



## OKUL MÜDÜRLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ<sup>1</sup>

### ANALYSING HEADMASTERS' PATERNALISTIC LEADERSHIP BEHAVIOURS

Abidin DAĞLI<sup>2</sup> – Bünyamin AĞALDAY<sup>3</sup>

#### Öz

Bu araştırmanın amacı, kamu ortaokullarında görevli öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algılarının nasıl olduğunu saptamaktır. Araştırma, betimsel tarama modelinde yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Mardin il merkezinden basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile seçilen 20 ortaokul ve bu okullarda görevli 261 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, Dağlı ve Ağalday (2017) tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır. Verilerin analizi sonucunda ulaşılan bazı önemli bulgular şunlardır: Öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algılarının genel ortalaması “çok katılıyorum” düzeyinde olduğu saptanmıştır. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin en düşük düzeyde sergiledikleri paternalist liderlik davranışı “otoritelerini kendilerine menfaat sağlamak için kullanmaları” iken en yüksek düzeyde sergiledikleri davranış ise “okul dışından gelen haksız eleştirilere karşı öğretmenlerini koruması” davranışdır. Öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin “yardımsever liderlik” boyutuna ilişkin algıları arasında “sendika üyeliği” ve “cinsiyet” değişkenlerine göre anlamlı bir fark saptanmıştır. Araştırmanın sonucunda, uygulayıcı ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, paternalist liderlik, ortaokul.

#### Abstract

The aim of the research is to determine the teachers' perceptions working in public secondary schools toward their headmasters' paternalistic leadership behaviours. Descriptive survey research method was applied. The sample of the research consists of 261 teachers in 20 secondary schools selected by random sampling method in Mardin city center during 2016-2017 academic year. The data of the research were obtained by using the “Headmasters' Paternalistic Leadership Behaviours Scale” developed by Dağlı and Ağalday (2017). The meaningfulness level was taken as .05. The following findings were acquired after the analysis of the data: The overall average of teachers' perceptions toward their headmasters' paternalistic leadership behaviours was found at “strongly agree” level. According to teachers' perceptions, the paternalistic leadership behaviour that headmasters exhibit at the lowest level was “to use their authority for their personal benefit” while the behaviour that headmasters exhibit at the highest level was “to protect their teachers from outside and unfair criticisms”. There was a significant difference between the teachers' perceptions toward their headmasters regarding the dimension of “benevolent leadership” concerning two variables, namely “union membership” and “gender”. Based on the findings, suggestions were developed both for the practitioners and researchers.

**Keywords:** Leadership, paternalistic leadership, secondary school.

<sup>1</sup> 12. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuş ve kısmen geliştirilmiştir.

<sup>2</sup> Dr.Öğr.Üyesi, Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi, [dagli@dicle.edu.tr](mailto:dagli@dicle.edu.tr)

<sup>3</sup> Öğr.Gör.Dr., Mardin Artuklu Üniversitesi, Mardin MYO, [bunjaminagalday@artuklu.edu.tr](mailto:bunjaminagalday@artuklu.edu.tr)

## 1. GİRİŞ

Hızlı bir değişim sürecinin yaşandığı günümüzde, eğitim örgütlerinin bu değişimden etkilenmemesi mümkün değildir. Toplumun eğitim örgütlerinden beklentileri de bu süreçte değişmektedir. Buna göre toplum, eğitim örgütlerinden yaşanan değişimlere ayak uydurabilecek, değişimi gerçekleştirebilecek ve yönetecek bireyler yetiştirmesini beklemektedir. Değişim sürecinde gerekli işlevlerin yerine getirilmesinde liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Higgs, 2002). İşte bu değişimi daha da kolaylaştıracağı ileri sürülen liderlik tarzlarından biri de paternalist liderliktir (Çalışkan, 2010).

Paternalist liderlik, özellikle son yirmi yılda yönetim literatüründe yer alan bir kavram olarak göze çarpmaktadır. Ancak, araştırmacılar arasında hala paternalist liderliğin tanımı ve etkililiği konusunda önemli görüş ayrılıkları bulunmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008:567). Paternalist liderlik, literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Westwood ve Chan (1992)'e göre paternalist liderlik, “güçlü bir otoritenin ilgi ve düşüncelilikle birleştiği babacan ilişkiyi andıran bir liderlik tarzı” olarak tanımlanırken; Redding, Norman ve Schlander (1994) paternalist liderliği, “izleyenlerine sonsuz kılavuzluk, ilgi ve koruma sağlanan otoriter liderlik” olarak tanımlamıştır. Literatür incelendiğinde, paternalist liderlik ile ilgili en çok kabul gören tanımın, Farh ve Cheng (2000) tarafından yapıldığı görülmektedir. Buna göre paternalist liderlik, güçlü disiplin ve otoriteyi, kişisel bir atmosfer içerisinde babacan bir yardımseverlik ve ahlaki bütünlükle birleştiren bir tarz olarak tanımlanmaktadır. Paternalist liderler, iş yerlerinde bir aile ortamı oluşturma amacındadırlar (Huse ve Mussolino, 2008). Paternalist tarzı liderlikte ilişkiler baba-oğul arasındaki ilişkiye benzemektedir. Burada “baba”, astı için en iyisini düşünen bir yapıyı ifade etmektedir.

Paternalist liderliğin kavramsal dayanağına zemin hazırlayan çalışmalar (Cheng, 1995; Farh ve Cheng, 2000; Redding, 1990; Silin, 1976; Westwood, 1997; Westwood ve Chan, 1992), genel olarak Doğu toplumlarının liderlik anlayışının Batıdakinden farklılık gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Hofstede (2006) de liderlik çalışmalarının genellikle Batı değerleri baz alınarak ve özellikle de Kuzey Amerika kaynaklı araştırmalar sonucunda meydana geldiğini ileri sürmektedir. Oysaki bir kültürde geliştirilen liderlik kuramının, diğer kültürlerde geçerli olmayacağı gibi (Yukl, 2008), bir kültürde etkili olan liderlik uygulamalarının da, diğer kültürlerde benzer etkiyi gösteremeyeceği (House, Wright ve Aditya, 1997) ifade edilmektedir. Batı liderlik modellerinin Doğuya gelişigüzel uygulanmasının, Doğu liderlik modellerinin esas görüntüsüne zarar verdiği ifade edilmektedir (Farh ve Cheng, 2000:85).

Paternalist liderlik literatürde dört boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar; *yardımsever liderlik*, *ahlaki liderlik*, *otoriter liderlik* ve *çıkarıcı liderlik*dir. *Yardımsever liderlikte*, izleyicilerinin iyiliği ve refahı için liderin izleyicilerine bireyselleştirilmiş, uzun dönemli ve bütünsel ilgi göstermesi esastır. Yardımsever davranışlar; izleyicilerinin iyiliği ve refahı için liderin izleyicilerine bireyselleştirilmiş, uzun dönemli ve bütünsel ilgi göstermesinin yanında, liderin izleyicilerinin kişisel ve aile sorunlarıyla ilgilenmesi, onları koruması ve affetmesi gibi davranışları içermektedir (Aycan ve Fikret-Paşa, 2003; Erben ve Güneşer, 2008:958). *Ahlaki liderlikte*, liderin büyük ölçüde kişisel bütünlük, kendini yetiştirme ve sadece kendini düşünmemesi önemlidir (Westwood, 1997). Ahlaki davranışlar; bencil olmamayı, dürüst ve sorumlu olmayı, örnek olmayı ve kişisel çıkarlarla iş ilişkilerini karıştırmamayı içermektedir (Cheng, Chou ve Farh, 2000). *Otoriter liderlikte*, lider tartışılmaz ve mutlak otoritesini belirtmekte, astları üzerinde kontrolü sıkı bir şekilde ele almakta ve onlardan tam itaat talebinde bulunmaktadır. Otoriter liderliği niteleyen somut davranış örnekleri içerisinde; kontrol ve egemenlik, emri altındakilerin yeteneklerinin hafife alınması, lider için ‘yüce’ imajının çizilmesi ve çalışanlara talimatların didaktik bir şekilde verilmesi bulunmaktadır (Cheng, 1995). *Çıkarıcı liderlikte*, liderin nihai amacı verilen ilgi karşılığında çalışanın itaatini kazanmaktır ve liderin önceliği örgütsel getirilerdir (Hayek, Novicevic, Humphreys ve

Jones, 2010:373). Çıkarıcı liderlikte, astlar cezadan kaçmak veya ödülü elde etmek amacıyla üste saygı ve sadakat gösterirler (Kim, 1994; Pellegrini ve Scandura, 2006).

Aycan (2006), paternalist ilişkide liderin davranışlarını beş boyuttan oluşacak şekilde kavramsallaştırmıştır. Bunlar; (1) iş yerinde bir aile ortamı oluşturmak, (2) çalışanlarıyla yakın ve kişiselleştirilmiş ilişkiler kurmak, (3) iş dışı alanlarla ilgilenmek, (4) ilgi ve kılavuzluk karşılığında sadakat beklemek, (5) otoritenin/statünün devamlılığını sağlamaktır. Paternalist liderin davranışlarına karşı izleyicilerin verdiği tepkiler ise dört boyuttan oluşacak şekilde kavramsallaştırılmıştır. Bunlar da (1) çalıştığı yeri ailesi gibi görme, (2) sadık ve uyumlu olma, (3) çalışma hayatı dışındaki aktivitelere katılım ve (4) otoriteyi kabul etmedir. Farh ve Cheng (2000) ise paternalist liderlerin temel özelliklerini tanımlarken; onların izleyicileri üzerinde güçlü etkilere sahip olduğunu, izleyicilere kendi fikirlerini açıklamak için fırsat verdiğini, kararların izleyicilerle birlikte alınmasını sağladığını, yenilikçi olmalarını teşvik ettiğini ifade etmektedir.

Paternalist liderlik; Tayvan (Cheng, Chou, Wou, Huang ve Farh, 2004; Farh ve Cheng, 2000), Meksika (Martinez, 2003), Japonya (Uhl-Bien ve Tierney, 1990) ve Türkiye (Pellegrini ve Scandura, 2006) gibi Kuzey Amerika dışındaki ülkelerde etkili bir şekilde uygulanmıştır. Türkiye’de yapılan araştırmalar, paternalist liderlik tarzının, çalışanların tutum ve davranışlarında önemli etkileri olduğunu göstermektedir (Erben ve Güneşer, 2008; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001; Pellegrini ve Scandura, 2006). Yapılan çeşitli araştırmaların bulgularına göre Türkiye, paternalizm puanı yüksek çıkan ülkeler arasında yer almakta ve Türkiye’de çalışanlar lider veya yöneticiden paternalist olmasını beklemektedirler (Aycan, 2001; Aycan ve Kanungo, 2000; Paşa vd., 2001). Dahası, bu araştırmalar “toplulukçuluk” ve “güç mesafesi”nin yüksek seviyede paternalist olan ülkelerin ortak kültürel özellikleri olduğunu teyit etmiştir. Bunun bir sonucu olarak, liderler ve yöneticiler genellikle paternalist uygulamalarda bulunurlar ve çalışanlarının refahı için ebeveysel ilgi gösterirler. Türkiye’deki örgütlerde çalışanların ideal lider tasviri “takipçilerinin bir aileye ait olma ihtiyacını gideren ve ilgi ve özen gösteren bir ebeveyn” olarak betimlenmiştir (Fikret-Paşa, 2000).

Tüm örgütler gibi eğitim örgütleri de örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için lidere ve liderliğe ihtiyaç duymaktadır. Eğitim örgütlerinin başarısında, liderliğin etkili olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur (Lakowski, 2008; Leithwood ve Jantzi, 1999; Sillins ve Mulford, 2002). Eğitim örgütleri olarak okullarda liderlik ile ilgili yapılan bu araştırmalar incelendiğinde ise okul müdürlerinin genellikle araştırmaların odak noktasında olduğu görülmektedir. Okulla ilgili yenilikçi uygulamaların öncüsü olarak görülen okul müdürlerinin liderlik rollerinin her geçen gün farklılaştığı ve karmaşıklaştığı yapılan birçok araştırmada görülmektedir (Brown ve Rutherford, 1998; Dimmock, 1999; Fullan, 2002). Okul müdürlerinin rollerinin karmaşıklığı, gerek duydukları liderlik tarzlarının çeşitlenmesine neden olmaktadır (Young, 1994:44). Bu tarzlardan; dağıtımcı liderlik, karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik vs. gibi liderlik tarzları eğitim örgütlerinde sıkça tartışılmaktayken; bu araştırma kapsamında ele alınan paternalist liderlik tarzı ise son yıllarda eğitim dışı örgütlerde ele alınmaya başlanmış, eğitim örgütlerinde ise Türkiye’de çok az araştırmaya (Arslan, 2016; Asyalı ve Cerit, 2014; Aydınlan, 2016; Cerit, 2012; 2013; Cerit, Özdemir ve Akgün, 2011; Mete ve Serin, 2015; Tuncer, 2005) konu olmuştur. Bu açıdan bakıldığında, toplumlar arasındaki kültürel farklılıkların kaynağı olarak gösterilen paternalist liderlik tarzının (Liang, Ling ve Hsieh, 2007:127) okul müdürlerince sergilenme biçiminin, eğitim örgütlerinin odak noktasında bulunan öğretmenlerin algılarına dayalı olarak ortaya çıkartılması, eğitim örgütleri açısından büyük önem arz etmektedir.

## Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, kamu ortaokullarında görevli öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algılarının nasıl olduğunu ortaya çıkartmaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Ortaokullarda görevli öğretmenlerin, kendi okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?
2. Ortaokullarda görevli öğretmenlerin;
  - a. Öğrenim durumu,
  - b. Cinsiyet,
  - c. Medeni durum,
  - d. Sendika üyeliği,
  - e. Okul büyüklüğü değişkenlerine göre kendi okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

## 2. YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, betimsel tarama modelinde yapılmıştır. Betimsel tarama modeli, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2005:79).

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Mardin il merkezindeki 42 resmi ortaokulda görev yapan 720 öğretmen, örneklemine ise evrenden basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile seçilen 20 okuldaki 261 öğretmen oluşturmaktadır. Bu durumda örneklemin evreni temsil etme oranı % 36,25'dir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okul büyüklüğü belirlenirken Jones'un (1997:78) okulda görev yapan öğretmen sayısına göre yaptığı sınıflandırma esas alınmıştır. Buna göre; öğretmen sayısının 28 ve daha az olduğu okullar "küçük okul", 29-39 öğretmenin görev yaptığı okullar "orta büyüklükte okul", 40 ve daha fazla öğretmenin görev yaptığı okullar ise "büyük okul" olarak kabul edilmiştir.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada veriler, Dağlı ve Ağalday (2017) tarafından geliştirilen "Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği" kullanılarak elde edilmiştir. Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. *I.bölümde* kişisel bilgilerle ilgili beş, *II. bölümde* ise okul müdürlerinin sergiledikleri paternalist liderlik davranışları ile ilgili 22 madde bulunmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda 22 madde ve dört faktörden (yardımsever liderlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik, çıkarıcı liderlik) oluşan bir yapı elde edilmiştir. Ölçekte 10, 12, 15 ve 16 nolu maddeler ters kodlanmıştır. Her faktörün açıkladığı varyans oranının, sırasıyla, birinci faktörde % 38,568; ikinci faktörde % 4,800; üçüncü faktörde % 6,730 ve dördüncü faktörde ise % 9,842 olduğu saptanmıştır. Her dört faktörün açıkladığı toplam varyans ise % 59,939 olarak belirlenmiştir. Doğrulamalı faktör analizi sonucunda da ölçeğin yeterli uyum indeks değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği belirlemek için hesaplanan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı birinci faktör için .926, ikinci faktör için .872, üçüncü faktör için .610, dördüncü faktör için .619 ve ölçeğin tamamı için ise .898'dir.

### Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesinde parametrik istatistik yöntemleri arasında yer alan bağımsız örneklem için t-testi ve tek yönlü varyans analizi testinden yararlanılmıştır. Grup ortalamaları arasındaki farkın test edilmesinde  $\alpha = .05$  anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre anlamlı farklılığın kaynağının belirlenmesinde Scheffe testi uygulanmıştır. Karşılaştırılan ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel anlamlılığının yanında etki büyüklüğü de incelenmiştir. Etki büyüklüğü; t-testinde grupların ortalamaları arası farkın, birleştirilmiş standart sapmaya bölünmesiyle hesaplanırken, tek yönlü varyans analizinde ise gruplar arası varyansın toplam varyansa bölünmesiyle hesaplanmıştır. Etki değeri; t-testi için 1'in üzeri çok büyük, 0,8 büyük, 0,5 orta ve 0,2'den azı küçük etki olarak değerlendirilirken, tek yönlü varyans analizi için ise 0,14'ün üzeri geniş, 0,06 orta ve 0,01'den azı küçük etki olarak değerlendirilmektedir (Green ve Salkind, 2005:169). Ölçekte yer alan maddeler için ortalamalar yorumlanırken, Tablo 1'deki değerlendirmeler esas alınmıştır. Öğretmenlerin görüşlerinin yorumlanmasında bu puanların aritmetik ortalamalarından yararlanılmıştır. Bu araştırmada veri toplama aracının güvenilirliği için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı “yardımsever liderlik” boyutu için 0,93, “ahlaki liderlik” boyutu için, 0,87, “otoriter liderlik” boyutu için 0,62, “çıkarıcı liderlik” boyutu için 0,61 ve tüm ölçek için ise, 0,90 olarak saptanmıştır. Aşağıda Tablo 1'de ölçekteki maddelerin ortalamalarının yorumlanmasında kullanılan değerlendirme ölçütleri verilmiştir.

Tablo 1. Ölçekteki Maddelerin Ortalamalarının Yorumlanmasında Kullanılan Değerlendirme Ölçütleri

Ortalama	Seçenek
1,00-1,79	Hiç katılmıyorum
1,80-2,59	Az katılıyorum
2,60-3,39	Orta düzeyde katılıyorum
3,40-4,19	Çok katılıyorum
4,20-5,00	Tamamen katılıyorum

### 3. BULGULAR

Bu bölümde, sırasıyla ortaokullarda görevli öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin sergiledikleri; (1) *paternalist liderlik davranışları* ve (2) *paternalist liderlik davranışlarının*; (1) öğrenim durumu, (2) cinsiyet, (3) medeni durum (4) sendika üyeliği ve (5) okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı ile ilgili bulgular yer almaktadır.

#### 3.1. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları

Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının “yardımsever liderlik”, “ahlaki liderlik”, “otoriter liderlik” ve “çıkarıcı liderlik” alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Paternalist Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyut	İfadeler	$\bar{X}$	Ss	Düzye
Yardımsöver Liderlik	<b>Okul müdürüm;</b>	3,26	,07	Orta Düzyede Katılıyorum
	1.öğretmenlere bir “ebeveyn” gibi yaklaşarak onlara kol kanat gerer.			
	2.öğretmenlerin özel hayatlarındaki sorunlarıyla ilgilenir.	2,77	,08	Orta Düzyede Katılıyorum
	3.okulda bir aile iklimi oluşturmak için çabalar.	3,48	,07	Çok Katılıyorum
	4.öğretmenlerle uyum içinde çalışır.	3,83	,07	Çok Katılıyorum
	5.dostluğu önemser.	3,72	,07	Çok Katılıyorum
	6.öğretmenlere karşı hoşgörülüdür.	3,80	,06	Çok Katılıyorum
	7.öğretmenlerin sevinçlerini paylaşır.	3,73	,07	Çok Katılıyorum
	8.öğretmenlerle bire bir ilgilenir.	3,63	,07	Çok Katılıyorum
	9.öğretmenlerin inisiyatif almalarını destekler.	3,64	,07	Çok Katılıyorum
	<b>Boyut Ortalaması</b>	<b>3,54</b>	<b>,06</b>	<b>Çok Katılıyorum</b>
Ahlaki Liderlik	10.öğretmenlerin sağlığına özen göstermez.	1,71	,06	Hiç Katılmıyorum
	11.ödül verirken adil davranır.	4,08	,07	Çok Katılıyorum
	12.öğretmenlerin mesleki gelişimine önem vermez.	1,70	,06	Hiç Katılmıyorum
	13.okul dışından gelen haksız eleştirilere karşı öğretmenlerini korur.	4,25	,07	Tamamen Katılıyorum
	14.farklı görüşteki öğretmen gruplarıyla uyumlu ilişkiler sürdürür.	4,15	,07	Çok Katılıyorum
	15.otoritesini kendisine menfaat sağlamak için kullanır.	1,65	,06	Hiç Katılmıyorum
	16.öğretmenlerin başarılarını kendine mal eder.	1,79	,06	Hiç Katılmıyorum
	<b>Boyut Ortalaması</b>	<b>4,23</b>	<b>,05</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
Otoriter Liderlik	17.okul ile ilgili her konunun kendi kontrolü altında olmasını ister.	4,09	,04	Çok Katılıyorum
	18.öğretmenlerle iletişimde mesafeli davranır.	3,99	,04	Çok Katılıyorum
	19.kararlarına, öğretmenlerin kayıtsız şartsız itaat etmelerini ister.	4,22	,04	Tamamen Katılıyorum
	<b>Boyut Ortalaması</b>	<b>4,10</b>	<b>,04</b>	<b>Çok Katılıyorum</b>
Çıkarıcı Liderlik	20.öğretmenler ile kurduğu yakın bir iletişimin sonucu olarak onlardan bağlılık bekler.	3,07	,07	Orta Düzyede Katılıyorum
	21.güvendiği öğretmenlerden kendisini desteklemelerini bekler.	3,58	,07	Çok Katılıyorum
	22.muhalafeti etkisiz hale getirmek için özel stratejiler kullanır.	2,34	,08	Az Katılıyorum
	<b>Boyut Ortalaması</b>	<b>3,00</b>	<b>,07</b>	<b>Orta Düzyede Katılıyorum</b>
<b>Tüm Ölçek Ortalaması</b>		<b>3,76</b>	<b>,04</b>	<b>Çok Katılıyorum</b>

Tablo 2’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin kendi müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algılarının genel ortalamasının “çok katılıyorum ( $\bar{X} = 3,76$ )” düzeyinde olduğu saptanmıştır. Paternalist liderliğin "yardımsöver liderlik" boyutunda öğretmen

algılarının ortalamaları 2,77 ile 3,83; "ahlaki liderlik" boyutunda 1,65 ile 4,25; "otoriter liderlik" boyutunda 3,99 ile 4,22 ve "çıkarıcı liderlik" boyutunda ise 2,34 ile 3,58 arasında yer aldığı saptanmıştır. Öğretmenler, paternalist liderliğin "yardımsever liderlik" alt boyutunda en çok; "okul müdürüm öğretmenlerle uyum içinde çalışır" ( $\bar{X}=3,83$ ) ifadesine "çok katılıyorum" düzeyinde, en az ise; "okul müdürüm öğretmenlerin özel hayatlarındaki sorunlarıyla ilgilenir" ( $\bar{X}=2,77$ ) ifadesine "orta düzeyde katılıyorum" derecesinde görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenler paternalist liderliğin "ahlaki liderlik"<sup>4</sup> alt boyutunda en çok; "okul müdürüm okul dışından gelen haksız eleştirilere karşı öğretmenlerini korur" ( $\bar{X}=4,25$ ) ifadesine "çok katılıyorum" düzeyinde, en az ise "okul müdürüm okul otoritesini kendisine menfaat sağlamak için kullanır" ( $\bar{X}=1,65$ ) ifadesine "hiç katılmıyorum" düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Katılımcılar "otoriter liderlik" alt boyutunda en çok; "okul müdürüm kararlarına, öğretmenlerin kayıtsız şartsız itaat etmelerini ister" ( $\bar{X}=4,22$ ) ifadesine "tamamen katılıyorum" düzeyinde, en az ise "okul müdürüm öğretmenlerle iletişimde mesafeli davranır" ( $\bar{X}=3,99$ ) ifadesine "çok katılıyorum" derecesinde görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenler paternalist liderliğin "çıkarıcı liderlik" alt boyutunda en çok; "okul müdürüm güvendiği öğretmenlerden kendisini desteklemelerini bekler" ( $\bar{X}=3,58$ ) ifadesine "çok katılıyorum" düzeyinde, en az ise "okul müdürüm muhalefeti etkisiz hale getirmek için özel stratejiler kullanır" ( $\bar{X}=2,34$ ) ifadesine "az katılıyorum" derecesinde görüş belirtmişlerdir.

### 3.2. Öğretmenlerin Kişisel Değişkenlere Göre Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin "öğrenim durumu", "cinsiyet", "medeni durum", "sendika üyeliği" ve "okul büyüklüğü" değişkenlerine göre kendi okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin bilgiler aşağıda sırasıyla verilmiştir.

#### 3.2.1. Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları

Öğrenim durumu değişkenine göre öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3'de verilmiştir.

<sup>4</sup> Ahlaki liderlik alt boyutunda yer alan 10, 12, 15 ve 16. maddeler; madde temelinde betimleme yaparken olduğu gibi, boyut temelinde betimleme yaparken ise ters kodlanmıştır.

Tablo 3. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının t-Testi Değerleri

Ölçek/Boyut	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p*
Yardımsever Liderlik	Lisans	217	3,52	,97	259	-,942	,347
	Yüksek lisans	44	3,67	,93			
Ahlaki Liderlik	Lisans	217	4,22	,86	259	-,218	,827
	Yüksek lisans	44	4,25	,87			
Otoriter Liderlik	Lisans	217	4,09	,57	259	-,148	,883
	Yüksek lisans	44	4,11	,53			
Çıkarıcı Liderlik	Lisans	217	2,99	,87	259	-,236	,814
	Yüksek lisans	44	3,03	,97			
Tüm Ölçek	Lisans	217	3,75	,65	259	-,733	,464
	Yüksek lisans	44	3,83	,60			

\*: p< ,05

Tablo 3’de görüldüğü üzere, öğretmenlerin algılarına ilişkin ortalalamaları arasında, öğrenim durumu değişkenine göre, paternalist liderliğin tüm alt boyutlarında (p> ,05) anlamlı bir fark saptanmamıştır.

### 3.2.2. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının t-Testi Değerleri

Ölçek/Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Yardımsever Liderlik	Kadın	128	3,38	,98	259	-2,62	,009*
	Erkek	133	3,69	,93			
Ahlaki Liderlik	Kadın	128	4,17	,89	259	-,927	,355
	Erkek	133	4,27	,84			
Otoriter Liderlik	Kadın	128	4,11	,59	259	,495	,621
	Erkek	133	4,08	,53			
Çıkarıcı Liderlik	Kadın	128	2,97	,95	259	-,438	,662
	Erkek	133	3,02	,83			
Tüm Ölçek	Kadın	128	3,68	,65	259	-2,02	,044*
	Erkek	133	3,84	,63			

\*: p< ,05

Tablo 4’de görüldüğü gibi, cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin algıları arasında paternalist liderliğin sadece "yardımsever liderlik" [ $t_{(259)} = -2,629$ ; p< ,05] alt boyutunda ve paternalist liderliğin toplam puanında [ $t_{(259)} = -2,027$ ; p< ,05] anlamlı bir fark saptanmıştır. Hesaplanan etki büyüklüğü (d=0,32) bu farkın orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Buna göre; erkek öğretmenlerin kendi müdürlerinin yardımsever liderlik davranışlarına ilişkin algıları ( $\bar{X} = 3,69$ ) kadın öğretmenlerin algılarından ( $\bar{X} = 3,38$ ) anlamlı şekilde daha yüksektir.



### 3.2.3. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları

Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Medeni Durum Değişkenine göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının t-Testi Değerleri

Ölçek/Boyut	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p*
Yardımsöver Liderlik	Evli	182	3,55	,93	259	,159	,873
	Bekar	79	3,53	1,04			
Ahlaki Liderlik	Evli	182	4,24	,84	259	,342	,733
	Bekar	79	4,20	,92			
Otoriter Liderlik	Evli	182	4,09	,54	259	-,062	,950
	Bekar	79	4,10	,61			
Çıkarıcı Liderlik	Evli	182	2,97	,86	259	-,839	,402
	Bekar	79	3,07	,96			
Tüm Ölçek	Evli	182	3,76	,61	259	,078	,938
	Bekar	79	3,75	,71			

\*: p< ,05

Tablo 5’de görüldüğü üzere, öğretmenlerin algılarına ilişkin ortalalamaları arasında, medeni durum değişkenine göre, paternalist liderliğin tüm alt boyutlarında (p> ,05) anlamlı bir fark saptanmamıştır.

### 3.2.4. Öğretmenlerin Sendika Üyeliği Değişkenine göre Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları

Sendika üyeliği değişkenine göre öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Sendika Üyeliği Değişkenine göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılarının t-Testi Değerleri

Ölçek/Boyut	Sendika Üyeliği	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p*
Yardımsöver Liderlik	Evet	181	3,63	,95	258	2,193	,029*
	Hayır	79	3,34	,98			
Ahlaki Liderlik	Evet	181	4,26	,84	258	1,017	,310
	Hayır	79	4,14	,91			
Otoriter Liderlik	Evet	181	4,11	,54	258	,632	,528
	Hayır	79	4,07	,59			
Çıkarıcı Liderlik	Evet	181	2,99	,89	258	-,065	,948
	Hayır	79	3,00	,90			
Tüm Ölçek	Evet	181	3,81	,64	258	1,841	,067
	Hayır	79	3,65	,64			

\*: p< ,05

Tablo 6’da görüldüğü üzere, öğretmenlerin algıları arasında sendika üyeliği değişkenine göre paternalist liderliğin sadece "yardımsever liderlik" [ $t_{(1057)} = -,785$ ;  $p < .05$ ] alt boyutunda anlamlı bir fark saptanmıştır. Hesaplanan etki büyüklüğü ( $d=0,29$ ) bu farkın orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Buna göre; sendika üyeliği bulunan öğretmenlerin kendi müdürlerinin yardımsever liderlik davranışlarına ilişkin algıları ( $\bar{X}=3,63$ ), sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlerin algılarından ( $\bar{X}=3,34$ ) anlamlı şekilde daha yüksektir.

### 3.2.5. Öğretmenlerin Okul Büyüklüğü Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları

Okul büyüklüğü değişkenine göre öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algılarının ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Okul Büyüklüğüne göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek/Boyut	Okul Büyüklüğü	N	$\bar{X}$	Ss
Yardımsever Liderlik	Küçük okul	103	3,44	,992
	Orta büyüklükte okul	77	3,54	1,01
	Büyük okul	81	3,68	,886
	Toplam	261	3,54	,969
Ahlaki Liderlik	Küçük okul	103	4,24	,800
	Orta büyüklükte okul	77	4,14	1,03
	Büyük okul	81	4,29	,775
	Toplam	261	4,23	,867
Otoriter Liderlik	Küçük okul	103	4,16	,544
	Orta büyüklükte okul	77	4,16	,573
	Büyük okul	81	3,96	,560
	Toplam	261	4,10	,563
Çıkarıcı Liderlik	Küçük okul	103	2,94	,836
	Orta büyüklükte okul	77	3,02	,968
	Büyük okul	81	3,05	,895
	Toplam	261	3,00	,893
Tüm Ölçek	Küçük okul	103	3,72	,611
	Orta büyüklükte okul	77	3,74	,700
	Büyük okul	81	3,83	,630
	Toplam	261	3,76	,646

Tablo 7 incelendiğinde, okul büyüklüğü değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algılarının ortalaması "yardımsever liderlik" boyutunda 3,44 ile 3,68 arasında, "ahlaki liderlik" boyutunda 4,14 ile 4,29 arasında, "otoriter liderlik" boyutunda 3,96 ile 4,16 arasında, "çıkarıcı liderlik" boyutunda 2,94 ile 3,05 arasında ve paternalist liderliğin toplam puanında ise 3,72 ile 3,83 arasında yer aldığı görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizinden (Anova) yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Okul Büyüklüğüne Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarına İlişkin Anova Testi Değerleri

Ölçek/Boyut	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p*
Yardımsaver Liderlik	Gruplar Arası	2,741	2	1,370		
	Gruplar İçi	241,656	258	,937	1,463	,233
	Toplam	244,397	260			
Ahlaki Liderlik	Gruplar Arası	,961	2	,481		
	Gruplar İçi	194,588	258	,754	,637	,530
	Toplam	195,549	260			
Otoriter Liderlik	Gruplar Arası	2,279	2	1,139		
	Gruplar İçi	80,330	258	,311	3,660	,821
	Toplam	82,609	260			
Çıkarıcı Liderlik	Gruplar Arası	,633	2	,316		
	Gruplar İçi	206,811	258	,802	,395	,674
	Toplam	207,444	260			
Tüm Ölçek	Gruplar Arası	,532	2	,266		
	Gruplar İçi	108,123	258	,419	,635	,531
	Toplam	108,655	260			

\*: p < ,05

Tablo 8’de görüldüğü üzere, okul büyüklüğü değişkenine göre, öğretmenlerin algıları arasında, "yardımsaver liderlik" [ $F_{(2-258)} = 1,463$ ;  $p > ,05$ ], "ahlaki liderlik" [ $F_{(2-258)} = ,637$ ;  $p > ,05$ ], "otoriter liderlik" [ $F_{(2-258)} = 3,660$ ;  $p > ,05$ ] ve "çıkarıcı liderlik" [ $F_{(2-258)} = ,395$ ;  $p > ,05$ ] alt boyutlarında ve toplam puanda [ $F_{(2-258)} = ,635$ ;  $p > ,05$ ] anlamlı bir fark saptanmamıştır.

#### 4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın birinci alt amacına ilişkin bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algılarının genel ortalamasının “çok katılıyorum” düzeyinde olduğu saptanmıştır. Genel olarak öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergileme düzeyleri incelendiğinde “okul dışından gelen haksız eleştirilere karşı öğretmenlerini koruması” davranışının okul müdürlerince en yüksek düzeyde sergilenen paternalist liderlik davranışı olduğu saptanmıştır. Paternalizm bireylerin güvenliğini ve insanları korumayı amaç edinmektedir (Suber, 1999). Paternalist bir ilişkide, işgörelere hem iş hem de özel yaşamlarında rehberlik etme, ilgi göstermeye yönelik bir atmosfer oluşturma ve işgörelere koruma önemlidir (Soylu, 2011). İşgören, yöneticiyi babası yerine koyarak ona bağlılık ve sadakat gösterirken, yöneticisinden de onu korumasını ve savunmasını beklemektedir. Dolayısı ile mevcut araştırmada paternalist okul müdürlerinin öğretmenlerini koruduğu davranışını yüksek düzeyde sergilemelerinin beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir. Öte yandan, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin “otoritelerini kendilerine menfaat sağlamak için kullanmaları” davranışını ise en düşük düzeyde sergiledikleri saptanmıştır. Söz konusu davranışla okul müdürlerinin otoritelerini kendilerine menfaat sağlamak için kullanmadıkları anlaşılmaktadır. Paternalist lider, sahip olduğu gücü kendi kişisel çıkarlarından ziyade örgütün iyiliği için kullanmaktadır. Bencillikten uzak bir yapıda olan paternalist lider, yüksek düzeyde kişisel bütünlük ve kibarlık gösterir. Aynı zamanda lider, işe yönelik çıkarları kişisel çıkarlarının önünde tutarak, izleyicilerine yol gösterici ve örnek olmaktadır (Cheng vd., 2000). Böylece, okul müdürlerinin okulun menfaatlerini kişisel menfaatlerine tercih ettikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin paternalist liderlik davranışları ile ilgili alt boyutlardaki algılarının ortalamaları incelendiğinde, yardımsaver liderlik boyutunun “çok katılıyorum” derecesinde olduğu görülmüştür. Buna göre, okul müdürlerinin okullarda bir aile iklimi oluşturmak için çabaladıkları, öğretmenlerle uyum içinde çalıştıkları, öğretmenlerin sevinçlerini paylaştıkları, öğretmenlerle bire bir ilgilendikleri ve öğretmenlerin inisiyatif almalarını destekledikleri ifade

edilebilir. Yardımsever liderlik, izleyenler açısından büyük bir şükran borcu ve bu borçlarını geri ödeme arzusu yaratmaktadır. İzleyenlerin borçluluk algısı, lider-izleyen arasındaki ilişkide sürekli bir “al-ver” durumu oluşmasını sağlar ve “duygusal güven bağı”nı kuvvetlendirir (Chen, Eberly, Chiang, Farh ve Cheng, 2011). Böylece izleyenler, liderleri adına uzun bir süre boyunca kendi istekleriyle çalışırlar. Diğer bir ifadeyle, yardımsever liderlik, izleyenleri korumayı amaçlayan kalıcı bir ilişkiyi öngörerek izleyenlerin liderin isteklerine uymasını sağlamaktadır (Cheng vd., 2004). Bunun yanında, okul müdürlerinin yardımseverlik kapsamında öğretmenlerin özel hayatlarındaki sorunlarıyla yeterince ilgilenmedikleri görülmüştür. Söz konusu bulgunun elde edilmesi, araştırmanın yapıldığı ilin sosyo-kültürel yapısından kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Öğretmenlerin ahlaki liderlik alt boyutu ile algılarının ortalamaları “tamamen katılıyorum” derecesinde saptanmıştır. Buna göre, ortaokul müdürlerinin öğretmenlerin sağlığına özen gösterdiği, öğretmenlere ödül verirken adil davrandığı, öğretmenlerin mesleki gelişimine önem verdiği, okul dışından gelen haksız eleştirilere karşı öğretmenlerini koruduğu, farklı görüşteki öğretmen gruplarıyla uyumlu ilişkiler sürdürdüğü, otoritesini kendisine menfaat sağlamak için kullanmadığı ve öğretmenlerin başarılarını kendine mal etmedikleri ifade edilebilir. Böylelikle öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin ahlaki liderlik davranışlarını yüksek düzeyde sergiledikleri söylenebilir. Ahlaki paternalist lider, mesleki konuda olduğu kadar kişisel davranış kalıpları konusunda da bir rol model olmaktadır. İzleyenlerine adil bir şekilde davranan ahlaki lider, sözünü tutar, otoritesini kötüye kullanmaz ve kendi yararı için alt kademelerin zayıflığından faydalanmaz (Cheng vd., 2004; Niu, Wang ve Cheng, 2009; Pellegrini ve Scandura, 2008). Böylelikle de izleyenler de liderin dürüstlüğüne takdir edip içselleştirmekte ve onun erdemli duruşunu örnek almaya başlamaktadırlar (Farh, Cheng, Chou ve Chu, 2006).

Öğretmenlerin otoriter liderlik alt boyutu ile algılarının ortalamaları “çok katılıyorum” derecesinde saptanmıştır. Otoriter paternalist okul müdürleri okulla ilgili her konunun kendi kontrollerinde olmasını ve verdikleri kararlara öğretmenlerin uymasını istemektedirler. Buna göre otoriter okul müdürlerinin sıkı bir kontrol ve denetim mekanizması oluşturmaya çalıştıkları söylenebilir. Paternalist liderler, çalışanlarına fikirlerini sorarlar (Kabasakal ve Bodur, 1998) ancak, lider son kararı verme hakkını saklı tutar (Aycan vd., 2000). Burada, her ne kadar fikir alma ve amaç oluşturma aşamasında çalışanların katılımı gerçekleşmiş olsa da paternalist yönetim tarzında çalışanların fikirlerinin uygulamaya geçmesi gerekli değildir (Aycan ve Kanungo, 2000:33; Erben, 2004:353). Modern örgütlerde yardımsever liderlik ve ahlaki liderliğin önemli bir rol üstlendiği (Pellegrini ve Scandura, 2008), otoriter liderlik boyutunun ise yardımseverlik ve ahlakilik boyutları kadar etkili olmadığı ve zamanla ahlaki boyutun etkisiyle kaybolduğu ileri sürülmektedir (Cheng vd., 2004).

Öğretmenlerin çıkarıcı liderlik alt boyutu ile algılarının ortalamaları “orta düzeyde katılıyorum” derecesinde saptanmıştır. Buna göre, çıkarıcı paternalist okul müdürlerinin öğretmenler ile kurdukları yakın bir iletişimin sonucu onlardan bağlılık bekledikleri ve güvendikleri öğretmenlerden kendilerini desteklemelerini bekledikleri ifade edilebilir. Her ne kadar çıkarıcı liderlik boyutunun, ahlaki liderlik boyutunun zıddı olduğu düşünülse de çıkarıcı liderlik boyutundaki davranışlar incelendiğinde, çıkarıcı liderliğin daha çok politik liderlikle ilişkili olduğu görülecektir. Dolayısıyla, çıkarıcı liderlik boyutundaki davranışları etik açıdan değerlendirmenin doğru olmayacağı düşünülmektedir. Diğer bir ifadeyle, çıkarıcı liderlikte liderin politik davrandığı ifade edilebilir. Böylelikle, çıkarıcı paternalist okul müdürlerinin politik davranışları orta düzeyde sergiledikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin sergiledikleri paternalist liderlik davranışları ile ilgili alt boyutlardaki algılarının ortalamaları genel olarak incelendiğinde, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yüksek düzeyde sergiledikleri söylenebilir. Mevcut

araştırmada elde edilen bulgular, birçok araştırmanın (Arslan, 2016; Cerit, 2012; 2013; Cerit, Özdemir ve Akgün, 2011; Mete ve Serin, 2015) bulguları ile benzerlik göstermektedir. Anılan araştırmalarda da öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu, öte yandan paternalist liderliğin özellikle yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik boyutlarının otoriter liderlik boyutuna göre ortalamalarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yüksek toplulukçuluk ve güç mesafesine sahip ülkelerde çalışanların yöneticilerden beklediği liderlik yaklaşımlarından birinin paternalist liderlik olduğu ileri sürülmüştür (Pellegrini ve Scandura, 2006). Bunun yanında, Türkiye'deki çalışanların ideal lider tasviri "takipçilerinin bir aileye ait olma ihtiyacını gideren ve ilgi ve özen gösteren bir ebeveyn" olarak betimlenmiştir (Fikret-Paşa, 2000). Buna göre söz konusu kültürel özelliklerin yüksek düzeyde olduğu ülkelere biri olan Türkiye'de (Aycan ve Kanungo, 2000; Hofstede, 2006) öğretmenlerin paternalist liderlik algılarının yüksek düzeyde olması muhtemeldir. Mevcut araştırmada öğretmenlerin paternalist liderlik algılarının yeterli düzeyde olduğu bulgusunun elde edilmesinde, Türkiye'deki geleneksel örgüt yapısının, yüksek güç mesafesi ve toplulukçu düzen ile nitelendirilmesinin etkili olduğu ileri sürülebilir.

Araştırmanın ikinci alt amacına ilişkin bulgular incelendiğinde, erkek öğretmenlerin paternalist liderliğin geneline ve *yardımsever liderlik* alt boyutuna ilişkin algı düzeylerinin kadın öğretmenlerin algılarından anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre cinsiyetin yardımsever liderlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ifade edilebilir. Cesur (2015), Kaygısız (2015) ve Yaman (2011)'in çalışmalarından elde edilen bulgular, mevcut araştırmadan elde edilen bulguyla benzerlik göstermektedir. Ancak mevcut araştırma bulgusunun, bazı araştırma bulgularıyla (Cerit vd., 2011; Çalışkan, 2008; Tuncer, 2005) çeliştiği görülmüştür. Söz konusu çalışmalarda, kadın öğretmenlerin paternalist liderliğe ilişkin algı düzeylerinin erkek öğretmenlerin algı düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Mevcut araştırmadaki bulgunun elde edilmesinde, okul müdürlerinin çoğunlukla erkek olması sonucu kadın öğretmenlerle empati yapamamalarının yanında Doğu toplumlarında toplumsal cinsiyet algısı nedeniyle kadın-erkek ilişkilerinin mesafeli olmasının etkili olduğu ifade edilebilir.

Araştırmanın ikinci alt amacına ilişkin diğer bulgular incelendiğinde, sendika üyeliği bulunan öğretmenlerin *yardımsever liderlik* alt boyutuna ilişkin algı düzeylerinin sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlerin algılarından anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre sendika üyeliğinin yardımsever liderlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ifade edilebilir. Sendika üyeliği bulunan öğretmenlerin hoşlanmadıkları bir durumla karşılaştıklarında, bu durumu üyesi buldukları sendikaya rapor etme eğilimlerinin yüksek olduğu (Özdemir, 2010) göz önünde bulundurulduğunda, okul müdürlerinin sendika üyeliği bulunan öğretmenlere nispeten daha yardımsever davranışlar sergilemesi muhtemeldir. Mevcut bulgunun elde edilmesinde anılan durumun etkili olduğu söylenebilir. Öte yandan öğrenim durumu, medeni durum ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre, öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında ise tüm boyutlarda anlamlı bir fark saptanmamıştır. Yani bu konuda öğretmenlerin algıları birbirine yakındır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir:

1. Okul müdürlerinin öğretmenlerin okul dışındaki yaşamlarıyla yeterince ilgilenmediği saptanmıştır. Buna göre okul müdürlerinin, öğretmenlerle belirli zaman aralıklarıyla bire bir görüşme saatlerinin olması, öğretmenlerin düğün, taziye, doğum günü, mezuniyet vb. gibi özel günlerine katılmaları ve öğretmenlere günlük hayatta yaşadıkları problemlerde destek olmaları önerilebilir.

2. Okul müdürleri, öğretmenlere yönelik yardımsever davranışlar sergilerken, öğretmenlerin cinsiyet ve sendika üyeliklerini göz önünde bulundurmalıdır. Okul müdürleri, yardımsever liderlik algı düzeyi görece düşük olan kadın öğretmenlere ve sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlere daha çok yardımsever davranışlar sergilemelidir.

3. Benzer araştırmalar diğer eğitim kademelerinde de yapılabilir.

4. Örneklem hacmi genişletilerek benzer bir çalışma bölge ya da bölgeler düzeyinde yapılabilir.

5. Benzer araştırmalar nitel yöntem ve teknikler kullanılarak yapılabilir.

6. Eğitim örgütlerinde okul müdürlerinin sergilediği paternalist liderlik davranışlarıyla ilgili yapılan araştırmaların çok sınırlı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile farklı örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılabilir.

### Kaynakça

- Arslan, Ö. (2016). Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Uşak.
- Asyalı, E. & Cerit, A.G. (2014). Paternalistic leadership: A preliminary study on maritime students. *Maritime Education Summit*.
- Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey: Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252-260.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. İçinde Yang, K.S., Hwang, K.K., ve Kim, U. (Eds.). *Scientific Advances In Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, And Cultural Contributions* (Ss. 445-466), London:Cambridge University Press.
- 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), 29-144.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R.N. (2000). Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri. Aycan, Z. (ed.). *Akademisyenler ve profesyoneller bakış açısıyla Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* (ss:25-57). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M. Yu, K., Deller, J. Stahl, G., et al. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A ten country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-220.
- Aydıntan, B. (2016). Relationship between emotional intelligence and paternalistic leadership: A field study on the Turkish university students. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(12), 98-102.
- Brown, M. ve Rutherford, D. (1998). Changing roles and raising standards: New challenges for heads of department. *School Leadership and Management*, 18, 75-88.
- Cerit, Y. (2012). Paternalistik liderlik ile yöneticiden ve işin doğasından doyum arasındaki ilişki. *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.
- Cerit, Y. (2013). Paternalist liderlik ile öğretmenlere yönelik yıldırma davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 839-851.
- Cerit, Y., Özdemir, T. ve Akgün, N. (2011). Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları sergilemelerini istemeye yönelik görüşlerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1),87-99.

- Cesur, D.K. (2015). Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sakarya Üniversitesi örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Chen, X.P., Eberly, M.B., Chiang, T.J., Farh, J.L. & Cheng, B.S. (2011). Affective trust in Chinese leader: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40(3), 796-819.
- Cheng, B. S. (1995). Paternalistic authority and leadership: A case study of a Taiwanese CEO. *Bulletin of the Institute of Ethnology Academia Sinica*, 79, 119-173 (in Chinese).
- Cheng, B.S., Chou, L.F. & Farh, J. L. (2000). Paternalistic leadership scale: Construction, and measure of a triple model. *Indigenous Psychology Journal*, 14, 3-64.
- Cheng, B.S., Chou, L.F., Wu, T.Y., Huang, M.P. & Farh, J.L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 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.
- Çalışkan, S.C. (2010). The interaction between paternalistic leadership style, organizational justice and organizational citizenship behavior: A study from Turkey. *China-USA Business Review*, 9(10), 67-80.
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2017). Developing a headmasters' paternalistic leadership behaviours scale in Turkey. *Journal of Education and Practice*, 8(30), 190-200.
- Dimmock, C. (1999). The management of dilemmas in school restructuring: A case analysis. *School Leadership and Management*, 19, 97-113.
- Erben, G. S. (2004). Toplumsal kültür aile kültürü etkileşimi bağlamında paternalizm boyutuyla işletme kültürü: Türkiye örneği. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi*, (17-18 Nisan), (Ed.: Koçel, T.), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 345- 356.
- 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. İçinde J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 94-127). London: Macmillan.
- Farh, J.L., Cheng, B.S., Chou, L.F. & Chu, X.P. (2006). Authority and benevolence: Employees' responses to paternalistic leadership in China. İçinde A.S. Tsui, Y.Bian ve L. Cheng (eds.). *China's domestic private firms: Multidisciplinary perspectives on management and performance*: 230-260. New York: Sharpe.
- Fikret-Paşa, S. (2000). Türkiye ortamında liderlik özellikleri. İçinde Z.Ayca (ed.), *Türkiye'de yönetim liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* (225-241), Ankara:Türk Psikologları Derneği.
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*, 8, 16-22.
- Green, S.B. & Salkind, N.J. (2005). *Using SPSS for Windows and Macintosh: Analyzing and understanding data* (4. Baskı). New Jersey:Pearson.
- Hayek, M., Novicevic, M. M., Humphreys, J. & Jones, N. (2010). Ending the denial of slavery in management history: Paternalistic leadership of Joseph Emory Davis. *Journal Of Management History*, 16(3), 367-379.
- Higgs, M. (2002). How can we make sense of leadership in the 21st century. *The Leadership and Organization Development Journal*, 24(5), 273-284.
- Hofstede, G. H. (2006). What did globe really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 882-896.

- House, R.J., Wright, N.S. & Aditya, R.N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership. A critical analysis and a proposed theory. İçinde P.C. Earley ve M.Eros (Ed.), *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology* (pp.535-625). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Huse, M. & Mussolino, D. (2008). Paternalism and governance in family firms. *ICSB World Conference*, June 22-25, Halifax, Nova Scotia, Canada.
- Jones, R.E. (1997). Teacher participation in decisionmaking: Its relationship to staff morale and students achievement. *Education*, 118(1), 76-83.
- Kabasakal, H. & Bodur, M. (1998). Leadership, values, and Institutions: The case of Turkey. *Paper presented at Western Academy of Management Conference*, Istanbul, Turkey, June.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaygısız, E. (2015). The relationship between paternalistic leadership leader-member exchange (lmx) and job stress. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kim, U.M. (1994). Significance of Paternalism and Communalism. In the *occupational welfare system of Korean firms: A National Survey*. In U. Kim, H.C. Triandis, C.
- Lakomski, G. (2008). Functionally adequate but casually idle: w(h)ither distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 159-171.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (1999). The relative effects of principal and teacher sources on student engagement with school. *Educational Administration Quarterly*, 35, 679- 706.
- Liang,S., Ling, H. & Hsieh, S. (2007). The mediating effects of leader-member exchange quality to influence the relationships between paternalistic leadership and organizational citizenship behaviors. *Journal of American Academy of Business*. 2(10), 127-127.
- Martinez, P.G. (2003). Paternalism as a positive form of leader-subordinate exchange:evidence from mexico. *Journal of Iberoamerican Academy of Management*, 1, 227-242.
- Mete, Y.A. & Serin, H. (2015). Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*,12(24), 147-159.
- Niu, C.P., Wang, A.C. & Cheng, B.S. (2009). Effectiveness of a moral and benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership. *Asian Journal of Social Psychology*, 12, 32-39.
- Özdemir, M. (2010). Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Paşa, S.F., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). Society, organizations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 559-589.
- 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(2), 264-279.
- Pellegrini, E.K. & Scandura, T.A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34, 566-593.
- Redding, S. G. (1990). *The spirit of Chinese capitalism*. New York: NY: Walter de Gruyter & Co.
- Redding, S. G., Norman, A. & Schlander, A. (1994). The nature of individual attachment to theory: A review of East Asian variations. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Triandis, H. C., M. D. Dunnett and L. M. Hough. CA, USA, Consulting Psychology Press: 674-688.



- Silin, R. H. (1976). *Leadership and Value: The Organization of Large-scale Taiwan Enterprises*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Sillins, H. & Mulford, B. (2002). Leadership and school results. In K. Leithwood & P. Hallinger (eds.). *Second International handbook of educational leadership and administration*. (561-612). Dordrecht: Kluwer Academic.
- Soylu, S. (2011). Creating a family or loyalty-based framework: The effects of paternalistic leadership on workplace bullying. *Journal of Business Ethics*, 99, 217-231.
- Suber, P. (1999). Paternalism. İnde Christopher Berry Gray (Ed.) *Philosophy of law: An encyclopedia* (632-635). Garland Pub. II.
- Tuncer, G. (2005). The self in family context and traditional family values on attitudes toward paternalistic leadership style. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uhl-Bien, M. & P. Tierney (1990). Company paternalism and the hidden investment process: Identification of the "right type" for line managers in leading Japanese organizations. *Group and Organization Studies*, 15, 414-430.
- Westwood, R. I. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for paternalistic headship among the overseas Chinese. *Organization Studies*, 18, 445-480
- Westwood, R. I. & Chan, A. (1992). Headship and leadership. In R. I. Westwood (Ed.), *Organizational behavior-Southeast Asian perspectives* (pp. 118-143). Jurong, Singapore: Addison Wesley Longman Asia.
- Yaman, T. (2011). Yöneticilerin paternalist (babacan) lider davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşmelerine, iş performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etkisi: Özel sektörde uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.
- Young, R.I. (1994). Critical leadership skills: Perceptions of aspiring and experienced elementary school principals. Unpublished doctoral dissertation, Spalding University, Louisville, Kentucky.
- Yukl, G. (2008). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.