



Paternalist Liderlik ve Okul Kültürü

Paternalistic Leadership and School Culture

ÖZET

Paternalist liderlik çalışanlarına babacan tavır gösteren liderlik yaklaşımını ifade etmektedir. Doğu toplumlarında toplumsal kültürün önemli bir parçası olan paternalizm anlayışı Türkiye’de etkin olan toplumsal kültür ile benzeşmektedir. Dolayısıyla bu kültürden etkilenen liderler paternalist davranışlar sergileyebileceklerdir. Bu çalışmanın amacı, paternalist liderlik yaklaşımını benimseyen okul müdürlerinin okul kültürü üzerindeki etkilerini, okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan paternalist liderlik davranışları ve öğretmenlerin okul kültürü algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği, öğretmenlerin paternalist liderlik algısı ile okul müdürüne güven düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Anahtar Kelimeler: Paternalist Liderlik, Okul Kültürü, Okul Müdürü, Öğretmen

ABSTRACT

Paternalistic leadership refers to the leadership approach that shows a paternalistic attitude to its employees. The understanding of paternalism, which is an important part of social culture in eastern societies, is similar to the active social culture in Turkey. Thereby, leaders affected by this culture will be able to exhibit paternalistic behaviors. The aim of this study is to examine the effects of school principals who adopt the paternalistic leadership approach on school culture, the paternalistic leadership behaviors of school principals perceived by teachers and whether teachers' perceptions of school culture differ according to demographic variables, the relationship between teachers' paternalistic leadership perception and the level of trust in the school principal.

Keywords: Paternalistic Leadership, School Culture, School Principal, Teacher

GİRİŞ

Kültür, geçmişten günümüze anlamı farklılık gösteren bir kavramdır. Geçmişte yerleşik hayat, toplum düzeni ve tarım anlamlarını içeren kültür kavramını çalışmalarında ilk kullanan Voltaire’dir. Ülkemizde ilk defa Ziya Gökalp yaşantımızın her alanını şekillendiren kültürü sistemli bir şekilde incelemiştir. Kültürün millî, medeniyetin milletler arası olduğunu ifade eden Gökalp, kültürü, "yalnız bir milletin dinî, ahlakî, hukuki, akli, estetik, lisanî, iktisadî ve fennî hayatlarının ahenkli bir bütünüdür" şeklinde tarif eder. Bu kurumların toplamı, o toplumun kültürünü oluşturur (Gökalp, 1994; akt. Tutar ve Aktan, 2007).

Toplumun temelini oluşturan kültür, dinamik bir süreçte üyeleri tarafından yenilenir, gelişen ve koşullara göre şekillenerek bir sonraki nesillere aktarılır. Örgüt kültürü bilinçli ya da bilinçsiz şekilde ortaya konan bir takım varsayım, inanç ve değerler olarak tanımlanabilir. Her örgütün kendine özgü bir kültür anlayışı vardır.

Örgüt kültürü ile liderler arasında, örgüt kültürünün oluşması anlamında bir etkileşim vardır. Liderler örgüt kültürünün temelini oluştururlar. Liderin inandığı değerler, sahiplendiği ilkeler örgüt kültürüne yansır. Liderler örgütün yapısını oluştururlar. Bu yapı ile birlikte örgütün ekolünün oluşmasında, örgüte özgü sembollerin ve törenlerin oluşmasında önemli bir yer tutarlar.

Liderlik üzerinde en çok durulan, anlam yüklenmeye çalışılan ve geçmişten günümüze ihtiyaç duyulan bir kavramdır. Liderliğe duyulan ihtiyaç gün geçtikçe daha artmaktadır. Liderlik kavramına farklı bakış açılarıyla yaklaşılmış, bilimsel araştırmaların başladığı 20. yüzyıldan itibaren birçok tanımlama yapılmıştır. Bennis bu durumu davranış bilimlerinde üstünde en çok durulan konu olmasına rağmen diğer konulardan daha az açıklanması nedeniyle ironik bulmuştur. Liderlik insanları etkileme sanatıdır. Bu etkileme gücü ile amaçlara ulaşma için yapılacak davranışlar gruba istekle yaptırılabilir. Ayrıca liderlik, tüm örgüt yapılarında karşılaşılan ve örgütü vizyonlarına ulaşmaları için etkileme ve güdüleme yeteneği olarak tanımlanabilir.

Liderlik ile ilgili çok fazla tanım yapılması, bu tanımların çoğunlukla öznel olması liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına ve bu liderlik tarzları ile ilgili araştırmalar yapılmasına neden olmuştur. Bu liderlik tarzlarından birisi de paternalist liderliktir. Fransızca “paternalisme” sözcüğünden dilimize geçen paternalizm babacılık olarak tanımlanmıştır (TDK,2021). Paternalizm devletin vatandaşlarının ihtiyaçlarını karşılaması,

İlker Gedik ¹ 
Bedi Büyükleyla ² 
Zehra Gedik ³ 

How to Cite This Article

Gedik, İ., Büyükleyla, B. & Gedik, Z. (2023). “Paternalist Liderlik ve Okul Kültürü”, International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 9(74): 4235-4242. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.71351>

Arrival: 27 June 2023

Published: 31 August 2023

Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Öğretmen, MEB, İstanbul, Türkiye

² Okul Müdürü, MEB, İstanbul, Türkiye

³ Öğretmen, MEB, İstanbul, Türkiye

vatandaşlarını koruması ve onlara bir baba şefkati ile sahip çıkması anlayışını içermektedir. Paternalist toplumlarda ast ile üst arasındaki ilişki ebeveyn ve evlat arasındaki ilişkiye benzerdir (Köksal, 2011). Bu ilişkide üst astı için faydalı olacağına inandığı kararlar alırken, astından koşulsuz bir sadakat bekler. Bu sadakat kararları sorgulamadan kabul etmesini ve uygulamasını içerir. Daha çok Asya kültürlerinde geleneksel olan ailecilik anlayışına dayanan paternalist liderlik ile ilgili ilk çalışmalar Dr. Silin tarafından 1960'lı yıllarda yapılan araştırmalarda yer almıştır. Bu çalışmada Tayvan'daki işletme sahibi ve yöneticilerinin yönetim anlayışları ve tarzlarının Batı ülkelerindeki işletme sahibi ve yöneticilerinkinden daha farklı olduğu tespiti yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda yöneticilerin otorite merkezi olduğu, ahlaki ve öğretici liderlik yaptıklarını, ast-üst arasındaki ilişkiyi astlarıyla mesafeli olarak sürdürdüklerini gözlemlemiştir.

Liderlik ile ilgili yapılan son çalışmalarda kültürlerarası liderlik ön plana çıkmaya başlamıştır. Fakat yapılan araştırmalara konu olan liderlik yaklaşımlarının Batı kökenli olduğu, paternalist liderlik gibi Doğu kökenli liderlik tarzlarına çok az yer verildiği görülmüştür. Paternalist liderlerin çalışanlarını aile gibi görmesi, onların sorunlarına eğilmesi, tatlı-sert tutumu, otoriter yapısı, örgüt içinde aile ortamı oluşturması gibi özellikleri ile son yıllarda kültürümüz ile ilişkilendirilmiştir. Bu ilişkilendirme sonucunda paternalist liderlik tarzına Türkiye'de de yapılan çalışmalarda yer verildiği ve bu liderlik tarzının yönetsel süreçlerde etkili bir araç olarak kullanılabileceği görülmüştür.

Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki

Karabulut ve Aytemiz Seymen (2020), paternalist liderlik ve alt boyutları olan yardımsever ve ahlaki boyutlar ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptamıştır. Örgütsel özdeşleşme ile paternalist liderliğin alt boyutu olan otorite boyutu arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Algılanan yönetici desteği ile paternalist liderlik ve alt boyutları yardımsever ve ahlaki boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken, otoriter boyutu ile anlamlı bir ilişkisi saptanamamıştır. Örgütsel özdeşleşme ve algılanan yönetici desteği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

İş görenlerin, yönetici destek algısı arttıkça, örgütsel özdeşleşme düzeylerinin de artış göstereceği saptanmıştır (Karabulut ve Aytemiz Seymen, 2020). Örgütle olan özdeşleşme düzeylerinin artması iş görenlerin paternalist lider davranışlarını olumlu yönde değerlendirmesine ve benimsemesine bağlı olacaktır.

Özgenel ve Dursun (2020), yaptıkları araştırmalar sonucunda bürokratik kültür tutumları ile paternalist liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin pozitif yönde geliştiğini tespit etmişlerdir. Aynı araştırmalarda elde edilen bir diğer bulgu ise; destek, başarı ve görev kültürleri ile paternalist liderlerin tutumları arasında belirgin düzeyde bir ilişki bulunamadığıdır.

Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ile Demografik Değişkenler İlişkisi

Cerit ve diğerleri (2011) sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışı sergilemelerini istemelerine yönelik yaptıkları araştırma sonucunda, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık tespit etmişlerdir. Kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışı sergilemelerini erkek öğretmenlerden daha çok istediklerini belirlemişlerdir. Yine aynı çalışmada sınıf öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışı sergileme isteklerinde anlamlı bir farklılık bulunduğu Cerit (2011) tarafından yapılan araştırmada ortaya konmuştur. Araştırmada kullanılan Tukey HSD testi sonucunda sınıf öğretmenlerinin mesleki kıdemlerinin artmasının okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışı sergilemesine olan isteklerini de arttırdığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre sınıf öğretmenlerinin mesleki kıdemleri arttıkça okul müdürlerinin paternalist lider olmalarını isteme düzeylerinin arttığı ifade edilebilir (Cerit ve diğerleri, 2011).

Korkut ve Hacıfazlıoğlu (2011) öğretmenlerin okul kültürünü algılama düzeylerinin cinsiyet ve şu anki müdürle çalışma yılı değişkenleri üzerinden incelediklerinde anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir.

Arslan (2016) öğretmen cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin paternalist liderlik düzeyine yönelik görüşlerinin farklılaştığını belirtmiştir. Okul müdürlerinin paternalist liderliğin yardımsever liderlik ve otoriter liderlik boyutlarındaki davranışlarını sergileme düzeylerini erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde gördükleri tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin paternalist liderliğin ahlaki liderlik boyutunu daha yüksek düzeyde kullandıkları ise kadın öğretmenler tarafından görüldüğü belirtilmektedir.

Öğretmenlerin şu anki müdürle çalışma değişkeni üzerinden aynı çalışma için yapılan araştırmada, okul müdürlerinin paternalist liderliğin yardımsever ve otoriter boyuta sahip olma üzerinde müdürle çalışma yılı üzerinde anlamlı bir farklılık görülmezken, yapılan Tukey testine göre çalışma yılı arttıkça okul müdürlerinin ahlaki boyuta sahip olmalarına ilişkin öğretmen görüşleri azalmaktadır.

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarından aile havası oluşturmaya ilişkin davranışının erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olumlu görüş bildirdiklerini Saylık (2017) araştırmasında tespit etmiştir. Aynı çalışmada paternalist liderliğin alt boyutu olan hayırsever boyutuna ilişkin öğretmen algısının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirtilmiştir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul müdürünün hayırsever boyutunu daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmüştür. Yaş değişkeni ve şu anki müdürle çalışma yılı üzerinde yapılan çalışmada ise yaşlı öğretmenlerin okul müdürlerini daha çok hayırsever olarak nitelendirdiklerini ortaya koymaktadır.

Aynı çalışmada paternalist liderliğin otoriter boyutunda cinsiyet, yaş ve şu anki müdürle çalışma yılı değişkenleri üzerinde öğretmen algısı üzerinde anlamlı bir farkın görülmediği belirtilmektedir. Paternalist liderliğin müdahalecilik boyutu üzerinde elde edilen bulgularda cinsiyet faktörü ile aralarında anlamlı bir farklılık görüldüğü belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini daha fazla müdahaleci bulurlar. Müdahalecilik boyutu ile yaş ve şu anki müdürle çalışma yılı değişkenleri arasında anlamlı bir fark görülmediği tespit edilmiştir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini daha paternalist lider olarak gördüklerini belirtmiştir. Bu durum okul müdürlerinin çoğunlukla erkek olmaları ve hem cinsler arasında paternalistik müdahale ve davranışların ortaya çıkma sıklık ve yoğunluğunun kadınlara kıyasla daha fazla olmasına ilişkindir (Saylık, 2017).

Dağlı ve Ağalday (2018) öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algılarında cinsiyet değişkeni üzerinde yaptıkları çalışmada paternalist liderliğin yardımsever alt boyutunda anlamlı bir fark belirlemişlerdir. Paternalist liderliğin alt boyutları ahlaki liderlik, otoriter liderlik ve çıkarıcı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algısı ile cinsiyet değişkeni üzerinde anlamlı bir fark saptanamamıştır. Okul müdürlerinin yardımseverlik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarına bakıldığında erkek öğretmenlerin algılarının kadın öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Sınıf öğretmenlerinin paternalist liderliğe ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre araştırmasını yapan Kılıç (2019) okul müdürlerinin birey düzeyindeki ilişkiler ve çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinden birey düzeyindeki ilişkiler ve çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme isteklerinin fazla olduğunu ve erkek öğretmenlerin belirtilen boyutlarda okul müdürlerini paternalist lider olarak görme eğilimlerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Aynı çalışmada okul müdürlerinin işyerinde aile ortamı, sadakat beklentisi ile hiyerarşik durum ve otorite boyutlarında cinsiyet değişkeni üzerinden anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Anlamlı farklılığın tespit edilemediği boyutlarda okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde algıladıkları tespit edilmiştir.

Aynı çalışmada mesleki kıdem değişkeni üzerinden sınıf öğretmenlerin paternalist liderlik algılarında çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilenme ve sadakat beklentisi boyutlarında farklılık tespit etmiştir. Mesleki kıdem artmasıyla okul müdürlerinden bu boyutlarda paternalist liderlik beklentisi yükselmektedir. Birey düzeyinde ilişkiler, işyerinde aile ortamı ile hiyerarşik durum ve otorite boyutlarında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Anlamlı farkın tespit edilemediği bu boyutlarda mesleki kıdemi yüksek olan sınıf öğretmenlerinin diğerlerine göre paternalist liderlik algısının yüksek düzeyde olduğu sonucuna erişilmiştir. Başka bir ifade ile mesleki kıdem ile paternalist liderlik arasında pozitif bir ilişkinin olduğu elde edilen bu bulgular doğrultusunda değerlendirilebilir (Kılıç, 2019:56).

Aktaş'a (2019) göre, öğretmenlerin okul kültürü algıları ile cinsiyet, yaş ve aynı okulda çalışma yılı değişkenleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Aynı okulda çalışma yılı 1-5 yıl olanların, 6 yıl olanlara göre okul kültürü algıları çok az bir farkla yüksek bulunmuştur.

Özgenel ve Dursun (2020) okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan paternalist liderlik davranışları üzerinde yaş ve şu anki müdürle çalışma yılının öğretmen algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmadığını fakat cinsiyet değişkeni üzerinde anlamlı bir farklılık oluştuğunu tespit etmişlerdir.

Aynı çalışmada öğretmenlerin okul kültürü algıları üzerinde yaptıkları incelemede erkek öğretmenlerin okul kültürü algılarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Erkek öğretmenlerin görev kültürü algılarının da bürokrasi, destek ve başarı alt boyutlarına göre kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Özgenel ve Dursun, 2020).

Öğretmenlerin okul kültürü algıları üzerinde yaş değişkeni üzerinde yapılan incelemede anlamlı bir farklılık oluştuğu Özgenel ve Dursun (2020) tarafından tespit edilmiştir. 51 yaş üstü öğretmenlerin diğer yaş gruplarına göre okul kültürü algılarının özellikle başarı kültürü ve görev kültürü algılarının diğer yaş grubundaki

öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okul kültürü algılarında şu anki müdürle çalışma yılının anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir.

Sarı (2021) okul müdürlerinin paternalist liderlik özelliklerini algılamada kadın ve erkek öğretmenlerin eş düzeyde olduğunu belirtmektedir. Buradan öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışı algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Mesleki kıdem değişkenine göre yapılan araştırmada ise mesleki kıdemi az olan öğretmenlerin diğerlerine göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde gördükleri sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Öğretmenlerin Paternalist Liderlik Algısı ile Okul Müdürüne Güven Düzeyi Arasındaki İlişki

Wu ve diğerleri (2012) yaptıkları çalışmada otoriter liderlik davranışlarının güven duygusunu azaltabileceğini belirlemişlerdir. Otoriter liderlik davranışının lidere güvenin gelişmesine katkı sağlamadığı hatta olumsuz yönde etkilediği, çalışanlarda korku ve öfkeye neden olmasından dolayı otoriter liderlik ile lidere duyulan güven arasındaki ilişkinin negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Otoriter liderlerin çalışanlarına saygı gösterme, fikirlerini dile getirme isteklerine izin verme olasılıkları daha düşük olduğu için çalışanlarda adaletsizlik algısının ortaya çıkacağını bulmuşlardır. Otoriter liderliğin, algılanan adaletsizlik duygusunun etkisiyle lidere olan güveni azaltabileceği ve iş performansı ile örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumsuz etkilerinin olabileceğini belirtmişlerdir. Aynı çalışmada yardımsever liderliğin etkileşimsel adalet algıları yoluyla lidere duyulan güven ile olumlu yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Çalışanların denetim güvenini geliştirmesi üzerinde paternalist liderliğin yardımseverlik boyutunun etkili olduğu görülmektedir. Yardımsever liderlik davranışının çalışan algıları düzeyinde olumlu etkileri olduğu için liderlerin çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılığı açısından liderin olumlu değerlendirilmesine katkı sağladığı belirtilmektedir.

Ahlaki liderlik davranışlarının lidere olan güveni olumlu yönde etkilediği ve çalışanlarda algılanan adalet duygusuna aracılık ettiği Wu ve diğerleri (2012) tarafından yapılan araştırmada tespit edilmiştir. Liderlerin ahlaki davranışları, liderlerin güvenilirliğinin ve dolayısıyla astlarının liderlere olan güveninin kritik belirleyicileridir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; Rempel, Holmes ve Zanna, 1985; akt. Wu ve diğerleri, 2012).

Çıraklar ve diğerleri (2016) yaptıkları araştırmada örgütsel özdeşleşme ve ahlaki liderlik arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını, ancak yardımsever liderlik ile pozitif, otokratik liderlik ile negatif anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Örgütsel güven değişkeni ile otokratik liderlik ilişkisinin negatif anlamlı olduğunu, yardımsever ve ahlaki liderlik ile pozitif anlamlı olduğunu bulgulamışlardır. Başka bir ifadeyle paternalist liderliğin ahlaki ve yardımsever boyutlarının güven üzerinde pozitif etkileri görülürken otokratik liderlik davranışlarının çalışanların liderlerine karşı duydukları güven algısına negatif yönde etkileri olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin iş tatmini ve öğrencilere olan bağlılığın üzerinde müdüre duyulan güvenin olumlu etkileri olduğu Shi ve diğerleri (2020) tarafından belirtilmiştir. Aynı araştırma sonucunda paternalist liderliğin alt boyutu olan otoriter ve ahlaki liderliğin öğretmenlerin iş tatmini ve öğrencilere bağlılık üzerinde dolaylı yönden etkileri olduğu ve bu etkinin müdüre duyulan güvene aracılık ettiği elde edilen bulgular arasındadır. Otoriter liderliğin öğretmenlerin iş tatmini ve öğrencilere bağlılık üzerindeki etkilerinin olumsuz yönde olduğu, müdürlerin sergilediği otoriter davranışların öğretmenler üzerinde güven noktasında zafiyet oluşturabileceği belirtilmiştir.

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarından ahlaki davranış sergilemelerinin öğretmenlerin iş tatmini ve öğrencilere bağlılık üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu, müdüre duyulan güven ile ahlaki davranışlar arasında olumlu anlamda ilişki olduğu belirlenmiştir. Müdürün sergilediği ahlaki davranışların öğretmenler tarafından müdüre duyulan güveni arttırdığı görülmüştür.

Öğretmenlerin iş tatmini ile öğrencilere bağlılık üzerinde hayırsever liderlik davranışları arasında müdüre duyulan güvenin anlamlı bir etkisinin bulunmadığı ve bu etkinin araştırma sonucunda beklenmedik bir bulgu olduğu Shi ve diğerleri, (2020) tarafından açıklanmıştır.

Okçu ve diğerleri (2020) yaptıkları araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve müdüre güven düzeyleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki tespit etmişlerdir. Paternalist liderliğin alt boyutları olan aile havası oluşturma ve hayırseverlik ile müdüre güven düzeyi pozitif yönlü ve orta düzeyli iken otoriter ve müdahalecilik alt boyutu ile müdüre güven düzeyi arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Paternalist liderliğin yetersiz görme alt boyutu ile müdüre güven düzeyi arasında ise negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki belirlenmiştir.

Paternalist liderlik Konfüçyüs kültürüne dayanır, bu nedenle görünüşte paradoksal “kontrol” ve “bakım” aynı anda mevcut olabilir. Bu, bir ebeveynin çocuğuna davranış biçimine benzetilmiştir (Aycan, 2006; Farh ve Cheng, 2000; akt. Qian ve Walker, 2021).

Qian ve Walker’a (2021) göre; okul müdürlerinin popüler olmayan kararlar verirken bile öğretmenlerde güven duygusu oluşturmaları gerekir. Müdürlerin öğretim uzmanlıklarını geliştirdiklerinde paternalist lider olarak güvenilirliklerini arttırdıkları ve öğretmenlerle ilişkilerini bu güven üzerine kurmayı amaçladıkları belirtilmiştir. Araştırmada bütün müdürlerin öğretmenlerle iletişim kurmayı amaçladıkları fakat hepsinin bunu gerçekleştiremediği ve okul müdürlerinin davranışlarının olumlu ve tutarlı görülmesinin öğretmenlerde güven algısının oluşmasında etkili olduğu araştırma sonucunda elde edilen bulgular arasındadır.

SONUÇ

Astlar ile duygusal ilişkilerin kurulduğu, çalışanlara değer atfedildiği, çalışanlara aile üyesi rolü biçildiği ve o role uygun davranıldığı, özel yaşantılar için tavsiyelerde bulunduğu paternalist liderlik, yöneticilerin çalışanları ile aile büyüğü gibi ilgilendiği bir liderlik stildir. Paternalist liderler hiyerarşiye önem verirler ve çalışanlarından sadakat beklerler. Ülkemizde okul müdürlerinin paternalizm algısının yüksek olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmaktadır. Etkili ve sağlıklı bir okul kültürünün oluşmasında okul müdürlerinin göstereceği liderlik davranışlarının etkili olacağı beklenmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenlerden hedeflere ulaşma yönündeki yüksek performans beklentisi için duygusal bağlılığı ve öğretmenlerin güven algılarını arttırmaları yoluyla birlikte hareket etme bilincini göstermelerini sağlamaları gerekir. Okul müdürlerinin paternalist tutumlarının öğretmenlerde örgütsel güveni artırması ve öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyini önemli ölçüde yükseltmesi yoluyla okul kültürünün oluşmasına önemli katkılar sağlamaktadır.

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile okul kültürü arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan paternalist liderlik davranışlarının okul kültürünün bürokratik yanını olumlu yönde etkilerken destek, başarı ve görev kültürleri ile okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çalışmalar da benzer sonuçları göstermektedir (Dursun, 2019; Karabulut ve Aytemiz Seymen, 2020; Özgenel ve Dursun, 2020). Kurşun (2019) tarafından yapılan meta-analiz çalışmalarının sonucunda 52 araştırmadan 49’unda pozitif anlamlı ilişki tespit edilmesi de araştırma bulgularını güçlendirmektedir. Ayrıca, paternalist liderliğin alt boyutları olan yardımsever ve ahlaki liderliğin örgüt kültürü ile özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu ve örgütlenme düzeyini arttırdığı yapılan araştırmalarda elde edilen diğer bir bulgudur. Bu bulguyu güçlendiren örgütsel özdeşleşme ve algılanan yönetici desteği arasında pozitif ilişki olduğunu tespit eden araştırmalar da bulunmaktadır (Karabulut ve Aytemiz Seymen; 2020). Çeşitli araştırmalar sonucunda yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışını (Şendoğdu ve Erdirencelebi, 2014), yöneticiden alınan doyumunu (Cerit, 2012) olumlu yönde etkilediği, işten ayrılma niyetlerini (Özer ve Yurdun, 2012) ise olumsuz yönde etkilediği ortaya konmuştur. Okul müdürlerinin ortaya koydukları paternalist liderlik davranışlarının okul kültürü oluşturmada pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre paternalist liderlik davranışları algılarında anlamlı farklılık tespit edilmezken, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla okul müdürlerini paternalist lider olarak algıladıkları görülmüştür. Arslan (2016), Saylık (2017), Dağlı ve Ağalday (2018), Kılıç (2019) ile Özgenel ve Dursun’un, (2020) araştırmalarından elde edilen bulgular da araştırmadan elde edilen bulguları desteklemektedir. Ancak Cerit ve diğerleri (2011) kadın öğretmenlerin okul müdürlerinden daha çok paternalist liderlik davranışı sergilemelerini beklediklerini ve Sarı (2021) araştırmasında öğretmenlerin okul müdürünün paternalist liderlik özelliklerini algılamada kadın ve erkek öğretmenlerin eş düzeyde olduğunu belirtmektedir. Paternalist liderlerden daha fazla aile ortamı oluşturmaları ve kişisel hayata katılmasını bekleyen erkek öğretmenlerin, lider-izleyici arasındaki ilişkinin ebeveyn-evlat ilişkisine benzer özellikler göstermesini istedikleri söylenebilir. Sonuçlara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranış algılarında yaş değişkeninin mesleki kıdemine artmasına bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Öğretmenlerin yaşları ve mesleki kıdemleri arttıkça okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını algılama düzeyleri ve okul müdürlerinin paternalist lider olması beklentileri artmaktadır. Cerit ve diğerleri (2011) ve Kılıç’ın (2019) araştırmaları elde edilen bulgular ile benzerlik gösterirken, Saylık (2017) yaşı daha büyük öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderliğin hayırsever boyutunu daha çok sergilediklerini ve okul müdürlerini olarak nitelendirdiklerini, paternalist liderliğin otoriter boyutunda ise anlamlı bir farkın görülmediğini belirtmektedir. Ancak, Özgenel ve Dursun (2020) okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan paternalist liderlik davranışlarının yaş değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ve Sarı (2021) ise mesleki kıdemi az, yaşı daha küçük olan öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde algıladıklarını ortaya koymuşlardır. Şu

anki müdürle çalışma yılının okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını öğretmenlerin algılamasında anlamlı bir farklılığa yol açmadığı belirlenmiştir. Arslan (2016), Saylık (2017) ile Özgenel ve Dursun (2020) çalışmalarından elde edilen sonuçlar da benzerlikler göstermektedir.

Öğretmenlerin okul kültürüne algılama düzeyleri ile cinsiyet, yaş ve şu anki müdürle çalışma yılı değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Araştırmalardan elde edilen bulguları benzer şekilde Korkut ve Hacıfazlıoğlu (2011) ve Aktaş'ın (2019) araştırmaları desteklemektedir. Özgenel ve Dursun (2020) şu anki müdürle çalışma yılının öğretmenlerin okul kültürü algıları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığını ancak cinsiyet ve yaş değişkeni üzerinde anlamlı bir farklılık görüldüğünü tespit etmişlerdir. Erkek öğretmenlerin okul kültürü algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğunu özellikle görev kültürü algılarındaki bu yüksek düzeyin bürokrasi, destek ve başarı alt boyutlarına göre daha belirgin olduğunu Özgenel ve Dursun (2020) yaptıkları araştırmada tespit etmişlerdir. Yaş değişkeni üzerinde yaptıkları araştırmada ise 51 yaş üstü öğretmenlerin diğer yaş grubu öğretmenlerine göre okul kültürü algılarında pozitif yönde anlamlı bir farklılık oluştuğu, bu farkın görev kültürü ve başarı kültüründe belirgin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Liderin paternalist tutumlarından ahlaki ve yardımsever davranışlarının lidere olan güveni ve performans düzeyini arttırdığı, örgütsel vatandaşlık duygusunu güçlendirdiği ancak otoriterlik davranışlarının çalışanlarda adalet algısını ve lidere olan güveni azalttığı görülmüştür. Araştırmadan elde edilen bulgular Wu ve diğerleri (2012) ve Çıraklar ve diğerleri (2016) tarafından yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlarla benzer özellikler göstermektedir.

Araştırmada okul müdürlerinin ahlaki davranış sergilemelerinin iş tatmini ve öğrencilere bağlılığı güçlendirdiği, müdürün sergileyeceği ahlaki davranışların öğretmenlerin güven algı düzeyini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Shi ve diğerleri (2020) tarafından yapılan araştırmalarda benzer sonuçlar bulunurken, yardımsever liderliğin müdüre duyulan güven üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgusuna erişmişlerdir. Örgütsel güven ve müdüre duyulan güven üzerinde paternalist liderlik davranışlarının etkisi incelendiğinde pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve müdürlerin öğretim uzmanlıklarının gelişmesinin öğretmenlerin kendilerine olan güvenlerini arttırabileceği görülmektedir. Araştırmanın bu bulgular Okçu ve diğerleri (2020) ile Qian ve Walker'ın (2021) araştırmalarından elde ettiği sonuçlarla benzerdir. Okçu ve diğerleri (2020) paternalist liderliğin müdahaleci alt boyutu ile müdüre güven arasında anlamlı bir ilişki görülmediğini, yetersiz görme alt boyutu ile müdüre güven arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

ÖNERİLER

Alanyazına dayalı yapılan araştırmada elde edilen bulgulardan hareketle aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Kalıcı bir okul kültürünün oluşturulabilmesi için okul müdürleri liderlik davranışlarını geliştirmelidir.

Paternalist liderliğin en önemli boyutlarından biri olan ve öğretmenlerin güven algısını oluşturan okul dışı zamanda da birlikte vakit geçirmedir. Okul müdürlerinin öğretmenlerle okul dışı zamanlarda da görüşmeleri, problemlerine destek olmaları, özel günlerine katılmaları önerilebilir.

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarıyla ilgili yapılan araştırmaların sınırlı olduğu dikkate alındığında, okul kültürünün oluşmasına etki eden faktörler ile okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları arasındaki ilişkiler araştırılabilir.

Eğitim yöneticisinin paternalist liderlik ve okul kültürü temalı hizmet içi eğitim, seminer ve kurs olanakları sağlanabilir.

Paternalist liderlikle ilgili ölçek geliştirme çalışması yapılabilir.

KAYNAKÇA

Aktan, C. C. ve Tutar, H. (2007). Bir sosyal sabit sermaye olarak kültür. Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi. 6(20), 1-11.

Aktaş, E. (2019). İlkokul öğretmenlerinin okul kültürü algı düzeylerinin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.

Arslan, Ö. (2016). Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uşak Üniversitesi, Uşak.

Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J. M., Felfe, J. and Saher, N. (2013). Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes. Journal of International Business Studies, 44, 962-969.

- Balçı, A. (2005). Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü. Ankara: Pegem Akademi.
- Cerit, Y. (2012). Paternalist liderlik ile yöneticiden ve işin doğasından doyum arasındaki ilişki. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 31(2), 35-56.
- Cerit, Y., Özdemir, T. ve Akgün, N. (2011). Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışı sergilemelerini istemeye yönelik görüşlerin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(1), 87-99.
- Chan, S. C. H., Huang, X., Snape, E. and Lam, C. K. (2012). The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. Journal of Organizational Behavior. DOI: 10.1002/job.1797.
- Chou, W. J., Sibley, C. G., Liu, J. H., Lin, T. T. and Cheng, B. S. (2015). Paternalistic leadership profiles: A person-centered approach. Group & Organization Management, 1-26.
- Çalışkan, N. ve Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde paternalist liderlik algısına etki eden ulusal kültür boyutlarının belirlenmesi. Journal of Yasar University, 11(44), 240- 250.
- Çıraklar, N. H., Uçar, Z. Ve Sezgin, O. B. (2016). Paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi: Lidere güvenin aracılık rolü. Research Journal of Business and Management, 3(1), 73-87.
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2018). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının incelenmesi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 17(66), 518-534.
- Dursun, İ. E. (2019). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının okul kültürü oluşturmadaki etkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin babacan (paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerindeki etkilerine yönelik bir çalışma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İBBF Dergisi, 13(2), 101-118.
- Gürer, A. (2019). 21. Yüzyılda liderlik yaklaşımları. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- He, G., An, R. and Hewlin, P. F. (2019). Paternalistic leadership and employee well-being: A moderated mediation model. Chinese Management Studies, 13(3), 645-663.
- Karabulut, A. ve Aytemiz Seymen, O. (2020). Paternalist liderlik tarzı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık etkisi. Troyacademy International Journal of Social Sciences. 5(2), 59-82.
- Karşu Cesur, D. (2015). Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sakarya üniversitesi örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Karşu Cesur, D., Erkilet, A. ve Taylan, H. H. (2019). Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sakarya Üniversitesi örneği. Akademik İncelemeler Dergisi, 14(1), 87-116.
- Kılıç, E. (2019). Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel destek algıları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Korkut, A. ve Hacıfazlıoğlu, E. (2011). Öğretmenlerin okul kültürünü algılama düzeyleri: Büyükçekmece örneği. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 10(37), 135-152.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(15), 101-122.
- Kurt, İ. (2013). Paternalist liderlik ile çalışanların işlerine yaratıcı katılım algıları arasındaki ilişkiyi araştırmaya yönelik bir çalışma. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 5(1), 321-330.
- Okçu, V., Ergül, H. F. ve Ekmen, F. (2020). Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Path analiz çalışması). Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 13(73), 755-770.
- Özer, F. ve Yurdun, A. (2012). Birleşme/devir alma sürecini yaşayan örgütlerde paternalist liderlik tipinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(2), 71-80.
- Özgenel, M. ve Dursun, İ. E. (2020). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının okul kültürüne etkisi. Sosyal, Beşeri Ve İdari Bilimler Dergisi, 3(4):284-302.

- Özgenel, M. ve Canuylası, R. (2021). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının örgütsel mutluluğa etkisi. *Eğitim ve Teknoloji*, 3(1), 14-31.
- Qian, H. and Walker, A. (2021). Building emotional principal–teacher relationships in Chinese schools: Reflecting on paternalistic leadership. *Asia-Pacific Edu Res.* <https://doi.org/10.1007/s40299-021-00563-z>.
- Sarı, T. (2021). Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Saylık, A. (2017). Okul müdürlerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile hofstede'nin kültür boyutları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Saylık, A. ve Aydın, İ. (2020). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeğinin geliştirilmesi; geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 53(1), 273-300.
- Simitçioğlu, Y. (2009). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar (Bayrampaşa ilçesi örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Şendoğdu, A. A. ve Erdirençelebi, M. (2014). Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27:253-274.
- Türesin Tetik, H. ve Köse, S. (2015). Örgüt çalışanlarının paternalistik liderlik algıları ve öğrenilmiş güçlülük düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 29-56.
- Türk Dil Kurumu. Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/> adresinden edinilmiştir.