.B. (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955–968.
- Farh, J. L. & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In: J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon, eds. *Management and Organizations in the Chinese Context*, pp. 85–127. London: Macmillan.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. 2007. Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequence: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Macit, G. (2010). İletişim tarzları üzerinde kültürel değerlerin etkisi: Mehmet Akif Ersoy üniversitesi öğrencileri üzerinde bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Oplatka, I. (2004). Prospective teachers' constructions of leadership: In search of an "Androgynous" style. *Leadership and policy in schools*, 3(1), 37-57.
- Paşa, S.F. (2000). Leadership influence in a high power distance and collectivist culture. *Leadership & Organization Development Journal* 21(8), 414-426.
- Pellegrini, E.K. & Scandura, T.A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37, 264-79.
- Pellegrini, E. K. & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34 (3), 566–593.
- Pellegrini, E.K. & Scandura, T.A. & Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-

- Member Exchange Theory. *Group & Organization Management*, 35(4) 391–420.
- Shahin, A.I. & Wright, P.L. (2004). Leadership in the context of culture: An Egyptian perspective. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (6), 499-511.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15, 33-53.
- Silin, R F. (1976). *Leadership and Values*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Tuncer, G. (2005). The Self in family context and traditional family values on attitudes toward paternalistic leadership style. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Koç Üniversitesi Sos. Bil. Enst., İstanbul.
- Westwood, R.I. & Chan, A. (1992). Headship and Leadership. In: R. I. Westwood (Ed). *Organizational Behaviour: A Southeast Asian Perspective*, ss. 123–139. Hong Kong: Longman.
- Yeh, H.R. & Chi, H.K. & Chiou, C.Y. (2008). The Influences of paternalistic leadership, job stress, and organizational commitment on organizational performance: an empirical study of policemen in taiwan. *The Journal of International Management Studies*, 3(2),85-91.
- Yetim, N. & Yetim, U. (2006). The cultural orientations of entrepreneurs and employees' satisfaction: The Turkish small and medium sized enterprises case. *Social Indicators Research*, 77(2), 257-286.