

T.C.
SIIRT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

Ferda EKMEN

OKUL YÖNETİCİLERİNİN PATERNALİST (BABACAN) LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ
(BATMAN İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Veysel OKÇU

SIIRT-2020

Bu tez çalışması, Siirt Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırmalar Projeleri (BAP) koordinatörlüğü tarafından 2019-SİÜSOS-01 No'lu proje ile desteklenmiştir.

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****OKUL YÖNETİCİLERİNİN PATERNALİST (BABACAN) LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ (BATMAN İLİ ÖRNEĞİ)****Ferda EKMEN****2020, 104 Sayfa.****Tez Danışmanı: Doç. Dr. Veysel OKÇU****Jüri Üyesi (Başkan): Doç. Dr. H. Fazlı ERGÜL****Jüri Üyesi: Doç. Dr. Nazım ÇOĞALTAY**

Bu araştırma, okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelenmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evreni, 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Batman ilinde bulunan 81 okulda görev yapan toplam 575 okul öncesi öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma evreninde çok fazla öğretmen sayısının olmaması nedeniyle örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Araştırmada "Babacan Liderlik Davranışları Ölçeği" ve "İş Doyumu Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin istatistiksel analizinde frekans ve yüzde, standart sapma, aritmetik ortalama, bağımsız örneklem t-testi, Anova testi, LSD testi, korelasyon ve regresyon analiz teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenler, okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışlarını orta düzeyde algıladıkları; paternalist (babacan) liderliğin alt boyutları olan "aile havası" ve "hayırseverlik" boyutlarına ilişkin algılarının yüksek, "müdahalecilik" ve "yetersiz görme" boyutlarına ilişkin algılarının ise "düşük", otorite alt boyutu ile ilgili algının ise "orta düzeyde" olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin genel olarak iş doyumuna ilişkin algılarının "iyi düzeyde" olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin paternalist (babacan) liderliğe ve iş doyumuna ilişkin algılarının araştırmada kullanılan bağımsız değişkenlerin bazılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Paternalist (babacan) liderliğin alt boyutlarından aile havası oluşturma ve hayırseverlik ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde; otorite ve müdahalecilik alt boyutu ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında negatif yönde ve düşük düzeyde; yetersiz görme ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise, genel olarak paternalist (babacan) liderliğin "hayırseverlik ve "yetersiz görme" alt boyutlarının öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde anlamlı birer yordayıcı oldukları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul öncesi, öğretmen, paternalist (babacan) liderlik, iş doyumunu.

ABSTRACT**MASTER THESIS****THE RELATIONSHIP BETWEEN PATERNALIST LEADERSHIP BEHAVIORS OF SCHOOL MANAGERS AND TEACHERS' JOB SATISFACTION (BATMAN PROVINCE CASE)****Ferda EKMEN****2020, 104 Pages.****Thesis Advisor: Assoc. Prof. Veysel OKÇU****Jury (Chair) : Assoc. Prof. H. Fazlı ERGÜL****Jury: Assoc. Prof. Nazım ÇOĞALTAY**

In this study, the relationship between school administrators' paternalistic leadership behaviors and school teachers' job satisfaction was investigated. Relational survey model was used in the research. The population of the study consists of 575 preschool teachers working in 81 schools in Batman province in the 2019-2020 academic year. Sampling was not used due to the lack of many teachers in the research population. "Paternalist Leadership Behaviors Scale" and "Job Satisfaction Scale" were used in the study. In the statistical analysis of the data, frequency and percentage, standard deviation, arithmetic mean, independent sample t-test, Anova test, LSD test, correlation and regression analysis techniques were used. As a result of the research, it was found that school administrators perceive paternalistic leadership behaviors at a medium level; It was determined that their perceptions of the dimensions of "family mood" and "philanthropy", which are sub-dimensions of paternalist leadership, were high, their perception of "interventionism" and "insufficient perception" was "low", and the perception of the authority sub-dimension was "moderate". It has been determined that teachers' perceptions about job satisfaction in general are "at a good level". It was determined that there were statistically significant differences in some of the independent variables used in the study of the perceptions of the teachers participating in the study regarding paternalistic leadership and job satisfaction. Paternalistic (paternal) leadership has a positive and medium level of creating a family atmosphere and philanthropy and teachers' job satisfaction; between the authority and intervention sub-dimension and teachers' job satisfaction in a negative and low level; It was determined that there is a moderate and negative relationship between insufficient perception and teachers' job satisfaction. As a result of the regression analysis, it was determined that in general, the "benevolence and" under-seeing "sub-dimensions of paternalistic leadership were significant predictors on teachers' job satisfaction.

Keywords: Pre-school, teacher, paternalistic leadership, job satisfaction.

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans sürecine başladığım ilk günden bu yana araştırmamın her safhasında verdiği destek ve yol göstericiliğinden dolayı değerli danışmanım Doç. Dr. Veysel OKÇU'ya teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım başta Prof. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU hocama ve bölümdeki tüm hocalarıma, ayrıca tezime katkıda bulunan jüri üyelerim Doç. Dr. Nazım ÇOĞALTAY ve Doç. Dr. Hüseyin Fazlı ERGÜL hocama teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Eğitim hayatım boyunca benden desteklerini esirgemeyen ve her zaman yanımda olan sevgili eşim Celil EK MEN'e, eğitim sürecinde çocuklarımla ilgilenen ve bir an olsun desteğini esirgemeyen Canım Anneme, Babama; ilham kaynaklarım ailemin küçük adamları (oğullarım) Emir Mert ve Burak'a, Kardelen Anaokulundaki müdürüm Mizgin BAĞDU'ya, çalışma arkadaşlarıma ve bu süreçte çalışmamda emeği olan bütün meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Ferda EK MEN

Siirt-2020

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
TEŞEKKÜR.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
KISALTMALAR DİZİNİ.....	XII
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amaç ve Alt Amaçları	6
1.3. Araştırmanın Önemi.....	7
1.4. Sınırlılıklar.....	8
1.5. Tanımlar	8
İKİNCİ BÖLÜM.....	9
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	9
2.1. OKUL ÖNCESİ EĞİTİM VE TARİHSEL GELİŞİMİ	9
2.1.1. Okul Öncesi Eğitimin Amaçları	12
2.1.2. Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Yönetim.....	13
2.1.2.1. Okul Yönetimi	13
2.1.2.2. Okul Yöneticilerinin Nitelik ve Görevleri.....	15
2.2. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	17
2.2.1.Modern Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Türleri	21
2.3. PATERNALİST LİDERLİK	24
2.3.1. Paternalizm Kavramı	24
2.3.2. Paternalist Liderlik	25
2.3.4. Paternalist (Babacan) Liderliğin Alt Boyutları.....	30
2.3.4.1. Aile Havası	30
2.3.4.2.Hayırseverlik	30
2.3.4.3.Otorite.....	31
2.3.4.4.Müdahalecilik	31
2.3.4.5.Yetersiz görme/bulma	32
2.3.5. Paternalist Liderlik ile Toplumsal Kültür Arasındaki İlişki	32

2.4. İŞ DOYUMU	34
2.4.1. İş Doyumunu Tanımı.....	34
2.4.2. İş Doyumunun Önemi	34
2.4.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	36
2.5.1. Babacan Liderlik ile İş Doyumunu Arasındaki İlişki.....	40
2.5.3. Konu ile İlgili Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	42
2.5.3.2. Babacan Liderlik ile İlgili Araştırmalar	42
2.5.3.2. İş Doyumunu ile İlgili Araştırmalar	45
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	48
3. YÖNTEM.....	48
3.1. Araştırma Modeli	48
3.2.Evren	48
3.2.3. Çalışma Grubu.....	48
3.3. Veri Toplama Araçları	50
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	50
3.3.2. Babacan Liderlik Ölçeği:.....	50
3.3.3. İş Doyumunu Ölçeği:	52
3.5. Normallik analizi.....	52
3.4.Verilerin Analizi	53
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	54
4. BULGULAR.....	54
4.1.Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	54
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	55
a) Mesleki Kıdem	55
b) Sendika Üyeliği.....	56
c) Okul Yöneticisi ile Aynı Sendikaya Üye Olma Durumu	57
d) Okuldaki Çalışma Süresi.....	58
e) Mevcut Okul Yöneticisi ile Çalışma Süresi	59
4.3.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	60
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	61
a) Mesleki Kıdem	61
b) Sendika Üyeliği.....	62
c) Okul Yöneticisi ile Aynı Sendikaya Üyelik Durumu.....	62
d) Okuldaki Görev Süresi.....	63
e) Mevcut Okul Yöneticisi ile Çalışma Süresi	64
4. 5. Beşinci Alt Pobleme İlişkin Bulgular	65

4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular	66
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	70
5.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	70
5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma.....	72
5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma	73
5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma	74
5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma	75
5.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Tartışma	76
5.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Tartışma.....	78
ÖNERİLER.....	79
Uygulamacılara Yönelik Öneriler	80
Araştırmacıya Yönelik Öneriler	80
KAYNAKÇA.....	82
EKLER.....	96
Ek-1.Araştırma İzin Belgesi.....	96
Ek-2.Ölçek Formu.....	96
Ek-3.Ölçek Kullanım İzni.....	99
ÖZGEÇMİŞ.....	102

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo	3.1.Çalışma	Grubuna	İlişkin	Kişisel	Özellikler	
.....	49
Tablo 3.2.	Babacan liderlik ve alt boyutlarına ilişkin hesaplanan Colpach alpha katsayıları.....					51
Tablo 3.3.	İş doyumunu ölçeğine ilişkin hesaplanan Croanbach alpa katsayıları.....					51
Tablo 3. 4.	Babacan Liderlik ve İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerlerine Ait Bulgular					52
Tablo 4. 1.	Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları.....					54
Tablo 4.2.1.	Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre algılanan babacan liderlik ve alt boyutlarına ilişkin Anova testi sonuçları.....					55
Tablo 4.2.2.	Öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre algılanan babacan liderlik davranışlarına ilişkin t-testi sonuçları.....					56
Tablo 4.2.3.	Öğretmenlerin okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olma değişkenine göre algılanan babacan liderliğin alt boyutlarına ilişkin t-testi sonuçları					57
Tablo 4.2.4.	Öğretmenlerin okulda çalışma süresi değişkenine göre algılanan babacan liderliğin alt boyutlarına ilişkin Anova testi sonuçları.....					58
Tablo 4.2.5.	Öğretmenlerin mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre babacan liderliğin alt boyutlarına ilişkin öğretmenlerin algılarına ilişkin Anova testi sonuçları.....					59
Tablo 4.3.	İş doyumuna ilişkin öğretmen algılarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerine ait bulgular.....					60
Tablo 4.4.1.	Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre algılanan içsel iş doyumunu,dışsal iş doyumunu ve iş doyumunu(toplam) düzeylerine ilişkin Anova testi sonuçları.....					61
Tablo 4.4.2.	Öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre algılanan içsel iş doyumunu, dışsal iş doyumunu ve genel olarak iş doyumuna (toplam) ilişkin t-testi sonuçları.....					62
Tablo 4.4.3.	Öğretmenlerin okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olma durumu değişkenine göre algılanan iş doyumunu düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları.....					62

Tablo 4.4.4.Öğretmenlern okulda çalışma süresi değişkenine göre algılanan içsel iş doyumunu,dışsal iş doyumunu ve iş doyumunu(toplam)düzeylelerine ilişkin anova testi sonuçları.....	63
Tablo 4.4.5.Öğretmenlerin okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkenine göre algılanan içsel iş doyumunu, dışsal iş doyumunu ve iş doyumunu (toplam) düzeylerine ilişkin Anova testi sonuçları.....	64
Tablo 4.5.Öğretmenlerin algılarına göre babacan liderlik ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki korelasyon analizine ilişkin bulgular.....	65
Tablo 4.6.Okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumlarını yordamasına ilişkin regresyon analiz sonuçları.....	66



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Paternalist Lider Davranışı ve Astlardan Beklenen Davranışlar.....28



KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
f	:Frekans
F	:Anova Testin Değeri
İİBF	:İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi
MEB	:Millî Eğitim Bakanlığı
N	:Araştırmaya Katılan Kişi Sayısı
p	:Anlamlılık Düzeyi
R	:Korelasyon
S	:Standart Sapma
Sd:	:Serbestlik Derecesi
t	:t-Testi
%	:Yüzde
\bar{X}	:Aritmetik Ortalama

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı ve alt amaçlarının yanı sıra, araştırmanın önemine, varsayımlarına, sınırlılıklarına ve bazı terimlerin tanımlarına yer verilmiştir.

1.1.Problem Durumu

Nitelikli bir eğitim ile üstün nitelikli bireyler yetiştirmeyi amaç edinmiş olan eğitim örgütlerinin, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada ve verimliliğini arttırmada etkili olan birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar arasında okuldaki yönetici ve öğretmenler, eğitimin kalitesinin en temel belirleyici faktörleri arasında yer almaktadır (Hallinger & Heck, 1996; Şişman, 2012). Eğitim sisteminin üretim merkezi olan okulların başarısı da büyük oranda yönetici ve öğretmenlerin eşgüdüm içerisinde ve verimli bir şekilde çalışmalarına bağlıdır (Ünal, 2000). Bunun için okul yöneticilerinin yapmaları gereken en önemli görevlerden biri de öğretmenlerin iş doyum düzeylerini arttırmaktır. Nitekim öğretmenlerin başarılı olabilmeleri, verimliliklerinin artırılabilmesi için mesleklerinden doyum sağlayabilmeleri büyük önem arz etmektedir.

Liderlik çalışmalarında yalnızca liderliğin doğasına odaklanılmadığı ve aynı zamanda liderliğin olası sonuçlarının da araştırıldığı görülebilmektedir. Bu bağlamda liderliğin örgütsel davranıştaki birtakım değişkenlerle nasıl bir etkileşim içerisinde olduğu, günümüzde hala araştırılmaya devam etmektedir (Okçu ve Coğaltay, 2019). Literatür incelendiğinde liderliğin, örgüt kültürü, örgüt iklimi, performans, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, tükenmişlik vb. çok farklı değişkenlerle arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir (Coğaltay ve Karadağ, 2016). Nitekim lider, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetsel yeteneklerini sergilerken, birlikte çalıştığı insan faktörünü de göz ardı etmeyen bir kişidir. Örgütsel başarıya ulaşmada işgörenin iş doyumunu, eğitim örgütlerinin yanı sıra diğer tüm örgütlerdeki kaliteyi sağlamada önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Msuya, 2016, 9). Bu sebeple lider, öncelikli olarak yönettiği ve beraber çalıştığı işgörenleri nasıl ve ne şekilde daha verimli hale getireceğine odaklanmalıdır. Bu doğrultuda lider, işgörenlerle beraber verimliliği bir kurumsal

ihtiyaç haline getirdiğinde ve ihtiyacın giderilmesine odaklandığında başarı doğal bir sonuç olacaktır. Nitekim ihtiyaçların giderilmesi hem liderde hem de yönettiği kişilerde iş doyumunu sağlar.

Bir lider olarak okul yöneticilerinin yönettikleri kurumları istenilen başarıya ulaştırma yolunda başta öğretmenler olmak üzere, birlikte çalıştıkları tüm işgörenlerin ihtiyaçlarının farkında olmalı ve bu ihtiyaçların doyurulması bakımından yüksek gayret sarf etmelidirler (Yılmaz ve Ceylan, 2011, 280). Öte yandan içinde bulunulan toplumun kültürü, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını belirlemekte, bu beklentiler de liderlik tarzının belirleyicisi olmakta ve işgörenlerin performansını etkilemektedir (Hatipoğlu, Akduman ve Demir, 2019, 280). Bu bağlamda, eğitim örgütlerinin de örgütsel amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için lidere ve istenen liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır.

Yapılan çeşitli araştırma bulgularına göre Türkiye, yaşadığımız toplumsal kültür içinde paternalist (babacan) değerlerin ve buna bağlı paternalist (babacan) liderlik davranışlarının yüksek düzeyde sergilendiği ülkeler arasında yer almaktadır (Ağalday ve Dağlı, 2018; Aycan vd. 2000). Buna göre, okullarda sergilenen liderlik stillerinden biri de paternalist (babacan) liderlik stilidir. Doğu toplumlarında yapılan liderlik çalışmalarında, Batı'da fazla görülmeyen bir liderlik yaklaşımı olarak paternalist (babacan) liderlik stili ortaya çıkmıştır (Cerit, Özdemir ve Akgün, 2011). Paternalist liderlik özellikle yirmi birinci yüzyılın başlarında yönetim literatüründe yer alan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Dağlı ve Ağalday, 2008). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük'te ise paternalizme karşılık gelen ve sıkça kullandığımız anlamı babacılıktır (TDK, 2020).

Paternalist (babacan) liderlik, güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile harmanlayan bir liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir (Farh ve Cheng, 2000, 94; Hayek, Novicevic, Humphreys ve Jones, 2010, 371). Paternalist (babacan) lider ise, çalışma ortamında bir aile atmosferi oluşturmaya çalışmaktadır. Astlarla yakın ve kişisel ilişkiler kurmakta, işle ilgili olmayan alanlara dâhil olmakta, sadakat beklemekte, işgörenlerin otorite ve statü konularına dikkat etmelerini arzu etmektedir. İşgörenler, çalışma ortamını aile ortamı gibi algılamakta, liderlerine itaat etmekte, işle ilgili olmayan alanlarda da liderlerine yardım etmekte ve

liderin otoritesini sorgulamaksızın kabul ederek liderin kendileri için iyi olanı bildiğine inanmaktadırlar (Erben, 2004, 351).

Paternalist (babacan) liderler, işgörenlerin iş dışı yaşamlarında da onlara kişisel ilgi göstererek ve onların refahını artırmaya yönelik davranışlar sergilerler (Öz ve Kılıç, 2010, 682). Örgütlerde, yöneticinin işgörelere yönelik ilgi ve kontrol alanı işle ilgili konularla sınırlı kalmadığından, informal bir iletişim ortamı tüm işgörelence benimsenmekte ve desteklenmektedir (Erben, 2004, 353). Paternalist (babacan) bir ilişkide, işgörelere gerek profesyonel gerekse kişisel yaşamlarında rehberlik etme, özel veya iş yaşamlarını koruma ve ilgi göstermeye yönelik bir atmosfer oluşturma önemlidir (Soylu, 2010). Ayrıca paternalist (babacan) lider için çalışan birçok işgörelenin, örgütlerini daha yüksek ücret veya daha iyi imkânlar için terk etmeyecekleri de varsayılmaktadır (Erben ve Güneşer, 2008, 965).

Nitekim Türkiye’de eğitim örgütlerinde yapılan çeşitli araştırmalarda, öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergiledikleri paternalist (babacan) liderlik davranışlarına ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda, paternalist (babacan) liderlik davranışlarını sergileyen yöneticilerden, okulda aile havası oluşturarak işgörelere ilgi göstermesi, destek ve koruma sağlaması, sürekli iletişim ve yakın bireysel ilişkiler kurması, özellikle hayırseverliğin hâkim olduğu bir yönetim anlayışı çerçevesinde ve öğretmenlerin önemsedikleri ihtiyaçlara yönelik davranışlar sergilemeleri beklenmektedir (Ağalday ve Dağlı, 2018, 472).

Paternalist (babacan) lider, otokratik lider özelliklerinin bir kısmına sahip olmakla beraber, otokratik liderden farklı olarak işgörelenleriyle bir ailenin çocuklarıyla ilgilendiği gibi ilgilenmektedir. Bu noktada hem bir ilgi hem de bir denetimin söz konusu olduğunun altını çizmek gerekmektedir. Paternalist (babacan) lider, kendisini çalışanların ailesinin bir parçası olarak gördüğünden, kimi zaman çalışanlara sormaksızın onlar adına birtakım kararlar alıp uygulayabilmektedir (Aycan, 2001,5). Bununla birlikte paternalist (babacan) liderlikle ilgili yapılan bazı çalışmalarda hayırseverlik, ahlakilik ve otoriterlik boyutları ile sınırlı tutmuşlarsa da paternal yaklaşımın esasında sömürücü olduğu, özerkliğe birtakım sınırlamalar getirdiği, bir tür müdahalecilik barındırdığı, yararlanıcıyı yetersiz bulduğu, otoriterliği baba şefkati ve sevgisiyle maskeleydiği de vurgulanmaktadır (Saylık ve Aydın, 2020, 280).

Paternalist (babacan) okul yöneticisi, işgörenlerine bir baba gibi yaklaşmasından dolayı onlara çeşitli nasihatlerde bulunmakta ve özel sorunlarına yardımcı olmaya çalışmaktadır. Ancak bu yakın ilgi ve alakanın karşılığında ise öğretmenlerden yüksek düzeyde itaat, sadakat ve bağlılık beklentisi içerindedir. Fakat söz konusu itaat ve sadakat gerçekleşmediği takdirde paternalist (babacan) liderliğin otoriter yüzünün gösterilmeye başlandığı belirtilmektedir (Saylık, 2017).

Eğitimin niteliğini belirleyen en önemli faktörlerden birisi de öğretmenlerdir. Örgüt içinde görev alanı, eğitim-öğretim etkinlikleri gibi hususlardan çok daha fazla sorumlulukları olan öğretmenlerin çağımızda tüm okul çevresi ve kapsayıcı programlar konusunda da sorumlulukları bulunmaktadır. Öğrenci, veli, diğer öğretmenler ve okul yöneticileri gibi paydaşlara karşı sergilenen tutum ve davranışlar, sosyal ilişkiler, mesleki doyum ve diğer birçok açıdan öğretmenlerin örgüt içindeki rolünü ve bu rolün etkililiğini belirleyici diğer unsurlardır (Öztürk, 2015, 19). Bu bağlamda öğretmenlerin iş doyumunu hem öğretmenler hem çalışılan eğitim kurumlarının örgütsel hedeflere ulaşmasında önemli bir unsur olarak önem kazanmaktadır (Çanak, 2014, 13). Bu önem çerçevesinde Türkiye’de ve Dünya’da değişik sektörlerde çalışan işgörenlerin iş doyumunu konusuna özel bir ilgi gösterilmekte ve çeşitli araştırmalar yapılmaya devam etmektedir.

İş doyumunu, işgörenin mesleği ile ilgili olarak onu memnun eden olumlu duygusal durumunu belirtmekle beraber, bireyin iş yerindeki işe ilişkin deneyimleri ve işe atfettiği değerlerin ortaya koyduğu duygusal hoşnutluk durumu (Eğinli, 2009, 36) şeklinde açıklanmaktadır. İş doyumunu, örgütteki işgörenlerin örgüte yönelik tutumuyla alakalı olarak ortaya çıkan ve bireylerin verimli bir şekilde çalışmalarını, işlerinden doyum sağlama düzeylerine bağlı olarak yaptıkları işe yönelik genel tutumunu olarak tanımlanmaktadır. Kısaca iş doyumunu, işgörenlerin yaptıkları işlerinden duydukları hoşnutluktur (Korkmaz, Okçu ve Uçar, 2018). Öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Çalışma koşulları, ekonomik durumları, çalışma saatleri, yöneticilerin tutum ve davranışları ve kişisel özellikleri vb. gibi söz konusu faktörlerdendir. Stres, çalışma şartları, çalışma ortamı, okul ortamı öğretmenlerin içsel iş doyumlarını belirleyici derecede diğer önemli faktörlerdendir. Öte yandan öğretmenlerin yönetici ve diğer çalışanlarla uyum içerisinde olmaları iş doyumunu

etkileyen önemli dışsal faktörlerdendir (Koruklu, Feyzioğlu, Kiremit ve Aladağ, 2013, 121).

Babacan liderlik yaklaşımı astlarını koruyan kollayan, yardım eden, rehberlik yapan bir lider özelliği olduğundan babacan liderliğin gösterildiği örgüt ve mesleki oluşumlarda iş doyumunun da artmasını sağlamaktadır. Yardımseverlik, ahlaki değerler ile güçlü disiplin ve otoriteyi içeren üç boyutlu bir liderlik olarak da tanımlanan babacan liderlikte bireylerin yaptıkları işe yönelik bağlılık duygusu, işe devam ve işe karşı olumlu duyguların var olmasını sağlamaktadır (Durmaz, 2019). Bu bağlamda okul yöneticilerinin öğretmenlerin çalışmalarına, program ve planlarına kaynak sağlayarak gelişimlerini aktif olarak destekleyerek öğretmen verimliliğinin başarısında çok önemli role sahiptirler. Bu açıdan düşünüldüğünde öğretmenlerin bağlı bulunduğu örgütsel yapının hiyerarşik, âdem-i merkeziyetçi gibi ast-üst ilişkisinin niteliği de öğretmenlerin verimliliğini etkilemektedir (Öztürk, 2015, 2).

Yapılan literatür taramasında paternalist (babacan) liderlik ile ilgili ya da bazı örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok (Arslan, 2016; Cerit, 2011; Çalışkan ve Özkoç, 2016; Dağlı ve Ağalday, 2018; Delice, 2020; Gerçek, 2018; Köksal, 2011; Okçu ve Gider,2019; Saylık,2017; Yılmaz ve Ceylan,2011) araştırmalar bulunmaktadır. Benzer şekilde iş doyumunu (Acar,2016; Aziri,2011; Baycan, 1985; Chamundeswari, 2013; Çanak, 2014; Demirtaş, 2016; Eser,2010; Gafa, 2019; Korkmaz, Okçu ve Uçar, 2018; Kuzu, 2019; Okçu ve Çetin, 2017; Ouyang ve Paprock, 2006; Thomas, 2020; Tien, 2018) ile ilgili literatürde birçok çalışma yer almaktadır. Buna ilaveten babacan liderliğin iş doyumunu üzerindeki etkisini inceleyen değişik sektörlerde yapılan çalışmalar da bulunmaktadır (Koç, 2019; Tekin, 2019; Nal ve Tarım, 2019; TÜresin, 2012; Yardımcı, 2010;Yetim ve Yetim, 2006). Ancak eğitim alanında,okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkisinin araştırıldığı (Cerit, 2012; Tekin, 2019) çok az araştırma bulunmaktadır. Bu yönüyle yapılan bu araştırma ile literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Öğretmenler ancak kapasitelerinden memnun oldukları ölçüde maksimum verimliliğe ulaşırlar. Okulların belirli amaç ve hedeflere ulaşmasında, eğitime ilişkin tüm uygulamalarda verimliliği sağlamak, öğretmenlerin ilgilendikleri öğretme

faaliyetleri ile yakından ilişkilidir. Tüm bunların sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi ise öğretmenlerin iş doyumunun yüksek düzeyde olmasına bağlıdır. Bu açıdan öğretmenlerin iş doyumunu, görev yaptıkları kurumun yöneticilerinin yönetim ve liderlik tarzları ile yakından ilişkilidir. Yöneticilerin olumlu liderlik tarzları, öğretmenlerin etkin bir şekilde mesleklerini ve mesleki faaliyetlerini icra etmelerinde belirleyici olmasının yanı sıra iş doyum düzeylerini önemli derecede etkilemektedir (Nigama, Selvabastar, Surulivel, Alamule ve Joice, 2018, 2645). Yapılan bu araştırma, okul öncesi yöneticilerin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında bir ilişkinin olup olmadığını, bu ilişkinin öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde ne yönde ve nasıl bir etkide bulunduğunu araştırmaya olanak vermektedir. Belirtilen değişkenlerle ilişkili eğitim alanında yeterince araştırma yapılmamış olması, literatüre katkı sağlaması bakımından önem taşımaktadır. Bu bağlamda bu araştırmanın temel problemi okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

1.2. Araştırmanın Amaç ve Alt Amaçları

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemek ve Batman ili bağlamında tespit ve sonuçları ortaya koymaktır. Bu amaçlar çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır:

- 1) Öğretmen algılarına göre, okul yöneticileri paternalist (babacan) liderlik davranışlarını ne düzeyde sergilemektedir?
- 2) Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları;
 - a) Mesleki kıdem
 - b) Sendikaya üyelik durumu
 - c) Okul yöneticisi ile aynı sendikaya üyelik durumu
 - d) Bulunduğu okulda çalışma süresi,
 - e) Mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi, değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 3) Okul öncesi kurumlarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumları ne düzeydedir?
- 4) Okul öncesi kurumlarda görev yapan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri;

- a) Mesleki kıdem
- b) Sendikaya üyelik durumu
- c) Okul yöneticisi ile aynı sendikaya üyelik durumu
- d) Bulunduğu okulda çalışma süresi,
- e) Mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi, değişkenlerine göre aralarında

anlamli bir farklılık bulunmakta mıdır?

5) Okul yöneticilerin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasında anlamli bir ilişki var mıdır?

6) Okul yöneticilerin paternalist (babacan) liderlik davranışları öğretmenlerin iş doyumunu anlamli düzeyde yordamakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Eğitim ve öğretim faaliyetleri, özalde bireyden başlayarak toplumun çok yönlü olarak geleceğe sağlam temeller üzerinde her alanda muasır seviyeye ulaşması, çağa uygun olarak nesiller yetiştirmesinde hayati öneme sahiptir. Eğitim-öğretim faaliyetlerinin yegâne unsurlarından biri de öğretmenlerdir. Çünkü öğretmenler eğitim-öğretim faaliyetlerinde eğitim politikasının amaç ve hedeflerine ulaşmasında, uygulanmasında büyük rol sahibidir. Öğretmenlerin mesleklerine yönelik memnuniyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesi başarılı ve verimli eğitim açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda öğretmenlerin görev yaptığı eğitim kurumlarının çalışma atmosferinin olumlu olması, okul yöneticilerinin liderlik davranışları gibi hususlar öğretmenlerin kendilerini geliştirmesini, görev ve sorumluluk sahibi olmasını, üretkenliğini ve verimliliğini etkiler. Bu durum aynı zamanda öğretmenlerin iş doyumunun yüksek veya düşük olması ile birebir alakalıdır. İş doyumunu öğretmenlerin çalışma atmosferi, okulun fiziki şartları, okul yönetimi, ücret vb. gibi birçok unsurun yanı sıra bireysel faktörlerle ve okul yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından alakalıdır.

Bu araştırma kapsamında okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğunu ve nasıl etkiye sahip olduğunu belirlemek için yapılmıştır. Paternalist(babacan) liderlik stili öğretmenlerin iş doyum düzeylerini, işe bağlılık, işi sevme, görev bilinci, işe devam etme, okulu geliştirme, verilen eğitimin kalitesinin

yüksek veya düşük olmasını etkilediği söylenebilir. Bu çerçevede paternalist liderliğin okul öncesi öğretmenlerin iş doyumunu veya iş doyumsuzlukları arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Belirtilen değişkenler ilişkili eğitim alanında yeterince araştırma yapılmamış olması, literatüre katkı sağlaması bakımından önem taşımaktadır. Ayrıca, babacan liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesi, yönetsel uygulamalara işlevsellik kazandıracağı bunun yanı sıra araştırma sonuçları okul yöneticilerine, uygulayıcılara ve politika belirleyicilere katkı sağlaması hedeflenmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

Yapılmış olan bu araştırma 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Batman il merkezinde bulunan kamu kurumlarına bağlı okul öncesi öğretmenliği görevini yapmakta bulunan öğretmenlerden toplanan verilerle sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Paternalist(Babacan) Liderlik: Liderin hem iş ortamlarında hem de iş dışındaki diğer özel alanlarda işgörenlere karşı ilgi, alaka, koruma ve rehberlik etmede koçluk rolü üstlenmesi ve işgörenlerin de lidere karşı saygılı ve sadakat/itaatkâr olması (Aycan, 2006, 446) şeklinde tanımlanmaktadır.

İş Doyumu: Çalışanın, işlerinin önemli olarak görülen şeyleri ne kadar iyi sağladığına dair algısının bir sonucudur (Luthans, 1992, 114).

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. OKUL ÖNCESİ EĞİTİM VE TARİHSEL GELİŞİMİ

“Erken Çocukluk Eğitimi” adıyla da ifade edilen okul öncesi eğitim; çocuğun doğumdan ilköğretime başladığı güne kadarki 0-6 yaşlarını kapsayan ve çocukların tüm gelişimlerini, toplumun kültürel değerleri doğrultusunda duygu gelişimlerini ve algılama gücünü arttırarak akıl yürütme sürecinde çocuklara yardımcı olan, yaratıcılıklarını geliştiren, milli, manevi, ahlaki, kültürel ve insani değerlere bağlılığını sağlayan, kendini ifade etme, öz denetimlerini sağlama ve bağımsızlık kazanma konularında olanak sağlama yolunda sistemli olarak verilen eğitim sürecidir (Derman & Başal, 2010, 561).

Birçok araştırmacı tarafından ve farklı kaynaklarda çeşitli şekillerde tanımlanan okul öncesi eğitimi Milli Eğitim literatürümüzde “0-77 ay grubundaki çocukların gelişim düzeylerine ve bireysel özelliklerine uygun, zengin uyarıcı ve çevre imkânları sağlayan, onların bedensel, zihinsel, duygusal ve sosyal yönden gelişmelerini destekleyen, onları toplumun kültürel değerleri doğrultusunda en iyi biçimde yönlendiren ve ilköğretime hazırlayan, temel eğitim bütünlüğü içerisinde yer alan bir eğitim süreci” olarak tanımlanmıştır. Çocuğun gelişiminin ve öğrenmesinin en hızlı olduğu 0-6 yaş aralığı aynı zamanda çocuğun insan sağlığının ve mutluluğunun temeli gibi insani değerlerine dair öğrenmelerin temelini bu yaşlarda atmasını sağlayacak ve bu temel çeşitli alışkanlıkların kazanılmasını, toplumsal davranışlarını ve kişilik yapısını etkileyecektir. Doğumla başlayan ve ilkokulun başlangıcına kadar olan bu yaş aralığı aynı zamanda bireysel özellikler ve gelişim düzeylerine uygun zengin uyarıcı çevre imkânlarıyla çocukların her yönüyle gelişimlerinin içinde bulunduğu toplumun değer ve özellikleri çerçevesinde en iyi şekilde yönlendirildiği bir eğitim sürecidir (Altay, İra, Bozcan & Yenal, 2011, 661).

Yukarıda ifade ettiğimiz anlamda çocukların eğitilmesi düşüncesi dünyada milattan öncesine kadar geriye gitmektedir. Bu maksatla açılan ilk kurumlar genel olarak yoksul, kimsesiz çocukların eğitimini kapsamaktaydı. İngiltere’den Owen, Almanya’dan Frobel ve İtalya’dan Montessori gibi kişiler okul öncesi eğitimin temelini atmışlardır. Avrupa’da çocuklar için özel okulların açılmasında eğitimci Rousseau’nun

Emile adlı eserinin önemli katkıları olmuştur. Bu kurumlara Almanya ve Fransa’da “Çocuk Bahçesi” adı verilmiştir. Avrupa’da okul öncesi eğitim kurumlarına ilk olarak 1774 senesinde Fransa’da, 1840’ta Almanya’da ve 1907 yılında İtalya’da rastlanır. İngiltere’de 1911 yılında açılan ilkokul öncesi eğitim kurumunda yoksul aile çocuklarının sağlık ve bakımlarının sağlanması amaçlanmıştır (Tuncer, 2015, 41-42).

Türkiye’de ise ilk olarak Osmanlı’da kurumsal manada ilk uygulaması Fatih Sultan Mehmet zamanında vakıflara bağlı kurulan “Sıbyan Mektepleri” gösterilebilir. Burada 5-6 yaş aralığındaki çocuklara Kur’an ve dua okuma gibi eğitimler verildiği görülmektedir. II. Meşrutiyet döneminden önce bazı illerde özel ana mektepleri ve Balkan savaşları akabinde ise resmi ana mekteplerinin açıldığı bilinmektedir. 6 Ekim 1913 tarihli “Tedrisat-ı İptidaiye Kanunu Muvakkati” (İlköğretim Geçici Kanunu” 3, 4 ve 5. Maddeleri ile anaokulları, ilkokulların bir basamağı sayılarak yurdun her yerinde açılması kararı uygulamaya konulmuştur. Cumhuriyetin ilk yıllarında 38-80 arasında bir sayıda anaokulu bulunmakla beraber bu okullarda 5880 öğrenci bu anlamda eğitilmekteydi. Ancak Türkiye’de okul öncesi eğitim alanında önemli gelişmelerin yaşandığı tarih olan 1960 yılından sonraki dönemdir. Kurumsal eğitim bakımından her ne kadar istenilen seviyeye ulaşılmamış ise de çocuğun korunmasını ve halkın eğitilmesini zorunlu kılan 1961 Anayasasını müteakip süreçte bu alanda çeşitli çalışmalar yapılmıştır. 1973 yılında çıkarılan 1739 sayılı “Milli Eğitim Kanunu” gereğince tüm eğitim kurumlarını bir bütün olarak ele alan kanunun 17. Maddesi ile milli eğitim amaçları sadece resmi ve özel eğitim kurumlarında değil, aynı zamanda evde, çevrede, iş yerinde, her yerde ve her fırsatta gerçekleştirilmesi kararlaştırılarak her yerde eğitim ilkesi vurgulanmıştır. 1977 yılına gelindiğinde İlköğretim Genel Müdürlüğü bünyesinde “Okul Öncesi Şubesi” kurulmuş, ilkokullar bünyesinde anasınıfları açılması, okul öncesi öğretmen yetiştirilmesi ve gerekli araç-gereç hazırlanması çalışmaları hızlandırılmıştır. 1980 yılından itibaren de anaokulları, anasınıfları konusunda artış gözlenmiştir (Abazaoğlu, Yıldırım & Yıldızhan, 2015, 412-413).

Ülkemizde okul öncesi eğitime yönelik hizmet veren kurumlar bir süre Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı’nın denetimi altında olmuştur. Bu kurumlar; ilkokula bağlı olarak açılan hazırlık sınıfları, resmi bağımsız anaokulları, Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı tarafından açılan 0-6 yaş

arasında korunmaya muhtaç çocukların bakım ve eğitimini üstlenen çocuk bakım yurtları, Sosyal Hizmetler Genel Müdürlüğü ve Çocuk Esirgeme Kurumu gibi sosyal yardım kurumlarının açtıkları yatılı ve gündüzlü bakım evi, yuvalar ile kamu ve özel iş yerlerinin kendi personelinin çocukları için açmış olduğu kreş ve yuvalardır. 1992 yılına kadar Millî Eğitim Bakanlığı'nda, Okul Öncesi Eğitim Hizmetleri; İlköğretim Genel Müdürlüğü, Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü ile Özel Eğitim ve Rehberlik Dairesi Başkanlığınca yürütülmüştür. Aynı yıl Millî Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri hakkındaki 3797 sayılı kanunla Merkez Teşkilatı bünyesinde yenir bir birim olarak "Okul Öncesi Eğitim Genel Müdürlüğü" kurulmuştur (Derman & Başal, 2010, 561).

Okul öncesi eğitimi adına düzenlenen ilk program taslağı 1989 senesinde kabul edilmiştir. 1994 yılından önce uygulanan okul öncesi eğitim, eğitim kurumlarında öğretmenlerin MEB tarafından hazırlanan çerçeve programından yararlanarak ünite ve günlük planları kendilerinin yazdığı hedef ve hedef davranışlara göre hazırlaması şeklinde devam etmiştir. Çocuğun gelişim alanlarını ve hedef davranışlarını içeren ve 1994 yılında resmi bir "Okul Öncesi Eğitim Programı" adıyla bir program hazırlanmışsa da uygulamada bazı zorluklar yaşanmış ve yeterince anlaşılmadığı görülmüştür. 2002-2003 eğitim yılında uygulanmaya başlayan ve Okul Öncesi Eğitim Programında gelişimsel hedefler yer almış ve bu konunun eğitim programlarında birer araç olarak kullanılması zorunlu hale getirilmiştir. Bu programda kazanılması beklenen davranışlar üç gelişim alanı ve bir beceri alanı dikkate alınmıştır. MEB okul öncesi eğitim programları konusundaki çalışmalarını dünyadaki ve ülkemizdeki gelişmelere paralel olarak sürdürmektedir. 2002 yılı okul öncesi eğitim programları davranışçı yaklaşım esas alınarak sürdürülmekle beraber 2006 yılı okul öncesi programı çoklu zekâ ve yapılandırmacı yaklaşımın temel ilkelerine uygun olarak gelişimsel hedefler göz önünde bulundurularak uygulanmıştır. 7 yıl süren bu programda çocukların psiko-motor, sosyal-duygusal, dil ve bilişsel gelişim alanlarını desteklemeyi ve öz bakım becerilerinin kazanılması amaç edinilmiştir (Tuncer, 2015, 43).

2002 ve 2006 programlarına benzer biçimde 2013 okul öncesi eğitim programı, uygulandığı eğitim kurumlarına devam eden çocukların zengin öğrenme deneyimlerini, sağlıklı büyümelerini, gelişimlerini bütüncül olarak desteklemeyi ve ilköğretim hazırlıklarını sağlamayı hedef almıştır. Böylece gelişim yetersizliklerini önlemek,

gelişimsel ve dengeli öğrenmelerin kalıcılığını sağlamak amaç edinilmiştir. Çocuk merkezli bu program ile çocuğun oyun yoluyla keşfederek öğrenmesini, yaratıcılığının geliştirilmesini ön planda tutularak çocuğun çok yönlü desteklenmesi ve diğer okul öncesi programlarından farklı olarak rehber öğretmenler ve aile iş birliği, katılımı gibi hususları önemsemektedir (Başaran & Ulubey, 2018, 4-5).

2.1.1. Okul Öncesi Eğitimin Amaçları

Bütün eğitim yaklaşımları ve modellerinin özünde çocukların bireysel ilgi ve ihtiyaçlarının önemselenmesi, doğalarındaki erken yaşlarda başlayan merak duygusunun desteklenmesi ve potansiyellerinin en üst düzeye çıkarılması vardır. Bu sebeple eğitim ortamında çocukların öncelikli olarak aktif ve karar verme özgürlüğüne sahip olmaları gerekmektedir (Kılınç, Karayel & Koyuncu, 2018, 197-198).

Zengin uyarıcı çevre ile etkileşime olanak sağlayan okul öncesi eğitim aynı zamanda akran iletişimi, sosyal beceri kazanımı, olumlu davranışların desteklenmesi gibi faktörlerle çocuğun sosyo-duygusal gelişimi açısından da oldukça ayrıcalıklı bir yerdedir. Ayrıca büyüme ve gelişme çağındaki çocuğun fiziksel açıdan aktif olmasına, kas koordinasyonunu yaşıyla orantılı olarak gerçekleştirebilmesine olanak sağlamaktadır. Bu amaca hizmet eden kurumlar ise çocuğun eğitim aldığı ilk formal kurumlardır. Çocuğa erken yaşlarda sağlanacak deneyimlerle elde edilecek temel bilgi, beceri ve alışkanlıklar, çocuğun gelecekteki öğrenim seviyesini, yaşam başarısını, bilişsel, dil, sosyal, duygusal ve psiko-motor gelişimlerini, erken akademik becerilerini ve okula hazır bulunuşluk düzeylerini etkilemektedir. Bu nedenle okul öncesi eğitiminde beklenen yararları sağlamak adına nitelik ve niceliğin aynı derecede iyileştirilmesi gerekmektedir (Canbeldek & Erdoğan, 2016, 793).

Okul öncesi eğitim konusunda Millî Eğitim Bakanlığı tarafından benimsenen amaçlar şöyle ifade edilmiştir; “Okul öncesi eğitim kurumlarının amaçları, Türk Milli Eğitiminin genel amaç ve ilkeleri doğrultusunda; çocukların milli, manevi, ahlaki, kültürel ve insani değerlere bağlılığının gelişmesine yardımcı olmak, çocukların bedensel, zihinsel, duygusal ve sosyal yönden gelişmelerini temel alışkanlıkları kazanmalarını sağlamak, sosyo-ekonomik şartları elverişsiz çevre ve ailelerden gelen çocuklar için ortak bir yetiştirme ortamı hazırlamak, çocukların Türkçeyi doğru ve güzel konuşmalarını sağlamaktır”.

Okul öncesi eğitimin evrensel sayılabilecek amaçları ise *Toplumsal amaçlar* (çalışan annelere destek olmak, her çocuğun bireysel farklılıklarını göz önüne alarak onların sosyal, zihinsel, duygusal, fiziksel, cinsel vb. gelişim aşamalarında geleneksel eğitimin boşluklarını telafi etmek), *eğitici amaçlar* (çocuğun duygularını eğitmek ve çevresiyle iletişimi sağlayarak çocuğun duyarlı davranışlarını geliştirmek) ve son olarak *gelişimsel amaçlar* (çocuğun doğal gelişimi temel alınarak, kendi vücudunu kontrol etme, kendi denetimini bağımsız olarak gerçekleştirme, konuşma, öğrenme, dil vb. becerilerin gelişimini sağlamak) olmak üzere üç ana başlıkta toplanabilir (Altay, İra, Bozcan & Yenal, 2011, 661).

Okulöncesi eğitimin çevresini merak eden, öğrenmeye ve düşünmeye güdülenmiş çocuğun bu özelliklerini yönetme, teşvik etme ve geliştirme gibi önemli amaçları hedef alınarak çocuklarda kendisinin farkında olma özelliği, sosyal becerilerin gelişimi, kendi kültürünün ve diğer kültürlerin farkında olma, iletişim becerilerinin gelişimi, algısal ve devimsel becerilerin gelişimi, analitik düşünme ve problem çözme becerilerinin gelişimi, yaratıcılık ve estetik becerilerinin gelişimi gibi özellikleri kazandırma ve bu konuda eğitmek gibi çok yönlü amaçları vardır (Senemoğlu, 1994, 21).

2.1.2. Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Yönetim

2.1.2.1. Okul Yönetimi

Yönetim; bilimsel anlamda geçmişi çok eski zamanlara dayanmamakla birlikte “en eski sanat, en yeni bilim” olarak ifade edilmektedir. Eğitim yönetimi ile ilgili yapılan çalışmaların ABD’de kurulan bazı dernek ve vakıfların çalışmalarıyla şekillendiği konusunda genel bir kabul mevcuttur. Nitekim bu derneklerden “Eğitim Yönetimi Profesörleri Konseyi (NCPEA)” ve “Eğitim Yönetimi Konseyi (UCEA)” adlı oluşumlar eğitim yönetimi alanında teorik temellerinin oluşmasına ve aynı zamanda bilimsel bir nitelik kazanmasına büyük katkıları olmuştur (Yılmaz & Taşdan, 2006, 128-129).

Yönetim bilimciler yönetimin bir otorite sistemi olduğunu ifade ederler. Onlara göre örgüt, yöneten ve yönetilen olmak üzere iki gruptan oluşur. Toplumbilimciler, psikoloji, hukuk, sosyal psikoloji ve muhasebe gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları yönetim konusunu alanlarının amaçlarına uygun olarak tanımlamaya çalışmışlardır.

Fakat tümünün ortak yaklaşımları, yönetimin amaçlarına ulaşma ve başarıma süreci olduğu yönünde bir noktada birleşmektedir (Saticı, 1998, 1).

Eğitim düzeyi yüksek insanların çalıştığı bir örgüt şekli olan okul, bir ülkenin gelişme ve ilerlemesi, kalkınması ile doğrudan ilişkilidir ve eğitim sisteminin en işlevsel parçasıdır. Eğitim sistemi gibi okul yönetimi kavramı, uygulanmakta olan eğitimin bütünlüğü ile ilgilidir. Bu açıdan düşünüldüğünde okul yönetimi, eğitim sistemini bütün olarak çözümlenme ve birleştirmeyi amaçlar. İnsan ve insanların oluşturduğu toplumu her açıdan geliştirip bireyi farklılaştırma işlevini öğretim yoluyla gerçekleştirir. Okul yönetimi görev olarak okulu amaçlarına uygun işlerliği ve iş birliği sağlamayı üstlenen bir oluşumdur (Topaloğlu, 2009, 52).

Bireyin doğumdan okul çağına kadar olan süreçte her türlü gereksiniminden sorumlu olan aile, bireyin okula başlamasıyla bu sorumluluğu okul ve toplum ile paylaşmaya başlar. Bu sebeple bireyin okula başlamasıyla ailenin okul yönetimi ve öğretmenlerle iş birliği yaparak onu hayata hazırlar. Bu hususta en önemli görev okul yönetimi ve yöneticilerine düşmektedir. Okul yönetimin temel amacı okul toplumunu oluşturan paydaşlar arasında birliği oluşturmak, okulun kaynaklarını bütünleştirip diğer insanlarla iletişime geçmek, okulu amaçlarına uygun olarak faaliyet göstermektir (Ergin & Kurum, 2013, 2330).

Yönetim bilimin alt bilimlerinden biri eğitim yönetimidir. Eğitim yönetimi, eğitimle ilgili okul ve kuruluşların, amaçlarına ulaşabilmeleri için ilgili beşerî ve araç gereçlerin, en etkili biçimde yetiştirilmesi ya da kullanılmasını inceleyen bilim dalıdır. Kendi içinde çeşitli dallara ayrılmış olan eğitim yönetiminin odak noktası okul yönetimidir. Okul yönetimi okulların en verimli biçimde nasıl idare edileceği ile ilgili ilke ve teknikleri inceler. Okul yönetiminin eğitim yönetiminden farkı eğitim yönetimi sistem ile ilgilenirken okul yönetimi daha çok okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenmektedir (Yılmaz, 2010, 7).

Eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulama bulmuş şekli olan okul yönetimin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak idare etmektir. Bu anlamda gerçekleştirmesi beklenen ve yönetime atfedilen çok yönlü tanımlar, beraberinde okul yöneticisinin üstlendiği rollerin önemini belirten bir durumdur. Bu roller yetki ve sorumluluklar gibi önemli hususlarda okul yönetimine değer katmakla beraber okul yönetiminin önemini

arttırmaktadır. Okul yönetiminin uygulayıcısı olan okul yöneticisi ise okul çalışanları arasında iletişim kurarak okul örgütünü etkili ve başarılı düzeye ulaştırmaya çalışan kişidir. Okul yöneticisinin önemi okul yöneticilerinin okul örgütünün kültürünü ve iklimini doğrudan etkileme özelliklerinin bulunması bu anlamda okul yöneticilerinin nitelik ve görevleri konusunda bilgi vermek yerinde olacaktır (Köse & Uzun, 2017, 1059).

Okul yönetiminin sahip olduğu kaynakları en iyi şekilde verimli kullanabilmesi, çok iyi bir öngörü ve planlı çalışmaya bağlıdır. Her yıl ne kadar öğrenci alınacağı, bu öğrenciler için hangi alanlarda ne kadar personel çalıştırılacağı, eğitim için hangi ve ne sayıda araç gereç temin edileceği, ne kadar tüketilecek girdi alacağı, hangi eğitim ve yönetim teknolojilerini kullanacağı, okul binasının hangi kısımlarının tamir ve tadilatının yapılacağı gibi hususları tek tek belirleyebilmelidir (Atalar, 2017, 15).

2.1.2.2. Okul Yöneticilerinin Nitelik ve Görevleri

Okul yöneticileri öğrenme kapasiteleri farklı olan öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik özel koşulları ve uygulamaları oluşturmaktan sorumlu kişilerdir. Bu sorumluluk, öğrenme yeterliliği farklı olan öğrencilerin başarılı olabilmeleri için öğrenme ve öğretme ortamını biçimlendirme öte yandan farklı yeterliklerin olabileceğini kabul eden ve buna göre davranan bir okul kültürü oluşturma gibi iki boyutta gerçekleştirme ile açıklanabilir. Bu anlamda okul yöneticisi öğretimsel liderlik, destekleyici, kolaylaştırıcı ve bu süreçleri harekete geçiren kişidir (Aksoyalp, 2010, 144).

Okulda verilen eğitim-öğretimin başında okul yöneticileri geldiğinden kendilerinin gerekli bilgi, beceri ve davranışları öğrenci, öğretmenler, eğitici olmayan personel ve öğrenci velileri üzerinde etkili olabilmektedir. Bu sebeple belirli yeterliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu konuda araştırmalarda sıkça geçen yöneticilikle ilgili yasaların, eğitim politikalarının ve çağdaş eğitim anlayışı çerçevesinde okulu amaçlarına ulaştırmak görevi ile yükümlü ve sorumlu okul yöneticilerinin görevleri bu konudaki araştırmalarda şu şekilde özetlenmiştir;

a) Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak

b) Okulun politikasını saptamak ve tanıtmak

- c) Okul nitelikleri için ihtiyaçları karşılamak
- d) Okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek
- e) Öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak
- f) Çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak
- g) Okul içi ve dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak
- h) Yapılan çalışmalarını sürekli izlemek ve değerlendirmek.

Bunların yanı sıra okul yöneticilerinin eylemleri, sorumlulukları, nitelikleri demokratik bir toplumun değerleri ile bütünleşmeli ve evrensel etik ilkeler ile sağlam temellerde örtüşmelidir. Okul yöneticisi, toplumun tüm üyelerine saygılı, kişi eşitliği, farklı kültür ve düşüncelere karşı hoşgörüyü gösteren bu doğrultuda eğitim felsefesine uygun bir vizyon geliştirme, güçlü bir etik liderlik uygulama, etkili öğretimin bir ödev oluşunun bilincinde olma, toplumla ilişkileri geliştirme, bütün grupların hakları arasında denge kurma, herkesçe istenen kararın her zaman doğru karar olmayacağını kabullenme, kararlarda belirleyici olarak, okulun üyeleri için doğru olanı alma, etik konularda cesareti okul yöneticisinin rollerinin ayrılmaz bir parçası haline getirme, etik davranış, doğruluk ve ahlaki eylemleri geliştirme ve bütünleştirme gibi ilkelere uygun davranması ve bu değerlerin temsilcisi olmalıdır (Topaloğlu, 2009, 55-57).

Eğitim kurumları açısından önemli bir yere sahip olan okul yöneticilerinin seçimi işi bu çerçevede ayrı bir öneme sahiptir. Türk Milli Eğitim sisteminde okul yöneticileri öğretmenler arasından ve belirli ölçütlere göre seçilmektedir. Bu seçim işleminde mevcut uygulamaya 22 Nisan 2017 tarihli Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği esas alınmaktadır. Yönetmelik gereği okul yöneticisi olacak kişilerin birtakım mesleki yeterlilikleri sağlamış olmaları ve mevzuat bakımından eğitim-öğretim ve yönetim işlerinin planlı, düzenli ve amacına uygun olarak yürütülmesi gibi bazı genel ve özel şartları karşılaması gerekmektedir (Köse & Uzun, 2017, 1059-1060).

Temel eğitimin verildiği yer olan okullarda, nitelikli eğitimin verilebilmesi için gereken düzenlemeleri gerçekleştirerek öğrenmeyi sağlamak okul yöneticilerinin görev ve sorumluluğundadır. Uygulanmakta olan eğitim programları ve öğrenme çıktıları

hakkında bilgisinin olması gerekmektedir. Öte yandan esas görevleri okulun eğitim programını yönetmek olan okul yöneticileri milli eğitimin amaçlarına ulaşabilmek için devletin eğitim politikalarını bilen, bu politikaları çağdaş eğitim anlayışı ile birleştirip mevzuata uygun olarak görevlerini yerine getirmeleridir (Atalar, 2017, 18).

2.2. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Çağımızda özellikle işletme ve kurumlarda liderlik kavramı önem kazanmış ve bu doğrultuda örgütsel verimliliğin artması, hedef ve amaçlara ulaşılması, lider statüsündeki kişilerde olması gereken bazı vasıfları gerekli hale getirmiştir. Liderlik, bazı tanımlamalarda bir kişilik özelliği olarak gösterilmekle beraber diğer bir takım yaklaşımda bir davranış şekli olarak da ifade edilmiştir (Yücel, 2019). Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise lider; şef olarak karşılık bulmakla beraber bir partinin, bir kuruluşun en üst kademedeki görevli kişi veya kimse olarak yer almaktadır. Başka bir deyişle liderin görevi ve önderlik etme olarak da tanımlanmaktadır (Kesimli, 2013, 3).

Liderlik, tarihte tüm toplumlarda ortaya çıkmış bir kavram olup, Antik Çin ve Yunan liderleri nasihat alınabilecek filozoflar olarak görülmüşler, Mısırlılar liderlerine belirli bir tanrısal özellikler atfetmişlerdir. Çeşitli toplumlarda sivrilerek lider konuma gelen kişilerin imparatorluklar inşa ettiklerini tarihte birçok örnekle görmek mümkündür. Ancak kavram olarak liderlik, yirminci yüzyıl ile birlikte bilimsel araştırmalara konu olmuştur. Birçok araştırmacının özünde liderin etkililiği ve etkililiğin belirleyici unsurlarının neler olduğu konusu yer almaktadır. Sosyal bilimciler bir liderin onu izleyenleri ve ulaşılması hedeflenen grup amaçlarında nasıl etkili olacağını belirleyen özellikler, yetenekler, davranışlar, güç kaynakları ve durumsal koşulları keşfetme yolunda çabalamışlardır. Ancak buna rağmen liderlik konusu hala üzerinde çalışılan ve tam anlamıyla net bir şekilde açıklanamayan bir kavram olarak kalmıştır. Yani yapılan araştırmalarda liderliğin ne olduğu veya ne olmadığına dair önemli bilgiler ortaya konmuş ise de hala pek çok bilinmeyen yönleri bulunmaktadır. Nitekim liderliğin ne olduğu üzerinde çalışan sayısız araştırmacı kadar farklı liderlik tanımı da mevcuttur (Uğurluoğlu & Çelik, 2009, 122-123).

Genel olarak yapılan çalışmalarda araştırmacılar liderliği; özellikler, süreç, etkileşim, güç ilişkisi, yöneticiden ayrıldığı yönler ve etkinlik gibi birçok yönden farklı

açılardan ele almışlardır. Üzerinde en çok durulan ve araştırılan yönü ise “liderliğin etkinliği” konusu olmuştur. Bu bağlamda liderlik tarzları irdelenmeye başlanmış, lider davranışlarıyla alakalı analizler yapılması yolunda çalışmalar ortaya konulmuştur. Liderin hangi özellikler taşıması gerektiği, takipçileri arasındaki ilişkilerin sürekliliği, liderlik yaptığı kişiler ile olan iletişimi nasıl sağladığı yolunda bazı teoriler ortaya atılarak bir liderde olması gereken kişisel özellikler, zekâ, inanılabilirlik, güvenilirlik, doğruluk, kavramsal yetenek, empati, dinleme ve etki özelliklerine sahip olmasının onun liderlik rolünün belirleyici unsurları olduğunu ortaya koymaktadır (Bektaş, 2016, 44).

Öte yandan liderlik bir grubun ve ortak amaçların varlığında anlam kazanan etkileme süreci olarak özetlenebilir. İnsanların davranışlarını kendi istediği şekilde etkileyen ve bu etkileme eylemini gerçekleştirirken yol gösteren, aydınlatan, öğreten, ileriye gören, emir ve talimat veren, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı kimsedir (Bakan & Büyükbeşe, 2010, 74).

Liderlik ile ilgili ilk sistemli çalışmalar daha çok bir bireyi hangi niteliklerinin onu lider yaptığı konusu üzerine yoğunlaşmıştır. Antik çağa kadar uzanan bu konudaki ilk teorilerde ortak kanı, liderlik vasıflarının daha sonradan kazanılmayacağı aksine doğuştan geldiği yönündedir. Klasik liderlik (geleneksel) “özellikler” ve “büyük adamlar yaklaşımı” diye de bilinmektedir. Literatürde “greatman” (büyük adam) diye adlandırılan bu kurama göre söz konusu liderlik özellikleri bir kişide ya doğuştan vardır ya da yoktur. Öte yandan “yönetici” kavramı ile eşdeğer sayılan klasik liderlik kuramında genellikle gücün merkezileşmesi ve kontrol üzerinde durmaktadır. 1940’lı yıllardan itibaren liderlik tanımlamalarında grup kavramının da kullanıldığı görülmekle beraber, bu konuda J. K. Hempill’in başını çektiği tanımlama ile istenilen sonuçlara varmak için grup faaliyetlerinin bir araya getirme süreci olarak tanımlanmıştır. Liderlikte özellikler yaklaşımına uygun olarak yapılan çalışmalarda ister bir lideri gücü ve kontrolü vurgulasın ister grubu ön plana çıkarsın, varılmak istenen şey, bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal lideri diğerlerinden ayıran karakteristik ve kabiliyetlere sahip olduklarıdır (Canpolat, 2011, 42).

Geleneksel yöneticiler otoriter, demokratik ve insancıl yönleriyle tanımlanmaktadır. Buna göre klasik liderlik yönetim tarzının ana yönelimi otoriterliktir.

Bu çeşit liderlik özelliklerine sahip liderler arasında ileri düzey otoriter olan liderler, cezalandırma yöntemini uygulamaktan çekinmezler. Öte yandan astlarına karşı baskıcı ve tehditkâr tutumlar sergilemelerine rağmen üstlerine karşı aşırı düzeyde itaatkâr ve hürmetkârdırlar. Yine otoriteleri gereği astlarından kendisinin üstlerine karşı gösterdiği tutuma benzer davranışlar beklerler (Özgür, 2011, 218).

Liderlik konusunda ilk geliştirilen yaklaşım olan özellikler yaklaşımı teorisi Dir Daha önce belirtmiş olduğumuz gibi liderin doğuştan getirdiği bazı özelliklerin olduğu vurgulanmaktadır. Fiziksel, düşünsel, duygusal, sosyal ve kişilik özellikleri bakımından diğer kişilerden farklı olmalıdırlar. Bu yaklaşıma göre bir kişinin herhangi bir grup içerisinde lider olarak kabul görmesinde ve o grubu yönetmesinde sahip olunan temel özellikleri belirleyicidir. Taşıdığı bu özellikleriyle esas olarak grup içindeki diğer üyelerden farklı olmakla beraber kişinin ön plana çıkması söz konusudur. Ancak liderlik konusundaki bu yaklaşım “liderin sahip olduğu özellikler” değişkenini inceleyen bu teori gerçek hayatta uzun vadede bir geçerlilik sergileyememiştir. Bu sebeple söz konusu bu özelliklerin çoğunun aynı anda bir liderde bulunmaması veya grup içindeki diğer kişilerde bu özelliklerin daha fazlasına sahip olanlar bulunabileceği halde bunların lider olarak sıvrilmemesi bu özelliklerin sağlıklı bir şekilde ölçülememesi konusunu gündeme getirmiştir. Dolayısıyla liderin sahip olduğu özellikler yerine diğer kişilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığı konusuna ağırlık verilerek ortaya Davranışsal Özellikler teorisi çıkmıştır (Tengilimoğlu, 2005, 4).

Davranışsal özellikler teorisi yaklaşımı bir liderdeki etkililiği bireysel özelliklerinde değil, davranış özelliklerinde aramakta ve liderlik davranışlarının da eğitim yoluyla kazanılabileceğini ileri sürmektedir. Buna göre liderin grubun amaçlarına ulaşabilmesi için iletişim türü, güdüleme şekli, grup bağlılığı, grup üyelerinin karar alma sürecine olan katkıları, emir verme şekli, toplantıları yönetme biçimi, grup içindeki kaynakları kullanışlı hale getirme gibi davranışları önemli olmaktadır. Çeşitli eğitim kurumları tarafından yapılan değişik yönlü araştırmalar sonucunda temel davranışsal yaklaşımlar ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımların tümünde birbirinin aynısı olduğu ortaya koyulmuştur. Genel itibariyle göreve yönelik liderlik (görev kabiliyeti, inisiyatif, işe yönelme) ve kişiye yönelik liderlik (yetenek, kişiyi dikkate alma, çalışana yönelme) şeklinde iki türlü liderlik şekli üzerinde hemfikir olmuşlardır. Aynı zamanda davranışsal liderlik kuramının gelişmesinde yönetim bilimcilerin yapmış

olduğu çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmaların da bu yönde katkıları olmuştur (Demir, Yılmaz & Çevirgen, 2010, 133).

Gerçekleştirilen davranışsal yaklaşım çalışmaları arasında en önemlileri Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik çalışmaları, BlakeandMouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, McGregor'un X ve Y Teoris ve son olarak Likert Sistem 4 Modeli yer almaktadır (Gün & Aslan, 2018, 218). Bu çalışmaların ortak sonuç ve noktası, liderlerin liderlik davranışı sergilerken birincisi işe veya göreve yönelik olma, ikincisi kişiye yönelik olma yönündedir. Ancak davranışsal kuramlar liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkıları olmuş ise de çevre ve diğer koşullara ağırlık vermemeleri sebebiyle eleştirilmişlerdir (Demir, Yılmaz & Çevirgen, 2010, 133).

Zamanla değişen çevre koşulları açıklamada davranışsal yaklaşımlar yeterli kalmayınca durumsal yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Durumsal yaklaşımda hâkim görüş, liderin etkinliğini içinde bulunan koşullar tarafından sağlanmasıdır. Diğer bir deyişle, liderlik, lider, izleyiciler ve koşulları arasındaki etmenler, amacın niteliği, izleyicilerin yetenek ve beklentileri, grubun özellikleri, lider ve izleyicilerin geçmiş deneyimleri, örgütsel atmosfer gibi hususlar sıralanmaktadır. Durumsal yaklaşım konusunda Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı, Robert House ve MartinEvans'ın Yol-Amaç Kuramı, Ardışık Liderlik Kuramı, Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı ve Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (etkili ve etkisiz lider) gibi kuramlar ortaya konulmuştur (Gün & Aslan, 2018, 219).

Bu liderlik modeli ile yöneticilerin kendi durumunu teşhis taleplerine yardımcı olmuştur. 1950'lerden itibaren araştırmacılar ilgilerini lider ve grubunu çevreleyen ortam etmenlerine çevirmeye başlamışlardır. Basitçe ifade etmek gerekirse bu liderlik modeli genel uygulanabilir bir terim ve aynı zamanda tanınmış yararlı bir liderlik modeli olmakla beraber, bir durumsal lider her duruma göre farklı liderlik şekilleri benimsemiş olabilir mantığına dayanmaktadır. Temel varsayımı ise en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişebileceğidir. Yani liderlik süreci lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Bu liderlik modeline göre; ortam koşullarının liderlik üzerindeki etkileri (örgütün özelliği), gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, grup üyelerinin yetenekleri ve beklentiler,

liderin kişisel becerileri ile liderliğin yapıldığı hiyerarşik kademe ilişkileri gibi faktörler liderliğin etkinliğini belirleyicidir (Demir, Yılmaz & Çevirgen, 2010, 133-134).

Görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik stiline her durum ve koşulda geçerli olmayacağı, bazı durumlarda görev merkezli liderlik tarzının etkin olmaya sebep olabileceği, bazı durumlarda da aksine ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği şeklinde ifade edilebilir (Bakan & Büyükbeşe, 2010, 75).

2.2.1.Modern Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Türleri

Değişen koşullar ve değişen insan mantalitesinin de katkısı ile örgütlerin etkinliğini arttırmak amacıyla pek çok yeni liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Demir, Yılmaz & Çevirgen, 2010, 134). Modern liderlik yaklaşımları 1978 yılından itibaren J.M. Burns ve B.M. Bass'ın yaptıkları çalışmalar yeni yaklaşımlar ortaya çıkarmıştır. Bunlar temel olarak etkileşimci liderlik, dönüştürücü liderlik, karizmatik liderlik, stratejik liderlik ve hizmetkâr liderliktir.

Herhangi bir amaca ulaşmak maksadıyla lider ve izleyiciler arasındaki bir alışveriş ilişkisi içerisinde izleyicilerin ortak kararlara ulaşmaları konusunda çabadan ziyade pazarlık söz konusudur. Bu alışveriş temelde ekonomik, politik ya da psikolojik olabilmekle beraber iki taraf da birbirine bağımlıdır. Bu liderlikte lider, amaca ulaşmak için takipçilerini ödüllendirerek daha yüksek performans göstermelerini sağlamak üzerine sistemini kurar. Personel beklenen başarıyı sergileyemediğinde ceza ile karşılaşır, beklenen başarı gösterildiğinde ise ödüllendirilir. Etkileşimci liderlikte koşullu ödül önemli bir uygulamadır. Ortak amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen başarı karşılığında maddi ve manevi olarak çalışanlar ödüllendirilir (Bektaş, 2016, 45).

Etkileşimci liderlik, örgütün değişimini takip etmek yerine günlük görevleri etkin şekilde tamamlayamama endişesinden türetildiği söylenebilir. Çünkü burada lider daha kaliteli çıktı, daha kaliteli hizmet sunumu, daha düşük üretim maliyetleri gibi sonuçlara ulaşmak için örgütün her işleminde yapılması gerekenin tanımlanmasıyla sorumludur. Aynı zamanda çalışanın içinde bulunduğu süreçleri gözlemlemesi ve yorumlaması ile beraber takipçinin geri bildirimlerinden elde edilen yorumların da dikkate alınması ile son halini almaktadır. Çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarını vereceği görevin zamanından önce belirlemiş ve çalışanın yapabileceklerini harekete geçirecek ve işe yarayacak

takdim araçlarını elinde tutan kilit rol etkileşimci liderin kendisidir (Tunçbilek, 2013, 15).

Çalışanların kendi ihtiyaç ve beklentilerini karşılama ve onları motive etme işlevlerini örgütün amaçları doğrultusunda gerçekleştirme sürecidir denilebilir. Dönüşümcü lider, izleyenlerin ihtiyaçlarını, inanç ve değer yargılarını değiştirerek onları yönlendirendir. Değişen ve gelişen dış çevre faktörleri bu liderlikte temel noktadır. Kurumlarda katılımcı bir kültür oluşturarak çalışanların rahatça kendilerini ifade etmeleri konusunda da kendini gösteren dönüşümcü liderlik, kurumlarının gelecekte ulaşması istenen yere gelmesi için oluşturdukları yeni vizyon ile gerekli kurumsal koşulları da hazırlayarak çevresel değişim ve dönüşümleri fırsatlara dönüştürebilmektedirler (İntepeler & Barış, 2018, 98).

Bu bağlamda dönüşümcü lider, izleyiciler üzerinde etki, güven ve sempati uyandıran, bağlılık sağlayan, üst düzey amaçlar belirleyen ve grubun amaçlarının ve misyonunun anlaşılmasını, kabul görmesini sağlayan, çalışanlarının çıkar ve yeteneklerini geliştiren, normalden daha fazla çaba ve performans göstermeye içsel olarak motive eden, çalışanlarda kendi çıkarlarından önce grubun çıkarlarını düşünme bilinci oluşturan kişidir (Bektaş, 2016, 46). Diğer bir ifadeyle dönüşürücü lider, örgüt çalışanlarına telkinle güdüleme verir, uyarım sağlar ve onlarda enerji oluşturur. Günlük örgütsel işlemlerin daha da ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarma ve bireysel destek sağlama gibi çok yönlü davranış ve özellikleri kendinde toplar (Karip, 1998, 6).

Karizmatik liderlik kavramının kullanılmasında ve teolojiden sosyolojiye kazandırılmasında Max Weber'in öncülüğünde gerçekleşmiştir. Weber, "kutsal güç" olarak nitelendirdiği karizmatik liderliği "mucize gerçekleştirme yeteneği" olarak nitelemiştir. Bu bağlamda Weber karizmatik liderliği geleneksel ve yasal yetkiden çok, liderin olağanüstü yeteneklere sahip olarak izleyenleri etkilemesi olarak ifade etmiştir. Karizmatik liderlik izleyenlerinin fikirlerini canlandırır, temsil eder ve onlara ilham kaynağı olur. Öte yandan karizmatik liderlik; sıradışı yeteneklere sahip kişi, sosyal kriz, krizde radikal çözüm üretme yeteneği, izleyenlerin kabulü ve kişinin sıra dışı yeteneğinin sağladığı sürekli başarı olarak beş özellikle temellendirilmektedir (Bektaş, 2016, 47).

Karizmatik lider çalışanların motivasyonunu etkilemesinin yanı sıra çalışanların çaba ve amaçlarının içsel değerlerinin artırılmasını da etkiler. Çalışanlar bu bağlamda motive edildiklerinde işletme ve kurumların vizyon ve değerlerine bağlı kalarak fazlasıyla çaba gösterirler. Bu sebeple karizmatik lider taşıdığı nitelikleriyle çalışanları etkileyerek istenen yönde davranmalarını sağlar. Bu bağlamda karizmatik liderlik davranışının çalışanların performans ve örgüt başarısı üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür (Arıkan, 2017, 4). Karizmatik liderin başarılı olduğu durumlar en çok kriz durumlarıdır. Bu sebeple her başarılı liderin bir özelliğidir. Diğer yandan değişime, inisiyatif almaya, girişimciliğe, aksiyon, sonuç odaklılığa, kendine güvene, güçlü etkiye dayalı liderlik anlayışı olan karizmatik liderlik, onu takip edenlerin psikolojik haritasında liderin sahip olduğu saygın konumu, çekiciliği, bir arada tutma ve etkileme gücünü ifade etmektedir (Demircioğlu, 2015, 54).

1980 tarihinden itibaren yönetsel (supervisory) liderlik çalışmalarından stratejik liderlik çalışmalarına ve üst düzey yöneticiler ile ilgili çalışmalar yeni bir bakış açısıyla gelişme kaydetmiştir. Stratejik liderlik, örgütün tüm sorumluluğunu alan insanlara odaklanmakla birlikte yalnızca örgütün unvan sahibi liderlerini değil, üst yönetim ekipleri dahil olmak üzere örgütteki baskın koalisyonları, yönetim kurulu üyeleri ve bölüm genel yöneticilerini de kapsamaktadır. Stratejik liderlik örgütlerde işletmenin geleceğini temin etmede sorumluluk sahibi farklı bireyler arasında dağıtılır. Küresel ekonomi ve günümüzün yeni rekabetçi yapısı, genellikle 3 ile 5 kişiden oluşan üst yönetim ekipleri tarafından oluşturulacak ortak bir akıl, stratejik liderlik uygulamaları bakımından zaruri kılmaktadır (Uğurluoğlu & Çelik, 2009, 125).

Stratejik liderlik bu bakımdan genel yönetimin bir parçası olmakla beraber örgüt amaçlarını gerçekleştirme yolunda stratejilerin veya etkili bir stratejinin geliştirilmesini ifade eder. Gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme, örgüt içi her nevi yapısal ve güdülemeyi sağlayıcı önlemler, amaçlara uygunluk gibi faktörlerin etraflı olarak kontrol edilmesini ve üst düzey yöneticilerin faaliyetlerini ilgilendiren bir süreçtir (Ergen, 2011, 14).

Stratejik lider genel olarak stratejik karar verme, etkin iletişim, astlarını yönlendirme, risk alma, birlikte çalıştığı insanları iyi tanıma, örgütün iç üstünlüklerini iyi analiz etme, karşılaşılan fırsat ve tehditleri iyi okuma gibi özelliklerini taşıması

gerekmektedir. Bu bağlamda; geleceği görebilmek, vizyon yaratabilmek, esneklik, belirsizliklerle baş edebilmek, çevresi nezdinde duygu düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu etkileyebilmek, insan kaynaklarını etkili yönetebilmek, iyi ilişkiler kurmak, kendini sürekli geliştirmek, çevresel koşullara uygun etkili kararlar alabilmek gibi özellikler stratejik bir lideri belirleyen özelliklerdir (Bektaş, 2016, 49).

İnsan odaklı liderlik yaklaşımlarından biri olan hizmetkâr liderlik, çalışan odaklı özelliğiyle birincil olarak çalışanlara hizmet etmek arzusunu taşır. Temel olarak örgütten çok bireyi önemseyen ve örgüt çalışanlarının bireysel gelişimine katkıda bulunarak örgüt performansının arttırılabileceği düşüncesi hâkimdir (Kılıç & Aydın, 2016, 107). Yapılan işte ruhun ön planda tutulması bu liderlik türünde önemlidir. Nihai amaç ise çalışanların iş doyumlarını yükselterek örgüte bağlılıklarını arttırmak olmakla beraber geleceğin muhasebesini yapmaktır (Eren, 2017, 16).

Öte yandan hizmetkâr liderliğin düşünsel temeli olan ve Greenleaf tarafından geliştirilen “kâhyalık teorisi” göre de hizmetkâr lider, güvene ve ahlaki ilkelere bağlı, kendi çıkarlarından çok tüm paydaşların çıkarlarına hizmet etmeye odaklı, örgüte ve örgüt çalışanlarına uzun süreli bağlılık duyan, alıcı değil, verici olan bir ilkeyle hareket eder. Topluma fayda sağlama ve değer katma bilincini örgüt çalışanlarına yayarak, örgütün müşteri veya tüm bağlarının olduğu paydaşları da içine alan bir hizmet etme kültürü yaratmayı hedefler (Sanı, Çalışkan, Atan & Yozgat, 2013, 64).

2.3. PATERNALİST LİDERLİK

2.3.1. Paternalizm Kavramı

Paternalizm kavramı en basit ifade ile “başkalarına baba gibi davranma” demek olup, zorlayıcı olmayan, istismar, stratejik esneklik, meşrulaşmış otorite, yardımsever diktatörlük gibi çeşitli şekillerde betimlenmektedir (Koç, 2019, 15). Etimolojik açıdan Fransızca “koruyucu ve kollayıcı babalık” anlamına gelen paternalizm kavramı, Latince “babaya ilişkin, patron” anlamında kullanılmaktadır. Latince “pater” kelimesinden türemiştir. Türkçede “baba, peder” anlamına gelmekle beraber, babacıl, babacan veya otoriter olarak mana bulmaktadır (Kılıncı, 2018, 3). Öte yandan insanların mutluluğu, huzuru, sağlığı, ihtiyaçları ve değerleri için kişilerin özgürlüklerini baskı altına alıp, özel yaşamda hareketlerini kısıtlamak olarak da ifade edilmektedir. Devlet,

örgüt veya birey arasındaki karşılıklı ilişkide liderin astlarına babanın çocuklarına davrandığı gibi davranması olarak da ifade edilen paternalizm kavramı, literatürde genel olarak maneviyata dayalı ilişkiler, koruyup-kollayan, babacan tavır sergileyen üst ve ona itaat eden astlar olarak tanımlanmaktadır (Fettahlıoğlu, Akdoğan, & Özay, 2018, 38). Literatürde paternalizm, iyi niyetli diktatörlük, meşrulaştırılmış otorite, stratejik esneklik gibi kavramlarla ilişkilendirilmektedir (Erben, 2004, 350).

Ulusal ve uluslararası literatürde son 20 yılda artış gösteren paternalist (babacan) liderlik konusundaki araştırmaların yanı sıra köklerinin Max Weber'in ilk çalışmalarına kadar giden bir geçmişe sahip olduğu görülmektedir. Weber, paternalizmin yasal otoriteden kaynaklandığını belirtmekle beraber Ekonomi ve Toplum adlı kitabında yasal hâkimiyeti geleneksel, karizmatik ve bürokratik olarak üçe ayırır. Ona göre paternalist eğilim köklerini ataerkil aile demek olan “patriarkal” yapıdan almaktadır. Weber'e göre paternalizm yasal otoritenin birçok anlamlı formunun yanında yönetim stratejisinin bir parçasıdır (Fettahlıoğlu, Akdoğan, & Özay, 2018, 39).

Örgütler açısından paternalizm daha çok toplulukçu ve hiyerarşik kültürlerde karşılaşılan bir olgudur. Bu kavram ikili ilişkilerin niteliğini ve bu ilişkilerde astın ve üstün görev ve sorumluluklarını ortaya koymaktadır. Bu açıdan paternalist toplumlarda üst ile ast ilişkisi, ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkiye benzemektedir. Üstün görevi astı korumak, yol göstermek olan paternalist liderlik anlayışında asttan da beklenen bir takım itaat ve bağlılık gösterme durumları söz konusudur. Temelleri aile ve devlet yapısındaki feodal ve patriarkal düzene dayanmaktadır. Aile ve devlet arasındaki bu ilişki biçimi zamanla ilişki düzeyi ve şekli bakımından örgüt ve iş yerlerine de yansdığı görülmüştür (Aycan, 2001, 2).

2.3.2. Paternalist Liderlik

Paternalist liderlik erkek egemenliği, katı disiplin olarak da tanımlanmakta ise de (Fang, Fang, Chao & Lin, 2019, 6654), güçlü bir disiplin, otorite ve babacan niyetin bir araya geldiği bir liderlik şekli olarak tanımlanmaktadır. Yani yöneticilerin veya herhangi bir örgütte lider konumunda bulunan kişilerin bir otorite sembolü olarak “baba”nın iş yerindeki bir kopyası olduğu benzetmesini içermektedir. Konu ile ilgili yapılmış önceki çalışmalarda, çalışanların sosyal hiyerarşi saygısı, aile ilişkilerine benzer bir örgüt iklimi ve kişisel ilişkilerde değer verilmesi gibi unsurların babacan

liderliğe uygun bir ortam hazırladığı belirlenmiştir. Ayrıca, babacan liderliğin kariyer gelişimi, iş doyumu, otonomi, güçlendirme, örgütsel davranış, esneklik, güven, sadakat ve bağlılık gibi kavramlarla doğrudan veya dolaylı olarak ilişkilidir (Gerçek, 2018, 103). Paternalist liderlik stili Türkiye, Hindistan, Çin, Meksika gibi ülkelerde tercih edilen bir liderlik tarzı olmakla beraber, toplulukçu ve yüksek güç mesafesi özelliği taşıyan bir yönetici özelliğidir (Nal & Tarım, 2017, 120).

Paternalist liderlik güçlü otorite ile disiplinin, şefkatin birleştirildiği kişisel bir atmosfer olarak tanımlanmaktadır. Farh ve Cheng (2000) gibi araştırmacılar, yapılan çalışmaları inceledikten sonra paternalist liderliği güçlü otorite ve disiplinin babacan tavırla birleştirilmesi olarak tanımlamışlardır. Paternalist yönetici ya da lider, işgörenlerini onların iyilikleri ve çıkarları için bir baba edasıyla gözeten ve koruyan, meslek hayatlarına ve özel yaşamlarına dâhil olan yöneticinin uygulamış olduğu bir liderlik şeklidir. Burada işgörenler kurum veya grup dışından yöneltilecek eleştirilere karşı korunmaktadır. Ayrıca işgörenler gerekli olan kaynaklar sağlanmakta ve desteklenmektedir (Yılmaz, 2016, 2).

Babacan tutum veya davranış olarak da belirtilen paternalist (babacan) liderlik temelde bir liderin kendi istek ve menfaatini göz ardı edecek şekilde aile içerisindeki “baba” kavramıyla sembolleşen ve liderlik yaptığı bireylerin yararları doğrultusunda fedakâr, korumacı ve sevgi anlayışıyla yaklaşım sergilemesidir (Cerit, 2012, 841). Far ve Cheng (2000, 94) paternalist (babacan) liderliği, güçlü otoritenin endişeyle birleştiği baba benzeri bir liderlik tarzı olarak tanımlamışlardır. Babacan liderlik, otoriter liderlik, hayırsever liderlik ve ahlaki liderlik olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır (Çalışkan, 2010, 1518). Otoritercilik; liderlerin astları üzerindeki baskınlığı olarak tanımlanır. Cana yakınlık; liderlerin alt kurullarına ve ailelerine yönelik kişisel iyilik halidir ahlaklılık ise liderlerin çalışanlarına rol model olacak şekilde erdem, üstün bir ahlak karakteri ve bencil olmadan hareket etmesini öngörmektedir (Yılmaz, 2016, 2). Paternalist (Babacan) liderlik, bir liderin astların mesleki ve bireysel yaşamlarına rehberlik ettiği aynı zamanda hiyerarşik bir ilişki içerisinde bir ebeveyn duygusuyla yöneticilik yaptığı ve karşılığında sadakat ve saygı beklediği yönetsel bir rol biçimidir (Özçelik & Cenkeci, 2014). Nitekim paternalist (babacan) liderliğin önemli bir yönü ilişkiyel olması ve bu sebeple de bir liderin babacan tutum ve davranışlarının bir

fonksiyonu olarak astlar veya grup üyeleri üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler ortaya çıkabilmektedir (Jackson, 2016, 4).

Paternalist liderlik; (a)yöneticinin takipçileri üzerinde mutlak bir güce sahip olduğu ve bütün kararları kendi başına vererek takipçilerinin eylemlerini kontrol etmesi (yardımseverlik), (b) liderin takipçilerinin özel sağlıkları ve hayatları ile yakından ilgilenmesi (otoriterlik), (c)liderin yüksek ahlaki değerler, dürüstlük ve vatandaşlık davranışları gibi özellikleri göstererek takipçileri açısından mükemmel bir rol model olması (ahlak), gibi üç temel boyuttan meydana gelmektedir. Aycan (2006) ise babacan (paternalist) liderliğin beş alt boyuttan oluştuğunu belirtmektedir. Bu boyutlar babacan liderliği diğer liderlik stillerinden ayırmaktadır. Bunlar aşağıda sırasıyla sunulmuştur:

1. İşyerinde bir aile ortamı oluşturmak: Astlarına bir baba gibi davranmak.
2. Astları ile yakın ve samimi ilişkiler kurmak (Her çalışanıyla birebir ve şahsen ilgilenmek).
3. Astların iş dışındaki alanında da yer almak: Önemli etkinliklere katılmak (örneğin, düğün ve cenaze törenleri vb.).
4. Sadakat beklentisi: Sadakat ve bağlılık beklentisi astlardan beklenmektedir.
- 5.Otoritenin/statünün korunması: Statü farklılıklarına önem vermek ve çalışanların bu beklentiye göre davranmasını sağlamaktır.

Öte yandan paternalist liderlik konusunda iyi niyetli paternalizm, çıkarıcı paternalizm, otokratik yaklaşım, otoriter yaklaşım boyutunda da üst ile astın gözlemlenen davranışları ve bu davranışların temelinde bulunan muhtemel sebepleri gösteren modellerde paternalist liderlikten bahsetmek mümkündür. “İyi niyetli paternalizm” üstün asta karşı duyduğu yakınlık, ilgi, onun iyiliği ve faydası için olduğu durumlarda astın da buna karşılık olarak üstüne saygısı dolayısıyla bağlılık gösterdiği durumlarla ifade edilmektedir. Diğer bir paternalist liderlik tarzı olarak gösterilen “çıkarcı paternalizm”de ise üst tarafından asta karşı duyulan ilgi ve yakınlık davranışları üstün istediklerini elde etme amacı taşımasıve astın da buna karşın bireysel amaç ve çıkarları için üstüne bağlılık göstermesi şeklinde açıklanabilir. Yine aynı şekilde üstün astını kontrol amacını taşıdığı ve astın da bunu benimsediği durumda “otokratik liderlik”, bunun aksine üst tarafından istediklerini elde etme maksatlı olarak astın kontrol edildiği ve astın da bireysel çıkarlarına aykırı olmaması amacıyla üstüne boyun

eğdiği durumda “otokratik liderlik” yaklaşımları öne çıkmaktadır. Bu bağlamda paternalist (babacan) liderlik davranışlarının kapsamında astlar ile yakın ve kişiselleştirilmiş ilişkiler geliştirme, işyerinde bir aile atmosferi meydana getirme, astların iş haricindeki yaşamı ile ilgilenme, bağlılık beklentisi ve otoriteyi devam ettirme vardır (Koç, 2019, 17-18).

Paternalist liderlik yaklaşımı yöneticilerin astlarına yönelik yardımsever davranış sergilemelerini içermesi sebebiyle yöneticiye yönelik olarak çalışanların tutum ve davranışlarını da etkilemesi söz konusudur. Paternalist liderler çalışanlarına uzun süreli yardım ve ilgi göstermeleri durumunda çalışanların da yöneticilerine karşı güçlü minnettarlık duygusu ve olumlu duygular geliştirmelerini sağlar. Dolayısıyla yöneticinin iyilik ve yardımseverliği karşısında çalışanlar da bu davranışın karşılığını verme çabası sergiler aynı zamanda liderlerine bağlılık gösterme ve onun iyiliğine odaklanma duygusu geliştirebilirler (Cerit, 2012, 43).

Başka bir ifadeyle paternalist liderliği, astların iş yaşantılarının üstleri tarafından bir aile anlayışı doğrultusunda yönlendirildiği, bunun karşılığında itaat ve bağlılığın beklendiği hiyerarşik bir ilişki biçimi olarak da ifade etmek mümkündür. Öte yandan paternalist liderlik liderlere karşı kişisel sadakatin ve itaatın üzerine inşa edilmiş bir liderlik stilidir. Diğer bir adıyla babacan liderlik stilinin çalışanlar üzerindeki etkisini anlamak üzere Değer Uyum Kuramı (çalışanların algıladıkları değerleri ile kendi değerleri arasındaki uyumu); İş Uyum Kuramı (çalışanların kendi değerleriyle uyum gösteren davranışlarla karşılaştıklarında liderlerine karşı saygı ve güven duygusuyla uyum göstermeleri) ve Temel İnsani Değerler Kuramı (farklı kültürlerde ortaya çıkan ortak değerlerin varlığı), olmak üzere birtakım teori ve kuramlar mevcuttur. Bu kuramlar çerçevesinde uygulanan liderlik stilinin sonucunda çalışan kendini örgütün bir parçası olarak gördüğünden olumlu performans sergilemesi beklenmektedir (Tekin, 2019, 180). Paternalist liderlikte astlardan beklenen davranışları Tablo 1.’de olduğu üzere özetlemek mümkündür (Koç, 2019, 20).

Şekil 1.1 Paternalist Lider Davranışı ve Astlardan Beklenen Davranışlar

LİDER DAVRANIŞI		ASTLARDAN BEKLENEN DAVRANIŞLAR
<p>Otorite ve Kontrol</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yetki devretmede isteksizlik -Yukarıdan Aşağıya İletişim -Bilgi Gizliliği -Sıkı kontrol -Astların yeterliliğini küçümsemek -Astların önerilerini önemsememek -Astların katkılarını küçümsemek <p>İmaj Yaratma</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ağır başlı bir tutum sergileme -Yüksek düzeyde kendine güven sergileme -Bilgi manipülasyonu <p>Öğretici Davranış</p> <ul style="list-style-type: none"> -Yüksek performans için ısrar etme -Zayıf performans yüzünden astları azarlamak -Astların gelişimi için rehberlik yapıp, talimatlar vermek 	↔	<p>Uyum</p> <ul style="list-style-type: none"> -Açık destek vermek -Patronla açık bir tartışmaya girmekten kaçınma -Açık bir anlaşmazlıktan kaçınma <p>İtaat</p> <ul style="list-style-type: none"> -Liderin emirlerini her ne koşulda olursa olsun kabul etme -Lidere sadık olma -Lidere güvenme -Saygı ve korku -Derin saygı gösterme -Korkuyu lidere duyulan hayranlık ile açıklamak <p>Utanma Duygusuna Sahip Olma</p> <ul style="list-style-type: none"> -Hataları kabul etmeye hazır olma -Liderin yönergelerini ciddiye alma -kusurları düzeltme ve gelişim gösterme
<p>Kişiselleştirilmiş İlg</p> <ul style="list-style-type: none"> -İş görenlere aile üyeleri gibi davranmak -İş güvenliğini sağlamak -Özel sıkıntıları olduğunda destek olmak -Bütüncül ilgi göstermek -Astları toplum içinde utandırmaktan kaçınmak -Astların ciddi hatalarında bile onlara destek olmak 	↔	<p>Minnettarlık Gösterme</p> <ul style="list-style-type: none"> -Liderin desteğini asla unutmama <p>Karşılıklı Bulunmak İçin Çaba Harcamak</p> <ul style="list-style-type: none"> -Çıkarını lideri için feda etmek -Görevlerini ciddiye almak -Liderin beklentilerini karşılamak -Özenle ve sebat ederek çalışmak
<p>Cömertlik</p> <ul style="list-style-type: none"> -iş görenin kazancı için otoritesini kötüye kullanmamak -Örgüt çıkarları ile kişisel çıkarları birbirine karıştırmamak -Kişisel ilginin ötesinde toplu ilgi göstermek <p>Örnek Olarak Öncülük Yapmak</p> <ul style="list-style-type: none"> -İş yaşamlarında ve kişisel yaşamlarda örnek olarak rol oynamak 	↔	<p>Özdeşleşme</p> <ul style="list-style-type: none"> -Liderin değerleri ve amaçlarıyla özdeşleşmek -Liderin değerlerini benimsemek <p>Model Alma</p> <ul style="list-style-type: none"> -Liderin davranışlarını örnek almak

(Kaynak: Koç, 2019, 21)

Türkiye’de yapılan çalışmaları incelendiğinde, paternalist (babacan) liderlik ile psikolojik yıldırma arasında negatif yönde bir ilişki olduğu, okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışlarının çalışanların işe katılım düzeyini arttırdığı ve paternalist (babacan) lider davranışı ile örgütsel aidiyet davranışları arasında pozitif

yönlü ilişki olduğu, örgütsel bağlılığın duygusal ve devam boyutları üzerinde etkili olduğu ve çalışanların iş doyumunu arasında olumlu bir ilişkinin söz konusu olduğu belirlenmiştir (Okçu & Gider, 2019, 476).

2.3.4. Paternalist (Babacan) Liderliğin Alt Boyutları

2.3.4.1. Aile Havası

Paternalist (babacan) lider çalışma yerinde, işgörenlerine bir baba gibi nasihatlerde/telkinlerde bulunmak suretiyle adeta bir aile ortamı oluşturma, işgörenleriyle samimi bir şekilde ve bireysel düzeyde yakın iletişime geçme ve sürdürme, işgörenlerin özel hayatlarındaki sorunlarını bilme ve onlara destek olma gibi davranışlar sergilerler. Yöneticinin, çalışanlarının düğün, cenaze, mezuniyet, aile bireylerine yardım ve destek sağlama, ailevi sorunlarında arabuluculuk yapma gibi çalışma dışındaki özel yaşamlarıyla ilgilenme türünde davranışlar sergilediği belirtilmektedir (Aycan, 2006). Aycan'a (2006, 449) göre paternalist liderlik özelliğine sahip liderler, işgörenleriyle düğün, cenaze, mezuniyet gibi etkinliklerinde yanında olma, ihtiyaç halinde aile bireylerine yardım ve destek sağlama, evliliklerinde veya ailevi sorunlarında arabuluculuk yapma gibi iş yaşamı dışındaki özel hayat alanlarıyla ilgilenirler.

2.3.4.2. Hayırseverlik

Hayırsever liderlik davranışı, çalışanların refahı ve iyiliği için ortaya konan kişisel ve bütüncül bir paternalist lider davranışıdır (Kılınç, 2018, 6). Aynı zamanda liderin izleyicilerinin özel hayatları ve sağlıkları ile ilgilenmesi anlamını taşımaktadır. Ahlak ise, liderin yüksek ahlaki değerler, vatandaşlık davranışları ve dürüstlük gibi özellikleri sergileyerek izleyicileri için mükemmel bir rol model olmayı içermektedir (Gerçek, 2018, 103). Aycan'a (2006, 449) göre paternalist liderlik özelliğine sahip liderler, işgörenleriyle ile samimi ve bireysel düzeyde ilişkiler geliştirerek işgörenlerin sıkıntlarına, problemlerine ve diğer konularda ilgilenip destek olurlar. Yapılan bazı araştırmalarda yardımseverliğin işgörenlerin iş doyumunu arttırdığını belirtilmektedir. Yardımsever liderler, diğer liderlik tarzlarını sergileyen liderlerden daha fazla işgörenin memnuniyetini arttırdığı ifade edilmektedir (Koç, 2019).

2.3.4.3.Otorite

Weber paternalizmin otoritenin meşruiyet kazanmış bir biçimi ve geleneksel otoritenin en temel türlerinden biri olduğunu savunmaktadır (Saylık, 2017). Otoriter liderlik, çalışanların bir otorite, bir disiplin ve kontrol mekanizması tarafından üretilen kararlara uymasını ve karar verici otoriter lider tarafından bunun onların iyiliğine (menfaatine) diye düşünülen kararlara itaat etmesini ifade eden bir paternalist liderlik türüdür (Kılınç, 2018, 6).

Otoriter liderlikle kastedilen, çalışanların üzerinde mutlak bir otorite ve kontrol sağlamak, çalışanlardan da sorgusuz biçimde itaat bekleme eğilimi veya davranışıdır. Heybet ve korku yayma, bir liderin kişisel otoritesinin çalışanlara nüfuz etmesini vurgulamaktadır. Liderin heybet ve korku yayma tutumu, kontrol ve baskıyı, çalışanı yetenekleri bakımından küçük görmeyi, yönetici için yüce bir imaj oluşturmayı ve çalışanları bu yolla eğitmeyi içermektedir. İçerikteki her bir davranış için uygulamadan örnekler vermektedir. Örneğin, liderin kontrol ve baskısı yetkilendirmede isteksizlik, üstten asta olan iletişim, bilgi gizleme ve sıkı bir takip gibi yaklaşımlarla görünür olmaktadır. Buna bağlı olarak çalışanların uyum ve itaat gösterme, lidere kitlesel destek, bariz çatışmalardan kaçınma, liderin buyruklarını koşulsuz kabul etme ve lidere sadakat ve güven sergileme gibi davranışlarda kendini göstermektedir (Saylık, 2017).

Nitekim belli bir otoriterliğe sahip olmayan liderlerin inandırıcı olmaları beklenemez. (Ergen, 2011, 66). Weber paternalizmin yasal otoriteden kaynaklandığını vurgulamıştır (Fettahoğlu, Akdoğan, Özay, 2018, 39). Westwood'a göre ise paternalist liderlik, bir babaya benzer şekilde astlarına ilgi gösteren, saygı çerçevesinde davranan ve güçlü bir otoriteye sahip liderlik anlayışıdır (akt. Koç, 2019).

2.3.4.4.Müdahalecilik

Paternalist liderlik yaklaşımında liderin karşısındaki kişinin yaşamına bir şekilde müdahale etme yaklaşımı olarak değerlendirilmesi söz konusudur. Bu şekildeki müdahale daha çok karşısındaki kişinin istek ve kararlarına saygı duymaksızın ve istemediği bir şekilde davranılması olarak meydana gelmektedir (Saylık, 2017). Paternalizmde (babacan) liderlikte birinin daha güçlü olduğu iki taraf ve taraflardan güçlü olanın güçsüz olanı sözde koruma ve iyilik yapma vaadiyle seçim hakkı ve

özgürlüğüne doğrudan müdahale etmesi söz konusudur. Üst-ast, danışman-danışan, öğretmen-öğrenci, doktor-hasta, baba-evlat gibi ikili ilişkilerde görece daha yetkin ve uzman konumunda olan paternalist (babacan) lider, karşısındakinin kendisi için en iyi olan seçimi yapamadığı ya da kendisinin tercihine göre daha kötü bir tercihte bulunduğu sayılılarıyla müdahale etmesi söz konusudur (Saylık ve Aydın, 2020). Literatürde bu müdahalenin, paternalist (babacan) liderin astlarının özel hayatlarına müdahalesinin gerçekten işgörenlerin iyiliği için mi yoksa farklı niyetlere hizmet etmesi için mi olduğu ile ilgili (Aycan, 2006) tartışmalar devam etmektedir.

2.3.4.5.Yetersiz görme/bulma

Paternalizmin en belirleyici özelliklerinden biri paternalist liderin rasyonel düşünme ve kararlar alma, bilgiyi kullanma, analiz etme gibi bilişsel işlevler açısından kendine göre yetersiz görme olduğu söylenebilir. Paternalist toplumlarda güç dağılımının insanlar arasında eşit olmamasından kaynaklı olarak paternalizmin itirazsız onayı meydana getirdiği ve bu etkiler çerçevesinde paternalistin bilgi ve deneyimlerini muhatabından üstün gördüğü söylenebilir (Saylık, 2017). Aycan (2006) göre ise paternalist (babacan) liderin işgörenleri yetersiz görme nedenleri arasında kendini bilgi, yetenek, deneyim ve ahlaki bakımından muhatabından daha üstün görmesidir. Liderin bu konumu, onun yaşına, deneyimlerine ve konumuna yüklenen anlam sayesinde güç ve otorite kazanmakta ve böylece bütünüyle meşrulaşmaktadır.

2.3.5. Paternalist Liderlik ile Toplumsal Kültür Arasındaki İlişki

Genel olarak toplumsal ve kültürel bir özellik sergileyen paternalist liderlik anlayışı özellikle bireyci, eşitlikçi kültürlerin aksine, toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde rastlanılmaktadır. Nitekim Pasifik Asya, Orta Doğu ve Latin Amerikan kültürlerinde yaygın bir liderlik türü olarak kültürel bir boyutla ele alınabilir. Öyle ki araştırmacılar tarafından paternalist liderlik, kültürel açıdan olumlu ve olumsuz farklı şekillerde değerlendirilmektedir. Bu bağlamda Batılı araştırmacılar tarafından olumsuz yorumlanırken paternalist liderliğin hâkim olduğu toplum ve kültürlerde ise araştırmacılar olumlu olarak yorumlamışlardır (Fettahlıoğlu, Akdoğan, & Özay, 2018, 39). Ancak günümüzde paternalizm hem Doğu hem de Batı toplumları tarafından iş ve toplumsal yaşama ait birtakım sorunlarla baş edebilmek için bir çözüm olarak görülmektedir. Nitekim batı yönetim dünyası ve endüstriyel psikoloji çalışma alanı,

eleştirdiği ama aynı zamanda bazı özelliklerini de yönetim ve liderlik pratiklerinde kullanmak istediği bu kültür üzerine çeşitli araştırmalar yapmaya devam etmektedir (Erben & Ötken, 2014, 106).

Paternalist liderliğin kültürel boyutla yakın bir alakasının var olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim kimi araştırmacılar yapmış oldukları kültürel değerlere dair sınıflandırmaya bu kavramın da eklenmesi gerektiğini savunmaktadır. Diğer yandan örgüt kültürlerinin sosyal kültürden önemli derecede etkilendiği göz önünde bulundurularak paternalist davranışlar gösteren sosyal bir kültür içinde işlerini yürüten bir kurumda, liderlik tarzlarının sosyal kültür ve örgüt kültüründen etkilenebiliyor olması paternalist eğilimler göstermesi kaçınılmazdır. Bu sebeple kültürel özelliklerin paternalist liderlikle uyduğu liderlik modellerinden bahsetmek mümkündür (Yılmaz, 2016, 6).

Paternalizmin temel prensiplerinin işverenin otoritesi ve yol göstermesi karşılığında çalışanların ona bağlılık ve saygı göstermesi gerektiğini öğütleyen Konfiçyüs öğretilerine dayandırılmaktadır. Geleneksel doğu toplumlarında önemli ve istenen bir kültürel ve yönetsel özellikler taşımasına karşın batıda son derece farklı ve olumsuz anlamlar taşıyan paternalist yönetim, batılılarca iyi niyetli gözükse diktatörlük nevisinden bir liderlik şekli olarak nitelenmektedir (Aycan, 2001, 2). Türkiye’de ise aile yapısındaki baba ve evlat arasındaki şefkat ve güç mesafesinin, kolektivist (toplulukçu) ve hiyerarşik (sıradizinsel) kültür yapısıyla birleşmesiyle ortaya çıkan ilişki biçiminin zaman içerisinde iş yaşamına da yansımaları örgüt yöneticisinin kimliğini de biçimlendirmektedir (Canbolat, Beraha, Çeliksoy ve Türker, 2010). Örgütsel ve yönetsel bir yaklaşım olarak paternalist (babacan) liderliğin Asya toplumlarında çok derin kültürel bir mirasa dayandırılmak suretiyle genel anlamda olumlu bir değer ve işlevsel bir yaklaşım olarak ele alındığı görülmektedir (Saylık ve Aydın, 2020).

2.4. İŞ DOYUMU

2.4.1. İş Doyumu Tanımı

Çok boyutlu bir kavram olan iş doyumu, en basit ifadeyle “çalışanların işini sevme düzeyi” olarak tanımlanabilir. İş doyumu, çalışanın iş durumuna gösterdiği duygusal bir tepkidir denilebilir. Birçok çalışmada belirtildiği anlamıyla iş doyumu, çalışanın işe ya da işin belirli yönlerine karşı geliştirdiği tepkinin yansımasıdır (Yılmaz & Ceylan, 2011, 281). İş doyumu psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların bir birleşimidir (Polatcan, 2018, 116). İnsanların işe karşı sergiledikleri tutumları ile beraber bilgi, inanç, duygu, davranış ve değerlendirmelerini kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle iş doyumu, kişinin işine karşı duyduğu memnuniyet veya olumlu duyguları ile değerlendirmesidir (Okçu & Çetin, 2017). Bu çerçevede iş doyumu işgörenin işinin çeşitli yönlerine yönelik geliştirdiği tutumların tümü olarak ele alınabilir bir kavramdır.

İş doyumunun yüksek olan işgörenlerde işle ilgili olarak tutum ve görüşleri olumlu iken, iş doyumu düşük olan işgörenlerde ise olumsuz görüşler hâkimdir. Dolayısıyla iş doyumu daha çok beklentilerin karşılanmasıyla ilgili iken, bireyin yaptığı işe ait beklentileri ile işten elde ettikleri arasındaki fark olarak da belirtilebilir (Delice, 2014, 63).

Özetle çalışanın yaptığı işi değerlendirmesi sürecinde işe yönelik beklentilerini karşılayan özelliklere sahip olduğunu algıladığında hissettiği duygulardır (Erol & Savaş, 2020, 1951). Bu bağlamda iş doyumu işe karşı geliştirilen birçok özel tutumun sonucunda meydana gelen genel tutumdur. Belirli iş faktörleri, bireysel özellikler ve iş dışındaki grup ilişkileri gibi üç faktörden etkilenmekte olan iş doyumu işe karşı oluşan olumlu veya olumsuz algılarının belirlediği işe karşı genel tutumdur (Mishra, 2019, 45).

2.4.2. İş Doyumunun Önemi

Yapılan çalışmalar iş doyumunun, işe devam, örgütsel vatandaşlık, tükenme, fiziksel ve psikolojik durum, verimlilik, liderlik, kişilik, çalışanlar arasındaki ilişki, emeklilik zamanı ve mobbing gibi durumlarla ilişkili olduğunu göstermiştir (Tabancalı, 2016, 265).

İş ve meslek bireyin hayatının önemli bir yönü olmakla beraber kişisel ve mesleki zaman alan birşeydir. İş hayatı bağlamında iş doyumunu ihtiyaçlar ve beklentiler yerine getirildiğinde hissedilen memnuniyettir (Ali, 2016, 100). Bu memnuniyet durumu çalışanların mutluluğu başta olmak üzere örgüt ve organizasyonların amaç ve hedeflerine ulaşmada işe yönelik verimlilik ve etkililik açısından son derece önemli bir kavramdır (Polatcan, 2018, 116). Herhangi bir örgütte çalışanların işe devam edip etmeme kararını etkileyen önemli faktörlerdendir. İş doyumunu bu derece önemli kılan çalışanın yaptığı işe ilişkin sürekli bir motivasyon içinde olmasını, verimliliğinin sağlanması gibi konularda olumlu etkilemesinin yanı sıra örgüte bağlılığını olumlu etkilemesinden dolayıdır. Bu bağlamda iş doyumunun önemi bir çalışandaki iş doyumunun olumlu veya olumsuz düzeyi diğer çalışanları etkilemesi, kaygı düzeylerini etkilemesi yönleriyle kurum veya işletmelerin örgütsel performansını da etkilemektedir. İş doyum düzeyinin düşük olması aynı zamanda örgütteki sistemin ve düzenin de aşınmaya başladığını göstermesi bakımından önemlidir. Bu sebeple motive edici tedbirler çalışanların iş doyumunun yüksek tutulmasına yönelik olmalıdır (Düru, 2015, 22).

Öte yandan stres, rol ve sorumlulukların yerine getirilmesi sırasında karşılaşılan sorunlar ve bunların sonucunda ortaya çıkan fizyolojik ve psikolojik tepkiler ortaya çıkmaktadır. Bu gibi etkenlerin bilinmesi iş doyumunu konusunda son derece önemlidir (Şen, 2011, 22). İş doyumunu öğretmenlerin öğretmenlerin verimliliği ve öğrencilerle olan iletişimini etkileyen önemli bir faktördür. İş doyumunun düşük olması hem eğitim kalitesini hem de öğretmenlerin verimliliğini etkilemesi açısından da önemlidir. Bu bağlamda özellikle çocuklarla yakın iletişim kuran okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin incelenmesi ayrı bir önem taşımaktadır. Nitekim okul öncesi dönemde öğretmen-çocuk iletişimi çocuğun sonraki tüm yaşamını etkileyebiliyor olması okul öncesi öğretmenlerin iş doyumlarının önemini daha da önemli hale getirmektedir (Durualp & Kaytez, 2016, 98).

Bu bilgiler ışığında öğretmenlerin iş doyumunu öncelikli olarak eğitim sistemi, yöneticilerin çok yönlü liderler olması gerekliliği, bir lider olarak müdürlerin gelişim ve başarıyı teşvik edici sorumlulukları yerine getiren kişiler olması, öğretmen-personel ve öğretmen yönetici ilişkilerinin olumlu olması gibi gereklilik ve koşullardan etkilendiği söylenebilir (Thomas, 2020, 2). Bu faktörlerin yanı sıra kişiler arası ilişkiler, okul

politikası ve idaresi, fiziksel durum, üyeler arasında adalet ve terfi gibi faktörler de öğretmenlerin iş doyumlarının temel kaynaklarındandır (Tien, 2018, 67). Bu çerçevede iş doyumunu sadece öğretmenler için değil, genel olarak okullar, okul üyeleri, verilen eğitim açısından da özellikle öğrenciler için önemli bir konudur (Ouyang & Paprock, 2006, 341).

2.4.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İlk defa 1920'li yıllarda incelenmeye başlanmış olan iş doyumunu kavramı, önemi bakımından 1940'lı yıllarda tam olarak anlaşılmıştır. Çalışma yaşamı, çalışanlara işle ilgili tecrübeler kazandırmasının yanı sıra, her iş gününde yaşanan çeşitli duyguların birikimine de neden olmaktadır. Söz konusu bu deneyimler sonucunda kişinin işe yönelik zihinsel ve duygusal olarak bir tutumu oluşmaktadır. İşe yönelik olumsuz birikimlerin söz konusu olması durumunda işinden ve iş yerinden memnun olmayan mutsuz çalışanlar ortaya çıkmaktadır. Gerçekte istenilen ve beklenen hedefler doğrultusunda çalışanların yaptıkları işten ve işe ilişkin koşullardan memnun olmaları ve sonuçta işle ilgili bir doyuma ulaşmalarıdır. Bu sebeple bir kişinin iş doyumunu işle ilgili birçok faktörden etkilendiği söylenebilir (Eğinli, 2009, 36).

İş doyumunu, içsel ve dışsal motivasyonun bir birleşimidir. Yirminci yüzyılın ortalarında, okul yöneticilerinin öğretmenlerin dış motivasyonları ve iş doyumunu üzerinde etkili faktörler olduğuna dair güçlü kanıtlar üretilmiştir. İşin maddi getirisi, beraber çalışılan iş arkadaşlarından memnuniyet düzeyi ve ortaya bir ürün veya hizmet koymanın oluşturduğu mutluluk duygusu iş doyumunun ne derecede olduğunu göstermektedir. Duygusal bir tepki olması sebebiyle soyut olmakla beraber ölçülmesi de zor bir kavramdır. İş doyumsuzluğunun göstergeleri iş doyumunun anlaşılmasında işe yarayabilir. İş doyumsuzluğu işe karşı isteksizlik, işten kaçma, devamsızlık sergileme veya ayrılma gibi davranışlar olarak yansıtılabilmektedir. İş doyumunu çalışanın sosyal, fizyolojik ve ruhsal sağlığını düzene sokarken aksi durum her türlü sağlıksız sonuçlarla kendini göstermektedir. Kurumsal açıdan bakıldığında iş doyumsuzluğu en belirgin şekliyle verim düşüklüğü olarak kendini gösterir (Yılmaz & Ceylan, 2011, 281).

İş Doyumu çalışanların iş ve çalışma ortamından beklentileri ile algıladıkları arasındaki fark olarak da belirtilebilir. Nitekim çalışanların işe yönelik beklentilerinin

karşılanması iş doyumunu etkilerken, diğer yandan kurumsal amaçlar çerçevesinde de daha verimli sonuçlar doğurur (Yılmaz & Ceylan, 2011, 281).

İş doyumunu insanın ihtiyaç ve istekleri ile doğrudan ilişkilidir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde birincil ihtiyaçlar olarak kişinin hayatının devamını sağlamada gerekli olan yeme, içme, barınma, giyinme ve ikincil ihtiyaçlar yani sosyal ihtiyaçlar, sosyal çevre ile ilişkisinde ortaya çıkan sevmek, sevilmek, statü, prestij, takdir görmek, tanınmak ve kendini gerçekleştirmek gibi çok yönlü ihtiyaçlarla ilişkili bir kavramdır. Bu açıdan bakıldığında iş doyumunu, kişinin birincil ve ikincil ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığı ile doğrudan alakalıdır denilebilir (Gündüz, 2016, 8).

İş doyumunu ile ilgili iki temel teoriden bahsetmek mümkündür. İlki Herzberg'in "iki faktör" (güdülenme ve hijyen) teorisidir. Diğerisi ise Quarstein, Mcaffee ve Galssman'ın "Durumsal Oluşumlar Teorisi"dir. İki faktör kuramına göre bireyin işinden doyum alıp almaması, işin yetenek ve ilgiye uygun olması, işi başarabilme ve güdüleyici olması gibi faktörler kuramın birinci boyutu ve işin özüdür. İkinci boyutta ise iş ortamı, iş arkadaşları ile olan ilişkiler, maaş miktarı gibi faktörler iş doyumunu olumlu veya olumsuz etkilemektedir.

"Durumsal Oluşumlar Teorisi"ne göre ise iş doyum veya doyumsuzluğunu belirleyen faktörlerin durumsal oluşumlardan (mola, yemek) ve durumsal özelliklerden (iş arkadaşları, çalışma şartları) gibi yönleriyle etkilenmektedir. Dolayısıyla iş doyumunu etkileyen faktörlerin incelenmesi, iş doyumunu arttırmaya yönelik önlemlerin alınması hususunda oldukça önemlidir (Şahin & Dursun, 2009, 161).

Çalışanların işe yönelik tutumları işe ve çalışmaya ilişkin tepkilerinin bir ifade şeklidir. Bu ifade ve tutumlar olumlu ya da olumsuz olabilmekle beraber çalışanın işine karşı olumlu tutumları iş doyumunu olarak ifade edilirken olumsuz yöndeki tepki ve tutumları memnun olmama veya iş doyumsuzluğu olarak açıklanmaktadır. Bu noktada iş doyumunu kişinin işi, çalışma arkadaşları, örgütsel olanakların sağlanması, sosyal sosyal ilişkiler, kişiden kişiye değişen bireysel faktörler, alınan eğitim, deneyimler gibi faktörlerden etkilenmektedir. Bu nedenle iş doyumunu dolaylı veya doğrudan etkileyen faktörlere değinmek gerekmektedir (Eğinli, 2009, 38).

Bireylerin kişisel özellikleri yaptıkları iş ve iş çevresine dair çeşitli beklenti ve bu beklentilerin seviyelerini gösteren önemli bir etkidir. İş tatmini bağlamında en önemli

etkenlerden sayılan kişilik özellikleri ve buna bağlı olan diğer etkenler düşünüldüğünde çalışanın kişilik özelliklerine uygun işlerde çalışması iş doyumunu konusunda tatmin edici sonuçlar vermektedir. Bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal özelliklerin tümü olarak tanımlanan kişilik, çok yönlü olarak farklı etkenlerden beslenen bir kavram olup iş doyumunda belirleyici faktörlerin başında gelmektedir (Sağlam, 2017, 1-2).

Nitekim bireysel faktörler kullanılmadan iş doyumunu hususunda yapılmış çalışmalarda iş ve iş şartlarının zamanla değişmiş olmasına rağmen çalışan kişilerde iş doyumunun belirgin bir şekilde değişmediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar çerçevesinde iş doyumunun sadece iş ve iş şartları yani çevresel faktörler ile açıklanamayacağını söylemek mümkündür (Delice, 2014, 65).

Kişilerin içinde buldukları yaş aralığı işleri ile alakalı olarak istek, algı ve beklentileri belirleyebilmektedir. Nitekim iş doyumunu ile yaş arasında çeşitli istatistiksel veriler ortaya koyan birçok araştırma mevcuttur. Bu araştırmalara göre iş doyumunu ile yaş arasında olumlu bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Konu ile ilgili yapılmış çalışmalar sonucunda herhangi bir işte çalışan 40 yaş ve üzeri yaş grubundaki çalışanların iş doyum düzeylerinin 18-29 yaş ve 30-39 yaş grubunda çalışanların genel iş doyum düzeylerinden daha yüksek çıktığı görülmüştür. Öğretmenlerin yaşları ile iş doyumları arasındaki ilişkiye baktığımızda bu ilişkinin pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Nitekim öğretmenlerin yaşları arttıkça iş doyumlarının da arttığı, 46 yaş ve üzeri yaş grubu öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin diğer yaş grubundaki öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir (Eser, 2010, 41-42).

Öte yandan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin yaş konusunda anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı, farklı yaşlarda olan öğretmenlerin iş doyumunu ölçeğindeki ifadeleri benzer şekilde algıladıklarını belirten çalışmalar da bulunmaktadır (Şahin, 2013, 155). Ancak iş doyumunu konusunda genç yaştakilerin yaşlılara oranla daha düşük düzeyde iş doyumuna sahip olduklarını saptayan birçok çalışma bulunmaktadır. Genç yaşlarda deneyimsizlik, uzmanlık alanının tam oluşmamış olması ve diğer birçok kişisel beklenti sebebiyle genç yaşlarda iş doyumunun düşük olduğu söylenebilir. Öte yandan diğer bir kişisel özellik olan cinsiyet ile iş doyumunu arasındaki ilişki düzeyi konusunda yapılmış araştırmalarda birbiriyle orantılı olmayan sonuçlar ortaya konulmuştur. İş tatmini ile

cinsiyet arasındaki ilişki düşünüldüğünde iş doyum düzeyinin cinsiyet ile beraber başka faktörlerin de ilişkisi olabileceği göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Yapılan araştırmalar sonucunda kadın ve erkeklerin motivasyon unsurlarının farklı olabileceği, aynı işe karşı eşit düzeyde çekici buldukları ancak kadınların erkeklere göre aynı işten daha az beklenti gösterdikleri görülmektedir. Medeni durum ile ilgili olarak iş doyumunu evlilerin bekarlara oranla daha yüksek bir iş doyum düzeyine sahip oldukları tespit edilmiştir. Şüphesiz bu durum evlilerin aile yaşamındaki doyumun işe yansımından veya evliliğin işle ilgili beklentileri değiştirmesinden kaynaklanabilmektedir (Özaydın & Özdemir, 2014, 255).

İş doyumunu etkileyen bireysel faktörler olan yaş, medeni durum, cinsiyet gibi faktörlerin yanı sıra bireylerin kişiliklerini oluşturan genetik yapı, kişilik yapısı, deneyimler, beceriler, eğitim durumu, değerler, yetiştirilme tarzları, ihtiyaç ve beklentiler iş doyumunu farklı etkilemektedir. Farklı bulgular elde edilmiş olsa da bilimsel araştırmalar bu faktörlerin iş doyumunu etkilediğini göstermiştir (Delice, 2014, 65). Kişilik ile işten beklentiler arasında bir ilişki bulunmakla beraber, özgüveni yüksek bireylerde iş doyumunun yüksek olduğu, örgüt içinde kendini kanıtlamış ve yetenekleri konusunda çevresindekileri ikna etmiş kişiler başarıya daha fazla güdülenmiş olarak kaygı düzeyleri düşmektedir (Yücel, 2019, 48).

Çalışanların iş doyumunu yalnızca bireysel farklılıklar ile değil aynı zamanda çalışılan ortamın çeşitli yönleri ile de yakından alakalıdır (Derin, 2007, 22). Örgütsel faktörler çalışanın çalışılan kurum ile arasında meydana gelen duygusal bağlılık (özdeşleşme, aidiyet, güven, gurur), sorumluluk (görev, mecburiyet), ücret ve terfi (takdir, başarı, terfi şansı), kurum politikası ve fiziksel çalışma koşulları gibi kavramların bütününe kapsayan bir konudur (Önal, 2020). İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler çeşitli olmakla beraber genel itibarıyla ücret, işin niteliği ve çalışma şartları, takdir edilme duygusu, yükselme imkânı, çalışma arkadaşları ve yönetim gibi faktörlerdir (Gafa, 2019, 8).

Örgütsel faktörler bakımından iş doyumunu; sorumluluk ve görev bilincinin iyi bilindiği yani iş yeri tarafından çalışan kişilerden beklenenlerin ve hedeflerin açıkça belirtildiği görev alanının doğru bir biçimde belirlendiği işin kendisi ile ilgilidir. Örgütte yönetsel ve teknolojik imkânlar, örgüt yapısının ilerlemeye açık olması, diğer çalışanlar

ile olan etkileşimin olumlu olması iş doyumunda etkili örgütsel faktörlerdir (Çarıkçı, 2000, 157). Bu faktörler dışarıdan tespit edilebilen, ölçülebilen ve karşılaştırabilen niteliklerdir. Ödüllendirme (çalışanın sergilediği verimlilik ve başarılarının karşılığında yönetim tarafından takdir ve ödüllendirilmesi), çalışma şartları (ortam ısısı, ışık, nem düzeyi, ses yalıtımı, ortam güvenliği iş doyum düzeylerini etkileyen önemli örgütsel faktörlerdir. Alınan ücretin eşit olması ve adaletli dağılımı da iş doyumunu etkilemektedir. Yapılan işe karşılık alınan ücretler çalışanların işe karşı tutumlarının olumlu ya da olumsuz olmasına sebep olarak iş doyumunu etkileyebilmektedir. Alınan ücretin hak edilen ücret olmadığı düşünüldüğünde kişilerin iş doyum düzeylerinin düştüğü, öte yandan hak edilen ücret miktarının alındığı düşünüldüğünde ise iş doyum düzeyinin yükseldiği görülmektedir (Gafa, 2019,50).

İşin yapısal özellikleri de iş doyumunu üzerinde belirleyici faktörlerdendir. İşin kişiye sağladığı başarı ve tanınma fırsatı, işin eğlenceli ve anlamlı olması iş tatmini açısından önemlidir. İş arkadaşlarının destekleyici ve dost canlısı tutumları da iş tatminini etkileyen önemli değişkenlerdendir. Bunların yanı sıra fiziksel çalışma koşulları da iş doyum düzeyi üzerinde belirleyici diğer faktörlerdendir (Çarıkçı, 2000, 157). Çalışma koşullarının çalışana konfor sağlayan, çalışanın kendini rahat ve önemli hissettiği biçimde dizayn edilmesi, çalışanın iş doyumunu bakımından olumlu bir faktördür. Diğer bir deyişle çalışma ortamının sıcaklık, hava kalitesi, görüntü ve gürültü kirliliği, iş yeri temizliği gibi koşulların çalışana etkilemesi söz konusudur. Öte yandan birçok çalışan toplum tarafından beğenilen, değerli görülen bir firma ya da sektörde çalışmak ister, böylesi bir işe kavuşmaları veya sahip olmaları da iş doyumları üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Kurudirek, 2014, 27).

2.5.1. Babacan Liderlik ile İş Doyumu Arasındaki İlişki

Paternalist (babacan) liderlik, yöneticilerin işgörelere çalışma ortamlarında aile havası oluşturma ve yardımsever davranış sergilemelerini içeren bir liderlik yaklaşımı olduğu, işgörelere ilgi gösteren davranışlar karşılığında yöneticiye yönelik işgörelere davranışları da olumlu yönde etkilenebilir. Paternalist (babacan) liderler bu tutum ve davranışları uzun süre sergilemeleri durumunda işgörelere de yöneticilerine karşı minnettarlık hissedebilecekler ve yöneticilerine karşı olumlu duyguları güçlenecektir (Cerit, 2012). Yapılan araştırmalarda, işgörelere menfaatlerinin düşünen, paternalist

öğeler barındıran bir liderlik yaklaşımı beklentisi içerisinde ve böyle bir liderlik davranışları sergilenmesi durumunda işgörenlerde bağlılık ve doyum gibi dönütleri olduğu belirlenmiştir (Gürer, 2019, 284). Genel olarak herhangi bir işte liderlerin davranış biçimi, iş görenin içsel ve dışsal motivasyonunu etkilediğinden iş doyumunu üzerinde de önemli derecede belirleyici bir role sahiptir (Sancar, 2009, 2856).

İşin kendisi ve alt-üst ilişkisi bağlamında düşünüldüğünde babacan liderlik davranışının nasıl kullanıldığı, yapılan işe ne gibi katkılarda bulunduğu önem kazanmaktadır. Bu sebeple çalışanın memnuniyeti ve işe bağlılığını arttırdığı ölçüde iş doyumuna da aynı ölçüde etki etmektedir. Bu açıdan babacan liderlik yardımseverlik, sıkı disiplin ve ahlaki liderlik davranışının bir karışımıdır. Nitekim bu yönüyle “sıcak ve gerçek bir insan bağı”, “otoriterlik ile hayırseverlik arasında dikkatli bir denge” olarak da ifade edilen babacan liderlik hiyerarşik bir ilişkiye dayanan, bir ebeveyn desteğine benzer şekilde çalışanların iş yaşamlarını destekleyerek çalışanların da bu desteğe karşılık olarak işe bağlılık ve yüksek doyum düzeyi göstermesini sağlamaktadır (Lieberman, 2014, 188).

Babacan liderlik başka bir açıdan ele alındığında oldukça ahlaki bir niteliğe sahip, öz disiplin ve ben merkezli olmayan davranışlarının sonucunda çalışanları işin amacı ve örgüt uyumluluğunun ötesine geçmeye teşvik eden bir yönü de söz konusudur. Bu yönüyle çalışanların liderin kararlarına güvenini arttırdığını söylemek mümkündür. Babacan liderliğin sergilendiği örgüt ve iş yaşamında babacan tavırlara bağlı olarak liderin astlarının görüşlerini aldığı ve aldığı nihai kararlarda sonuçları itibariyle herkes için tatmin edici sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Paternalist liderlik boyutlarından olan hayırseverlik, ahlaki, davranışsal, otoriter ve yönetsel olarak doğrudan iş performansı üzerinde belirleyici etkenler olduğu, iş doyumunu doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir (Uğurluoğlu, Aldogan, Turgut & Ozatkan, 2018, 47). Diğer yandan babacan liderlikte sergilenen söz konusu bu yaklaşımların çalışanlar tarafından kabul edildiği, böylece işin kendisine olan doyumun da buna paralel olarak arttığı, astlarda karşılıklılık duygusu yarattığı ve bu çerçevede hem işe bağlılık hem de iş doyumunu artmaktadır (Ünler & Kılınç, 2019, 2). Ayrıca babacan liderler iş ortamında bir aile havası oluşturmada etkin bir liderlik davranışının sergilendiği rol biçimidir. Böylece çalışanların iyi bir personel olma gibi amaçlara büründükleri çalışma ortamı ortaya çıkmaktadır (Cerit, 2013, 850).

Mete ve Serin, yaptıkları çalışmada yöneticilerin paternalist liderlik davranışlarının arttığı oranda öğretmenlerin okul örgütüne ve işe olan bağlılığının arttığı yönünde sonuçlara ulaşmışlardır (Mete & Serin, 2015, 155). Okçu ve Gider'in (2019) yaptıkları araştırmada, genel olarak okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan tüm bu araştırma sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarından pozitif yönde etkilendiğini, olumsuz paternalist davranışların ise öğretmenlerin iş doyumunu olumsuz etkilemesinin yanı sıra öğretmenlerin okul örgütüne aidiyet ve bağlılık duygularını zedelediği, işe olan ilgilerini azalttığı ve tükenmişliklerini arttırdığı anlaşılmaktadır (Okçu & Gider, 2019, 472). Öte yandan babacan liderlik davranışlarının hâkim olduğu yönetici-öğretmen ilişkilerinde öğretmenlerin liderlere olan güveninin sağlandığı, aksi yönde emir verici lider tarzının da iş doyumunu olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir (Shi, Yu, & Zheng, 2020, 9).

2.5.3. Konu ile İlgili Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

2.5.3.2. Babacan Liderlik ile İlgili Araştırmalar

Saylık (2017) yaptığı doktora çalışmasında, okul müdürlerinin babacan liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri, babacan liderlik yaklaşımına ilişkin görüşlerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaştığı, fakat diğer değişkenlere (medeni durum, öğrenim düzeyi, branş, kuşak, kıdem) göre farklılaşmadığı yönünde tespitler ortaya konmuştur.

Dağlı ve Ağalday (2018), yaptıkları çalışmada öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin babacan liderlik davranışlarına yönelik algılarının genel olarak yüksek olduğu, bu algılara göre okul müdürlerinin babacan liderlik davranış ve tutumlarını sergileme düzeyleri bakımından okul dışından gelen haksız eleştiri ve yorumlara karşı öğretmenlerini koruma davranışının en yüksek düzeyde sergilenen babacan liderlik davranışı olduğu belirtilmiştir.

Arslan (2016) yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin babacan liderlik düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları incelenmiştir. Okul yöneticilerinin babacan liderlik düzeyine yönelik erkek öğretmenler yardımsever ve otoriter liderlik

boyutunun, kadın öğretmenler ise ahlaki liderlik boyutunun yüksek olduğunu düşündüklerine yönelik veri ve sonuçlar sunmuştur. Aynı okulda çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin okul yöneticilerinin babacan liderlik düzeyleriyle ilişkili görüşleri azaldığı tespit edilmiştir.

Yılmaz ve Ceylan (2011), ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri liderlik davranış düzeyi arttıkça iş doyumlarının da artış gösterdiği görülmüştür. Çalışmada ayrıca öğretmenlerin iş doyumunun kendi algı ve görüşlerinden etkilendiği, yönetici çok iyi bir lider olsa bile öğretmenler tarafından lider vasfında görülüyorsa iş doyumunu bakımından yönetici liderliğinin bir öneminin olmadığı öne sürülmüştür.

Cerit ve arkadaşlarının (2011), yaptığı araştırma da, sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranış beklentileri bağlamında cinsiyet, eğitim düzeyi ve meslek kıdemlerine göre incelemiştir. Çalışmada bu beklentilerin cinsiyete göre farklılaştığı, kadınların erkeklere göre yöneticilerinden paternalist liderlik davranışları göstermelerini istedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe müdürlerin paternalist lider olmalarını isteme düzeylerinin azaldığı belirtilmiştir.

Köksal (2011), Paternalist liderliği kültürel liderlik bağlamında incelediği çalışmasında paternalist eğilimlerin kolektivist toplumlarda daha fazla görüldüğünü, örgüt kültürünün örgüt içindeki liderlik tarzı üzerinde etkisinin olduğunu, paternalist liderliğin işletme ve yönetim fonksiyonlarına pozitif etkisinin olduğunu belirtmiştir.

Gerçek (2018), psikolojik sözleşmeye ilişkin beklentiler üzerinde paternalist liderlik etkilerini araştırdığı çalışmasında, paternalist liderlik ve psikolojik sözleşme arasında olumlu yönde ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çalışkan ve Özkoç (2016), paternalist liderlik konusunda ulusal kültür boyutlarının etkisine yönelik yaptıkları çalışmada ulusal kültür ve paternalist liderlik algısı arasındaki ilişkinin özellikle toplulukçu değerlerin paternalist liderlik algısının açıklanmasında önemli bir katkısının olduğu bulgulara ulaşmıştır.

Soylu (2010), Türk işletmelerinde, farklı sektörlerde çalışan, 708 mavi ve beyaz yakalı personel üzerinde yaptığı araştırmasında, çıkarıcı paternalizm ile işyerinde

psikolojik yıldırma (mobbing veya bullying) arasında pozitif bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma bulguları, yardımsever paternalizm ile işyerinde psikolojik yıldırma arasında önemli negatif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Soylu bu araştırmada, çıkarıcı paternalizm ile işyerinde psikolojik yıldırma arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Erben ve Güneşer (2008, 955), İstanbul'da farklı sektörlerde çalışan 142 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada, yardımsever babacan liderliğin duygusal bağlılık üzerinde orta derecede bir etkisi olduğu ve devam bağlılığı üzerinde ise güçlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca babacan liderliğin, etikle ilgili örgütsel iklim algısı üzerinde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı araştırmamanın sonuçları, etikle ilgili örgütsel iklimin, yardımsever babacan liderlik ile duygusal bağlılık arasında aracı rolü oynadığını göstermiştir. Diğer taraftan, otoriter babacanlık ile etikle ilgili örgütsel iklim arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Pellegrini ve Scandura (2006, 274), İstanbul ve Gebze'de bulunan, beş farklı örgütte çalışanlar üzerinde yaptıkları bir araştırmada, paternalizmin hem yüksek kalite lider-üye değişim ilişkilerini hem de çalışanın iş doyumunu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Delice (2020) tarafından, Kahramanmaraş ilindeki anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 370 öğretmen üzerinde yaptığı yüksek lisans tez çalışmasında, okul müdürlerinin paternalist liderlik özellikleri ile okulların etkililiği arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını orta düzeyde algıladıkları; paternalist liderliğin alt boyutları olan "aile havası" ve "otoriterlik" boyutlarına ilişkin görüşlerinin yüksek, "hayırseverlik" boyutuna orta düzeyde "müdahalecilik" ve "yetersiz görme" boyutlarına ilişkin görüşlerinin ise düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Araştırmada, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının okulların etkililiği ile pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Cerit (2012) tarafından yapılan Bolu ilindeki ilköğretim okullarında çalışan 309 sınıf öğretmeni üzerinde yaptığı araştırmada, paternalist liderlik ile yöneticiden doyum ve işin doğasından doyum arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğu bulunurken,

paternalist liderliğin yöneticiden doyum ile işin doğasından doyumun önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya çıkarılmıştır.

Koç (2019) tarafından Balıkesir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanları üzerinde yapılan yüksek lisans tez çalışmasında, çalışanların paternalist liderlik algısının iş doyumunu üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmüştür. Çalışanların iş doyumunu düzeyleri arasında cinsiyet ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı fark olmadığı, yaş, unvan ve eğitim durumuna göre ise istatistiksel olarak anlamlı fark bulunduğu tespit edilmiştir.

Tekin (2019) tarafından "Paternalist Liderliğin İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma" isimli makale çalışması, 2007 yılında kurulan üniversitelerde görev yapan 149 araştırma görevlisi üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda paternalist liderlik tarzının çalışanın iş tatmini ile performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Araştırmanın diğer bir sonucu paternalist liderlik boyutlarından aile ortamı ile sadakat ve memnuniyet beklentisinin içsel iş tatminini; çalışanlara ilgi alt boyutunun ise dışsal iş tatminini daha çok etkilediği belirlenmiştir.

Sevinç (2019) tarafından Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ortaöğretim kurumlarında görev yapan 392 lise öğretmenleri üzerinde yaptığı yüksek lisans tez çalışmasında, paternalist liderlik ile yıldırmanın tükenmişlik üzerinde etkisi olduğu görülürken, paternalist liderlik ile yıldırma arasında negatif; paternalist liderlik ile tükenmişlik arasında negatif; yıldırma ile tükenmişlik arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Okçu, Ergül ve Ekmen (2020) tarafından Batman ilinde okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 727 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmada, okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda babacan liderlik ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve buna ilaveten babacan liderlik ile öğretmen motivasyonu arasında pozitif yönlü ve orta düzeye yakın bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

2.5.3.2. İş Doyumu ile İlgili Araştırmalar

Chamundeswari (2013), ortaöğretim düzeyinde farklı okullarda bulunan öğretmenlerin iş doyumunu ve performanslarının belirlenmesi üzerine yaptığı çalışmada öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ve performanslarının birbiriyle anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada ortaöğretim düzeyinde farklı okul kategorilerindeki öğretmenlerin iş tatmin ve performansında önemli bir fark olduğu sonucuna varılmıştır.

Demirtaş (2010), yaptığı çalışmada Erzurum il merkezinde bulunan ilköğretim okul öğretmenlerinin iş doyum düzeylerini analiz etmiştir. Analiz sonucunda ilköğretim öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin oldukça yüksek çıktığı belirtilmiştir (Demirtaş, 2010).

Aziri (2011), iş doyumunu üzerine yaptığı literatür incelemesi çalışmasında işin niteliği, maaş, meslekte yükselme, fırsatlar, yönetim, çalışma grupları ve çalışma koşulları gibi motivasyonu sağlayan birtakım faktörlerin iş doyumunu üzerinde büyük etkisinin olduğunu belirtmiştir.

Kuzu (2019), sosyal bilgiler öğretmenlerinin boş zaman değerlendirme etkinlikleri ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında öğretmenlerin boş zamanlarını değerlendirmede fazlasıyla güçlük çekmeyenlerin içsel doyum düzeyi en yüksek iken fazlasıyla güçlük çekenlerin en düşük olduğunu belirtmiştir. Ayrıca araştırmada gelir düzeyinin artması ile boş zamanı değerlendirmede daha az zorluk yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Gafa (2019), sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu ve iş yaşamındaki yalnızlık düzeylerine yönelik bir çalışma yapmıştır. Söz konusu çalışmada negatif yönde ve yüksek ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Baycan (1985), farklı meslek grupları arasındaki iş doyumunu konusundaki çalışmasında çeşitli iş doyum teorilerini açıklamakla beraber farklı meslek grupları arasında iş tatminini sağlayan faktörlerin benzeşip benzeşmediğini incelemiştir. Mesleki statü yükseldikçe öz doyumun arttığı, dolayısıyla iş doyumunun da yükseldiğini bu sebeple meslek grupları arasındaki iş doyumunun mesleki seviyeye göre büyük bir farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuştur.

Uzun ve Kesicioğlu (2019), tarafından okul öncesi öğretmenlerin örgütsel mutluluğu ile iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerin incelenmesi

üzerine bir çalışma yapılmıştır. Örgütsel mutluluğun iş doyumunun sağlanmasıyla ortaya çıkacak bir olgu olduğu, iş doyumunu ile örgütsel mutluluk arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Eser (2010) tarafından okul öncesi öğretmenlerinin meslektaş ilişkileri, okul idaresi desteği arasındaki ilişkilerin iş doyumunu ne yönde etkilediği üzerine yapılan çalışmada öğretmenlerin iş doyumunun meslektaş ilişkileri ve idareci desteği arasındaki ilişkinin yüksek çıktığı sonucuna varılmıştır (Eser, 2010).

Acar (2016), özel okullarda görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin tükenmişlik ve iş doyum düzeylerini hizmet yılı, yaş, kıdem ve öğrenim durumu gibi değişkenler açısından incelemiştir. Burada öğretmenlerde tükenmişlik durumunun yaş arttıkça fazla olduğu, fakat öğretmenlerin yaşlarına göre tükenmişlik ve iş doyumları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Öte yandan öğrenim durumu yükseldikçe iş doyumunun da yüksek çıktığı; mezun olunan okul türüne göre yine tükenmişlik ile iş doyumunu arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Hizmet yılı değişkenine göre ise yıl arttıkça tükenmişlik durumunun yükseldiği belirtilmiştir.

Köksal'ın (2019) yaptığı çalışmada, İngilizce öğretmenlerinin içsel iş doyumunu ortalamasının "Memnunum"; dışsal ve genel iş doyumunu ortalamalarının "Kararsızım" düzeyinde olduğunu tespit etmiştir. Kişisel özelliklerden yaş, görev süresi, ders yükü, mesleği seçme nedeni, öğretmenliği tekrar seçer miydiniz değişkenleri ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunurken, diğer değişkenlerde anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Kavutçu'nun (2016) yaptığı çalışmada, genel olarak öğretmenlerin İş Doyumunun ise "Çok Memnunum" düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Denizli Merkezefendi ilçesinde çalışan öğretmenlerinin algılarına göre öğretmenlerin iş doyum düzeyi ile cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi değişkenlerine göre farklılık göstermezken, yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın; modeli, evreni ve örneklemini, verilerin toplanması, veri toplama aracı ve verilerin analizi bilgilerine yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Okul öncesi yöneticilerin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla sayıdaki değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlar (Karasar, 2016, 114). Ayrıca yapılan regresyon analizinin bağımlı değişkeni öğretmenlerin iş doyumunu, bağımsız değişkeni ise okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları olarak belirlenmiştir.

3.2. Evren

Araştırmanın evreni, 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Batman il merkezinde bulunan toplam 81 kamu kurumunda görev yapan 575 okul öncesi öğretmeninden oluşmaktadır. Evren, Batman il merkezinde bulunan 28 anaokulu ile 53 anasınıfından oluşmaktadır. Araştırmaya 28 anaokulundan 285 okul öncesi öğretmeni ile anasınıflarından; 35 ilköğretim bünyesinde 205 okul öncesi öğretmeni, 14 ortaokul bünyesinde 57 okul öncesi öğretmeni, 3 lise bünyesinde 22 okul öncesi öğretmeni ile 1 özel eğitim anaokulundan 6 okul öncesi öğretmeni katılmıştır.

3.2.3. Çalışma Grubu

Araştırma evreninde öğretmen sayısının az olması ve evrenin tümü ulaşılabılır olması nedeniyle örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Bu doğrultuda çalışmada Batman ilinde bulunan 81 okuldan 575 okul öncesi öğretmeni seçilmiş ve bu okullarda görev yapan öğretmenlere ölçek formları gerekli izinler alındıktan sonra uygulanmıştır. 575 okul öncesi öğretmenine dağıtılan veri toplama araçlarından 445 tanesi geri dönmüştür. Ancak geri dönen ölçeklerden 35 tanesi eksik doldurulması nedeniyle geriye kalan 410 adet veri toplama aracı değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmanın çalışma grubuna ilişkin kişisel özellikler aşağıdaki Tablo 3. 1’de sunulmuştur.

Tablo 3. 1.Çalışma Grubuna İlişkin Kişisel Özellikler

		f	%
Cinsiyet	Kadın	410	100
	Erkek	0	0
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	126	30.7
	6-10 yıl	136	33.2
	11-15 yıl	82	20.0
	16 yıl ve üzeri	66	16.1
Sendika üyelik durumu	Evet	207	50.5
	Hayır	203	49.5
Okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olma durumu	Evet	110	26.8
	Hayır	300	73.2
Okulda çalışma süresi	1- 2 yıl	155	37.8
	3-4 yıl	117	28.5
	5 yıl ve üzeri	138	33.7
Mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi	1- 2 yıl	182	44.4
	3- 4 yıl	163	39.8
	5 yıl ve üzeri	65	15.9

Tablo 3. 1.’de görüldüğü gibi, çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin tamamı kadın öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğretmenler mesleki kıdem bakımından incelendiğinde, öğretmenlerin %30,7’sinin 1-5 yıllık, %33,2’sinin 6-10 yıl, %20’inin 11-15 yıllık, %16,1’inin 16 ve üzeri kıdeme sahip oldukları görülmüştür. Sendika üyesi olma değişkeni bakımından incelendiğinde sendika üyesi olan öğretmenlerin %50,5’i bir sendikaya üye ve %49,5’i ise herhangi bir sendikaya üye değildir. Okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olma değişkeni bakımından incelendiğinde %26,82’inin okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olduğu, %73,2’sinin okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin buldukları okulda çalışma süresi değişkeni bakımından incelendiğinde %37,8’sinin 1-2 yıl, %28,5’inin 3-4 yıl, %33,7’inin ise 5 yıl ve üzeri görev yaptıkları belirlenmiştir. Ayrıca çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin, okul yöneticisi ile çalışma süresi incelendiğinde ise %44,4’sünün 1-2 yıl, %39,8’inin 3-4 yıl, %15,9’unun ise 5 yıl ve daha fazla yıl birlikte görev yaptıkları anlaşılmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırma için gerekli verilerin toplanması ve öğretmenlere uygulanması amacıyla iki ölçme aracı kullanılmıştır. Bunlar sırasıyla; Saylık ve Aydın (2020) tarafından geliştirilen, “Paternalist Yönetici Davranışları Ölçeği” (PAYDA) ve Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanan “Minnesota İş Doyum Ölçeği” dir.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Ölçeklerin ilk bölümünde araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, sendikaya üyelik durumu, okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olma durumu, bulunduğu okulda çalışma süresi ve mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi gibi özelliklerini belirleyen değişkenler yer almıştır.

3.3.2. Babacan Liderlik Ölçeği:

Okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile ilgili öğretmen algılarını belirlemek amacıyla Saylık ve Aydın (2020) tarafından geliştirilen “Paternalist (Babacan) Yönetici Davranışları Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek likert tipinde ve beş alt boyuttan meydana gelmektedir. Ölçek “Aile Havası (1, 2, 3, 4), Hayırseverlik (5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13), Otorite (14, 15, 16, 17), Müdahalecilik (18, 19, 20, 21, 22), Yetersiz Görme (23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30)” olmak üzere 30 maddeden oluşmaktadır. Aile Havası boyutu, yöneticilerin okul içinde ve dışında çalışanlar arasında bir aile havası oluşturma düzeylerini ölçmektedir. Dört maddeden oluşan bu alt boyuttan elde edilebilecek yüksek puan, okul müdürlerinin okul içinde ve dışında çalışanlar arasında bir aile havası oluşturmaya yönelik davranışlarının yüksek düzeyde olduğuna işaret etmektedir. Hayırseverlik boyutu, okul yöneticilerinin yönetsel tutum ve davranışlarındaki iyi niyet düzeyini ölçmektedir. Bu alt boyutta dokuz madde bulunmakta ve elde edilebilecek yüksek puan, okul müdürlerinin paternalist davranışlarında hayırseverlik yüksek düzeyde olduğunu belirtmektedir. Otoriterlik boyutu, okul yöneticilerinin otoriter davranma düzeylerini ölçmektedir. Dört maddeden oluşan bu boyuttan elde edilebilecek yüksek puan, okul yöneticilerinin otoriter davranma düzeylerinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Müdahalecilik boyutu, okul yöneticilerinin öğretmenlerine müdahalede bulunma düzeylerini ölçmektedir. Bu alt boyutta beş madde yer almaktadır. Elde edilebilecek yüksek puan, okul yöneticilerinin

müdahaleci davranma düzeylerinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Yetersiz Görme boyutu ise, okul yöneticilerinin öğretmenlerini yetersiz bulma düzeylerini ölçmektedir. Bu alt boyutta sekiz madde yer almakta ve yüksek puan, okul yöneticilerinin çalışanlarını yetersiz görme düzeylerinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları Ölçeğinin seçenekleri ve puan aralıkları; Hiçbir Zaman (1.00-1.79), Bazen (1.80-2.59), Sıklıkla (2.60-3.39), Çoğu Zaman (3.40-4.19) ve Her Zaman (4.20-5.00) olarak belirlenmiştir. Ölçek toplam puan üretmektedir. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 30, en yüksek puan 150'dir. Yüksek puan, okul müdürlerinin yüksek düzeyde paternalist davrandığını göstermektedir. Ölçekte olumsuz ifadeler ve dolayısıyla ters yönde puanlanma yoktur (Saylık, Aydın, 2020). Anılan yazarlar tarafından, ölçeğin geçerliliği ile ilgili olarak açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak test edilmiştir. Maddelerin faktör yük değerlerinin .49 ile .84 aralığında değiştiği görülmektedir. Maddelerin toplam korelasyonları birinci faktörde .49 ile .73 ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha = .82$; ikinci faktörde .52 ile .82 ve $\alpha = .90$; üçüncü faktörde .62 ile .75 ve $\alpha = .85$; dördüncü faktörde .60 ile .82 ve $\alpha = .89$; beşinci faktörde ise .59 ile .79 ve $\alpha = .92$; olduğu tespit edilmiştir (Saylık ve Aydın , 2020).

Aşağıdaki Tablo 3.2.'de paternalist (babacan)liderliğin alt boyutlarına ilişkin yapılan bu araştırmada hesaplanan Cronbach alpha katsayıları gösterilmektedir.

Tablo 3. 2.Paternalist (Babacan) liderlikve alt boyutlarına ilişkin hesaplanan Colpach alpha katsayıları

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Katsayısı
Aile Havası	4	.86
Hayırseverlik	9	.91
Otorite	4	.83
Müdahalecilik	5	.89
Yetersiz görme	8	.95

Yapılan hesaplama sonucunda, babacan liderliğin alt boyutlarından olan “Aile Havası Oluşturmaya” ilişkin Cronbach alfa iç tutarlılık kat sayısı .86; “Hayırseverlik” için .91; “Otorite” için .83; “Müdahalecilik” için .89 ve “Yetersiz Görme” için .95

olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan iç tutarlılık katsayıları ölçeğin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

3.3.3. İş Doyumu Ölçeği:

Öğretmenlerin iş doyumunun belirlenmesinde, Baycan (1985) tarafından geliştirilen “İş Doyumu Ölçeği” 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, içsel iş doyumunu (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12) ve dışsal iş doyumunu (13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20) olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. İş doyumunu ölçeğinde beşli likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan maddeler; “Hiç Memnun Değilim (1.00-1.79)”, “Memnun Değilim (1.80-2.59)”, “Kararsızım (2.60-3.39)”, “Memnunum (3.40-4.19)” ve “Çok Memnunum (4.20-5.00)” olarak puanlanmıştır.

İş doyumunu ölçeği, yapılan bu çalışmada hesaplanan Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarına ilişkin sonuçlar aşağıdaki Tablo 3.3.’de gösterilmektedir.

Tablo 3.3. İş doyumunu ölçeğine ilişkin hesaplanan Cronbach alfa katsayıları

	Maddeler Sayısı	Cronbach's Alpha Katsayısı
İçsel iş doyumunu	12	.88
Dışsal iş doyumunu	8	.85
İş doyumunu (Toplam)	20	.87

Bu çalışma için yapılan analiz sonuçlarına göre, içsel iş doyumunu için hesaplanan Cronbach's alfa güvenilirlik katsayısı .88 ve dışsal iş doyumunu için .85 ve genel olarak hesaplanan Cronbach's alfa güvenilirlik katsayısı ise .87 olarak hesaplanmıştır.

3.5. Normallik analizi

Mevcut çalışmada grupların normal dağılım gösterip göstermediği belirlenmiştir. Normallik testi için Skewness ve Kurtosis (Çarpıklık ve basıklık) değerlerine bakılmıştır. Skewness değeri .072, Kurtosis değeri ise .484 olduğu gözlemlenmiştir. Kurtosis ve Skewness değerleri -1.5 ile +1.5 olduğu zaman normal dağılım olduğu kabul edilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Aşağıdaki Tablo 3.4.'de babacan liderlik ve iş doyumunu ölçeklerine ait çarpıklık ve basıklık değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 3. 4. Babacan Liderlik ve İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerlerine Ait Bulgular

		Statistic	Std. Hata
Aile Havası	Çarpıklık	-.244	.121
	Basıklık	-.899	.240
Hayırseverlik	Çarpıklık	-.234	.121
	Basıklık	-.795	.240
Otorite	Çarpıklık	.096	.121
	Basıklık	-.705	.240
Müdahalecilik	Çarpıklık	1.127	.121
	Basıklık	.364	.240
Yetersiz Görme	Çarpıklık	1.010	.121
	Basıklık	-.063	.240
İçsel İş Doyumu	Çarpıklık	-.861	.121
	Basıklık	.975	.240
Dışsal İş Doyumu	Çarpıklık	-.534	.121
	Basıklık	.020	.240
İş Doyum (Toplam)	Çarpıklık	-.679	.121
	Basıklık	.532	.240

3.4.Verilerin Analizi

Araştırmaya katılım gösteren okulöncesi öğretmenlerden elde edilen veriler SPSS 21 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik değişkenlere göre dağılımlarını belirlemek adına yüzde (%) ve frekans (f) değerleri hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin genel boyut ve alt boyutlarına ait standart sapmalar ve bu boyutların aritmetik ortalamaları hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, sendika üyeliği ve okul yöneticisi ile aynı sendika üyeliği değişkenlerine göre öğretmen algılarını belirlemek için “t testi” analizi yapılmıştır. Bunun yanı sıra öğretmenlerin mesleki kıdemi ve bulunduğu okuldaki çalışma süresi ile öğretmenlerin mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkenlerine göre öğretmen algılarında ortaya çıkabilecek farklılaşmayı belirlemek amacıyla tek yönlü Varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır. Grup içi anlamlı farklılığı ortaya çıkarmak amacıyla da LSD testi kullanılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi, bağımsız değişkenin yordayıcı etkisini belirlemek için ise regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerine ilişkin öğretmen algılarına ait bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul öncesi kurumlarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, paternalist (babacan) liderlik ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki Tablo 4. 1.'de gösterilmektedir.

Tablo 4. 1. Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları

Boyutlar	Algıları			
	N	\bar{X}	Ss	Algı Düzeyi
Aile Havası	410	3.46	1.07	Yüksek
Hayırseverlik	410	3.41	0.91	Yüksek
Otorite	410	2.92	1.04	Orta
Müdahalecilik	410	1.95	0.99	Düşük
Yetersiz Görme	410	2.08	1.12	Düşük
Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları (Toplam)	410	2.75	.60	Orta

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin sırasıyla en fazla aile havası (\bar{X} =3.46, S=1.07-Çoğu zaman), hayırseverlik (\bar{X} =3.41, S=.91-Çoğu zaman), otorite (\bar{X} =2.92, S=1.04-sıklıkla), yetersiz görme (\bar{X} =2.08,S=1.12-Bazen) ve müdahalecilik (\bar{X} =1.95, S0.99-Bazen) sergilendiğini düşünmektedirler. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin genel olarak okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları ile ilgili algılarının “orta düzeyde” olduğu, babacan liderliğin alt boyutlarından aile havası ve hayırseverlik alt boyutlarının “iyi düzeyde” olduğu, müdahalecilik ve yetersiz bulma alt boyutlarının “düşük düzeyde” olduğu ve otorite alt boyutu ile ilgili algının ise “orta düzeyde” olduğu saptanmıştır.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin paternalist (babacan) liderlik algılarının demografik özelliklere göre incelenmesi aşağıda sırası ile belirtilmiştir.

a) Mesleki Kıdem

Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin algıladıkları babacan liderlik düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 4.2.1' de sunulmuştur.

Tablo 4.2.1.Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre algılanan babacan liderlik ve alt boyutlarına ilişkin Anova testi sonuçları

Boyutlar	Kıdem	N	\bar{X}	Ss	df	F	p
Aile havası	(A) 1-5yıl	126	3.48	1.08		.624	.600
	(B) 6-10yıl	136	3.46	1.01	3		
	(C) 11-15yıl	82	3.53	1.07	406		
	(D) 16yıl ve üstü	66	3.30	1.18			
Hayırseverlik	(A) 1-5yıl	126	3.38	.82		.157	.925
	(B) 6-10yıl	136	3.39	.89	3		
	(C) 11-15yıl	82	3.44	.98	406		
	(D) 16yıl ve üstü	66	3.46	1.07			
Otorite	(A) 1-5yıl	126	2.93	1.07		.863	.461
	(B) 6-10yıl	136	3.02	1.07	3		
	(C) 11-15yıl	82	2.82	1.00	406		
	(D) 16yıl ve üstü	66	2.83	.99			
Müdahalecilik	(A) 1-5yıl	126	1.88	.93		.815	.486
	(B) 6-10yıl	136	2.02	1.03	3		
	(C) 11-15yıl	82	2.02	1.02	406		
	(D) 16yıl ve üstü	66	1.84	1.01			
Yetersiz Görme	(A) 1-5yıl	126	2.06	1.13		.321	.810
	(B) 6-10yıl	136	2.13	1.14	3		
	(C) 11-15yıl	82	2.11	1.11	406		
	(D) 16yıl ve üstü	66	1.97	1.06			

*p<0.5.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, öğretmen algılarına göre babacan liderlik ve alt boyutları arasında mesleki kıdeme göre aralarında anlamlı farklılığı belirlemek için Anova testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin algılarında babacan liderlik davranışlarının mesleki kıdem değişkenine göre aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Buna göre okul yöneticileri babacan liderlik davranışlarını seğilerken öğretmenlerin algıları üzerinde mesleki kıdemin önemli bir faktör olmadığı söylenebilir.

b) Sendika Üyeliği

Sendika üyeliği değişkenine göre öğretmenlerin algıladıkları babacan liderlik davranışlarına ilişkin bulgular Tablo 4.2.2' de sunulmuştur.

Tablo 4.2.2.Öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre algılanan babacan liderlik davranışlarına ilişkin t-testi sonuçları

Boyutlar	Sendika üyeliği	N	\bar{X}	Ss	t	sd	p
Aile Havası	Evet	207	3.44	1.06	-.394	2	.694
	Hayır	203	3.48	1.08	-.394	408	
Hayırseverlik	Evet	207	3.42	.97	.324	2	.746
	Hayır	203	3.39	.86	.324	408	
Otorite	Evet	207	2.79	1.03	-2.569	2	.011
	Hayır	203	3.06	1.05	-2.568	408	
Müdahalecilik	Evet	207	1.88	.94	-1.536	2	.125
	Hayır	203	2.03	1.04	-1.534	408	
Yetersiz Görme	Evet	207	1.99	1.04	-1.597	2	.111
	Hayır	203	2.17	1.19	-1.595	408	

*p<.05.

Öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre, okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderliğin alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre paternalist (babacan) liderliğin otorite alt boyutunda sendika üyeliği değişkenine göre öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Otorite ile ilgili

alguların sendika üyesi olmayan ($\bar{X} = 3.06$) öğretmenlerin, sendika üyesi olan ($\bar{X} = 2.79$) öğretmenlere göre aralarında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu ve bu farkın sendikaya üye olmayan öğretmenlerin ortalamasının yüksek olduğu saptanmıştır. Diğer alt boyutlarda ise sendika üyeliği değişkenine göre aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Buna göre sendikaya üye olmayan öğretmenlerin sendikaya üye olan öğretmenlere göre otorite alt boyutuyla ilgili okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışlarının daha yüksek düzeyde algıladıkları ortaya çıkmıştır.

c) Okul Yöneticisi ile Aynı Sendikaya Üye Olma Durumu

Okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olma değişkenine göre yöneticilerin paternalist (babacan) liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarına ilişkin bulgular Tablo 4.2.3'te sunulmuştur.

Tablo 4.2.3.Öğretmenlerin okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olma değişkenine göre algılanan babacan liderliğin alt boyutlarına ilişki-testi sonuçları

Boyutlar	Okul yön. İle		N	\bar{X}	Ss	t	sd	p
	aynı sendikaya	üye olma						
Aile Havası	Evet	110	3.63	1.08	1.958	2	.051	
	Hayır	300	3.40	1.06	1.945	408		
Hayırseverlik	Evet	110	3.55	.95	1.970	2	.056	
	Hayır	300	3.35	.90	1.922	408		
Otorite	Evet	110	2.74	1.09	-2.211	2	.028	
	Hayır	300	2.99	1.02	-2.150	408		
Müdahalecilik	Evet	110	1.81	.95	-1.684	2	.093	
	Hayır	300	2.00	1.01	-1.734	408		
Yetersiz Görme	Evet	110	1.927	1.047	-1.785	2	.075	
	Hayır	300	2.14	1.14	-1.859	408		

*p<.05.

Yapılan t-testi sonucunda, paternalist (babacan) liderliğin alt boyutlarından hem "aile havası" hemde "otorite" alt boyutunda okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olma değişkenine göre öğretmen algıları anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Paternalist (babacan) liderliğin "Aile havası" alt boyutunda okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye

olan öğretmenlerin ($\bar{X} = 3.63$), üye olmayan öğretmenlere göre ($\bar{X} = 3.40$) aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ve okul yöneticisiyle aynı sendikaya üye olan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre okul yöneticilerinin aile havası oluşturma alt boyutundaki davranışlarına ilişkin aynı sendikaya üye olan öğretmenlerinin algılarının anlamlı düzeyde yüksek olduğu söylenebilir. Buna karşın paternalist (babacan) liderliğin "otorite" alt boyutunda ise öğretmen algıları arasında bu anlamlı farkın okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olmayan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek tespit edilmiştir. Böylelikle okul yöneticilerinin "otorite" alt boyutundaki davranışlarına ilişkin aynı sendikaya üye olmayan öğretmenlerin algılarının anlamlı düzeyde ve daha yüksek olduğu söylenebilir. Bunun yanında babacan liderliğin diğer alt boyutlarından hayırseverlik, müdahalecilik ve yetersiz görme alt boyutlarında okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olma durumu değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

d) Okuldaki Çalışma Süresi

Okulda çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin algıladıkları babacan liderlik davranışlarına ilişkin bulgular Tablo 4.2.4' de sunulmuştur.

Tablo 4.2.4. Öğretmenlerin okulda çalışma süresi değişkenine göre algılanan babacan liderliğin alt boyutlarına ilişkin Anova testi sonuçları

Boyutlar Süresi	Çalışma	N	\bar{X}	Ss	df	F	p	LSD
Aile havası	A-1-2yıl	155	3.48	1.07	2 408	1.504	.224	
	B-3-4yıl	117	3.57	1.07				
	C-5yılve üstü	138	3.34	1.07				
Hayırseverlik	A-1-2yıl	155	3.43	.84	2 408	.917	.401	
	B-3-4yıl	117	3.47	.91				
	C-5yıl ve üstü	138	3.32	1.00				
Otorite	A-1-2yıl	155	2.94	1.02	2 408	.062	.939	
	B-3-4yıl	117	2.90	1.03				
	C-5yıl ve üstü	138	2.93	1.09				
Müdahalecilik	A-1-2yıl	155	1.82	.93	2 408	3.094	.046	A-C
	B-3-4yıl	117	1.93	.93				
	C-5yıl ve üstü	138	2.11	1.10				

Yetersiz Görme	A-1-2yıl	155	2.00	1.09	2 408	2.396	.092
	B-3-4yıl	117	1.99	1.09			
	C-5yıl ve üstü	138	2.25	1.16			

*p<0.5.

Yapılan analiz sonucuna göre, paternalist (babacan) liderliğin “müdahalecilik” alt boyutunda öğretmenlerin okulda çalışma süresi değişkenine göre aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yapılan LSD testi sonucunda, “müdahalecilik” alt boyutundaki paternalist (babacan) liderlik davranışının okuldaki çalışma süresi 1-2 yıl olan öğretmenler ile 5 yıl ve üzeri olan öğretmenler arasında olduğu ve bu anlamlı farkın okulda çalışma süresi 5 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin lehine sonuçlandığı görülmektedir. Buna göre okul yöneticilerinin "müdahalecilik" alt boyutundaki davranışlarına ilişkin okulda çalışma yılı 5 yıl ve üzeri olan öğretmenlerinin algılarının anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu söylenebilir. Yani 5 yıl ve üzeri çalışma süresi olan öğretmenlerin algılarının, çalışma süresi 1-2 yıl olan öğretmen algılarına göre yöneticilerinin babacan liderliğin alt boyutlarından “müdahalecilik” davranışlarını daha çok sergilediği görüşü ortaya çıkmıştır. Diğer alt boyutlar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı gözlenmiştir.

e) Mevcut Okul Yöneticisi ile Çalışma Süresi

Öğretmenlerin mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresideğişkenine göre öğretmenlerin algıladıkları paternalist (babacan) liderlik davranışlarına ilişkin bulgular Tablo 4.2.5’ de sunulmuştur.

Tablo 4.2.5. Öğretmenlerin mevcut yöneticisi ile çalışma süresi değişkenine göre babacan liderliğin alt boyutlarına ilişkin öğretmenlerin algılarına ilişkin Anova testi sonuçları

Mevcut Okul Yön.ile Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	df	F	p	LSD
Aile havası	(A) 1-2yıl	182	3.55	1.06	2 407	1.318	.269
	(B) 3-4yıl	163	3.41	1.07			
	(C) 5 yıl ve üstü	65	3.33	1.10			
Hayırseverlik	(A) 1-2yıl	182	3.50	.86	2 407	1.630	.197
	(B) 3-4yıl	163	3.33	.90			
	(C) 5 yıl ve üstü	65	3.34	1.07			
Otorite	(A) 1-2yıl	182	2.90	1.03	2	.121	.886

	(B) 3-4yıl	163	2.94	1.04	407			
	(C) 5 yıl ve üstü	65	2.96	1.13				
Müdahalecilik	(A) 1-2yıl	182	1.75	.85				
	(B) 3-4yıl	163	1.99	.97	2	11.754	.000	A-C
	(C) 5 yıl ve üstü	65	2.42	1.26	407			
Yetersiz Görme	(A) 1-2yıl	182	1.87	.99				
	(B) 3-4yıl	163	2.12	1.13	2	9.281	.000	A-C
	(C) 5 yıl ve üstü	65	2.55	1.28	407			

*p<0.5.

Yapılan analiz sonucuna göre, paternalist (babacan) liderliğin “müdahalecilik” ve “yetersiz görme” alt boyutlarında istatistiksel olarak öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Paternalist (babacan) liderliğin “müdahalecilik” ve “yetersiz görme” alt boyutlarında öğretmenlerin mevcut okul yöneticisiyle 1-2 yıl ve 5 yıl ve üzeri çalışma süresi olanlar arasında anlamlı bir farkın olduğu ve bu anlamlı farklılığın ise her iki alt boyutta da mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi 5 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin lehine sonuçlandığı saptanmıştır. Buna göre okul yöneticilerinin sergiledikleri yetersiz göre ve müdahalecilik alt boyutlarındaki davranışlara ilişkin öğretmenlerin algılarına göre mevcut okul yöneticisiyle 5 yıl ve üzeri çalışanların, yöneticisiyle 1-2 yıl çalışan öğretmenlere göre algılarının daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

4.3.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul öncesinde kurumlarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre iş doyumunu ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki Tablo 4.3’de gösterilmektedir.

Tablo 4.3.Öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin kendi algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ait bulgular

	N	\bar{X}	S	Algı Düzeyi
İçsel İş Doyumu	410	3.77	.68	Memnunum
Dışsal İş Doyumu	410	3.51	.80	Memnunum
İş Doyumu (Toplam)	410	3.67	.68	Memnunum

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, öğretmenlerin sırasıyla en fazla içsel iş doyum ($\bar{X}=3.77$, $S=.68$ - Memnunum) ve dışsal iş doyum ($\bar{X}=3.51$, $S=.80$ - Memnunum) düzeylerinin iyi düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak, araştırmaya katılan öğretmenlerin genel olarak iş doyum düzeylerinin ise ($\bar{X}=3.67$, $S=.68$ -Memnunum) yine “iyi düzeyde” olduğu saptanmıştır.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algılarının kişisel özelliklere göre incelenmesi aşağıda sırasıyla belirtilmiştir.

a) Mesleki Kıdem

Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin algıladıkları iş doyum düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 4.4.1’ de sunulmuştur.

Tablo 4.4.1.Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre algılanan içsel iş doyum, dışsal iş doyum ve iş doyum (toplam) düzeylerine ilişkin Anova testi sonuçları

Boyutlar	Kıdem	N	\bar{X}	S	df	F	p
İçsel İş Doyumu	A.1-5yıl	126	3.88	.62	3 406	2.408	.067
	B.6-10yıl	136	3.80	.63			
	C.11-15yıl	82	3.66	.73			
	D. 16 yıl ve üstü	66	3.65	.82			
Dışsal İş Doyumu	A.1-5yıl	126	3.59	.73	3 406	2.163	.092
	B.6-10yıl	136	3.59	.80			
	C.11-15yıl	82	3.37	.75			
	D. 16 yıl ve üstü	66	3.39	.94			
İş Doyumu (Toplam)	A.1-5yıl	126	3.77	.61	3 406	2.591	.056
	B.6-10yıl	136	3.72	.64			
	C.11-15yıl	82	3.55	.70			
	D.16 yıl ve üstü	66	3.55	.84			

* $P<.05$.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, öğretmenlerin algılarına göre iş doyum düzeylerinin, mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı farklılığı belirlemek için Anova testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin kendi algılarına göre hem genel olarak iş doyum düzeylerinde hem de içsel ve dışsal iş doyum düzeylerinde mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Buna göre öğretmenlerin iş doyum düzeyleri üzerinde mesleki kıdem etkili olmadığı söylenebilir.

b) Sendika Üyeliği

Sendika üyeliği değişkenine göre öğretmenlerin algıladıkları iş doyumu düzeylerine ilişkin bulgular aşağıdaki Tablo 4.4.2' te gösterilmektedir.

Tablo 4.4.2.Öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre algılanan içsel iş doyumu, dışsal iş doyumu ve genel olarak iş doyumuna(toplam)ilişkin t-testi sonuçları

	Sendika üyeliği	N	\bar{X}	S	T	Sd	p
İçsel İş Doyumu	Evet	207	3.81	.68	1.051	2	.294
	Hayır	203	3.74	.68	1.051	408	
Dışsal İş Doyumu	Evet	207	3.51	.79	-.027	2	.978
	Hayır	203	3.51	.81	-.027	408	
İş Doyumu (Toplam)	Evet	207	3.69	.68	.623	2	.533
	Hayır	203	3.65	.68	.623	408	

*p<.05.

Öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre hem genel olarak iş doyum düzeylerine hem de içsel ve dışsal iş doyum düzeylerine ilişkin yapılan t-testi sonuçlarına göre, aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

c) Okul Yöneticisi ile Aynı Sendikaya Üye Olma Durumu

Okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olma durumu değişkenine göre öğretmenlerin algıladıkları iş doyumu düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 4.4.3' te sunulmuştur.

Tablo 4.4.3.Öğretmenlerin okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olma durumu değişkenine göre algılanan iş doyum düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları

	Okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olma durumu	N	\bar{X}	S	T	Sd	p
İçsel İş Doyumu	Evet	110	3.93	.68	2.911	2	.004
	Hayır	300	3.71	.68	2.910	408	
Dışsal İş Doyumu	Evet	110	3.73	.76	3.348	2	.001
	Hayır	300	3.43	.80	3.426	408	
İş Doyumu (Toplam)	Evet	110	3.85	.67	3.345	2	.001
	Hayır	300	3.60	.67	3.343	408	

Öğretmenlerin okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olma durumu değişkenine göre hem genel olarak iş doyum düzeyleri hem de içsel ve dışsal iş doyum düzeyleri arasında aralarında istatistiksel olarak anlamlı farkın olup olmadığını belirlemek üzere yapılan t-testi sonucunda, hem genel olarak iş doyumları arasında hem de içsel ve dışsal iş doyumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu anlamlı farklılık, öğretmenlerin hem genel olarak iş doyum düzeylerinde hem de içsel ve dışsal iş doyum düzeylerinde okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

d) Okuldaki Görev Süresi

Okulda görev süresi değişkenine göre öğretmenlerin algıladıkları iş doyum düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 4.4.4' de sunulmuştur.

Tablo 4.4.4.Öğretmenlerin okulda çalışma süresi değişkenine göre algılanan içsel iş doyumunu, dışsal iş doyumunu ve iş doyumunu (toplam) düzeylerine ilişkin Anova testi sonuçları

Boyutlar	Okulda çalışma Süresi	N	\bar{X}	S	df	F	p	LSD Testi
İçsel İş Doyumu	A. 1-2yıl	155	3.88	.62	2 407	6.370	.002	A-C
	B. 3-4yıl	117	3.83	.63				
	C. 5 yıl ve üstü	138	3.61	.76				
Dışsal İş Doyumu	A. 1-2yıl	155	3.62	.77	2 407	6.421	.001	A-C
	B. 3-4yıl	117	3.60	.74				
	C. 5 yıl ve üstü	138	3.32	.83				
İş Doyumu (Toplam)	A. 1-2yıl	155	3.75	.63	2 407	7.423	.001	A-C
	B. 3-4yıl	117	3.72	.63				
	C. 5 yıl ve üstü	138	3.47	.75				

*p<0.5.

Öğretmenlerin okul çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin yapılan t-testi sonucunda, hem genel olarak öğretmenlerin iş doyumları arasında hem de içsel ve dışsal iş doyumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır. Bu anlamlı farklılığın hangi öğretmen grupları arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonucunda, öğretmenlerin hem genel olarak iş doyum düzeylerinde hem de içsel ve dışsal iş doyum düzeylerinde okulda çalışma süresi 5 yıl ve üzeri olanlara kıyasla çalışma

süresi 1-2 yıl olan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre okulda çalışma süresi 1-2 yıl olan öğretmenlerin 5 yıl ve üzeri olan öğretmen grubuna göre hem genel olarak iş doyum düzeyleri hem de içsel ve dışsal iş doyum düzeylerinin daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

e) Mevcut Okul Yöneticisi ile Çalışma Süresi

Okuldaki öğretmenlerin mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin algıladıkları iş doyum düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 4.4.5' de gösterilmektedir.

Tablo 4.4.5. Öğretmenlerin okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkenine göre algılanan içsel iş doyumunu, dışsal iş doyumunu ve iş doyumunu (toplam) düzeylerine ilişkin Anova testi sonuçları

Boyutlar	Okul yöneticisi ile çalışma süresi	N	\bar{X}	S	df	F	P	LSD Testi
İçsel iş doyumunu	A. 1-2yıl	182	3.88	.65	2 407	5.262	.006	A-C
	B. 3-4yıl	163	3.72	.65				
	C. 5 yıl ve üstü	65	3.59	.81				
Dışsal iş doyumunu	A. 1-2yıl	182	3.60	.78	2 407	2.097	.124	
	B. 3-4yıl	163	3.44	.77				
	C. 5 yıl ve üstü	65	3.45	.90				
İş Doyumu (Toplam)	A. 1-2yıl	182	3.74	.65	2 407	4.070	.018	A-C
	B. 3-4yıl	163	3.58	.64				
	C. 5 yıl ve üstü	65	3.52	.82				

*p<0.5.

Yapılan analizlerin sonucuna göre, mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkenine göre öğretmenlerin genel olarak iş doyum düzeyleri ve içsel iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, öğretmenlerin hem genel iş doyum düzeylerinde hem de içsel iş doyum düzeylerinde okulda çalışma süresi 5 yıl ve üzeri olanlara kıyasla çalışma süresi 1-2 yıl olan öğretmenlerin algılarının daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Böylelikle de, okulda çalışma süresi 1-2 yıl olan öğretmenlerin 5 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre hem genel olarak öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin hem de içsel iş doyum düzeylerinin daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

4. 5. Beşinci Alt Pobleme İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayıları (r) hesaplanmıştır. Büyüköztürk'e (2017, 32) göre korelasyon katsayısının 0.29'un altında olması düşük, 0.30-0.69 arasında olması orta ve 0.70-1.00 arasında olması ise yüksek düzeyde ilişkiyi göstermektedir. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki korelasyon analizine ilişkin bulgular aşağıdaki Tablo 4.5'te gösterilmektedir.

Tablo 4.5.Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki korelasyon analizine ait bulgular

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Aile havası	1							
2 Hayırseverlik	.737**	1						
3 Otorite	-.027	-.127*	1					
4 Müdahalecilik	-.154**	-.178**	.592**	1				
5 Yetersiz görme	-.154**	-.235**	.609**	.853**	1			
6.İçsel iş doyumunu	.339**	.414**	-.085	-.248	-.300**	1		
7. Dışsal iş doyumunu	.368**	.480**	-.106	-.218	-.299	.872**	1	
8. İş doyumunu (Toplam)	.348**	.451**	-.124*	-.252**	-.316**	.892**	.936**	1

**p<0.1

Tablo 4.5'te görüldüğü gibi paternalist (babacan) liderliğin aile havası alt boyutu ile iş doyumunu arasında ($r=.35$, $p<.01$) pozitif yönde ve orta düzeyde; hayırseverlik alt boyutu ile iş doyumunu arasında ($r=.45$, $p<.01$) pozitif yönde ve orta düzeyde; otorite alt boyutu ile iş doyumunu arasında ($r=-.12$, $p<.01$) negatif yönde ve düşük düzeyde; müdahalecilik alt boyutu ile iş doyumunu arasında ($r=-.25$, $p<.01$) negatif yönde ve düşük düzeyde; yetersiz görme alt boyutu ile iş doyumunu arasında ($r=-.32$, $p<.01$) negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Paternalist (babacan) liderliğin aile havası alt boyutu ile içsel iş doyumunu arasında ($r=.34$, $p<.01$) pozitif yönde ve orta düzeyde; hayırseverlik alt boyutu ile içsel iş doyumunu arasında ($r=.41$, $p<.01$) pozitif yönde ve orta düzeyde; otorite alt boyutu ile içsel iş doyumunu arasında ($r=-.09$, $p<.01$) negatif yönde ve düşük düzeyde; müdahalecilik alt boyutu ile içsel iş doyumunu arasında ($r=-.25$, $p<.01$) negatif yönde ve düşük düzeyde; yetersiz görme alt boyutu ile içsel iş doyumunu arasında ($r=-.30$, $p<.01$) negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Paternalist (babacan) liderliğin aile havası alt boyutu ile dışsal iş doyumunu arasında ($r=.37$, $p<.01$) pozitif yönde ve orta düzeyde; hayırseverlik alt boyutu ile dışsal iş doyumunu arasında ($r=.48$, $p<.01$) pozitif yönde ve orta düzeyde; otorite alt boyutu ile dışsal iş doyumunu arasında ($r=-.11$, $p<.01$) negatif yönde ve düşük düzeyde; müdahalecilik alt boyutu ile dışsal iş doyumunu arasında ($r=-.22$, $p<.01$) negatif yönde ve düşük düzeyde; yetersiz görme alt boyutu ile dışsal iş doyumunu arasında ($r=-.30$, $p<.01$) negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu ve alt boyutlarını yordamasına ilişkin yapılan regresyon analizine ait bulgular aşağıdaki Tablo4.6'da gösterilmektedir.

Tablo 4.6.Okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumlarını yordamasına ilişkin regresyon analiz sonuçları

Yordayıcı Değişken (Babacan Liderlik)						
	Alt Boyutlar	β	t	p	Tolerance	VIF
Yordanan Değişken (İçsel İş Doyumu)	Ailehavası	.057	1.406	.161	.444	2.253
	Hayırseverlik	.257	5.336	.000	.433	2.307
	Otorite	-.113	3.160	.002	.600	1.666
	Müdahalecilik	-.053	-.921	.358	.259	3.854
	Yetersiz Görme	-.158	-3.038	.003	.248	4.033
		$R^2=.280$	$R=.529$	$F=31.389$		

Yordanan Değişken (Dışsal İş Doymu)	Ailehavası	-.033	-.655	.513	.444	2.253
	Hayırseverlik	.306	5.104	.000	.433	2.307
	Otorite	-.016	-.353	.724	.600	1.666
	Müdahalecilik	.099	1.397	.163	.259	3.854
	Yetersiz Görme	-.206	-3.175	.002	.248	4.033
			R ² =.175	R=.419	F=17.172	
YordananDeğişken İş Doymu (Toplamı)	Ailehavası	.021	.514	.607	.444	2.253
	Hayırseverlik	.276	5.713	.000	.433	2.307
	Otorite	.061	1.710	.088	.600	1.666
	Müdahalecilik	.008	.143	.886	.259	3.854
	Yetersiz Görme	-.177	-3.386	.001	.248	4.033
			R ² =.257	R=.507	F=27.918	

$p \leq .01$

Yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, paternalist (babacan) liderliğin boyutlarından hayırseverlik, otorite ve yetersiz görme alt boyutları ile öğretmenlerin içsel iş doymu alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R=.529$, $R^2=.280$, $p \leq .01$). Diğer boyutların herhangi bir anlamlı etki yapmadığı bulgulanmıştır. Paternalist (babacan) liderliğin tüm alt boyutları, öğretmenlerin içsel iş doymunda toplam varyansın yaklaşık %28'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre paternalist (babacan)liderliğin alt boyutlarının öğretmenlerin içsel iş doymu üzerindeki görelî önem sıraları; hayırseverlik alt boyutu ($\hat{\alpha}=.257$), aile havası alt boyutu ($\beta=.057$), müdahalecilik alt boyutu ($\beta=-.053$), otorite ($\beta=-.113$) ve yetersiz görme alt boyutu($\beta=-.158$) şeklinde olmuştur. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin yapılan t-testi sonuçları incelendiğinde ise, hayırseverlik ($t=5.336$, $p \leq .01$), otorite ($t=3.160$, $p \leq .01$) ve yetersiz görme ($t=-3.038$, $p \leq .01$) alt boyutlarının öğretmenlerin içsel iş doyumunun üzerinde anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Buna göre, paternalist (babacan) liderliğin “hayırseverlik, otorite ve yetersiz görme alt boyutlarının öğretmenlerin içsel iş doymu üzerinde anlamlı birer yordayıcı oldukları belirlenmiştir. Sonuç olarak, okul yöneticileri babacan liderliğin hayırseverlik boyutundaki davranışları sergiledikçe öğretmenlerin içsel iş doymu düzeylerinin artabileceği, otorite ve yetersiz görme alt boyutlarındaki

davranışları sergiledikçe de öğretmenlerin içsel iş doyum düzeylerinin düşebileceği söylenebilir.

Babacan liderliğin alt boyutlarından aile havası, otorite ve müdahalecilik alt boyutları hariç, hayırseverlik ve yetersiz görme boyutları ile öğretmenlerin dışsal iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. ($R=.419$, $R^2=.175$, $p \leq .01$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, hayırseverlik alt boyutunun ($t=5.104$, $p \leq .01$), yetersiz görme alt boyutunun ($t=-3.175$, $p \leq .01$) dışsal iş doyumunu alt boyutu üzerinde anlamlı bir yordayıcı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Babacan liderliğin hayırseverlik ve yetersiz görme alt boyutları öğretmenlerin dışsal alt boyutundaki iş doyumunda toplam varyansın yaklaşık %18'ini açıklamaktadır. Diğer boyutların herhangi bir anlamlı etki yapmadığı bulgulanmıştır. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre babacan liderlik alt boyutlarının dışsal iş doyumunu alt boyutu üzerindeki görece önem sıraları hayırseverlik alt boyutu ($\beta=.306$), müdahalecilik alt boyutu ($\beta=.099$), otorite alt boyutu ($\beta=-.016$), aile havası alt boyutu ($\beta=-.033$) ve yetersiz görme alt boyutu ($\beta=-.206$), şeklinde olmuştur. Buna göre, paternalist (babacan) liderliğin sadece “hayırseverlik ve yetersiz görme alt boyutlarının öğretmenlerin dışsal iş doyumunu üzerinde anlamlı bir yordayıcı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Buna göre okul yöneticileri babacan liderliğin hayırseverlik alt boyutlarındaki davranışları sergiledikçe öğretmenlerin dışsal iş doyum düzeylerinin artabileceği, yetersiz görme davranışlarını sergiledikçe de öğretmenlerin dışsal iş doyum düzeylerinin düşebileceği söylenebilir.

Benzer şekilde paternalist (babacan) liderliğin alt boyutlarından aile havası, otorite ve müdahalecilik alt boyutları hariç, hayırseverlik ve yetersiz görme alt boyutları ile öğretmenlerin genel olarak iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R=.507$, $R^2=.257$, $p \leq .01$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, hayırseverlik alt boyutunun ($t=5.713$, $p \leq .01$) ve yetersiz görme alt boyutunun ($t=-3.386$, $p \leq .01$) öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir yordayıcı etkisinin olduğu görülmektedir. Paternalist (babacan) liderliğin tüm alt boyutları öğretmenlerin iş doyumunda toplam varyansın yaklaşık %26'sını açıklamaktadır. Diğer boyutların herhangi bir anlamlı etki yapmadığı gözlenmiştir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre babacan liderliğin alt boyutlarının iş doyumunu boyutu üzerindeki görece önem sıraları; hayırseverlik ($\beta=.276$), otorite ($\beta=$

.061), aile havası oluşturma ($\beta = .021$), müdahalecilik ($\beta = .008$) ve yetersiz görme ($\beta = -.177$) alt boyutu şeklinde olmuştur. Buna göre, genel olarak paternalist (babacan) liderliğin sadece “hayırseverlik ve “yetersiz görme” alt boyutlarının öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde anlamlı birer yordayıcı oldukları tespit edilmiştir. Sonuç olarak, okul yöneticileri babacan liderliğin hayırseverlik alt boyutundaki davranışları kullandıkça/sergiledikçe öğretmenlerin genel olarak iş doyum düzeylerinin artabileceği, yetersiz görme davranışlarını kullandıkça/sergiledikçe de öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin düşebileceği söylenebilir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

5.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmadan elde edilen sonuçlara ve elde edilen verilerin sonuçlarına yönelik yapılan tartışmalara yer verilmiştir. Araştırmaya konu olan her bir alt probleme yönelik sonuçlar ve bu sonuçların yorumlarına ayrı ayrı değinilmiştir. Sonuçlara dayalı olarak önerilerde bulunulmuştur.

SONUÇLAR

Araştırmaya katılan okul öncesi öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışlarına ilişkin algılarının "orta düzeyde" olduğu saptanmıştır. Okul öncesi öğretmenlerinin babacan liderliği ilişkin algılarının ortalamaları en yüksekte en düşüğe sırasıyla; aile havası, hayırseverlik, otorite, yetersiz görme ve müdahalecilik alt boyutu şeklinde sıralanmaktadır.

İş doyumuna ilişkin öğretmen algıları, içsel ve dışsal alt boyutlarının "yüksek düzeyde" olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin genel olarak iş doyumlarına ilişkin algılarının "yüksek/iyi düzeyde" ama "çok yüksek düzeyde" olmadığı' saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları mesleki kıdem değişkenine göre algıladıkları paternalist (babacan) liderlik davranışlarında ve iş doyum düzeylerinde anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre babacan liderliğin boyutlarından otorite alt boyutlarında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Öğretmen algılarına göre sendika üyesi olmayan öğretmenlerin algıları daha yüksek bulunmuştur. Ancak iş doyum ve alt boyutlarında sendika üyeliği değişkenine göre aralarında anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olma değişkenine göre babacan liderliğin alt boyutlardan aile havası ve otorite alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Öğretmen algılarına göre aile havası alt boyutunda okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olma durumuna göre aralarında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Öğretmen algılarına göre otorite alt boyutunda anlamlı okul yöneticisiyle aynı sendikaya üye olmayan öğretmen algılarının daha yüksek olduğu

belirlenmiştir. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiş ve okul yöneticisiyle aynı sendikaya üye olan öğretmenlerin algılarının daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin babacan liderliğin müdahalecilik alt boyutunda, okuldaki çalışma süresi değişkenine göre aralarında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Okuldaki görev süresi 5 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin yöneticilerinin daha fazla müdahalecilik davranışları sergilediklerini belirtmektedirler. Öğretmen algılarına göre okuldaki görev süresi 1-2 yıl olan öğretmenlerin iş doyumunun daha fazla olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin babacan liderliğin müdahalecilik ve yetersiz görme alt boyutlarında mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Mevcut yönetici ile çalışma süresi 5 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, çalışma süresi 1-2 yıl arasında olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin daha fazla müdahalecilik ve yetersiz görme davranışları sergilediklerini belirtmektedirler. Okulda çalışma süresi 1-2 yıl olan öğretmenlerin 5 yıl ve üzeri olan öğretmen grubuna göre hem genel olarak iş doyum düzeyleri hem de içsel ve dışsal iş doyum düzeylerinin daha iyi düzeyde olduğu saptanmıştır.

Yapılan korelasyon analiz sonucunda, paternalist (babacan) liderliğin alt boyutlarından aile havası oluşturma ve hayırseverlik ile öğretmenlerin iş doyumları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde; otorite ve müdahalecilik alt boyutu ile öğretmenlerin iş doyumları arasında negatif yönde ve düşük düzeyde; yetersiz görme ile öğretmenlerin iş doyumları arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda okul öncesi öğretmenleri, babacan liderliğin alt boyutlarından; otorite, hayırseverlik ve yetersiz görme alt boyutlarının içsel iş doyumunu; hayırseverlik ve yetersiz görme alt boyutu ise dışsal iş doyumunu anlamlı bir şekilde yordadığı saptanmıştır. Buna göre okul yöneticileri babacan liderliğin hayırseverlik davranışlarını sergiledikçe öğretmenlerin içsel iş doyum düzeyleri artmakta; otorite ve yetersiz görme davranışlarını kullandıkça da içsel iş doyum düzeyleri düşmektedir. Yine okul yöneticileri babacan liderliğin hayırseverlik

davranışlarını sergiledikçe öğretmenlerin dışsal iş doyum düzeyleri artmakta, yetersiz görme davranışlarını kullandıkça da dışsal iş doyum düzeyleri düşmektedir. Paternalist (babacan) liderliğin sadece “hayırseverlik ve “yetersiz görme” alt boyutlarının öğretmenlerin genel olarak iş doyumunu üzerinde anlamlı birer yordayıcı oldukları tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile okul yöneticileri paternalist (babacan) liderliğin hayırseverlik alt boyutlarındaki davranışları sergiledikçe öğretmenlerin genel olarak iş doyum düzeyleri artmakta, yetersiz görmeyle ilgili davranışları sergiledikçe da öğretmenlerin genel olarak iş doyum düzeyleri düşmektedir.

5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

Yapılan analizler sonucunda araştırmaya dahil olan öğretmenlerin babacan liderliğe ilişkin genel algılarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Literatürde bu sonucu destekleyen araştırmalar bulunmaktadır (Saylık, 2017; Demir, Hatipoğlu, Akduman, 2019; Koç, 2019; Nal ve Tarım, 2017). Araştırma sonucunda öğretmen algılarına babacan liderliğin boyutları bakımından en yüksek ortalama "aile havası" alt boyutunda iken en düşük ortalama ise "müdahalecilik" alt boyutundadır. Okçu ve Gider'in (2019) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin genel olarak okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile ilgili algılarının “orta düzeyde” olduğu, paternalist (babacan) liderliğin aile havası ve hayırseverlik alt boyutlarını “iyi düzeyde” algıladıkları, müdahalecilik ve yetersiz bulma alt boyutlarını “düşük düzeyde” ve otoriterlik alt boyutunu ise “orta düzeyde” algıladıkları belirlenmiştir. Ayrıca Delice (2020) tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının orta düzeyde bulunmuştur. Araştırma sonucunda en yüksek ortalamanın "aile havası" alt boyutunda olmasının nedenleri; yöneticilerin okulda kendisini bir aile büyüğü gibi görmeleri, okulda bir aile ortamı oluşturmaya önem vermeleri, öğretmenlere evlatları gibi davranmaları ve öğretmenlerin birbirleriyle kardeş gibi geçinmelerini beklemeleri öğretmenlerin babacan liderlik algılarını etkilemektedir. En düşük ortalamanın "müdahalecilik" çıkmasının nedenleri ise yöneticilerin; öğretmenlerin görüşlerine (saç-baş, giyim-kuşam) müdahale etmeleri, öğretmenleri ilgilendiren konularda onlara danışmadan kararlar almaları, öğretmenlerin kendi aralarında çözebilecekleri sorunlara müdahale etmeleri, özel yaşamını ya da alışkanlıklarını beğenmediği öğretmenleri eleştirmeleri, yönetsel karar ve uygulamalarda (görevlendirmeler, nöbet, ders saati, sınıf dağılımları v.s)

öğretmenlerin isteklerini göz ardı etmeleri öğretmen algılarını etkileme sebepleri arasında olabilir.

5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

Yapılan analiz sonuçlarına göre mesleki kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmamıştır. Arslan (2016) ve Saylık (2017) tarafından yapılan çalışmalarda mesleki kıdem değişkenine göre algılanan babacan liderlik özelliklerinde anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Ancak bu bulguyla çelişen çalışmalar da bulunmaktadır. Delice (2020) tarafından yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin paternalist liderlik özelliklerinin kıdem değişkenine göre “aile havası”, “otoriterlik”, “müdahalecilik” alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermediği; “hayırseverlik” ve “yetersiz görme” alt boyutları arasında anlamlı düzeyde fark olduğu görülmüştür. Cerit, Özdemir ve Akgün’ün (2011) yaptığı çalışmada öğretmen algılarına göre yöneticilerinin babacan liderlik özellikleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılığa rastlamışlardır. Mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin, kıdemi az olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin paternalist lider davranışlarını daha olumlu algıladıkları belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda sendika üyesi olma değişkenine göre, okul yöneticilerinin babacan liderliğin otorite alt boyutundaki davranışlara ilişkin olarak, sendika üyesi olmayan öğretmenlerin sendika üyesi olanlara göre daha yüksek bir algıya sahip oldukları bulunmuştur. Bunun nedeni yöneticinin sendikaya bakış açısı olabilir. Okçu ve Gider’in (2019) da yaptıkları çalışma bu bulguyu desteklemektedir. Ancak bulguyla çelişen araştırmalar da bulunmaktadır. Ağalday ve Dağlı’nın (2018) yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin babacan liderliğin yardımsever alt boyutuna ilişkin algı düzeylerinin sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlerin algılarından anlam düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin okulda yöneticisiyle aynı sendikada olma durumuna göre algıladıkları babacan liderlik algılarında; babacan liderliğin otorite alt boyutunda anlamlı farklılık çıkmış ve bu anlamlı farklılık yöneticisiyle aynı sendikaya üye olmayanlarda otorite alt boyutunda bulunmuştur. Bunun nedeni

öğretmenlerin yöneticilerinin kurallarını öğretmene danışmadan almaları, öğretmen görüşlerine önem vermemeleri düşüncesi olabilir. Ayrıca araştırma bulgularına göre okul yöneticisiyle aynı sendikaya üye olma durumuna göre algıladıkları babacan liderlik algılarında; babacan liderliğin aile havası alt boyutunda anlamlı farklılık ortaya çıkmış ve okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olan öğretmen algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun nedeni yöneticisiyle aynı sendikada olanların fikirlerini birbirlerine danışmaları, yöneticinin kararlarını önemsemeleri ve yöneticilerine güven duymaları olabilir.

Yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin bulunduğu okulda çalışma süresi değişkenine göre algılanan babacan liderlik davranışlarında müdahalecilik alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu anlamlı farklılık 5 yıl ve üzeri öğretmenlerin, çalışma süresi 1-2 yıl olan öğretmen grubuna göre okul yöneticilerinin daha çok müdahaleci davranışlar sergilediklerine ilişkin algıya sahip oldukları tespit edilmiştir. Bunun nedeni okul yöneticilerinin öğretmenlerin yönetsel kararlarda (ders saati, sınıf dağılımı, nöbet, görevlendirmeler) öğretmenlerin isteklerini göz ardı etmesi ve öğretmenlerin özel yaşamlarına ve yaşantılarına müdahale etmeleri olabilir. Okçu ve Gider' in (2019) yaptıkları çalışmada okulda çalışma süresi değişkenine göre 3-4 yıl arası görev yapan öğretmenlerin, 1-2 yıl arası görev yapanlara göre babacan liderlik algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda mevcut okul yöneticisiyle çalışma süresi 5 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, çalışma süresi 1-2 yıl arasında olanlara göre babacan liderliğin müdahalecilik ve yetersiz görme alt boyutlarında aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Bunun nedenleri arasında, okul yöneticilerinin öğretmenlerin kararlarını önemsememeleri ve onların özel yaşamlarına ve görüşlerine müdahale etmeleri olabilir.

5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma

Toplanan verilerden elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algılarının genel olarak "yüksek düzeyde" olduğu saptanmıştır. Literatürde bu sonucu destekleyen araştırmalar bulunmaktadır (Başaran, 2019; Okçu ve Çetin, 2017). Araştırma sonucunda öğretmen algılarına göre, iş doyumunun alt boyutları bakımından incelendiğinde ise öğretmenlerin içsel ve dışsal iş doyumları düzeylerinin de "iyi

düzeyde" olduğu tespit edilmiştir. Literatürde bu bulguları destekleyen çalışmalar bulunmaktadır (Aslan, 2013; Çifçi ve Dikmenli, 2015; Köksal, 2019; Okçu ve Çetin, 2015, Özkan, 2017). Kavutçu'nun (2016) yaptığı araştırmada ise öğretmenlerinin algılarına göre öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin "çok yüksek" olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin algıladıkları iş doyum düzeylerinden en yüksek puana içsel iş doyumunu alt boyutunda sahip oldukları görülmektedir. Araştırmanın sonuçları bu açıdan değerlendirildiğinde öğretmenlerin işlerini yaparken kendi kararlarını verme, kendi yeteneklerini kullanabilme, tek başına çalışma imkânı ve kendi yöntemlerini kullanabilme imkânı açısından olumlu yaklaşım ve tutum içerisinde oldukları sonucu çıkarılabilir. Dışsal iş doyum boyutunda ise öğretmenlerin mesleklerinin buldukları işte ilerleme imkânı ve çalışma koşulları ve aldıkları ücret bakımından iyileştirilmesi gereken etkenler olduğu kanısına varılmaktadır. Msuya'nın (2016) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin destekleyici iş arkadaşları ve kendilerini karar verme sürecine katan yöneticilerle birlikte görev yapmaktan mutlu olduklarını belirlemiştir. Dolayısıyla, samimi ilişkiler ve grup dayanışması çalışanların iş doyumunu olumlu etkilemektedir.

5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma

Yapılan analiz sonucunda mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin iş doyumları arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Başaran (2017) ve Söğüt (2018) yaptıkları çalışmalarda da mesleki kıdem değişkeninde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Yılmaz (2015) öğretim elemanları üzerinde yaptığı araştırmada hizmet süresi değişkeninin anlamlı farklılaşmaya neden olmadığını bulmuştur. Birimoğlu (2015, 64) ve Usta (2015, 76) öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmalarda mesleki deneyim değişkenine göre iş doyum düzeylerinin farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bulguyla çelişen araştırmalar da bulunmaktadır. Genç (2004) ve Demir (2019), ise bu çalışmada çıkan sonucun tam tersi bir sonuç elde etmişlerdir. Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri mesleki kıdem ile doğru orantılı olduğunu, kıdem arttıkça genel iş doyum düzeylerinin de arttığını ifade etmektedir. Ekşi ise (2013, 52) kıdem değişkeninin iş doyumunu üzerinde anlamlı farklılaşmaya neden olduğunu belirtmektedir.

Yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin iş doyumunu algılarının sendikaya üye olma değişkenine göre öğretmen algıları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Sendikaya üye olan öğretmenler ile olmayan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri

arasında anlamlı bir farklılığın olmaması dikkat çekici bir bulgu olarak değerlendirilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin iş doyum algıları, okulda çalışma süresi değişkenine göre 1-2 yıl olan öğretmenlerin 5 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre hem genel olarak iş doyum düzeyleri hem de içsel ve dışsal iş doyum düzeylerinin istatistiksel olarak daha iyi/olumlu düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bunun nedeni göreve yeni başlayan öğretmenlerin işlerini garantili bir meslek olarak görmeleri ve öğretmenlik mesleğinin onlara “saygın bir kişi” rolünü verdikleri düşüncesi olabilir. Bu araştırma sonucunu destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Tunacan’ın (2005) lise öğretmenleri ile yaptığı çalışmada 1-5 yıl arasında çalışan öğretmenlerin 6-10 yıl arasında görev yapan öğretmenlere göre daha fazla iş doyum yaşadıkları sonucu bulunmuştur. Ancak bu bulguyla çelişen çalışmalar da bulunmaktadır Benibol’un (2015) okul öncesi yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretme iş doyum üzerindeki etkisini inceleyen çalışmasında okuldaki görev değişkeninde anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Kete’nin (2015) ve Başaran’ın (2017) yaptığı çalışma da bu bulguyu desteklemektedir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olma durumu değişkenine göre algıladıkları iş doyum ve tüm alt boyutlarında okul yöneticisiyle aynı sendikaya üye olan öğretmenlerin algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun nedeni olarak, okul yöneticileri ile aynı sendikaya üye olan öğretmenlerin çalışma ortamında meslektaşlarıyla samimi ilişkiler geliştirmesi ve grup dayanışması içerisinde olması, kendilerini karar verme sürecine katan yöneticilerle birlikte görev yapmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Okulda çalışma süresi 1-2 yıl olan öğretmenlerin 5 yıl ve üzeri olan öğretmen grubuna göre hem genel olarak iş doyum düzeyleri hem de içsel ve dışsal iş doyum düzeylerinin daha iyi düzeyde olduğu saptanmıştır. Bunun nedeni yeni okul ortamı, yeni arkadaşlar ve farklılık isteği olabilir. Ancak bu bulguyla çelişen araştırmalar literatürde bulunmaktadır (Benibol, 2015).

5.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

Yapılan korelasyon analiz sonucunda, paternalist (babacan) liderliğin alt boyutlarından aile havası oluşturma ve hayırseverlik ile öğretmenlerin iş doyum

arasında pozitif yönde ve orta düzeyde; otorite ve müdahalecilik alt boyutu ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında negatif yönde ve düşük düzeyde; yetersiz görme ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin sergilediği aile havası ve hayırseverlik alt boyutlarında, babacan liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni yöneticinin okulda kendisini bir aile büyüğü gibi görüp, okulda bir aile ortamı yaratmaya önem vermesi ve öğretmenlerin kişisel sorunlarıyla tek tek ilgilenip, onlara karşı karşı iyi niyetli davranmalarının öğretmenlerin iş doyumunu algısını etkilemiş olabilir. Bununla birlikte yöneticinin öğretmenlerinin aile hayatında yaşadığı problemlerde (eşler arası problemler gibi) arabuluculuk yapması, öğretmenlere herhangi bir durumla başa çıkamadıklarında gerekli yardımı, yönlendirmeyi yapması olabilir. Böyle okullarda öğretmenlerin faydalı olmak için daha fazla çaba sarfettiği ve sorunlara çözümler bulduğu ve yaratıcılıklarını geliştirdiği söylenebilir. Literatür incelendiğinde iş doyumunu ile paternalist liderlik arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğu yönelik çalışmalarında yer aldığı görülmüştür (Koç, 2019; Türesin, 2012; Nal ve Tarım, 2017). Nitekim Cenci ve Özçelik (2015) yaptıkları çalışmada da yöneticilerin çalışanlarıyla yakın ilişkilerinin işe tutkunluklarını arttırdığı belirtmektedirler. Tekin (2019) yaptığı çalışmada, babacan liderliğin çalışan iş tatminini ve performansını önemli bir şekilde etkilediğini belirtmiştir. Pellegrini ve Scandura (2008) yaptıkları bir çalışmada, babacan liderliğin yönetici ve işgören arasındaki ilişkileri pozitif yönde etkilediğini ve çalışanların iş doyumunu artırdığını ortaya koymuştur. Nitekim Cerit (2012), Uhl-Bien ve arkadaşları (1990) ve Yardımcı'nın (2010) yaptığı çalışmada da, babacan liderliğin işgörenlerin iş doyumunu ile pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Delice (2020) yaptığı çalışmada paternalist liderlik ile etkili okul arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Okul yöneticilerinin babacan liderliğin otorite, müdahalecilik ve yetersiz görme alt boyutlarındaki davranışları öğretmenlerin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebileceği söylenebilir. Bunun nedeni yöneticinin; verilen görevlerin eleştirilmeden yerine getirilmesini istemeleri, kurallara uygun olarak yapılmayan işlere karşı katı davranışları, öğretmenleri ilgilendiren konularda onlara danışmadan karar almaları ve özel yaşamını ya da alışkanlıklarını beğenmediği öğretmenleri eleştirmeleri

olabilir. Bununla birlikte; okul yöneticilerinin işle ilgili konularda öğretmenlerin fikrini sorsa bile kararı verirken bunları dikkate almamaları, okulda olmadığına oluşabilecek sorunları öğretmenlerin çözemeyeceğine inanmaları olabilir. Çalıştığı okulda otorite, müdahalecilik ve yetersiz görme açısından yapılanlarla söylenenlerin farklı olması, yapılacağı söylenenlere karşı kuşku duyulması, yöneticilerin otokratik yönetim anlayışı, okul idarecilerinin öğretmenleri sürekli denetleyip öğretmenlere karşı olumsuz eleştirilerde bulunulması öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutum ve davranış geliştirmesine sebep olduğu söylenebilir. Nal ve Sevim (2019), Gurbetoğlu ve Yücel'in (2019) yaptıkları araştırmada babacan liderlik ile içsel iş doyumunu ve dışsal iş doyumunu alt boyutlarında pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki saptamıştır. Bu bulgu yapılan bu araştırmayı destekler niteliktedir. Ayrıca Bakan, Oğuz ve Amırlı (2019) yaptığı araştırmada, genel olarak yöneticinin sergilediği babacan liderlik davranışı ile işgörenin içsel ve dışsal motivasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiş ve yöneticilerinin sergiledikleri paternalist liderlik davranışı arttıkça işgörenin motivasyonunu olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

5.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Tartışma

Yapılan regresyon analiz sonucunda, paternalist (babacan) liderliğin “hayırseverlik ve “yetersiz görme” alt boyutlarının öğretmenlerin genel olarak iş doyumunu üzerinde anlamlı birer yordayıcı oldukları tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile okul yöneticileri paternalist (babacan) liderliğin hayırseverlik alt boyutlarındaki davranışları sergiledikçe öğretmenlerin genel olarak iş doyum düzeyleri artmakta, yetersiz görmeyle ilgili davranışları sergiledikçe de öğretmenlerin genel olarak iş doyum düzeylerinin düşebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Paternalist (babacan) liderliğin tüm alt boyutları öğretmenlerin genel olarak iş doyumunda toplam varyansın yaklaşık %26'sını açıklamaktadır. Literatürde babacan liderliğin iş doyumunu üzerinde olumlu etkileri olduğunu belirten çalışmalar yer almaktadır (Koç, 2019; Türesin, 2012; Nal ve Tarım, 2017). Delice (2020) tarafından yapılan çalışma da ise paternalist liderliğin “aile havası”, “hayırseverlik” ve “otoriterlik” alt boyutlarının okulların etkililiğinin anlamlı birer yordayıcısı oldukları, “müdahalecilik” ve “yetersiz görme” boyutlarının ise anlamlı birer yordayıcı olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada, babacan liderliğin otorite, hayırseverlik ve yetersiz görme alt boyutlarının öğretmenlerin içsel iş doyumunu anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre okul yöneticileri babacan liderliğin hayırseverlik davranışlarını sergiledikçe öğretmenlerin içsel iş doyum düzeyleri artmakta; otorite ve yetersiz görme davranışlarını sergiledikçe de içsel iş doyum düzeyleri düşebileceği söylenebilir. Diğer boyutların herhangi bir anlamlı etki yapmadığı bulgulanmıştır. Paternalist (babacan) liderliğin tüm alt boyutları, öğretmenlerin içsel iş doyumunda toplam varyansın yaklaşık %28'ini açıklamaktadır.

Benzer şekilde yapılan analiz sonucunda babacan liderliğin hayırseverlik ve yetersiz görme alt boyutu ise öğretmenlerin dışsal iş doyumunu anlamlı bir şekilde yordadığı saptanmıştır. Yine okul yöneticileri babacan liderliğin hayırseverlik davranışlarını sergiledikçe öğretmenlerin dışsal iş doyum düzeyleri artmakta, yetersiz görme davranışlarını kullandıkça da dışsal iş doyum düzeylerinin düşebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Babacan liderliğin hayırseverlik ve yetersiz görme alt boyutları öğretmenlerin dışsal alt boyutundaki iş doyumunda toplam varyansın yaklaşık %18'ini açıklamaktadır.

Genel olarak, yapılan regresyon analiz sonucunda okul yöneticilerinin babacan liderliğin otorite, müdahalecilik, yetersiz görme alt boyutlarındaki davranışların öğretmenlerin iş doyum düzeyleri üzerinde olumsuz bir etki yaptığı, aile havası ve hayırseverlik alt boyutundaki davranışları ise öğretmenlerin iş doyum düzeyleri üzerinde ise olumlu bir etki oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatür incelendiğinde benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür (Kete, 2015; Nal ve Sevim 2019).

Sonuç olarak, öğretmenlerin toplumda gerekli saygınlık düzeyine ulaşması, problemlerine çözüm bulunması ve buna bağlı olarak iş doyum düzeyleri yükselecek, bunun sonucunda performansları artacak ve böylelikle de eğitim sisteminin etkililik ve verimliliği daha iyi bir noktaya gelebilecektir.

ÖNERİLER

Batman il merkezinde bulunan okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek adına yapılan araştırma sonuçlarına bağlı olarak bazı öneriler aşağıda sunulmuştur.

Uygulamacılara Yönelik Öneriler:

- ✓ Bu araştırmada, okul yöneticilerinin sergiledikleri babacan liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde etkili olması nedeniyle; babacan liderlik davranışlarını yöneticilerin içselleştirmeleri amacıyla İl Milli Eğitim Müdürlükleri bünyesinde uygulamalı eğitsel etkinliklere ve hizmet içi eğitimlere yer verilebilir.
- ✓ Bu çalışmada yöneticisiyle aynı sendikaya üye olan öğretmenlerin işdoyumunu düzeyleri, yöneticisiyle aynı sendikaya üye olmayan öğretmenlere göre yüksek bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın nedenlerinin anlaşılması amacıyla araştırmalar yapılabilir.
- ✓ Yapılan araştırmada babacan liderliğin müdahalecilik, yetersiz görme ve otorite alt boyutlarındaki davranışların öğretmenlerin iş doyumlarını negatif yönde etkilediği için bu tip yönetici davranışlarının sonuçlarına dikkat çekme adına okullarda yöneticilere yönelik bilinçlendirme çalışmaları yapılabilir.
- ✓ Liderliğin ön plana çıktığı günümüzde okul yöneticilerinin bir yöneticiden çok bir lider olarak okul atmosferini etkileyecek bir bilinç ile davranması gerekmektedir. Okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin gelişmesi için “Eğitim Yönetimi” alanında yüksek lisans ve doktora eğitimi almaları için yöneticiler yönlendirilmelidir.
- ✓ Günümüzde okul yöneticileri öğretmenler arasından seçildiği için eğitim fakültelerinde öğrenim gören öğretmen adaylarına “Liderlik” dersi verilebilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- ✓ Bu araştırma Batman ilinde görev yapan okulöncesi öğretmenlerin görüşleri ile sınırlı tutulmuştur. Benzer çalışmalar Türkiye'nin değişik illerinde ve farklı branş öğretmenlerinin görüşlerine başvurularak yapılabilir.
- ✓ Bu çalışmada okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışlarına ilişkin veriler okul öncesi öğretmen algısına dayanılarak elde edilmiştir. Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışlarını sergilemeleriyle ilgili görüşler okulda görev yapan okul personellerinden ve diğer okul çalışanlarından alınabilir.
- ✓ Öğretmenlerin algıladıkları babacan liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiye dayalı olarak yapılan bu araştırma, bazı demografik değişkenler ile sınırlı tutulmuştur. Benzer çalışmaları öğretmenlerin okul türü, branş, öğrenim durumu, medeni hali vb. değişkenlerle yürütülebilir.

- ✓ Benzer araştırmalar farklı eğitim kademelerinde de (ortaöğretim ve yükseköğretim vs.) yapılabilir.
- ✓ Öğretmenlerin algıladıkları babacan liderlik ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri ile ilgili yapılan bu nicel çalışmanın, nitel çalışma şeklinde de yapılması önerilebilir.



KAYNAKÇA

- Abazaoğlu, İ., Yıldırım, O. & Yıldızhan, Y. (2015). Okul öncesi öğretmenliğine ilişkin genel bir bakış. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 411-423.
- Acar, F. M. (2016). Okul öncesi öğretmenlerinin tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Ağalday, B., & Dağlı, A. (2018). Paternalist liderlik ile örgütsel yaratıcılık ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *International Ejercongress 2018 Bildiri Özetleri Kitabı* (s. 472-475). Anı Yayıncılık.
- Akgün, N., Cerit, Y. & Özdemir T. (2011). Sınıf öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları sergilemelerini istemeye yönelik görüşlerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 87-99.
- Akduman, G. & Demir, B. & Hatipoğlu, Z. (2019). Babacan liderlik tarzının çalışan görev performansı ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1).
- Aksoyalp, Y. (2010). 21. yüzyılda okul yöneticisinin niteliği: Öğretim liderliği. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 140-150.
- Ali, W. (2016). Understanding the concept of job satisfaction, measurements, theories and its significance in the recent organizational environment: A Theoretical Framework. *Archives of Business Research*, 4(1), 100-111.
- Altay, S., İra, N., Bozcan, E. Ü., & Yenal, H. (2011). Cumhuriyetin kuruluşundan günümüze Milli Eğitim şuralarında okul öncesi eğitimi ve bugünkü durumu. *Yeni Dünya Bilim Akademisi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 660-672.
- Arıkan, E. (2017). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 1-19.
- Arslan, Ö. (2016). Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

- Aslan, Ü. (2013). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Atalar, N. (2017). Okul öncesi eğitim kurumları ile ilkokul bünyesindeki anasınıflarda yaşanan yönetim sorunları. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa/KKTC.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices:A 10 country comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192-221.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-26.
- Aycan, Z. (2006). *Paternalism Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context.* (pp. 445-466). New York, NY, US: Springer.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları"na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bakan, İ., Oğuz, M. & Amırlı, H. (2019). Paternalist liderliğin motivasyon üzerindeki etkisi. Hoca Ahmet Yesevi Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi, 26-27 Ağustos 2019, Kongre Kitabı, Gölbaşı-Adıyaman.
- Başaran, M. (2017). Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Başaran, S. T., & Ulubey, Ö. (2018). 2013 okul öncesi eğitim programının değerlendirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 51(2), 1-38.
- Baycan, F. A. (1985). An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 43-53.
- Benibol, H. (2015). Okul öncesi eğitiminden sorumlu müdürlerin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna üzerine etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Birimoğlu, B. (2015). Sınıf öğretmenlerinin kişilik özellikleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi: İstanbul ili Kadıköy ilçesi örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Canbeldek, M., & Erdoğan, N. I. (2016). Okul öncesi eğitim kurumlarında kalite ile çocukların gelişim düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(3), 792-809.
- Canpolat, B. (2011). Yöneticilerin liderlik davranışları: kamu işletmelerinde bir alan çalışması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Canbolat, E. Ö., Beraha, A., Çeliksoy, E. ve Türker, Y. (2010). Türk liderlik profili: Türk siyasi liderleri üzerine niteliksel bir çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 37-45.
- Cerit, Y., Özdemir, T. & 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.
- 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). The relationship between paternalistic leadership and bullying behaviours towards classroom teachers. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(2), 847-851.
- Chamundeswari. (2013). Job satisfaction and performance of school teachers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 420-428.

- Çalışkan, N.& Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde paternalist liderlik algısına etki eden ulusal kültür boyutlarının belirlenmesi. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 11(44), 240-250.
- 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), 1514-1537.
- Çanak, M. (2014). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin iş doyumlarının incelenmesi. *Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi*, 4(7), 7-26.
- Çarıkcı, İ. H. (2000). Çalışanların iş tatminlerini etkileyen kişisel özellikler-süper market çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 155-168.
- Çoğaltay, N., & Karadağ, E. (2016). The effect of educational leadership on organizational variables: A meta-analysis study in the sample of Turkey. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16(2), 603-646.
- Dağlı, A.& Ağalday, B. (2018). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(66), 518-534.
- Delice, M. (2014). İş doyumunu etkileyen faktörlerin hiyerarşik regresyon yöntemiyle ve nitel olarak incelenmesi. *Türk İdare Dergisi*, 479, 59-90.
- Delice, A. (2020). Yöneticilerin paternalist liderlik özellikleri ile okulların etkililiği arasındaki ilişki (Kahramanmaraş ili örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş
- Demir, İ. (2019). Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu ve iş doyumuna üzerine etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, C., Yılmaz, K. & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik liderliğin yönetsel açıdan değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 52-69.

- Demirtaş, Z. (2010). Teacher's job satisfaction levels. *Procedia Social and Behavioral Sciences*(9), 1069-1073.
- Derin, N. (2007). Devlet hastanelerinde çalışan sağlık personelinin iş doyum düzeyleri ve etkileyen faktörler.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osman Gazi Üniveristesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir:
- Derman, M. T.& Başal, H. A. (2010). Cumhuriyetin ilanından günümüze Türkiye'de okul öncesi eğitim ve ilköğretimde niceliksel ve niteliksel gelişmeler. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(11), 560-569.
- Durmaz, C. (2019). Babacan liderlik-örgütsel sinizm ilişkisinde yıldırma değişkeninin aracı, bireycilik-toplulukçuluk değişkeninin düzenleyici rolü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dursun, İ. E. (2019). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının okul kültürü oluşturmadaki etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Durualp, E.& Kaytez, N. (2016). Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumlarının çocuk sevme düzeyleri ile bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 6(1), 97-112.
- Düru, M. Ş. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeylerinin öğretmenlerin iş tatmini üzerindeki etkisi: Bir araştırması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eğnli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Ekşi, E. L. (2013). Devlet ve vakıf üniversitelerindeki ingilizce okutmanların iş doyumunu. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erben, G. S.& Ötken, A. B. (2014). Paternalist liderlik ve işe ilişkin iyilik ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*,22, 103-121.
- Erben, G., S. (2004). Toplumsal kültür aile kültürü etkileşimi bağlamında paternalizm boyutuyla işletme kültürü: Türkiye örneği. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Bildirileri*, 17-18 Nisan 2004, (Edit: Tamer Koçel). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: 345-356.

- Eren, F. (2017). Hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: Bir havayolu şirketi örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erben, G., S. & Güneşer, A., B. (2008). The relationship between paternalist leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.
- Ergen, T. (2011). Stratejik liderlik ve takım çalışmasındaki rolü Erzurum ili 112 acil sağlık hizmetlerinde bir uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ergin, D. Y.& Kurum, G. (2013). Okul yönetiminde aile katılımı ölçeğinin geliştirilmesi. *V. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Kitabı*, 2329-2341.
- Erol, Y. & Savaş, E. B. (2020). Kronizmin iş tatminine etkisi: örgütsel adaletin aracılık Rolü. *Business & Management Studies An International Journal*, 8(2), 1944-1971.
- Eser, Ş. (2010). Okul öncesi öğretmenlerinde iş doyumu, meslektaş ilişkileri ve okul idaresi desteği arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Tekirdağ ili örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Fang, C.-H., Fang, C. L., Chao, R. F. & Lin, S. P. (2019). Paternalistic leadership and employees sustained work behavior: A Perspective of Playfulness. *MDPI Sustainability*, 6650-6672.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In (J. T. Li, A. S. Tsui & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context*. pp.84-127. London: Macmillan.
- Fettahlioğlu, Ö. O., Akdoğan, Z. & Özay, E. (2018). Paternalist liderlik tarzının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(9), 36-51
- Gafa, İ. (2019). Sınıf öğretmenlerinin iş doyumu ve iş yaşamındaki yalnızlık düzeylerinin incelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.

- Gerçek, M.(2018). Yöneticilerin babacan (paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerindeki etkilerine yönelik bir çalışma. *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 101-118.
- Gurbetoğlu, A. & Genç Yücel, B. (2019). Okulöncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Temel Eğitim Dergisi / Journal of Primary Education*, 1(2).
- Gün, İ. & Aslan, Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 5(3), 217-226.
- Gündüz, G. O. (2016). Banka çalışanlarında iş doyumunu ve iş doyumunun örgütsel bağlılığa etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gürer, A.(2019). *21. yüzyılda liderlik yaklaşımları*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Gençer, E.T. (2004). The overall job satisfaction and the curriculum satisfaction of the teachers at the second cycle of public elementary schools. (Unpublished Master's Thesis). Middle East Technical University Social Sciences Institute, Ankara.
- Hallinger, P.& Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of the empirical research. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 27-31.
- Hatipoğlu, Z., Akduman, G., & Demir, B. (2019). Babacan liderlik tarzını çalışan görev performansı ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 279-292.
- İntepeler, Ş. S. & Barış, V. K. (2018). Dönüşümcü ve etkileşimci lider-izleyen ilişkilerinin hemşirelik ve sağlık hizmetlerine etkisi. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(2), 97-104.
- Jackson, T. (2016). Paternalistic leadership: The missing link in cross-cultural leadership studies? *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(1), 3-7.
- Nigama, K., Selvabaskar, S., Surulivel, S.T., Alamelu, R. & Joice, D. U. (2018). Job satisfaction among school teachers. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119(7), 2645-255.
- Karabatak, S. (2019). Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleri ile yönetsel güçlülükleri arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-17.

- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (30. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Kavutçu, R. (2016). Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri (Denizli ili merkezefendi ilçe örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Kaya, B. (2009). Ebelerin iş doyum ve tükenmişlik durumlarını etkileyen faktörler, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Aydın.
- Kesimli, İ. (2013). Liderlik davranış türleri. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-10.
- Kete, D. (2015). Okul müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin iş doyum ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Kılıç, K. C. & Aydın, Y. (2016). Hizmetkar liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *Kahramanmaraş Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 106-113.
- Kılınç, E. (2018). Sağlık kurumlarında paternalist liderlik modelin incelenmesi. *Sağlık Yönetimi ve Liderlik Dergisi*, 1, 1-12.
- Kılınç, F. E., Karayel, F. & Koyuncu, M. (2018). Okul öncesi öğretmenlerinin farklı eğitim yaklaşımlarını bilme durumlarının incelenmesi. *Çocukluk Çalışmaları Dergisi*, 2(2), 194-212.
- Koç, E. (2019). Gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının iş doyum ile paternalist liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkmaz, M., Okçu, V. & Uçar, L. (2018). The relationship between primary and secondary school teacher's levels of organizational cynism and their job satisfaction (Siirt sample). *Atlas International Referred Journal On Social Sciences*, 4(10), 683-694.
- Koruklu, N., Feyzioğlu, B., Kiremit, H. Ö. & Aladağ, E. (2013). Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(25), 119-137.

- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Köksal, K. (2019). İngilizce öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Köse, A. & Uzun, M. (2017). Okul öncesi eğitim kurumlarında kadın yönetici olmak: Sorunlar ve eğilimler. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 1058-1083.
- Kurudirek, M. A. (2014). Örgütsel adalet algısı ve iş doyumunu ilişkisi: Doğu Anadolu bölgesi gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğü çalışanları üzerine bir çalışma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Kuzu, V. (2019). Sosyal bigiler öğretmenlerinin boş zaman değerlendirme etkinlikleri ile mesleki iş doyumunu arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Liberman, L. (2014). The impact of paternalistic style of management and delegation of authority on job satisfaction and organizational commitment in chile and the us. *Revista Innovar Journal*, 24(53), 187-196.
- Luthans, F. (1992). Organizational behavior. Sixth Edition, New York: Mc Graw Hill, Inc.
- 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*, 12-2(24), 147-159.
- Mishra, P. K. (2019). Job satisfaction. *Journal of Humanities and Social Science*, 14(5), 45-54.
- Msuya, O. W. (2016). Explorin levels of job satisfaction among teachers in public secondary schools in Tanzania. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 8(2), 9-16.
- Nal, M.& Sevim, E. (2019). Paternalist liderliğin iş motivasyonu üzerine etkisi: sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 8(4).

- Nal, M., & Tarım, M. (2017). Sağlık yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumunu üzerindeki Etkisi. *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 117-141.
- Okçu, V. & Çetin, H. (2017). Investigating the relationship among the level of mobbing experience, job satisfaction and burnout levels of primary and secondary school teachersout. *Universal Journal of Educational Research*, 5(1), 148-161.
- Okçu, V. & Gider, İ. (2019). Okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki (Kurtalan ilçesi örneği). *ISPEC Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Kongresi 2019*, Siirt Üniversitesi, Tam Metin Bildiriler Kitabı, (s.472-496), ISPEC Yayınları.
- Okçu, V. & Çoğaltay, N. (2019). Okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 5(26), 1759-1773.
- Okçu, V. & Ergül, H. F. & Ekmen, F. (2020). Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*,13(73), 755-770.
- Ouyang, M.& Paprock, K. (2006). Teachers job satisfaction and retention:A comparison study between the *U.S. and China*. Texas: A&M University.
- Önal, E. S. (2020). Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyon. (M. P. Merkezi, Dü.) 04/ 09/ 2020 tarihinde Docplayer:<https://docplayer.biz.tr/11057856-Calisan-memnuniyeti-ve-motivasyon-elif-sandal-onal.html> adresinden alındı.
- Özaydın, M. M.& Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özçelik, G.& Cencki, T. (2014). Moderating effects of job embeddedness on the relationship between paternalistic leadership and in-role job performance. *Procedia Social and Behavioral Science*, 150, 872-880.
- Özgür, B. (2011). Yönetim tarzları ve etkileri. *Maliye Dergisi*, 161, 215-230.

- Öztürk, N. (2015). Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği: lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim, Gaziantep.
- Pellegrini, E. K. & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: a review and agenda for future research. *Journal Of Management*, 34(3), 566-593.
- Polatcan, M. (2018). Examining studies on the factors predicting teacher's job satisfaction: a systematic review. *International Online Journal of Education and Teaching*, 6(1), 116-134.
- Sağlam, U. (2017). Çalışanların kişilik özelliklerinin iş tatmini ve örgütsel değişime olan etkileri: Bir alan araştırması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Sancar, M. (2009). Leadership behaviors of school principals in relation to teacher job satisfaction in North Cyprus. *Social and Behavioral Sciences*, 1, 2855-2864.
- Sanı, F. O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö., & Yozgat, U. (2013). Öğretim üyelerinin hizmetkar liderlik davranışları ve ardılları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 13(1), 63-82.
- Satıcı, Ö. (1998). Yönetim nedir? (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Saylık, A. (2017). Okul müdürlerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile Hofstede'nin kültür boyutları arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 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.
- Senemoğlu, N. (1994). Okul öncesi eğitim programı hangi yeterlikleri kazandırmalıdır? *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(10), 21-30.
- Sevinç, S. B. (2019). Paternalist liderlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Yıldırımın aracılık etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Shi, X., Yu, Z.& Zheng, X. (2020). Exploring the relationship between paternalistic leadership, teacher commitment and job satisfaction in Chinese schools. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-12.

- Söğüt, Ö. (2018). Öğretmenlerin görüşlerine göre yönetim süreçleri açısından okul müdürlerinin duygu yönetimi davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Şahin, H. & Dursun, A. (2009). Okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları: Burdur örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(18), 160-174.
- Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 142-167.
- Şen, B. (2011). Okul öncesi öğretmenlerinin mesleki doyumları ve hizmet içi eğitim ihtiyaçları üzerine bir araştırma (Uşak ili örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, Pearson.
- Tabancalı, E. (2016). The relationship between teachers job satisfaction and loneliness at the workplace. *Eurasian Journal of Educational Research*(66), 263-280.
- TDK (2020). <https://sozluk.gov.tr/?kelime=adresinden> 11/09/2020 tarihinde elde edildi.
- Tekin, E. (2019). Paternalist liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1), 178-204.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tetik, H. T. & Köse, S. (2015). Örgüt çalışanlarının paternalist liderlik algıları ve öğrenilmiş güçlülük düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 29-56.
- Thomas, C. (2020). The correlation of the perceived leadership style of high school principals to teacher job satisfaction and school morale. East Eisenhower Parkway: Faculty of Nazarene University School of Graduate and Professional Studies In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education in Leadership and Professional Practice .
- Tien, T. N. (2018). Determinants of job satisfaction among teachers in vietnam. *Journal of Education & Social Policy*, 5(1), 65-76.

- Topaloğlu, A. Ö. (2009). Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin örgütsel amaçları gerçekleştirmedeki yeterlilikleri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Tuncer, B. (2015). Okul öncesi eğitimdeki çağdaş yaklaşımların incelenmesi ve MEB okul öncesi programıyla karşılaştırılması. *Uluslararası Alan Eğitimi Dergisi*, 1(2), 39-58.
- Tunçbilek, B. (2013). Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik niteliklerinin özendirme üzerindeki rolü. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Türesin, H. (2012). Örgüt çalışanlarının paternalistik liderlik algıları, öğrenilmiş güçlülük düzeyleri, iş tatmin düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa
- Uğurluoğlu, O., Aldogan, E. U., Turgut, M. & Ozatkan, Y. (2018). The effect of paternalistic leadership on job performance and intention to leave the job satisfaction. *Journal of Health Management*, 20(1), 46-55.
- Uğurluoğlu, Ö. & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Uhl-Bien, M. & Tierney, P. (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.
- Usta, N. (2015). Sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu ile demografik faktörler arasındaki ilişkinin belirlenmesi. (Ankara ili Çubuk ilçesi uygulaması). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Uzun, T. & Kesicioğlu, O. S. (2019). Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel mutluluğu ile iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 13(29), 38-52.
- Ünal, S. (2000). İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 84-90.
- Ünler, E. & Kılınç, B. (2019). Paternalistic Leadership and Employee Organizational Attitudes: The Role of Positive/Negative Effectivity. *Sage Open*, 1-14.

- Yardımcı, C. (2010). Paternalistik liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi: Bankacılık sektörü üzerinde bir uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yetim, N. & Yetim, Ü. (2006). The cultural orientations of entrepreneurs and employees' job satisfaction: The Turkish small and medium sized enterprises (SMEs) case. *Social Indicators Research*, 77(2), 257-286.
- Yılmaz, A. & Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış ve düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-394.
- Yılmaz, D. (2010). Okul yöneticilerinin yetki kullanımı kaygı ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Osman Paşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Yılmaz, F. (2016). Paternalist liderlik. Dspace@Erzincan Kurumsal Akademik Arşiv:<http://earsiv.erzincan.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12432/1375#sthash.UTnF8w0I.dpbs> adresinden 04/07/2020 tarihinde alındı.
- Yılmaz, K. & Taşdan, M. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde etkililikleri hakkındaki görüşleri ile ilgili nitelikli bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39(2), 125-150.
- Yılmaz, F. (2015). Çalışanların iş tatminlerinin performanslarına etkisi: Atatürk havalimanı gümrüksüz satış işletmesi örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yücel, B. G. (2019). Okul öncesi yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.

EKLER

Ek-1.Araştırma İzin Belgesi

Ek-2.Ölçek Formu

Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları Ölçeği

Değerli Katılımcı, aşağıda sizinle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her bir maddeyi dikkatlice okuyunuz ve sizi en iyi tanımlayan seçeneği işaretleyiniz. Doğru ya da yanlış cevap yoktur. Sizden beklenen içtenlikle cevap vererek bilimsel bir çalışmaya yardımcı olmanızdır. Lütfen bütün sorularla ilgili görüşlerinizi ifade ediniz. Katkılarınız nedeniyle teşekkür ederiz.

Ferda EKMEN

KİŞİSEL BİLGİLER

Yüksek Lisans Öğrencisi

- 1.Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
- 2.Mesleki Kıdeminiz: () 1-5 yıl () 6 -10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üstü
- 3.Sendikaya üye misiniz: ()Evet () Hayır
- 4.Okul yöneticisi ile aynı sendikaya mı üyesiniz: () Evet ()Hayır
- 5.Bulduğunuz okulda çalışma süreniz: () 1- 2 yıl () 3-4 yıl () 5 yıl ve üstü
- 6.Yöneticinizle kaç yıldır çalışıyorsunuz: () 1-2 yıl () 3-4 yıl () 5 yıl ve üstü

	① Hiçbir zaman	② Bazen	③ Sıklıkla	④ Çoğu zaman	⑤ Her zaman	anlamına gelmektedir.					
1	Okulda kendisini bir aile büyüğü gibi görür.	①	②	③	④	⑤					
2	Okulda bir aile ortamı yaratmaya önem verir.	①	②	③	④	⑤					
3	Öğretmenlere evladı gibi davranır.	①	②	③	④	⑤					
4	Öğretmenlerin birbirleriyle kardeş gibi geçinmelerini bekler.	①	②	③	④	⑤					
5	Öğretmenlerini dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı aile bireyleriymiş gibi korur.	①	②	③	④	⑤					
6	Öğretmenlere özel yaşamlarıyla ilgili öğütler verir.	①	②	③	④	⑤					
7	İhtiyaçları olduğunda, öğretmenlerine iş dışı konularda yardım etmeye hazırdır.	①	②	③	④	⑤					
8	Öğretmenlerinin özel günlerinde (örn. nikah, cenaze, mezuniyet vs.) yanlarında olur	①	②	③	④	⑤					
9	Öğretmenleriyle tek tek ilgilenmeyi önemser.	①	②	③	④	⑤					
1	Öğretmenlerinin kişisel sorunlarıyla ilgilenir.	①	②	③	④	⑤					
1	Öğretmenlere karşı iyi niyetlidir.	①	②	③	④	⑤					
1	Öğretmenlerinin aile hayatında yaşadığı problemlerde (eşler arası problemler gibi)	①	②	③	④	⑤					
2	arabuluculuk yapmaya hazırdır.										
1	Öğretmenlere herhangi bir durumla başa çıkamadıklarında gerekli yardımı,	①	②	③	④	⑤					
2	öğretmenlere verir.										
1	Öğretmenlerin kendi başlarına karar almalarından rahatsızlık duyar.	①	②	③	④	⑤					
1	Verilen görevlerin eleştirilmeden yerine getirilmesini ister.	①	②	③	④	⑤					

1	Aldığı kararlara harfiyen uyulmasını bekler.	①	②	③	④	⑤
1	Kurallara uygun olarak yapılmayan işlere karşı katıdır.	①	②	③	④	⑤
1	Öğretmenlerin görünüşlerine (saç-baş, giyim-kuşam) müdahale eder.	①	②	③	④	⑤
1	Gerektiğinde, öğretmenleri ilgilendiren konularda onlara danışmadan karar alır.	①	②	③	④	⑤
2	Öğretmenlerin kendi aralarında çözebilecekleri sorunlara müdahale eder.	①	②	③	④	⑤
2	Özel yaşamını ya da alışkanlıklarını beğenmediği öğretmenleri eleştirir.	①	②	③	④	⑤
2	Yönetmelik karar ve uygulamalarında (görevlendirmeler, nöbet, ders saatleri, sınıf dağıtımları, araç-gereç dağıtımları vs.) öğretmenlerin isteklerini gözardı eder.	①	②	③	④	⑤
2	Öğretmenlere bu okulun müdürü olmasının büyük bir lütuf olduğunu hissettirir.	①	②	③	④	⑤
2	İşle ilgili konularda öğretmenlerin fikrini sorsa bile kararı verirken bunları dikkate almaz.	①	②	③	④	⑤
2	Yetkilerini öğretmenlerle paylaşmaktan kaçınır.	①	②	③	④	⑤
2	Okulda olmadığına oluşabilecek sorunları öğretmenlerin çözemeyeceğini düşünür.	①	②	③	④	⑤
2	Okulu yönetmenin sadece yöneticinin işi olduğuna inanır.	①	②	③	④	⑤
2	Öğretmenlerin, kendisinin içinde olmadığı herhangi bir işte başarılı olamayacaklarını	①	②	③	④	⑤
2	Öğretmenler adına karar verme hakkını kendinde görür.	①	②	③	④	⑤
3	Öğretmenlerin başarılarında kendisinin büyük katkısı olduğunu düşünür.	①	②	③	④	⑤

İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ					
Mesleğimden	Hiç Memnun değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2. Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	1	2	3	4	5
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	1	2	3	4	5
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma sansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	1	2	3	4	5
6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma sansını bana vermesi yönünden	1	2	3	4	5
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	1	2	3	4	5
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	1	2	3	4	5
10. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	1	2	3	4	5
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme sansı vermesi yönünden	1	2	3	4	5
12. Dersimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	1	2	3	4	5
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	1	2	3	4	5
14. Terfi imkânının olması yönünden	1	2	3	4	5
15. Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden	1	2	3	4	5
16. Çalışma şartları yönünden	1	2	3	4	5
17. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	1	2	3	4	5
18. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	1	2	3	4	5
19. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	1	2	3	4	5
20. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından	1	2	3	4	5

Ek-3.Ölçek Kullanım İzni

Re: Ahmet hocam merhaba üniversitenizde yüksek lisans öğrencisiyim.Tez çalışmamda babacan liderlik ölçeğinizi kullanmak istiyorum.Şimdiden teşekkür ederim

6 Nis 2020 Pzt 16:57

Ferda Hanım merhaba
Prof. Dr. İnyet AYDIN ile birlikte geliştirdiğimiz " Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği"ni bilimsel amaçlar ve etik ilkelere sadık kalmak koşuluyla araştırmanızda kullanabilirsiniz. Makaleye ulaşabileceğiniz linki aşağıda paylaşıyorum...İyi çalışmalar diliyorum
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/auebfd/issue/53411/631892>

Asst. Prof. Dr. Ahmet SAYLIK
Siirt University, Faculty of Education
Fakültesi

Kezer Campus, Siirt-Turkey
Yerleşkesi, Siirt-Türkiye
E-mail: ahmetsaylik@gmail.com
mail: ahmetsaylik@gmail.com
Phone: [+90 \(484\) 223 11 11](tel:+904842231111)
Fax: [+90 \(484\) 223 19 98](tel:+904842231998)

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet SAYLIK
Siirt Üniversitesi Eğitim

Kezer
E-
Tel: [+90 \(484\) 223 11 11](tel:+904842231111)

Fax:

RE: Ölçek izni

13 May 2020 Çar 14:32

Kullanabilirsiniz.

From: Ferda Ekmen [ferdaekmen87@gmail.com]

Sent: Thursday, April 30, 2020 4:30 PM

To: Asli Baycan Binark

Subject: Ölçek izni

Aslı hanım merhaba ben ferda ekmen Siirt üniversitesinde yüksek lisans yapıyorum. Tez danışmanım Veysel okçu ile birlikte iş doyumunu üzerine tez yazıyorum ve ölçeğinizi tezimde kullanmak istiyorum. Yardımcı olursanız çok sevinirim



T.C.
BATMAN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Yazı No : 40456018-480.99-E.5138567
Konu : Araştırma İzni

11.03.2019

VALİLİK MAKAMINA

Siirt Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Eğitim programı yüksek lisans öğrencisi Ferda EKMEN'in Tez çalışması kapsamında merkezinde bulunan okul öncesi öğretmenlerine yönelik "**Okul Öncesi Öğretmenleri İçin İnternalist (Babacan) Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Batman İli Örneği)**" ile ilgili kurum yazısı ve ölçek çalışma formu ekte sunulmuştur.

Söz konusu anket verilerinin, sadece bilimsel araştırma amaçları doğrultusunda kullanılmasını koşuluyla eğitim kurumlarımızda uygulanması uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Mehmet Naci ŞEMDİNOĞLU
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

OLUR

<...>

Mahmut KURTARAN
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Ferda EKMEN
Doğum Yeri ve Tarihi	Batman- 1987
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Konya Selçuk Üniversitesi, Mesleki Eğitim Fakültesi, Çocuk Gelişimi ve Ev Yönetimi Bölümü
Y.Lisans Öğrenimi	Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetler	<p>Okçu, V., Ergül, H. F., Ekmen, F.(2020). Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. <i>Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi</i>. 13(73). (Ekim 2020)</p> <p>Memduhoğlu, H. B. ve Ekmen, F. (2018). Okul öncesi eğitimde öğretmen-veli iş birliğinin ve aile katılımına ilişkin ebeveyn öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. <i>Anadolu 1. Uluslararası Multi disiplinler çalışmalar kongresi (28 Aralık-29 Aralık-2018)</i>. Diyarbakır.</p> <p>Avcı, Y. E., Birden, S, B., Ekin, T., Ekmen, F. (2018). Velilerin eğitim felsefeleri.13.<i>Uluslararası eğitim yönetimi kongresi. (10-13 Mayıs)</i>. Sivas.</p>
İş Deneyimi	
MEB, Okul öncesi Öğretmeni	
Stajlar	-
Projeler	-
Çalıştığı Kurumlar	MEB/Batman/Kardelen anaokulu
İletişim	
E-Posta Adresi	ferdaekmen87@gmail.com