



Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doymu Arasındaki İlişki *

The Relationship Between School Principals' Paternalistic Leadership Behaviors and Teachers' Job Satisfaction

Uzm. Tayfur SARI¹, Doç. Dr. Yüksel GÜNDÜZ²

Öz

Alanyazında yapılan tarama sonucu müdürlerin sahip oldukları paternalist liderlik ya da öğretmenlerin iş doymu konulu çalışmaların sonuçlarının yaşanılan çevre ve kültürle doğrudan ilişkisi görülmektedir. Paternalist liderliğe ulusal ölçekte bakıldığında farklılıklar olduğu görülmüştür. Bundan dolayı paternalist liderliğin öğretmenlerin iş doymu üzerindeki etkisi ulusal ve kültürel çerçevede değişiklik göstermektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmanın amacı, müdürlerin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doymu arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın evrenini, 2019-2020 eğitim öğretim yılında Sinop ilinin tamamında görev yapan 2517 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemi ise evrenden tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 717 öğretmen oluşturmıştır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada “Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” ve “Minnesota İş Doymu Ölçeği” olmak üzere iki ölçme aracı kullanılmıştır. Verilerin analizinde, frekans, yüzdeler dağılım, aritmetik ortalama, t-testi, korelasyon ve regresyon analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre, müdürlerin paternalist liderlik davranışları “orta” seviyede değerlendirilmiştir. Öğretmenlerin iş doymu ise ortalamanın üzerinde ve “memnun” olarak belirlenmiştir. Müdürlerin paternalist liderlik tutumlarına ilişkin öğretmen algıları ile iş doymu algıları arasında anlamlı ve pozitif yönde orta seviyede bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca, müdürlerin paternalist liderlik davranışlarının, öğretmenlerin iş doymunu anlamlı bir şekilde öngördüğü tespit edilmiştir. Müdürlerin sahip olduğu ahlaki ve yardımsever liderlik alt boyutları öğretmenlerin sahip oldukları iş doymunu artırmaktadır. Bu liderlik vasfına sahip olmayan okul müdürleri gerek literatür taraması ile bilgi edinerek gerekse böyle bir müdürü kendilerine rol model olarak kendilerini geliştirmeli bu sayede de kurumlarındaki öğretmenlerin iş doymularına katkı sağlayabilirler.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, müdür, liderlik, paternalist lider, iş doymu

The Relationship Between School Principals' Paternalistic Leadership Behaviors and Teachers' Job Satisfaction

Abstract

As a result of the survey conducted in the literature, the results of studies on paternalistic leadership of principals or teachers' job satisfaction have a direct relationship with the environment and culture

* Bu çalışma ikinci yazar danışmanlığında ilk yazar tarafından yazılan ‘Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doymu arasındaki ilişki’ isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

¹Avukat Hasan Hüsnü Kılıç İlkokulu, tayfursari.855@gmail.com.

²Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, yukselgunduz0735@gmail.com

experienced. Since paternalistic leadership has been looked at on a national scale, it has been seen that there are differences. Therefore, the effect of paternalistic leadership on teachers' job satisfaction varies within national and cultural framework. In this context, the aim of this study is to determine the relationship between principals' paternalistic leadership behaviours and teachers' job satisfaction. The population of the study consists of 2517 teachers working in the entire province of Sinop in the 2019-2020 academic year. The sample consisted of 717 teachers selected from the population through random sampling. Relational screening model was used in the research. In the study, two measurement tools, namely "School Principals' Paternalistic Leadership Behaviours Scale" and "Minnesota Job Satisfaction Scale" were used. Frequency, percentage distribution, arithmetic mean, t-test, correlation and regression analysis techniques were used to analyse the data. According to teachers' perceptions, the paternalistic leadership behaviors of principals are rated as "moderate." Teachers' job satisfaction levels are above average and described as "satisfied." A significant and positive medium-level relationship has been found between teachers' perceptions of principals' paternalistic leadership behaviors and their job satisfaction perceptions. Additionally, it has been determined that principals' paternalistic leadership behaviors are a significant predictor of teachers' job satisfaction. Moral and benevolent leadership sub-dimensions of principals increase teachers' job satisfaction. School principals who do not have this leadership quality should improve themselves both by obtaining information through literature review and by taking such a principal as a role model for themselves, thus they can contribute to the job satisfaction of teachers in their institutions.

Keywords: Teacher, manager, leadership, paternalist leader, job satisfaction

Giriş

Okul örgütleri girdisi ve çıktısı insan olan sosyal bir örgüt özelliğine sahiptir. Dolayısıyla sistem doğrudan insanla ilgilenir. Sistemin hiyerarşik yapısında yöneten okul müdürleri, yönetilenler ise öğretmenler ve diğer personeldir. Okul müdürleri ilk atandıklarında yönetici sıfatıyla görev yaparlar. Ancak yönetici zaman içinde, bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından öğretmenlerce takip edilen ve yararlanılan bir konuma geldiğinde, o artık lider konumundadır. Okul müdürlerinin sergileyecekleri değişik liderlik stilleri bulunmaktadır. Bu stillerden biri de paternalist liderliktir. Paternalist lider, işgörenlerin ailedeki baba figürü gibi koruyup kollaması bir özelliğe sahiptir. Paternalist liderin bu özelliği ile işgörenlerin karşılaştıkları sorunların çözümüne yardımcı olması, onları işe motive etmesi ve böylece okulun başarısını artırması beklenir. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının bir yansıması olarak, öğretmenlerin iş doyumları üzerinde bir etkisinin olabileceği düşünülebilir. Bu etki olumlu olursa, öğretmenlerin daha yüksek performans göstermeleri, düşük olursa daha düşük performans göstermeleri beklenir. Bu bilinçle hareket etmesi gereken müdürler, daha çok öğretmenleri ve diğer eğitim işgörenlerin iş doyumunu yönünden destekleyecek liderlik davranışlarında bulunmalıdırlar. Bu durum okul, okul müdürleri, öğretmenler ve diğer eğitim iş görenleri açısından olumlu sonuçlar doğurabilir. Bu bağlamda okul müdürlerinin yönetim sürecinde gösterdiği paternalist liderlik davranışlarının ve bu davranışların öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki etkilerin ne olduğu incelemeye değerdir.

1. Paternalist Liderlik

Paternalist liderlik kavramı, "baba" figürünün otoritesi, koruyuculuğu ve sağladığı güvenlik hissiyle özdeşleştirilerek farklı kültürlerde ve dönemlerde çeşitli şekillerde ifade edilmiştir. Bu liderlik tarzının Batı'dan ziyade Doğu kültürlerinde daha yaygın olarak görülmesi, ataerkil yapının ve hiyerarşik düzenin bu kültürlerde daha belirgin olmasından kaynaklanmaktadır. Burada paternalist liderlik güç ve koruyuculuğu temsil etmektedir. Bu bağlamda Batılı düşünürler paternalizmi otorite ve yetki kavramlarıyla (Aycan ve Kanungo, 2000) ifade etmektedirler. Batı dünyasında yetki ve otorite kavramlarına duyulan güvensizlik, paternalizm gibi üstünlükçü yaklaşımlara karşı da bir direnç yaratmaktadır. Bu bağlamda paternalist liderlik, liderlik niteliğine sahip kişinin

çalışanlarına bir baba figürü gibi koruyucu yaklaşması ve bunun karşılığında onlardan kendisine saygı gösterip itaat etmelerini beklemesi olarak tanımlanır (Köksal, 2011). Paternalizm üzerine yapılan tüm çalışmalar, bu kavramı aile yapısına benzeterek, lideri otoriter bir baba figürü, çalışanları da itaatkar aile üyeleri olarak tanımlamaktadır. Aycan'a (2001) göre paternalizm, liderin çalışanlarını koruyup kollamasına, çalışanların ise liderin söylediklerini sorgulamadan kabul etmelerine dayanan bir yaklaşımdır. Liderin baba figüründen ayrıldığı nokta, babanın ailesine koşulsuz eşit yaklaşmasına karşın, liderin kendi çıkarları doğrultusunda çalışanları arasında ayırım yapabilesidir. Paternalist bir lider, çalışanlarına bir ebeveyn gibi yaklaşarak sorunlarını çözmeye, onları motive etmeye ve çalışma arzularını artırarak örgütün başarısını olumlu bir şekilde devam ettirmeye çalışır (Aycan ve Fikret Pasa, 2000). Burada, paternalist lider, çalışanları koruyup kollarken, aynı zamanda onların kendine bağımlı olmalarını ve isteği doğrultuda hareket etmelerini istemektedir. Bu durum, ilk etapta olumlu gibi değerlendirilse de yarattığı bağımlılık, çalışanların inisiyatif kullanmalarını ve girişimciliklerini engelleyebilir. Bu yönüyle paternalist liderli, otokratik liderlik gibi değerlendirilip, pek tasvip edilen bir liderlik olarak görülmez. Ancak, paternalist liderlik ile otokratik liderlik arasında farklar mevcuttur.

Paternalist liderlik modeli, otokratik liderlik modeliyle birçok açıdan benzerlik gösterse de, aralarında belirgin farklılıklar da vardır (Erben, 2004). Paternalist lider, çalışanlarının mutluluğu ve şirketin başarısı için çaba sarf ederken, bu beklentiyi karşılıksız saygı ve itaatle birleştirir. Bu durum, çalışanların kişisel sorunlarıyla yakından ilgilenme gibi olumlu yönleriyle birlikte, otokratik liderlikten farklı kılar. Paternalist liderlik, çalışanlardan saygı ve itaat bekler ama onların tüm sorunlarıyla da ilgilenir. Bu konuda bencil ve çıkarıcı davranmaz.

Paternalist liderlik yaklaşımı, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde faydalar sunmaktadır. Çalışanlar, bu liderlik tarzı sayesinde daha az stres ve daha yüksek iş bağlılığı yaşarken, örgütler de çalışanların artan performansı sayesinde daha başarılı olmaktadır. Bununla birlikte, örgüt içinde kurum kimliği gelişecek ve böylece bireysellik yerine biz bilinci ön plana çıkacaktır (Yaman, 2011). Bu açılarından bakıldığında paternalist liderliğin olumlu yansımaları görülmektedir.

Paternalist liderlik modeli, kültürel olarak benimsenmeye başlansa da, uygulama aşamasında farklı boyutlar barındırdığı ortaya çıkmıştır (Aycan, 2001). Bu boyutlar incelendiğinde, en yaygın ve uygulanabilir olanının Farh ve Cheng (2000) tarafından geliştirildiği belirlenmiştir. Buna göre, paternalist liderlik üç boyutta ele alınmıştır. Bunlar, otoriter, yardımsever ve ahlaki liderliktir. Bunların da her birinin kendine göre özellikleri bulunmaktadır.

Otokratik lider, tüm yetkiyi elinde tutan ve aldığı kararların sorgulanmadığı, çalışanlarına yalnızca talimat veren bir liderlik modelidir (Farh ve Cheng, 2000). Bu modelde lider, çalışanlarından koşulsuz itaat bekler ve saygı ile bağlılık, liderin öncelikli değerleri arasındadır. Örgütteki astlarını sıkı bir denetim altında tutar ve kararlarına uyulmasını zorunlu kılar.

Yardımsever lider, astlarının mutluluğunu, motivasyonunu ve aidiyet duygusunu geliştirmek ve sürdürebilmek amacıyla onlara destekleyici tutumlar sergiler (Tetik ve Köse, 2015). Bu liderlik tarzında, lider çalışanlarına sadece iş hayatında değil, aynı zamanda özel yaşamları ve ailevi meselelerinde de çözüm bulmaya yönelik yardımcı olur.

Ahlaki lider: Lider, çalışanların sadece bireysel olarak iyi olmalarını değil, aynı zamanda örgütün de başarılı ve sağlıklı bir şekilde ilerlemesini sağlamayı amaçlamaktadır (Farh ve Cheng, 2000). Burada kurum ve çalışanın gözetilmesi esas alınmıştır. Olması gereken de kurumun ve çalışanın amaçlarını gerçekleştirmelerine yardımcı bir sistemin kurulmasıdır.

Aycan ve Kanungo (2000) tarafından 10 ülkede müdürler ve çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, paternalist liderliğe ulusal kültürel bazda bakıldığını ve bundan dolayı paternalist liderliğe bakış açılarındaki farklılıkların olduğu görülmüştür. Paternalist liderliği en çok benimseyen ve bu liderlik tarzına yakın hisseden ülkeler arasında Türkiye, Hindistan, Pakistan ve Çin yer almaktadır. Bu ülkelere kıyasla, Almanya, Rusya, Kanada ve Amerika Birleşik Devletleri paternalist liderliği orta seviyede benimsemektedir. Öte yandan, paternalist liderlikle ulusal kültürlerini en az ilişkilendiren iki ülke İsrail ve Romanya'dır. Türkiye gibi paternalist liderlik tarzını ulusal ve örgütsel kültürle en çok bağdaştıran ülkelerde, çalışanlar yöneticilerinden bu tarz bir liderlik sergilemelerini beklemektedir. Paternalist liderlik, genellikle kolektivist yapıya sahip ve güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda yaygındır. Buna karşın, bireycilik odaklı ve güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda nadiren görülmekte ve olumsuz bir yaklaşımla değerlendirilmektedir (Çalışkan, 2019).

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışı göstermeleri, öğretmenlerin sahip oldukları kültüre göre, kendilerini aile ortamında hissetmelerine, daha çok motive olmalarına, daha az gerilim ve sinirlenmelerine, işine daha sıkıca bağlanmalarına yardımcı olabileceği gibi, aksi bir durumda söz konusu olabilir. Burada öğretmenlerin sahip oldukları kültürel değerlerin ana belirleyici olduğunu düşünmek mümkündür. Mesleki yönden yeterliği ve problem çözme becerisi yüksek olan öğretmenlerin paternalist bir lidere duydukları ihtiyacın düşük olması beklenirken, mesleki yönden yeterliği ve problem çözme becerisi düşük olan öğretmenlerin paternalist bir lidere duydukları ihtiyacın yüksek olması beklenir. Olması gereken de, öğretmenlerin mesleki yönden yeterliklerinin ve problem çözme becerilerinin yüksek olmasıdır.

Yapılan araştırmalar, okul müdürlerinin genel olarak orta düzeyde paternalist liderlik davranışı gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Ekmen, 2020; Delice, 2020; Hofstede, 2011; Köse, 2020; Saylık, 2017;). Bu durum okul müdürlerinin hala baba figüründe bulduklarını, çalışanlarını sarıp sarmaladıklarını ve çalışanların da liderin söylediklerini sorgulamadan yaptıklarını göstermektedir.

2. İş Doyumu

Endüstri devrimiyle birlikte iş hayatına katılan insanların sayısındaki artış, iş doyumu kavramının 1940'lı yıllarda daha fazla ilgi görmesine neden olmuştur. Çünkü insanlar artık tek başlarına çalışmak yerine, organizasyonların bir parçası olarak çalışmaya başlamış ve bu durum iş hayatındaki ilişkilerin ve deneyimlerin karmaşıklaşmasına yol açmıştır. Burada İş görenin işten memnun olması işten doyum sağlaması önemli bir durum olarak görülmektedir. İş doyumu, işgörenin yaptığı işin ve elde ettiği sonuçların, bireysel beklenti ve ihtiyaçlarıyla uyum sağlaması durumunda hissettiği memnuniyet ve mutluluk olarak tanımlanır (Barutçugil, 2004). İş doyumu, bir çalışanın işini veya iş hayatını değerlendirmesi sonucunda ulaştığı tatmin ve olumlu duygusal durumu ifade eder (Başaran, 1991).

Hayatımızın büyük bir kısmını işte geçirdiğimiz göz önüne alındığında, iş doyumu kavramının önemi daha da belirginleşmektedir. 30-40 yıl gibi uzun bir süreyi kapsayan iş hayatında, bireylerin işlerinden aldıkları tatmin, yaşam kalitemizi doğrudan etkilemektedir. İş görenin işine karşı duyduğu olumlu tutum düzeyi ne kadar yüksekse, tatmin düzeyinin de o kadar yüksek olduğu bilinir (Özkalp, 2013). Buna karşın, iş görenin işine karşı duyduğu olumlu tutum düzeyi ne kadar düşükse, tatmin düzeyinin de o kadar düşük olacaktır. Süreçte önemli olanın işgörenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları kurumlarından dolayı yüksek düzeyde bir iş doyumu yaşamalarıdır. Bu durumun işgören ve kurum açısından olumlu yansımaları olacaktır. Dolayısıyla işgören işinden ve kurumundan memnun olduğunda bu durum onun performansına olumlu yansıyacaktır. Bundan hem kendi hem de kurumu olumlu etkilenecektir.

İş doyumunu, tıpkı bir parmak izi gibi her bireyde farklılık gösterir. Çünkü her bireyin motivasyon kaynakları, beklentileri ve değerleri birbirinden farklıdır. Bu nedenle, başarılı yöneticiler, çalışanlarının bu farklılıklarını göz önünde bulundurarak, onlara özel motivasyon yöntemleri geliştirmelidir. Her çalışanın farklı bir anahtarının olduğu bir kilit gibi düşünebiliriz; doğru anahtarı bulmak, iş doyumunu artırmanın ve dolayısıyla kurum başarısını sağlamanın temelini oluşturur. Bu etkenler, kişinin kendisinden kaynaklanabileceği gibi, çalıştığı örgütten de kaynaklanabilir (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014). Burada kişisel ve örgütsel faktörlerin kısaca açıklanmasında fayda görülmektedir (Lahm, 1995; akt. Öztürk, 2019).

2.1. Kişisel Faktörler:

Her bireyin dünyayı algılama biçimi, beklentileri ve değerleri farklı olduğundan, işten beklendikleri de farklılık gösterir. Bu nedenle, iş doyumunu sağlayan faktörler kişiden kişiye değişir. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi gibi demografik özellikler, bireyin iş hayatındaki deneyimlerini ve beklentilerini şekillendiren önemli faktörlerdir. Örneğin: Araştırmalar, yaş faktörü ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır (Öztürk, 2019).

2.2. Örgütsel Faktörler:

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler incelendiğinde, ücret genellikle en temel etken olarak öne çıkar. Çalışanın maaşı, yaptığı işin niteliğine, performansına ve piyasadaki benzer pozisyonlarla uyumlu olmalıdır. Çalışan, maaşının uygunluğu doğrultusunda motivasyon kazanır ve daha yüksek ücret teklif eden başka bir iş fırsatına yönelme eğiliminde olabilir (Gergin, 2006). Denetim, iş doyumundaki bir başka örgütsel faktördür. Çalışanlar, sadece maddi kazanç değil, aynı zamanda kariyerlerinde ilerleme ve takdir edilme gibi psikolojik ihtiyaçları da karşılanmasını beklerler. Adil bir terfi sistemi, bu ihtiyaçları karşılayarak çalışanların motivasyonunu artırır. Bunun yanı sıra, çalışanların fiziksel ve psikolojik olarak iyi hissetmelerini sağlayan çalışma koşulları ve olumlu iş ilişkileri, iş doyumunu için vazgeçilmezdir. İş doyumunu artırmaya yönelik çaba gösteren ve bu konuda başarılı olan örgütler, genellikle işgücü sıkıntısı yaşamazlar. Buna karşılık, çalışanların iş doyumunu önemsemeyen ve bu konuya yeterince dikkat etmeyen işletmeler ise işgücü problemleri yaşar ve personel verimliliğinde düşüş gözlemler (Sur ve Palteki, 2013).

Okulların iş görenleri öğretmenlerin daha yüksek performans göstermeleri ve daha etkin eğitim öğretim yapabilmeleri için işinden büyük bir memnuniyet duyması gerekmektedir. Burada okul yönetimine önemli görevler düşmektedir. Okul müdürlerinin yapacakları etkinlikler, oluşturacakları okul iklimi ve öğretmenlerin katılımlarını sağlama, öğretmenlerin güdülenme seviyelerini artıracak bu da yüksek iş tatmini sağlayacaktır. Bu bağlamda, müdürlerin öğretmenlerini iyi tanımaları ve iş doyumlarını sürekli olarak destekleyecek uygun iş ortamlarını sağlamaları ön planda olacaktır. Bu yaklaşım, sürecin sorunsuz bir şekilde yürütülmesine yardımcı olur (Karaköse ve Kocabaş, 2006). Müdürleri tarafından desteklenen, sorunları çözülen, okul ikliminde kendini huzurlu hisseden öğretmen, kendini öğrencilerine adanarak öğrencilerinin kendilerini gerçekleştirmeleri yolunda elinden gelen tüm gayreti gösterecektir.

Yapılan araştırmalar, öğretmenlerin iş doyumlarının gel olarak ortalamasının üzerinde, yükseğe yakın olarak göstermiştir (Akgül, 2019; Akı, 2020; Bilir, 2007; Çoban, 2019; Ekmen, 2020). Bu durum, öğretmenlerin mesleki hayatlarında, yaptıkları işten genelde memnun olduklarını göstermektedir. Bunun da doğal sonuçlarından biri ve en önemlisi, öğretmenlerin işlerinde yeter düzeyde performans göstermeleridir.

3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yapılan alan araştırmasında, okul müdürlerinin paternalist liderliği ile ilgili (Arslan, 2016; Chen vd., 2014; Dağlı ve Ağalday, 2018; Delice, 2020; Kılıç, 2019; Pakistan Anwar, 2013; Wang, Tang, Naumann ve Wang, 2017) ve öğretmenlerin iş doyumunu ile ilgili (Chamundeswari, 2013; Erbek, 2017; İdi, 2017; Köse, 2020; Usop vd., 2013; Werang vd., 2019) birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Ancak, yazarların ulaşabildiği kaynaklarda okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki konulu bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu açıdan çalışma alana ilişkin yeni bir çalışma olarak değerlendirilip, alana katkı yapacağı umulmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin paternalist liderlik tutumları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu hedef doğrultusunda, aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

- 1-Okul müdürleri paternalist liderlik davranışlarını ne düzeyde sergilemektedir?
- 2-Öğretmenlerin iş doyumunu ne düzeydedir?
- 3- Müdürlerin paternalist liderlik yaklaşımları ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir bağlantı var mıdır?
- 4- Müdürlerin paternalist liderlik tutumları, öğretmenlerin iş doyumlarını anlamlı bir şekilde öngörmekte midir?

4.Yöntem

4.1.Araştırmanın Modeli

Çalışmada, hedefle örtüşmesi sebebiyle ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. İlişkisel tarama modeli, değişkenler arasındaki birlikte değişimin varlığı ve derecesini belirlemek için kullanılır (Karasar, 1991). Bu yöntemde, bir değişkenin değişimine karşılık gelen diğer değişkenin değişimi izlenir. Gözlemlenemeyen bir değişkenin değerleri, tanımlanan gözlemlenebilir değişkenlerin kullanımıyla tahmin edilmeye çalışılır. Bağımsız değişkenin etkisi altında kalan, etkilendiği ve tahmin edilmeye çalışılan değişken, öngörülen değişken olarak değerlendirilir (Şen, 2015).

4.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2019-2020 eğitim öğretim yılında Sinop ili merkez ve ilçelerinde ilkökul, ortaokul ve lise kademelerinde görevde bulunan 2517 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, evrenden basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 717 öğretmen oluşturur. Basit tesadüfi örnekleme, evreni oluşturan tüm unsurların eşit seçilme olasılığına sahip olduğu bir örnekleme tekniğidir (Karasar, 1991). Farklı büyüklükteki evren için kuramsal boyutta örneklem büyüklüğü %95 kesinlik düzeyine göre, 2517 kişilik evrenden, 333 kişilik örneklem yeterli görülmektedir(Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2015).

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Dağılımı

| Değişken | Kategori | f | % |
|--------------|-----------------|-----|-------|
| Cinsiyet | Kadın | 384 | 53.6 |
| | Erkek | 333 | 46.4 |
| Medeni durum | Bekar | 213 | 29.7 |
| | Evli | 504 | 70.3 |
| | 1-5 yıl | 146 | 20.4 |
| Kıdem | 6-10 yıl | 176 | 24.5 |
| | 11-15 yıl | 188 | 26.2 |
| | 16-20 yıl | 88 | 12.3 |
| | 21 yıl ve üstü | 119 | 16.6 |
| Branş | Sınıf Öğretmeni | 256 | 35.7 |
| | Branş öğretmeni | 461 | 64.3 |
| Eğitim | Lisans | 650 | 90.7 |
| | Lisans üstü | 67 | 9.3 |
| Okul Tür | İlkokul | 304 | 42.4 |
| | Ortaokul | 248 | 34.6 |
| | Lise | 165 | 23.0 |
| Toplam | | 717 | 100.0 |

4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla iki farklı ölçek kullanılmıştır. Bunlardan ilki, yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik olan "Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği"dir. İkinci ölçek ise, katılımcıların işlerinden ne kadar memnun olduklarını belirlemek için kullanılan "İş Doyumu Ölçeği"dir. Katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, medeni durum, kıdem, eğitim düzeyi, okul türü, branş gibi) belirlemek için kişisel bilgi formu da uygulanmıştır.

4.3.1. Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği

Ölçek, Dağlı ve Ağalday (2017) tarafından geliştirilmiştir ve yapı geçerliliğini belirlemek için açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda, ölçeğin 22 maddeden ve yardımsever liderlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik ve çıkarıcı liderlik olmak üzere dört faktörden oluştuğu ortaya çıkmıştır. Ölçekteki 10, 12, 15 ve 16. maddelere ters kodlama yapılmıştır. Faktörler bazında bakıldığında, birinci faktörde %38,568, ikinci faktörde %4,800, üçüncü faktörde %6,730 ve dördüncü faktörde %9,842 olmak üzere, açıkladığı varyans oranlarını göstermektedir. Toplamda %59,939 olan varyans oranı, dört faktörün bir arada açıkladığı varyans oranıdır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, ölçeğin yeterli uyum indeks değerlerine sahip

olduğunu göstermektedir. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları ise şu şekildedir: "yardımsever liderlik" için .926, "ahlaki liderlik" için .872, "otoriter liderlik" için .610, "çıkarıcı liderlik" için .619 ve ölçeğin genelinde .898 olarak tespit edilmiş ve bu değerlerin güvenilirliği belirlediği ortaya konmuştur.

Bu araştırma çerçevesinde, "Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği"nin güvenilirlik analizleri yeniden gerçekleştirilmiştir. Elde edilen Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları şöyle bulunmuştur: "yardımsever liderlik" için .943, "ahlaki liderlik" için .939, "otoriter liderlik" için .777, "çıkarıcı liderlik" için .762 ve ölçeğin genel güvenilirlik değeri ise .833'tür. Ölçeğin örneklem grubuna uygulanışında elde edilen güvenilirlik sonuçları Dağlı ve Ağalday (2018) 'ın orjinal sonuçları ile benzerlik göstermiştir. Ölçeğin derecelendirilmesi aşağıdaki gibidir.

| | |
|------------|--------------------------|
| 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 |

4.3.2. İş Doyumu Ölçeği

Akkamış (2010) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği sınanmış 'Minnesota İş Tatmini Ölçeği 20 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Aracın geçerliliği ve güvenilirliğini test etmek için araç, 50 kişilik bir öğretmen grubuna uygulanmıştır. Veri analizi sonucunda, ölçme aracının güvenilirliğinin 0.83 ve geçerliliğinin 0.80 olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar, ölçme aracının güvenilirliği ve geçerliliği açısından kullanılabilir olduğunu göstermiştir. Araştırmanın iç geçerliliğini sağlamak amacıyla, kullanılan ölçeğin psikometrik özellikleri yeniden incelenmiştir. Ölçeğin açımlayıcı faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri, .909 olarak bulunmuştur. Analizlerin sonucunda, ölçeğin yalnızca bir faktörden oluştuğu ve özdeğerinin 8.693 olduğu ortaya konmuştur. Bu faktör, evrenin toplam varyansının %43.464'ünü açıklamaktadır. Ayrıca, ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha yöntemiyle test edilerek .92 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin derecelendirilmesi aşağıdaki gibidir. Tüm maddeler düz bir şekilde kodlanmış olup ters madde yoktur.

| | |
|-------------|--------------------------|
| 1 –1.80 | Hiç katılmıyorum |
| 1.81- 2.61 | Katılmıyorum |
| 2.62- 3.42 | Orta düzeyde katılıyorum |
| 3.43 – 4.21 | Çok katılıyorum |
| 4.22 - 5 | Tamamen katılıyorum |

Verilerin istatistiki değerleri incelenmesi sonucunda, "Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği Toplam" ve "Minnesota İş Doyum Ölçeği"nden elde edilen merkezi eğilim ölçüleri aritmetik ortalamaya ve medyana göre benzer sonuçlar vermiştir. Ayrıca, çarpıklık basıklık değerleri +1 ile -1 arasındadır, Bu durum dağılımın normal olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, merkezi eğilim ölçüleri benzer ve dağılım normaldir (Büyüköztürk, 2009; Can, 2013).

Tablo 2. Ölçek Analizleri

| | Paternalist Liderlik Ölçeği | İş Doyum Ölçeği |
|-----------------------|-----------------------------|-----------------|
| N | 717 | 717 |
| A.Ortalama | 3,27 | 3,81 |
| Ortalamanın st.hatası | ,015 | ,024 |
| Medyan | 3,20 | 3,85 |
| Std. sapma | 3,00 | 3,45 |
| Yüzdellikler | Q1 | 3,20 |
| | Q2 | 3,55 |
| | Q3 | 3,27 |

4.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın ilk iki amacına ulaşmak için, kullanılan ölçeklerin her bir maddesi için toplam puanlar, ortalama değerler ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Bu sayede, ölçeklerin ne ölçüde tutarlı sonuçlar verdiğine dair bir fikir edinilmiştir. Üçüncü amaç doğrultusunda ise, farklı ölçekler veya ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişkilerin gücü, Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Araştırmanın son amacı olan yordama ilişkisini test etmek için ise basit ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Tüm bu analizlerde, sonuçların tesadüfi olma olasılığını belirlemek için anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiş ve elde edilen sonuçlar tablolarda detaylı olarak sunulmuştur.

5. Bulgular ve Tartışma

Araştırmanın bu bölümünde, elde edilen verilerin analizi yapılmış, ulaşılan sonuçlar tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır. Müdürlerin paternalist liderlik davranışları ölçeği alt boyut ve toplam puanlarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği Alt Boyutlarının Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

| Ölçek | n | \bar{x} | ss |
|----------------------|-----|-----------|------|
| Yardımsöver Liderlik | 717 | 3,73 | ,99 |
| Ahlaki Liderlik | 717 | 4,03 | 1,07 |
| Otoriter Liderlik | 717 | 2,65 | 1,08 |
| Çıkarıcı Liderlik | 717 | 2,69 | 1,04 |
| Toplam | 717 | 3,27 | ,4 |

Araştırma sonuçları, öğretmenlerin müdürlerinin paternalist liderlik davranışları hakkındaki genel algılarının "orta düzeyde katılıyorum" olarak değerlendirildiğini göstermiştir. Ancak, alt boyutlara bakıldığında, öğretmenler müdürlerinin "ahlaki liderlik" ve "yardımsöver liderlik" gibi olumlu özelliklerini daha belirgin bulmuşlardır. Özellikle "ahlaki liderlik" boyutunda öğretmenlerin büyük bir kısmı, müdürlerinin bu özelliğini sergilediğini düşünmektedir. Öte yandan, "çıkarcı liderlik" ve "otoriter liderlik" gibi olumsuz algılanan boyutlarda ise öğretmenlerin değerlendirmeleri daha ılımlı olmuştur. Bu durum, öğretmenlerin müdürlerinin genel olarak olumlu bir paternalist liderlik profili çizdiğini göstermektedir.

Minnesota İş Doyum ölçeği maddelerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Minnesota İş Doyum Ölçeği Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

| Maddeler | \bar{x} | ss |
|----------|-----------|------|
| Toplam | 3.81 | 1.01 |

Öğretmenlerin iş doyum algıları “memnunum” değerlemesi içine girmiştir. Bu sonuca bakıldığında öğretmenlerin sahip oldukları iş doyumlarını ortalama düzeyin üstünde olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, öğretmenler, hem yaptıkları işten hem de çalıştıkları kurumdan ve yöneticilerinin davranışlarından memnuniyet duymakta ve bu durum onların iş doyumunu olumlu bir şekilde etkilemektedir.

Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği'nin toplam ve alt boyut puanları ile Minnesota İş Doyumu Ölçeği'nin toplam ve alt boyut puanları arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson çarpım momentleri korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Analizin sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Öğretmenlerin Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarını Algılama Ölçeği İle İş Doyum Ölçeğinin Toplam ve Alt Boyut Arasındaki İlişkileri (n:717)

| Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği | İş Doyum Ölçeği |
|--|-----------------|
| Yardımsaver Liderlik | .47*** |
| Ahlaki Liderlik | .36*** |
| Otoriter Liderlik | -.32*** |
| Çıkarıcı Liderlik | -.26*** |
| Toplam | .14*** |

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Araştırma sonuçları, öğretmenlerin algıladığı paternalist liderlik davranışları ile iş doyum arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (r=.146, p<.001). Bu bulgu, öğretmenlerin müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını daha olumlu değerlendirdikçe iş doyumlarının da arttığını göstermektedir.

Araştırma sonuçları, öğretmenlerin algıladığı müdürlerin yardımsaver liderlik davranışları ile iş doyum arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (r=.475, p<.001). Bu bulgu, öğretmenlerin müdürlerinin yardımsaverlik özelliklerini daha belirgin olarak algılamaları durumunda iş doyumlarının da arttığını göstermektedir.

Araştırma sonuçları, öğretmenlerin algıladığı müdürlerin ahlaki liderlik davranışları ile iş doyum arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (r=.367, p<.001). Bu bulgu, öğretmenlerin müdürlerinin ahlaki değerlere verdiği önemi ne kadar yüksek algılasa, iş doyumlarının da o kadar yüksek olma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonuçları, öğretmenlerin algıladığı müdürlerin otoriter liderlik davranışları ile iş doyum arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (r=-.320, p<.001). Bu bulgu, öğretmenlerin müdürlerinin otoriter davranışlarını ne kadar sık gözlemledikçe iş doyumlarının da o kadar azalma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonuçları, öğretmenlerin algıladığı müdürlerin çıkarıcı liderlik davranışları ile iş doyum arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (r=-.260, p<.001). Bu bulgu, öğretmenlerin müdürlerinin kişisel çıkarlarını işin ve çalışanların

menfaatlerinin önüne koyduğunu düşünceleri durumunda iş doyumlarının da azalma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Paternalist liderlik ölçeğinin toplam puanları ile iş doyumunu ölçeğinin toplam puanlarını karşılaştırmak amacıyla basit regresyon analizi gerçekleştirilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Paternalist Liderlik Ve İş Doyumu Ölçeğinin Toplam Regresyon Analizi Sonuçları

(a)

| Değişken | B | Std Hata | β | t | p |
|-------------------------|------|----------|---------|-------|---------|
| Sabit | 3,07 | ,18 | | 16,24 | ,000 |
| PaternalistLid. Top. | ,22 | ,05 | ,14 | 3,95 | ,000*** |

R: .146 R²: .021 F=15,649p=.000***

Yapılan regresyon analizi, paternalist liderlik ile iş doyumunu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (R=.146, p<.001). Paternalist liderlik, öğretmenlerin iş doyumunu varyansının yaklaşık %2.1'ini açıklamaktadır. Bu, paternalist liderliğin öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir.

Paternalist liderlik ölçeğinin alt boyut puanlarıyla iş doyumunu ölçeğinin toplam puanlarını karşılaştırmak amacıyla çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Paternalist Liderlik Ölçeği Alt Boyutları İle İş Doyumu Ölçeği Toplam Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (b)

| Değişken | Standart olmayan regresyon katsayısı | | Standart regresyon katsayısı | t | p |
|----------------------|--------------------------------------|-----------|------------------------------|-------|---------|
| | B | Std. hata | β | | |
| (Sabit) | 2,91 | ,17 | | 16,64 | ,000 |
| Yardımsever Liderlik | ,26 | ,028 | ,39 | 9,31 | ,000*** |
| Ahlaki Liderlik | ,028 | ,030 | ,046 | ,92 | ,35 |
| Otoriter Liderlik | -,036 | ,030 | -,059 | -1,17 | ,24 |
| Çıkarıcı Liderlik | -,035 | ,029 | -,056 | -1,20 | ,23 |

R: .490 R²: .240 F=56,156p=.000***

Çoklu regresyon analizi sonuçları, paternalist liderlik ölçeğinin tüm alt boyutlarının birlikte ele alındığında öğretmenlerin iş doyumunu varyansının %24'ünü açıkladığını göstermektedir. Ancak, bu boyutlar arasında sadece yardımseverlik boyutunun iş doyumunu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu belirlenmiştir. Yardımsever liderlik puanlarındaki her bir birimsel büyüme, iş doyumunu puanlarında ortalama 0.262 birimsel yükselişe karşılık gelmektedir.

6. Tartışma

Araştırma sonucuna göre, okul müdürlerinin orta düzeyde bir paternalist liderlik davranışı gösterdikleri görülmüştür. Müdürlerin paternalist liderlik sonuçları, Arslan (2016), Aydınoglu

(2020), Cerit (2012), Delice (2020), Dursun (2019), Ekmen (2020), Özkacar (2020), Saylık (2017) ve Taşdemir'in (2021) çalışma sonuçları ile benzeşme gösterirken, Ağalday ve Dağlı (2021) ile Kılıç'ın (2019) çalışma sonuçları ile benzerlik göstermemektedir. Çalışmada yer alan okul müdürleri sahip oldukları paternalist liderlik karakterlerinden en çok ahlaki ve yardımsever yönlerini mesai arkadaşlarına yansıtmışlardır. Müdürler verdikleri kararlar ve davranışları ile sahip oldukları ahlaki yönlerini öğretmenlerine pozitif bir şekilde yansıtmışlardır. Buna ek olarak öğretmenlerin ihtiyaç duydukları an da onlara el uzatarak yardımsever kişiliklerinin de öğretmenlerde yer etmesini sağlamışlardır. Paternalist bir lider, çalışanlarına ebeveyn benzeri bir yaklaşımla destek olur, onların sorunlarına çözüm arar ve onları motive ederek iş arzularını artırır, böylece örgütün başarısını olumlu yönde sürdürmeye çalışır (Aycan ve Fikret Pasa, 2003). Paternalist liderlik, otoriter bir yaklaşımla birlikte çalışanların duygusal ihtiyaçlarına da önem veren bir liderlik tarzıdır. Otokratik liderlik ise tamamen otoriteye dayalı olup, çalışanların kişisel gelişimine pek önem vermez.

Yapılan araştırmada öğretmenlerin ortamın üzerinde yüksek düzeyde iş doyumunu yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin iş doyumunu seviyelerinin sonuçları, Akgül, (2019); Akı ve Çoruk, (2020); Aydınoglu, (2020); Azimi ve Akan, (2019); Bilir, (2007); Çoban, (2019); Doğan, (2021); Ekmen, (2020); Köse, (2020); Özsüer, (2016); Şahin, (2020); Tekin, (2019); Uçar'ın, (2019) çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bir çalışanın işine veya iş yaşamına yönelik değerlendirmeleri sonucunda hissettiği memnuniyet veya elde ettiği olumlu duygusal durum olarak tanımlanan iş doyumunu Başaran (1991), iş gören tarafından yaşıyorsa, bu durum iş göreni mutlu ve işinde de başarılı kılar. İş doyumunu, çalışanın yaptığı işin ve bu işteki çıktılarının kişisel istek ve ihtiyaçları ile örtüşmesi durumunda yaşadığı haz ve mutluluk duygusu artar (Barutçugil, 2004). İş, sadece geçim kaynağı değil, aynı zamanda sosyal etkileşim, kişisel gelişim ve kimlik duygusu sağlayan bir platformdur. Bu nedenle, işten alınan doyum, bireyin genel mutluluğu için kritik öneme sahiptir. Bir çalışanın işine karşı olumlu bir tutum sergilemesi, tatmin düzeyinin yüksek olduğunu; işine karşı olumsuz bir tutum sergilemesi ise tatmin düzeyinin düşük olduğunu ifade eder (Özkalp, 2013). Yapılan çalışmada, öğretmenler memnuniyet yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu iş doyumunu yaşamalarında liyakat sahibi müdürlerle çalışmaları, öğrencileri ve velileriyle olan diyalogları ve buldukları okul ikliminde rahat hissetmeleri büyük rol oynamıştır. Bu taşlardan herhangi biri ya da birilerinin oynaması yaşanan iş doyumunu ortadan kaldıracak ve mutsuz bir öğretmen camiası ortaya çıkaracak, buna bağlı olarak ta eğitimin kalitesinde negatif bir ivme yaşanacaktır.

Öğretmen görüşlerine göre, müdürlerin “paternalist liderlik davranışları ölçeği” toplam ve alt boyutları ile “Minnesota iş doyum ölçeği” toplam puanları arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzey bir ilişki bulunmuştur. Paternalist liderliğin öğretmenlerin iş doyumuna etkilerinin sonuçları, Aydınoglu'nun (2020), Ekmen'in (2020), Tekin'in (2019) ve Uçar'ın (2019) çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Çalışmanın sonuçları, öğretmenlerin kendini aile ortamında ki gibi rahat hissedene, problemlerinin müdürleri tarafından dinlenilerek çözüme kavuşturulduğu ve kendini önemli hissettikleri okullarında iş doyumunu yaşadıklarını vermektedir. Bu öğretmenler mutlu olduklarını okullarında daha verimli çalışacaklar ve yüksek performanslar sergileyeceklerdir. Genellikle Doğu Asya tipi karaktere ve kültürüne sahip ülkelerde, paternalist liderlik kabul gören bir liderlik tipi olduğundan, öğretmenlerin müdürlerinden paternalist liderlik davranışı görmeleri onları olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla bu olumlu durum onların iş doyumlarını da olumlu yönde etkilemektedir.

Paternalist liderlik ölçeği ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Paternalist liderlik, öğretmenlerin iş doyumunu varyansının %2.1'ini açıklamakla birlikte, bu ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısı henüz sınırlıdır. Bu bulgu, paternalist liderlik tarzının öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir. Alanyazın incelendiğinde, paternalist liderliğin iş doyumunu üzerindeki etkisini ele alan çalışma sayısının sınırlı olduğu görülmektedir. Ancak, paternalist liderliğin iş doyumunu üzerindeki olumlu

etkilerini gösteren örneklerle daha sık karşılaşmaktadır (Ekmen, 2020; Tekin, 2019; Uçar, 2019). “Paternalist liderlik ölçeği”nin tüm boyutları, öğretmenlerin iş doyumunu toplam varyansının %24’ünü açıklamaktadır. Genel olarak bakıldığında, öğretmenlerin iş doyumları üzerinde okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının olumlu ve önemli etkisinin olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle, müdürlerin paternalist liderlik davranışlarınının öğretmenler için önemli olduğu söylenebilir.

7.Sonuç ve Öneriler

Öğretmenler, müdürlerinin paternalist liderlik tarzını orta seviyede değerlendirmişlerdir. Alt boyutlar arasında ise en yüksek ortalama “ahlaki liderlik” boyutuna aittir iken bunu ikinci sırada “yardımsever liderlik” üçüncü sırada “çıkarıcı liderlik” ve son sırada ise “otoriter liderlik” yer almıştır. Öğretmenlerin müdürlerinin sahip olduğu ahlaki liderlik ve yardımsever liderlik yönlerini daha çok benimsemiş ve bu liderlik vasıflarına sahip müdürler ile çalışan öğretmenlerin iş doyumunu seviyeleri daha yüksek bulunmuştur.

Öğretmenlerin iş doyumları orta ve ortanın üstü düzeyde olmuştur. Çalışmaya katılan öğretmenler yaptıkları işten, buldukları kurumdan, okul ikliminden ve mesleğin kendilerine olan getirilerinden memnuniyetlerini dile getirmişlerdir.

Öğretmen görüşlerine göre, müdürlerin “paternalist liderlik davranışları ölçeği” toplam ve alt boyutları ile “Minnesota iş doyum ölçeği” toplam puanları arasında pozitif yönde anlamlı ve orta düzey bir ilişki bulunmuştur.

Paternalist liderlik ölçeğinin toplam puanları ile öğretmenlerin iş doyumunu puanları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Paternalist liderlik toplam puan değişkeni, öğretmenlerin iş doyumunu toplam puanlarındaki varyansın %2.1’ini açıklamaktadır.

Bu bağlamda aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir:

1-Müdürlerin paternalist liderlik davranışları öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde olumlu etki yaptığı için, müdürler sahip oldukları paternalist niteliklerini geliştirebilir, olmayanlar ise bu konu hakkında araştırmalar yapabilir ve bu liderleri kendilerine rol model alabilirler.

2-Öğretmenler iş doyumunu ölçeğinde en düşük ortalama ücret konusundaki yetersizlik maddesini göstermişlerdir. Yani öğretmenler yetersiz maaşların iş doyumlarını olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Maaşlar da yapılacak iyileştirmeler bu konudaki negatif yargıyı ortadan kaldırabilir.

3- Öğretmenler müdürlerinin ahlaki liderlik ve yardımsever liderlik boyutlarını ön plana çıkararak bu temellerden memnuniyetlerini belirtmişlerdir. Okul müdürleri bu alanlardaki vasıflarına yönelerek öğretmenlerin iş doyumlarına daha da katkı sağlayabilirler.

4-Nicel veriler üzerinden ölçekler vasıtasıyla yapılan bu çalışma, hazırlanacak sorular ile daha detaya inilerek ve konunun odağındaki öğretmenler ile bire bir ve yüz yüze çalışılırsa daha verimli sonuçlar elde edilebilir.

Kaynakça

- Ağalday, B. & Dağlı, A. (2021). The investigation of the relations between paternalistic leadership, organizational creativity and organizational dissent. *Research in Educational Administration & Leadership*, 6(4), 748-794.
- Akgül, D. (2019). *Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile iş doyumunu arasındaki ilişki*.Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.

- Akı, G. ve Çoruk, A. (2022). Ortaöğretim kurumlarına görülen bilgi ifşası (whistleblowing) ve iş doyumunu arasındaki ilişki. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 12(1), 93-122.
- Akkamış, O. (2010). *İlköğretim I. ve II.kademe öğretmenlerinin iş tatmini üzerine bir değerlendirme*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arslan, Ö. (2016). *Okul müdürlerinin paternalist liderlik düzeyleriyle öğretmenlerin örgütsel sinizm alguları arasındaki ilişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R.N. (2000). *Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri. Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*. (ss. 25-53). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-26.
- Aycan, Z. ve 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.
- Aydinoğlu, N. (2020). *Müdürlerin otantik ve paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon, iş tatmini ve örgüt bağlılığına etkilerinin incelenmesi (Ankara Özel Okullar Örneği)*. Doktora Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Azimi, M. ve Akan, D. (2019). Öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi (UEAD)*, 3(2), 126-138.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranış*. Ankara: Gül Yayınevi Yayıncılık.
- Bilir, M. E. (2007). *Öğretmen algularına göre ilköğretim okul müdürlerin dönüşümcü liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak Kılıç, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cerit, Y. (2012). Paternalistik liderlik ile müdürden ve işin doğasından doyum arasındaki ilişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.
- Çalışkan, S. (2019). *Öğretmenlerin tükenmişlik ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Çoban, O. (2019). *Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Dağlı, A. ve Ağalday B. (2017). Developing a headmasters’ paternalistic leadership behaviours scale in Turkey. *Journal of Education and Practice*, 8(30), 190-200.
- Dağlı, A. ve Ağalday B. (2018). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(66), 518-534.

- Delice, A. (2020). *Müdürlerin paternalist liderlik özellikleri ile okulların etkililiği arasındaki ilişki: Kahramanmaraş ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Doğan, A. (2021). *İlköğretim kurumu öğretmenlerinin okul yaşam kalitesi ile iş doyumu arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dursun, İ.E. (2019). *Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının okul kültürü oluşturmada etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ekmen, F. (2020). *Okul müdürlerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki (Batman ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Erben, G.S. (2004). Toplumsal kültür aile kültürü etkileşimi bağlamında paternalizm boyutuyla işletme kültürü: Türkiye örneği. *1. Aile İşletmeleri Kongresi, 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Kongre Kitabı*, 345-356.
- Farh, J.L.,& Cheng, B.S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. *Management and Organizations in the Chinese Context*.(ss.84-127). London: Macmillian Press LTD.
- Gergin, B. (2006) . *İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumu ve motivasyon üzerine etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 2(1), 3-14.
- Karasar, N. (1991). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar ilkeler teknikler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kılıç, E. (2019). *Okul müdürlerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel destek algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Köse, R. (2020). *The relationship between occupational professionalism and job satisfaction of efl teachers: Kilis sample*. Master Of Arts Thesis. English Language Teaching Program, Gaziantep University, Gaziantep.
- Özkalp, E. (2013). *Duygular, tutumlar ve iş tatmini*. Kirel, Ç. A., ve Ağlargöz, O. (Eds.), *Örgütsel adalet içinde* (pp. 71-80). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Öztürk, İ. (2019). *Ortaokul öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Özsüer, V.S. (2016). *Occupational motivation and job satisfaction of Turkish secondary school teachers of English and other subjects*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Saylık, A. (2017). *Okul müdürlerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile Hofstede'nin kültür boyutları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sur, H., ve Palteki, T. (2013). *Hastane yönetimi*. İstanbul: Nobel Tıp Kitabevi.
- Şahin, A.R. (2020). *Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve iş doyumunu arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Şen, Ş. (2015). The effects of process oriented guided inquiry learning environment on students' self-regulated learning skills. *Problems Of Education In The 21(66)*, 54-66.
- Tanrıverdi, H., ve Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 274-293.
- Taşdemir, İ. ve Atalmış, E. (2021). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile yaratıcı liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 84-103.
- Tekin, E. (2019). Paternalist liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1), 178-204.
- Tetik, H. T., 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.
- Uçar, Z. (2019). Lider üye etkileşimi lensinden paternalist liderlik ve iş tatmini ilişkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 4(1), 28-49.
- Yaman, T. (2011). *Müdürlerin paternalist (babacan) lider davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşmelerine, iş performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etkisi: Özel sektörde uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

ETİK ve BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir. Yazarlar etik kurul izni gerektiren çalışmalarda, izinle ilgili bilgileri (kurul adı, tarih ve sayı no) yöntem bölümünde ve ayrıca burada belirtmişlerdir.

Kurul adı: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Ve Beşeri Bilimler Fakültesi Etik Kurulu

Tarih: 10/09/2019

No: 2019-256

ARAŞTIRMACILARIN MAKALEYE KATKI ORANI BEYANI

1. yazar katkı oranı : % 50

2. yazar katkı oranı : % 50