



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN PATERNALİSTİK LİDERLİK  
DAVRANIŞLARI İLE POLİTİK TAKTİKLERİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

**Turgay AKTAŞ**

**DENİZLİ-2019**

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN PATERNALİSTİK LİDERLİK  
DAVRANIŞLARI İLE POLİTİK TAKTİKLERİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİLER**

**Turgay AKTAŞ**

**Danışman**

**Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Meral TANRIÖĞEN**

**DENİZLİ-2019**

## JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Bu çalışma, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Funda NAYIR

Üye :Doç. Dr. Saadet KURU ÇETİN

Üye :Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Meral TANRIÖĞEN

İmza

  
2. Tanrıoğen

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
16.08/2019 tarih ve 3.4.12 sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Prof. Dr. Mustafa BULUŞ

Enstitü Müdürü

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi;
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu;
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu;
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi;
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı;
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

**Turgay AKTAŞ**

*CANIM EŐİME,  
VE BİRİCİK OĞLUMA*

## TEŞEKKÜRLER

Tez çalışmam boyunca danışmanlığımı yapan saygıdeğer hocam Dr.Öğretim Üyesi Zeynep Meral TANRIÖĞEN'e, sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Yüksek Lisans eğitimim boyunca değerli katkılarından dolayı sayın hocalarım Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e, Prof.Dr. Kazım ÇELİK'e, Doç.Dr. Türkay Nuri TOK ve Dr. Öğr. Üyesi Gökhan TUZCU'ya teşekkürlerimi sunarım. Tez aşamasında beni motive eden tezimin incelemelerini yapan ve önemli katkılarda bulunan değerli arkadaşım Orhan ÇOBAN'a, teşekkürlerimi sunarım. Araştırma sürecinde yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşlarım Şamil FUAT'a ve Cihan KOCABAŞ'a teşekkürlerimi sunarım.

Hayatıma girdiği andan beri beni hiç yalnız bırakmayan her aşamada bana destek olan canım eşim Nurdane AKTAŞ'a ve kendisi küçük ama kocaman yüreğiyle destek olan canım oğlum Mehmet Kaan AKTAŞ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ve tez çalışmam için huzurlu, mutlu ve özgür bir çalışma ortamı yaşadığım ülkemde sayfalar dolusu teşekkür etsem dahi yetmez dediğim bu güzel vatanı bize bırakan büyük liderlere Alparslan'dan Ulu Önder Gazi Mustafa Kemal Atatürk'e kadar ve tüm şehitlerimize, gazilerimize sonsuz saygı ve şükranlarımı sunuyorum.

Turgay AKTAŞ

## ÖZET

### **Okul Müdürlerinin Paternalistik Liderlik Davranışları İle Politik Taktikleri Arasındaki İlişkiler**

AKTAŞ, Turgay  
Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı,  
Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı  
Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Meral TANRIÖĞEN  
Temmuz, 2019, 128 sayfa.

Bu araştırma öğretmen algılarına göre ortaokul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışları ile politik taktikleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma verileri, 2018-2019 eğitim öğretim yılı İzmir ili Gaziemir ilçesindeki 243 öğretmenden alınan anketlerden elde edilen verilerden sağlanmıştır. Araştırma verilerinin analizi için demografik bilgi dağılımı frekans-yüzdeler kullanılmıştır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için uygulanan Skewness ve Kurtosis (Basıklık&Çarpıklık) katsayısı sonucunda parametrik Independent Samples T test, One-Way Anova testleri ve non parametrik Mann-Whitney U Testi-Kruskal-Wallis Testleri uygulanmıştır. Okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışları ile politik taktikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için Spearman Korelasyon testi kullanılmıştır. Okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışları ile politik taktikleri arasındaki ilişki büyüklüğünü ölçmek için Regresyon Analizi testi kullanılmıştır.

Öğretmen algılarına göre paternalist liderliğin en güçlü yüksek puan ahlaki liderlik alt boyutu olurken en düşük puan çıkarıcı liderlik alt boyut algısı olmaktadır. Katılımcılarda politik taktiklerin en yüksek puan koalisyon oluşturma alt boyutu olurken en düşük puan yıldırma alt boyut algısı olmaktadır. Paternalist liderlik ve alt boyutları son çalıştığı yerdeki çalışma süresinde anlamlı bir farklılık gösterirken; cinsiyet, medeni durum, yaş, toplam hizmet süresi, gelir düzeyi ve yöneticilik görevinde bulunma durumuna göre anlamlı bir fark görülmemiştir. Politik taktikler ve alt boyutlarında anlamlı bir fark görülmemiştir. Ölçekler ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, paternalist liderlik ile politik taktikler ölçekleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Paternalist liderlik ile politik taktikler ölçekleri arasında zayıf düzeyde pozitif bir ilişki görülmektedir. Paternalist liderlik ölçeğinin yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik alt boyutları ile politik taktikler ölçeği arasında orta düzeyde negatif bir ilişki görülmektedir.

Paternalist liderlik ölçeğinin otoriter liderlik ve çıkarıcı liderlik alt boyutu ile politik taktikler ölçeği arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki görülmektedir. Regresyon analizinin anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, yardımsever liderlik, ahlaki liderlik ve çıkarıcı liderlik değişkenlerinin politik taktiklere etkisi bakımından önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber diğer değişkenlerin önemli bir etkiye sahip olmadıkları görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Paternalist Liderlik, Politik Taktikler.



## ABSTRACT

### **The Relationship between Paternalistic Leadership Behavior of the School Principals and Political Tactics**

AKTAŞ, Turgay

Master's Dissertation, Department of Educational Sciences,  
Educational Administration, Supervision, Planning and Economics

Advisor: Dr. Zeynep Meral TANRIÖĞEN

July, 2019, 128 pages.

This research was aimed to determine the relationship between secondary school principals 'paternalistic leadership behaviors and political tactics according to teachers perception. The data was obtained from the surveys of 243 teachers from Gaziemir, İzmir in 2019 year. Demographic information distribution frequency-percentage was used in the analysis of the research data. In order to determine whether the data is distributed normally, the result of Skewness and Kurtosis coefficient was applied as parametric Independent Samples T test, One-Way Anova tests, nonparametric Mann- Whitney U test and Kruskal-Wallis tests. The Spearman Correlation test was used to determine the relationship between the paternalistic leadership behaviors of secondary school principals and political tactics. Regression analysis test was used to measure the relationship between the paternalistic leadership behaviors of secondary school principals and the political tactics.

The strongest perception of the paternalistic leadership is the moral leadership dimension while the lowest perception is the perception of exploitative leadership according to the teachers. The strongest perception of political tactics is the coalition building dimension, while the lowest perception is the intimidation dimension. Paternalist leadership and its sub-dimensions showed a significant difference in working time at the last work place; There was no significant difference according to gender, marital status, age, total service period, income level and managerial status. There was no significant difference in political tactics and its sub-dimensions. When the relationship between the scales and their sub-dimensions were to be examined, It was concluded that there was a negative relationship between the scales of paternalistic leadership and political tactics. There is a weak positive correlation between paternalist leadership and political tactics scales. There is a moderate negative relationship between the benevolent leadership and moral leadership sub-dimensions of the paternalistic leadership scale and the political

tactics scale. There is a moderately positive relationship between the authoritarian leadership and exploitative leadership sub-dimension of the paternalistic leadership scale and the political tactics scale. When t-test results of the significance of regression analysis were examined, it was found that benevolent leadership, moral leadership and exploitative leadership variables were significant (meaningful) predictors in terms of the effect of political tactics. Other variables do not have a significant effect.

**Key Words:** Leadership, Paternalistic Leadership, Political Tactics

## İÇİNDEKİLER

<b>JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI</b> .....	<b>iii</b>
<b>ETİK BEYANNAMESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>TEŞEKKÜRLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>xi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xv</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu.....	1
1.1.1. Problem Cümlesi .....	7
1.1.2. Alt Problemler .....	7
1.2. Araştırmanın Amacı.....	8
1.3. Araştırmanın Önemi .....	8
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	9
1.5. Sayıtlar.....	9
1.6. Tanımlar.....	9
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>10</b>
<b>KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b> .....	<b>10</b>
2.1. Liderlik ve Liderlik Yaklaşımları .....	10
2.1.1. Özellikler Liderlik Yaklaşımı .....	12
2.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı .....	14
2.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı .....	16
2.1.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları .....	17
2.1.4.1. Karizmatik liderlik .....	18
2.1.4.2. Etkileşimci liderlik .....	19
2.1.4.3. Vizyoner liderlik. ....	19
2.1.4.4. Dönüşümcü liderlik .....	20
2.1.4.5. İşlemci liderlik.....	21
2.1.4.6. Hizmetkar liderlik .....	21
2.1.4.7. Etik liderlik.....	23
2.1.4.8. Paternalistik liderlik .....	23
2.1.4.8.1. <i>Paternalist liderliğin boyutları</i> .....	25
2.1.4.8.2 <i>Paternalist liderlik davranış şekilleri</i> .....	27

2.2. Eğitim Yönetiminde Politik Taktikler .....	27
2.3. İlgili Araştırmalar .....	34
2.3.1. Yurt İçinde Yapılan İlgili Araştırmalar .....	34
2.3.2. Yurt Dışında Yapılan İlgili Araştırmalar .....	41
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>46</b>
<b>YÖNTEM .....</b>	<b>46</b>
3.1. Araştırmanın Deseni .....	46
3.2. Evren ve Örneklem .....	46
3.3. Veri Toplama Araçları Ve Teknikleri.....	48
3.3.1. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği.....	48
3.3.2. Politik Taktikler Ölçeği .....	49
3.4. Veri toplama Süreci .....	50
3.5. Verilerin Analizi .....	50
3.5.1. Katılımcıların Paternalist Liderlik, Politik Taktikler ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Algılarına Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Skewness & Kurtosis .....	51
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>54</b>
<b>BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>54</b>
4.1. Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	54
4.1.1 Paternalist Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Betimsel İstatistikleri .....	54
4.1.2. Katılımcıların Paternalist Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlere Göre İncelenmesi .....	57
4.1.2. Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi.....	58
4.1.3. Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Yaşa Göre İncelenmesi.....	59
4.1.4. Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Hizmet Yılına Göre İncelenmesi.....	61
4.1.5. Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Son Çalıştığı Kurumdaki Çalışma Süresine Göre İncelenmesi.....	62
4.1.6. Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Gelir Düzeylerine Göre İncelenmesi .....	64
4.1.7. Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Daha Önce Yöneticilik Görevinde Bulunma Durumuna Göre İncelenmesi .....	65
4.2. Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	66
4.2.1 Politik Taktikler Ölçeğinin Alt Boyutlarının Betimsel İstatistikleri.....	66
4.2.2. Katılımcıların Politik Taktikler Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi .....	70

4.2.3. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi .....	71
4.2.4. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Yaşlarına Göre İncelenmesi Duruma Göre İncelenmesi .....	73
4.2.5. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Toplam Hizmet Sürelerine Göre İncelenmesi .....	75
4.2.6. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin En Son Çalıştığı Yerdeki Çalıştığı Süreye Göre İncelenmesi .....	77
4.2.7. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Gelir Düzeylerine Göre İncelenmesi .....	79
4.2.8. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Daha Önce Yöneticilik Görevinde Bulunma Durumlarına Göre İncelenmesi.....	80
4.3. Paternalist Liderlik ve Alt Boyutları İle Politik Taktikler Arasındaki İlişki .....	82
4.4. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Politik Taktikler Ölçeğini Çoklu Regresyon İle Yordaması.....	83
4.4.1. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Politik Taktikler Ölçeğini Çoklu Regresyon İle Yordanması.....	83
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>85</b>
<b>TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>85</b>
5.1. Tartışma Ve Sonuç.....	85
5.1.1. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarına İlişkin Sonuçlar.....	85
5.1.2. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Sonuçlar.....	86
5.1.2.1. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarına Yönelik Algıların Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Sonuçlar.....	86
5.1.2.2. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarına Yönelik Algıların Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Sonuçlar .....	87
5.1.2.3. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarına Yönelik Algıların Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Sonuçlar.....	87
5.1.2.4. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarına Yönelik Algıların Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Sonuçlar.....	88
5.1.2.5. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarına Yönelik Algıların Öğretmenlerin Son Çalıştığı Yerdeki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Sonuçlar .....	88
5.1.2.6. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarına Yönelik Algıların Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Sonuçlar .....	89
5.1.2.7. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarına Yönelik Algıların Yöneticilik Görevinde Bulunma Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Sonuçlar.....	89

5.1.3. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Politik Taktik Davranışlarına İlişkin Sonuçlar .....	89
5.1.4. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Politik Taktik Davranışlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Sonuçlar.....	91
5.1.4.1. Okul Müdürlerinin Politik Taktik Davranışlarına Yönelik Algıların Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Sonuçlar	91
5.1.4.2. Okul Müdürlerinin Politik Taktik Davranışlarına Yönelik Algıların Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Sonuçlar .....	91
5.1.4.3. Okul Müdürlerinin Politik Taktik Davranışlarına Yönelik Algıların Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Sonuçlar.....	92
5.1.4.4. Okul Müdürlerinin Politik Taktik Davranışlarına Yönelik Algıların Öğretmenlerin Hizmet Yılına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Sonuçlar	92
5.1.4.5. Okul Müdürlerinin Politik Taktik Davranışlarına Yönelik Algıların Öğretmenlerin Son Çalıştığı Yerdeki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Sonuçlar .....	93
5.1.4.6. Okul Müdürlerinin Politik Taktik Davranışlarına Yönelik Algıların Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Sonuçlar .....	93
5.1.4.7. Okul Müdürlerinin Politik Taktik Davranışlarına Yönelik Algıların Yöneticilik Görevinde Bulunma Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Sonuçlar.....	93
5.1.5. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Paternalistik Liderlik Davranışları İle Kullandıkları Politik Taktikler Arasındaki Korelasyona İlişkin Sonuçlar.....	94
5.1.6. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Politik Taktiklerin Paternalistik Liderlik Davranışları Tarafından Yordanmasına İlişkin Sonuçlar.....	94
5.2. Öneriler .....	95
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler.....	95
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler .....	96
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>97</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>105</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>111</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Araştırma Örneklemine Ait Demografik Özelliklerin Dağılımı .....	47
Tablo 3.2. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği Güvenilirlik Ölçeği .....	48
Tablo 3.3. Politik Taktikler Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri .....	49
Tablo 3.4. Paternalist Liderlik, Politik Taktikler ve Alt Boyutlarının Aritmetik Ortalaması, Standart Sapma ve Çarpıklık & Basıklık Testi Verileri .....	51
Tablo 3.5. Okul Müdürlerinin Paternalistik Liderlik Davranışları Ölçeği Verilerinin Puan Aralığı, Derecelendirme ve Düzeyi .....	52
Tablo 3.6. Politik Taktikler Ölçeği Verilerinin Puan Aralığı, Derecelendirme ve Düzeyi .....	52
Tablo 3.7. Korelasyon Değerleri İçin Bir Sınıflama.....	53
Tablo 4.1. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Yardımsever Liderlik Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği .....	54
Tablo 4.2. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Ahlaki Liderlik Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği.....	55
Tablo 4.3. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Ölçeğinin Otoriter Liderlik Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği .....	56
Tablo 4.4. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Çıkarıcı Liderlik Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği.....	56
Tablo 4.5. Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi.....	57
Tablo 4.6. Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi.....	58
Tablo 4.7. Katılımcıların Paternalist Liderlik Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Betimsel İstatistikleri .....	59
Tablo 4.8 Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Yaşa Göre İncelenmesi .....	60
Tablo 4.9. Katılımcıların Paternalist Liderlik Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Hizmet Yılına Göre Betimsel İstatistikleri .....	61
Tablo 4.10. Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Hizmet Yılına Göre İncelenmesi .....	62
Tablo 4.11. Katılımcıların Paternalist Liderlik Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Son Çalıştığı Yerdeki Çalışma Süresine Göre Betimsel İstatistikleri .....	63
Tablo 4.12. Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Son Çalıştığı Yerdeki Çalışma Süresine Göre İncelenmesi.....	63
Tablo 4.13. Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Gelir Düzeylerine Göre İncelenmesi.....	65

Tablo 4.14. Katılımcıların Paternalist Liderlik Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Daha Önce Yöneticilik Görevinde Bulunma Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri .....	65
Tablo 4.15. Politik Taktikler Ölçeğinin Kayırmacılık Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği.....	66
Tablo 4.16. Politik Taktikler Ölçeğinin Yıldırma Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği.....	67
Tablo 4.17. Politik Taktikler Ölçeğinin Değersizleştirme Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği.....	68
Tablo 4.18. Politik Taktikler Ölçeğinin Markalaşma Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği.....	69
Tablo 4.19. Politik Taktikler Ölçeğinin Koalisyon Oluşturma Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği .....	70
Tablo 4.20. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi.....	70
Tablo 4.21. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi.....	71
Tablo 4.22. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi .....	72
Tablo 4.23. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi .....	73
Tablo 4.24. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarının Yaşlarına Göre İncelenmesi .....	73
Tablo 4.25. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarının Yaşlarına Göre Betimsel İstatistikleri .....	74
Tablo 4.26. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Yaşlarına Göre İncelenmesi .....	74
Tablo 4.27. Katılımcıların Politik Taktikler Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Toplam Hizmet Sürelerine Göre İncelenmesi .....	75
Tablo 4.28. Katılımcıların Politik Taktikler Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Toplam Hizmet Sürelerine Göre Betimsel İstatistikleri .....	76
Tablo 4.29. Katılımcıların Politik Taktikler Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Toplam Hizmet Sürelerine Göre İncelenmesi.....	76
Tablo 4.30. Katılımcıların Politik Taktikler Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının En Son Çalıştığı Yerdeki Çalıştığı Süreye Göre İncelenmesi .....	77
Tablo 4.31. Katılımcıların Politik Taktikler Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının En Son Çalıştığı Yerdeki Çalıştığı Süreye Göre Betimsel İstatistikleri .....	78
Tablo 4.32. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerini En Son Çalıştığı Yerdeki Çalıştığı Süreye Göre İncelenmesi .....	78
Tablo 4.33. Katılımcıların Politik Taktikler Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Gelir Düzeylerine Göre İncelenmesi.....	79
Tablo 4.34. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerini Gelire Göre İncelenmesi .....	80



Tablo 4.35. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Daha Önce Yöneticilik Görevinde Bulunma Durumlarına Göre İncelenmesi .....	80
Tablo 4.36. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Daha Önce Yöneticilik Görevinde Bulunma Durumlarına Göre İncelenmesi .....	81
Tablo 4.37. Paternalist Liderlik ve Alt Boyutları İle Politik Taktikler Ölçeği Arasındaki İlişkileri .....	82
Tablo 4.38. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları Değişkenlerine Göre Politik Taktikler Ölçeğinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları .....	83

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Birinci bölümün içerisinde araştırmanın problem durumu, araştırmanın problem cümlesi, araştırmanın alt problemleri, amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve temel kavramlarının tanımlarına ait alt başlıklar bulunmaktadır.

### 1.1. Problem Durumu

Liderler; insanları etkileyen, onları yönlendiren kişilerdir. Etkiledikleri insanlarda kültürlerde ve örgütlerde sosyal yaşamı, ideolojik görüşleri, değiştirebilen kişilerdir. Tarihe baktığımızda toplumlara liderlik yapan kişiler o toplumun sosyal yaşamını değiştirecek kadar etki bırakmışlar. Liderlerin varlığı en küçük insan topluluğunun varlığıyla başlamıştır. Liderlik kavramının tam olarak tanımını yapamayan gruplar ilk kez bir araya geldikleri andan itibaren liderler var olmuşlardır (Gelatt, 2002).

Liderlerin var olmasıyla liderlik kavramı da var olmuştur. Stogdill'e (1974) göre, liderlik üzerine çalışma yapanların sayıca fazla olmasından dolayı liderlik hakkında çok çeşitli tanımlarla karşılaşılmaktadır. Gross ve Schichman'a göre ise liderlik, "Bir grup insanı etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi, yetenek ve yetkilerin toplamıdır" (Bakan ve diğ., 2004). Bilgi, yetenek ve yetki liderliği etkileyen faktörler olsa da örgütlerde insanları etkilemek için daha fazla özelliklerin olması gerekmektedir. Empati kurabilen, problem çözebilen, yeni fikirler üretebilen, çatışmaları önleyebilen, dinleyen, vizyon oluşturabilen, güvenilir olan, adil olan, taraf tutmayan, maiyetindeki insanları koruyup kollayan, karşılıklı fikirlerle yol gösteren liderler; bulunduğu örgütte etkili lider olabilirler. Elbette ki örgüt kültürüne göre liderlik değişiklik göstermektedir. Tek tip liderin farklılık gösteren örgütlerde veya gruplarda geçerliliği söz konusu olamaz (Şişman, 2014). Bu farklı durumlardan dolayı liderlik yaklaşımları da farklılık göstermektedir.

Bu yüzden liderlik davranışları üzerine var olan yaklaşımlarda farklılık göstermektedir. İlk olarak Özellikler Yaklaşımı: Bu yaklaşım, liderin genel tanımını yapmaktadır. Liderin özelliklerini ve onun üstün olması yaklaşımını esas alır. "Özellikler Yaklaşımı", literatüre göre liderlik kavramını açıklayan ilk kuram olarak kabul edilmektedir. Bu kuramda esas olan liderde olması gereken kişisel, fiziksel ve sosyal

özelliklerdir. (Bolat v.d., 2008). Özellikler yaklaşımında insan eğitimle ve zamanla liderlik yeteneğini kazanamaz. Doğuştan itibaren liderliğe ait özellikleri varsa liderdir anlayışı benimsenmektedir (Koçel, 2003). Özellikler Yaklaşımı'na göre, liderin özellikleri; (Yukl, 1991):

- Seçkin fiziksel özelliklerinin olması.
- Bilgiyi kullanabilen.
- Dürüst ve yeni fikirler sunan.
- İşi başaran ve mesuliyet alan.
- Sosyal kişiliğe sahip.

Bu yaklaşıma göre; başarılı liderliği sonradan öğrenilmediği, liderlerin bu özelliklere göre doğmuş oldukları düşüncesi hakimdir. Liderler her ne kadar yetenekli olarak dünyaya gelse de liderlerin örgütlerdeki davranışları daha önemlidir. Davranışların incelenmesi daha ön plana çıktığından yerini davranışsal yaklaşıma bırakmıştır. Davranışsal liderlik teorileri olarak öne çıkan liderlik teorileri ise; (Koçel, 2015). Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli, Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması, Harvard Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli, X ve Y Yaklaşımları, Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri, Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli (Koçel, 2007; Tabak, 2005; Zel, 2001).

Davranışsal yaklaşımların esası, lider davranışını sergilerken; işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik tarzı olarak açıklamaktadır. İcra edilen işle işi yapanın arasındaki kuvvetli bağ örgütün etkili ve verimli çalışmasında önemli rol oynamaktadır. Koşullar değiştikçe gereksinimlerin değişmesi liderlik teorilerinden Durumsallık Teorilerini ortaya çıkarmıştır. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Ardışık Liderlik Kuramı, Amaç-Yol Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı, VroomYetton Normatif Liderlik Teorisi durumsal liderlik yaklaşımlarıdır (Koçel, 2007; Tabak, 2005; Yeşil, 2016).

Durumsallık yaklaşımının varsayımı, farklı durumlarda değişik liderlik tarzlarına gereksinim duymasındır. Bu yaklaşımda liderlik tek tip ve her ortama uygun varsayımını reddetmektedir. Lider örgütte karşılaşılabileceği duruma göre karşılıklı etkileşim içindedir. Örgütler yaşayan sistemler olduğu için liderin karşılıklı etkileşim içinde olması kaçınılmaz bir durumdur. Böyle durumlarda liderliğin tek tip olması ve ortamdan uzaklaşması

durumsallık yaklaşımına ters düşmektedir. Bu yüzden liderliğin günümüzde farklı şekillerde değerlendirilen ve çok yönlü olarak araştırılıp üzerinde araştırmalar alt teoriler geliştirilen bir kavram olduğu görülür. Örgütler kendine özgü yaşam ve algılarına göre liderliği farklı anlamlar yükleyerek tanımlamaktadırlar. Modern liderlik yaklaşımları ise karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik, vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik, işlemci liderlik, hizmetkâr liderlik, etik liderlik ve paternalistik liderliktir. Modern lider, vizyon sahibi olan ve örgütün amaçlarını diğer örgüt çalışanlarıyla belirleyen ortak bir amaç haline getiren, amacın gerçekleşmesini sağlayan kişidir. Örgütün performansını ve verimliliğini arttırmak, çalışanların motivasyon ve beklenti düzeyini arttırmak aynı zamanda donanımlı, çevresine uyum sağlayan, dış çevreyi iyi tanıyan, gelişime ayak uyduran ve vizyon sahibi liderlere olan ihtiyaçlar yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Şahin, 2009). Kültürlerde ve örgütlerde farklılık gösteren liderlik yaklaşımlarında araştırmanın konusu olan paternalistik liderlik babacanlık, koruma, itaat, sadakat, disiplin, otoriter, yardımseverlik vb. gibi olguları barındıran Türk toplumunda da kabul gören liderliktir.

Aycan ve Kanungo (2000), Türkiye’inde arasında bulunan on ülkeyi kapsayan araştırmalarında, paternalizmin ikinci sırada yer olduğu görülmüştür. Araştırma bulgularına göre, çalışanlar liderin paternalist olmasını beklemektedirler. Menfaatlerini koruyan, problem yaşadıklarında ve mutlu olduklarında yanlarında olan, sosyal, açık fikirli, mesai sonrası sorunlarla ilgilenen, mesleki gelişime önem veren ve örgütte bir aile ortamı yaratan liderler Türk toplumunda tercih sebebi olmaktadır. Paternalist liderin Türkiye’de tercih edilmesinin sebebi, kültürel olarak baba gibi görev ve sorumluluklarının örgüt ile sınırlı kalmaması ve örgüt dışı alandada ilgi beklemenin algısal boyutudur (Erben, 2004).

Türkiye’de ata erkil bir toplum anlayışının olması, kurallar yerine duygusal yönlerin ağır basması, örgütlerde gücün ve ilişkilerin önemli olmasından dolayı paternalist liderlik beklenen bir liderlik tarzıdır (Özer ve Yurdun, 2012). Westwood ve Chan (1992)’e göre paternalist liderlik, “güçlü bir otoritenin ilgi ve düşüncelilikle birleştiği babacan ilişkiyi andıran bir liderlik tarzı” olarak tanımlanmaktadır. Paternalistik liderliğin genel olarak literatürde yapılan tanımları Türk toplumunda yerleşmiş kültürün öğeleridir. Paternalist lider; güçlü, otoriter, korumacı, yardımsever, ahlaki bütünlükle babacan olan kişidir. Paternalist liderliğin ayırt edici davranış özellikleri Aycan (2006)’a göre

- Alışma yerinde aile atmosferi oluşturan,
- Astları ile yakın ve bireysel ilişkiler kuran,
- Astlarının çalışma hayatı dışındaki aktivitelerine katılan,
- Sadakat bekleyen,
- Otoritesini devam ettiren liderlerdir.(Aktaran: Çalışkan ve Özkoç,2016).

Paternalist lider örgüt çalışanlarından kendisine saygı duymasını ve otoritesini kabul etmesini beklemektedir. Çalışanlar örgütü aile ortamı gibi istemektedir. Paternalist lider, maiyetinde bulunanlarla ebeveynin çocuklarıyla ilgilendiği gibi ilgilenir. Örgüt içinde ilgisini hissettirdiği gibi özel yaşamlarda sorunlarla da ilgilenir. Ebeveyn gibi kol kanat gerer, dostluğu önemser, hoşgörülüdür ve sevinçleri paylaşır. Bunun yanı sıra örgüt çalışanlarından kendisini desteklemesini, itaat etmesini, her şeyin kendi kontrolünde olmasını beklemektedir. Bu bağlamda ilgi ve denetim arasında kuvvetli bir bağın varlığı vurgulanmaktadır (Erben, 2004).

Paternalist liderlik literatürde dört boyutta incelenmektedir. Yardımsever liderlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik ve çıkarıcı liderliktir (Dağlı ve Ağalday,2018). Yardımsever liderlikte; okul müdürü öğretmenlere kol kanat gerer, özel hayatlarındaki sorunlarıyla ilgilenir, örgütte aile iklimi oluşturmak için çabalar, dostluğu önemser, hoşgörülüdür, uyum içinde çalışır, inisiyatif almalarını destekler. Ahlaki liderlikte; öğretmenlerin sağlıklı ilgili sorunları, ödül-ceza konuları öğretmenlerin mesleki gelişimi, farklı görüşteki öğretmen gruplarıyla uyumlu ilişkisi gibi konuları içermektedir. Otoriter liderlikte; her konudan haberdar ve kontrolün kendinde olmasını ister, iletişimde mesafeli davranır ve kararlarına, kayıtsız şartsız itaat etmeleri beklenmektedir. Çıkarıcı liderlikte ise; bağlılık ve kendisini desteklemelerini ister.

Aycan ve Fikret-Paşa, (2003); Erben ve Güneşer, (2008)'e göre; liderin örgüt çalışanlarına iyi ve ilgili davranmasının yanısıra kişisel ve aile sorunlarıyla ilgilenmesi, koruyup kollaması ve affedici olması yardımsever davranışlardır (Aktaran: Dağlı ve Ağalday,2018). Ahlaki liderlikte, esas olan bencillikten uzak, bütünü düşünerek kendini geliştirmek önem arz etmektedir (Westwood, 1997). Otoriter liderlik ise, öğüt verme, güç, kural, gizleme boyutlarını önemsemektedir (Köksal,2011). Çıkarıcı paternalist liderler kendi menfaatleri için çalışılmasını isterler ve makyavelist kişilik özellikleri sergilemektedirler (Hayek vd., 2010). Paternalist liderlerin karanlık yönü ise nepotizm (adam kayırma) yakın arkadaşların kayırılma ihtimali ve kaynakların sadık olan gruba

dağıtılmasıdır (Yaman, 2011). Nepotizm uygulayan Paternalist bir okul yöneticisi öğretmenleri arasında adalet dağıtımını adil bir şekilde yapamaz. Ödül ve cezayı hak edene veremezse, her öğretmene aynı yakınlıkta ve aynı uzaklıkta olamaz (Arslan, 2016). Bunun sonucu olarak da örgüt içindeki aile bağı kuramaz. Eğitim örgütlerinde aile bağı kuramayan lider örgütün gerçekleştirilmesi gereken amaçlarda başarılı olamaz. Örgütsel amaçların başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için lidere ve liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Dağlı ve Ağalday,2018).

Çok kültürlü bir yapıya sahip olan Osmanlı İmparatorluğu 624 yıl gibi uzun bir süre varlığını sürdürmesinin temelinde uyguladığı politikalar vardır. Günümüzde ABD farklı din ve etnik grupların bir arada yaşadığı bir ülke olmasına rağmen dünya genelinde süper güç olarak bilinmektedir. Şüphesiz uyguladığı politika süper güç olmasında etken bir unsurdur. Politika farklı çıkarlara sahip olan insanları bir arada tutmak örgütün hedeflerinde birlik olmayı sağlayan bir araçtır. Politik davranış ise belirli bir amaç için uzlaşmacı ve iyi geçinmek olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin temelini oluşturan insanlar arasında zaman zaman fikir ayrılıkları yaşanmaktadır. Bolman ve Deal (2017)'e göre örgütler; birbirinden farklı kültüre sahip olan insanların bir arada bulunduğu topluluklardır. Farklılıklar eğer lider tarafından yönetilemezse çatışmaların sık yaşandığı ortamlar oluşturmaktadır. Bu çatışmalar örgütte ayrışmalara neden olduğu gibi örgütün gerçekleştirilmesi gereken hedeflere de zarar vermektedir. Böyle durumlarda örgüt liderleri bu çatışmayı yönetecek kişilerdir. Liderler, yaşanan çatışmadan uzak durmak yerine politik dinamikleri kabul etmeyi, anlamayı ve yönetmeyi öğrenebilirler (Bolman ve Deal, 2017).

Lider çatışmayı yönetirken farklı grupları bir araya getirmesi gerekirken bir iyi bir politik taktik izlemesi gerekmektedir. Politik taktik, toplumda farklı menfaatleri olan insanları bir arada tutarak ortak paydada buluşturan, uzlaştıran bir yöntemin olması gerektiği düşüncesiyle ortaya çıkmaktadır. İyi yönetilen bir çatışma, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik ederek, örgütün daha canlı, çevreye daha kolay uyum sağlayan ve daha etkili bir çalışma ortamı olmasını sağlayabilir (Kotter, 1985). Kötü yönetilen çatışmalar da ise örgütler zayıflar. Örgütler çeşitli bireylerin ve çıkar gruplarının birleşme noktasıdır. Liderler örgüt çalışanlarını yönetebilmek ve kendi kariyer ilerlemesini hızlandıracak, güvence altına alacak stratejiler ve taktikler belirlerler. Bu strateji ve taktikler; örgütlenme, danışma, rehberlik becerisini geliştirme, kendi reklamını yapma, ve ekstra rol davranışları da dahil olmak üzere çok çeşitli genel stratejileri kapsar (Gould ve Penley 1984; Nabi 1999; Seibert vd. 2001). Bu tür taktikler, örgütsel amaçlarla örtüşen ve örgüte fayda

sağlayabilecek pozitif politik taktiklerdir. Ancak nepotizm, (adam kayırma) yıldırma politikaları uygulamak, örgüt çalışanlarını değersizleştirmek ve ideolojisi güçlü olan sendikaya geçiş yapmak gibi politik taktikler negatif politik taktiklerdir. Pozitif politik taktikler örgütün hedeflerini gerçekleştirmede bütünün parçası olurken, negatif politik taktikler; örgüt içinde parçadan kopan, ötekileşen ve grubun dışında kalan etkisi yaratmaktadır. Kendini değerli gören aidiyet duygusu yüksek olan çalışan örgütün aile ortamı olmasına katkı sağlayan en etkili politik taktiktir.

Mintzberg (1983)'e göre *otoriteye direnme, direnci onaylamama, güç merkezleri oluşturma, rakipleri etkisiz bırakma ve örgütü değiştirme* gibi beş çeşit politik oyun sınıflandırılmaktadır. Kaya (2014) tarafından yapılan araştırmada kullanılan politik taktikler; *kendi fikirleri için destek oluşturma, imaj yaratma, etkili kişilerle bağlantı kurma, yükümlülük ve karşılıklılık yaratma, güç koalisyonları oluşturma, bilgiyi politik araç olarak kullanma, başkalarını överek kendini kabul ettirme, başkalarını suçlama veya başkalarına saldırma* olarak belirtilmektedir. Bostancı vd. (2016) ise araştırmasında politik taktikleri: *tavizci davranmak, ikiyüzlü davranmak, göze girmeye çalışmak, koalisyon kurmak, karşılıklı çıkar gözetmek, üst yönetime yaranmaya çalışmak* olarak belirtilmiştir. Hoy ve Miskel (2010) ise politik taktikleri: *minnet altında bırakma, iletişim ağı kurma, bilgi yönetimi, etki yönetimi, koalisyon oluşturma, günah keçisi ilan etme, vazgeçilmezlik* olarak sıralamaktadır (Akt. Altun ve Sarpkaya, 2017).

Çatışmayı yönetmesi gereken liderler, çatışma çözümü sürecinde yukarıda yapılmış araştırmalarda kullanılan çeşitli taktikleri kullanarak, çatışma halindeki kişi ve grupları ikna etmeye çalışırlar. Politik davranışlar, örgütlerde bireyin resmi görevleri dışında kalan, etki ya da etki yaratma girişimleri ile örgütte avantaj ve dezavantajların dağılımı için gerekli olan etkinlikler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Kaya, 2014). Politik taktikler yapılması gereken hizmetin dışında yer almaktadır. Gayri resmi olarak tanımlanan taktikler örgüt içinde tanımlanabilmesi için liderin veya örgüt çalışanlarından birinin güç kaynaklarını kullanma girişimi olması gerekmektedir. Aynı zamanda, karar verme aşamasında kullanılan amaçları, ölçütleri ve süreçleri etkileme çabası gerekmektedir (Robbins ve Judge 2007).

Okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışlarına sahip bir okul müdürünün öğretmenlere karşı paternalist liderliğin alt boyutları olan; yardımseverlik liderlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik ve çıkarıcı liderlik boyutlarını kullandığı bilinmektedir. Paternalist okul müdürü bir baba gibi öğretmenlere kol kanat veren, adil, kontrolü elinde tutan ve kendisinin de desteklenmesi beklentisinde olan tatlı sert babacan liderlerdir. Okul

müdürleri eğitim yuvaları olan okulların başarılı olmasında yönetici-öğretmen-okul ilişkileri açısından etkin rol oynamaktadırlar. Bu rol okulun aile ortamı gibi mi yoksa öğretmenlerin aidiyet duygusu düşük olarak tanımlamalarında önemli bir unsurdur. Paternalist okul müdürü paternalist liderlik özelliklerini uygularken kullanacağı politik taktiklerin alt boyutları olan; kayırmacılık, yıldırma, değersizleştirme, markalaşma ve koalisyon oluşturma gibi faktörleri göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bu çalışmada, yukarıda belirtilen nedenlerle okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışları ile politik taktikleri arasındaki ilişkiler ortaokullarda görev yapan öğretmen algıları ile bu iki kavramın arasındaki ilişkiye bakılacaktır.

Bu yüzden bu çalışmada okul müdürlerinin eğitim örgütlerinin temel taşı olan öğretmenler tarafından okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları sergileyip sergilemedikleri politik taktikler ile birlikte incelenmiştir.

### **1.1.1. Problem Cümlesi**

Araştırmanın ana problemi, “Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışları ile politik taktikleri arasında nasıl bir ilişki vardır?” olarak belirlenmiştir.

### **1.1.2. Alt Problemler**

Araştırmanın problem cümlesine cevap bulabilmek amacıyla bu çalışmada aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmaya çalışılmıştır.

1. Öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri nasıldır?
2. Öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışlarına ilişkin algıları, onların cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, toplam hizmet sürelerine, son çalıştığı yerde kaçınıcı yılı olduğuna, gelir düzeyine, daha önce yöneticilik görevinde bulunup bulunmadıklarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin algı düzeyleri nasıldır?
4. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları politik taktiklere ilişkin algıları, onların cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, toplam hizmet sürelerine, son çalıştığı yerde kaçınıcı yılı olduğuna, gelir düzeyine, daha önce yöneticilik görevinde bulunup bulunmama durumuna göre anlamlı farklılık göstermekte midir?



5. Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışları ile kullandıkları politik taktikler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışları, kullandıkları politik taktiklerin anlamlı bir yordayıcısıdır?

### **1.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, Okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışları ile politik taktikleri arasındaki ilişkileri örgütün başarılı olmasında en önemli etken olan öğretmen algılarına göre belirlemektir. Araştırma okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışları ile politik taktikleri arasındaki ilişkileri öğretmenlerin kişisel değişkenlerine göre inceleyerek, farklılıkları belirtmeyi amaçlamaktadır. Böylece okul müdürlerinin görev yaptığı okulda paternalist liderlik davranışı sergileyerek kullandığı politik taktiklerin okulun verimliliğine etkisi ve öğretmenlerin mutlu huzurlu bir çalışma ortamında aidiyet duygusuyla etkililiği tespit edilmeye çalışılmıştır.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Araştırma Okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışları sergileyip sergilemediği öğretmen algılarına göre belirlenmektedir. Okullarda aile ortamını dolayısıyla başarıya katkı sağlayacak olan müdürlerinin paternalist liderliği uygulaması önemlidir. Genellikle başarı mutlu, huzurlu, saygılı, birbirlerine değer veren, alınan kararlara dahil edilen ve hata yapılırsa dahi desteklenen ortamlarda kendini göstermektedir. Lider; bir baba figürü sergileyerek hem okulda hem özel hayatında aile ortamı kurduğunda öğretmen de aile ortamı gibi gördüğü okulunu hedeflenen amaçlar için potansiyelinin üzerinde gayret gösterecektir. Ayrıca paternalist lider olan okul müdürü maiyetinde bulunan öğretmenlerin branş, yaş, kültür, inançlar, sendika gibi çok fazla farklılığın olduğu grubu yönetmede bazı politik taktikler kullanmaktadır. Grubun yönetilmesinde ve çatışma oturma oluşmadan paternalistliğin ağır bastığı aile ortamı oluşturmak öğretmenlerin tarafından yürütülmekte olan eğitimde amaçlanan hedeflere olumlu katkılar sağlayacaktır. Dar çerçevede baktığımızda huzurlu bir aile ortamında yetişen çocukla kargaşa dolu bir aile yetişen bir çocuğun hem akademik hem de duyuşsal anlamda ne kadar farklı olduğu bilinmektedir. Her çocuğun ilk öğretmeni anne babası, ilk okuluda evidir. Gelişim süreci temel bilgi ve davranışların içselleştirildiği kişisel benlik algılarının sorunlu ya da sorunsuz gelişme gösterdiği dönemdir. Sağlıklı bir ortamda gelişimini tamamlamış birey toplum

kurallarına daha hazırken, sorunlu bir ortamda yetişen birey topluma ayak uyduramayarak çatışmacı rolü üstlenmektedir. Bu yüzden Okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışları ile politik taktikleri arasındaki ilişki algılarının farklı değişkenler bağlamında incelenmesi ve farklılıkların yorumlanmasıyla okul müdürlerine yönetsel açıdan ve yapılacak diğer çalışmalara katkı sağlanması ve okullarda resmi olmayan paternalist liderlik davranışı ve politik taktiklerinin okullardaki aile ortamının sağlanması bakımından önemli olacağı düşünülmektedir.

#### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında İzmir ili Gaziemir ilçesi resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

#### **1.5. Sayıtlar**

Araştırmaya katılan öğretmenler, kendilerine verilen ölçekleri gerçek durumlarını yansıtacak şekilde doldurmuşlardır.

#### **1.6. Tanımlar**

*Örgüt:* Ortak bir amaç için farklı grupların bir araya gelerek oluşturduğu birliktir.

*Lider:* Belirli amaçlar için insanları etrafında toplayabilme, etkileyebilme ve yönetilme kabiliyetidir.

*Paternalist Lider:* Paternalist liderlik, güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile harmanlayan bir tarzı ifade etmektedir.

*Politika:* Bir amaç için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyuşmazlıklardan yararlanma yöntemidir.

*Politik Davranış:* Herhangi bir çatışma veya belirsizlik durumlarında, çatışmayı ve belirsizliği ortadan kaldırarak hedeflenen sonucu elde etmek için kişinin sergilediği davranışlardır.

*Politik Taktikler:* Kişinin bulunduğu konumdan dolayı otoritesini korumak ve örgütü yönetmek için sergilediği tüm davranışlardır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çalışmanın bu bölümünde tezin ana çatısını oluşturan çeşitli kavramlar ayrıntısı ile incelenmiştir. Bu çerçevede öncelikle liderlik ve çağdaş liderlik yaklaşımlarından öne çıkan çeşitli kuramlar incelenmiştir. Akabinde, paternalist liderlik, politika ve politik taktikler konuları ile yurt içi yurt dışı çalışmalar incelenmiştir.

#### 2.1. Liderlik ve Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kelimesinin dünya literatüründe XIV. yüzyıldan itibaren kullanılmakta olduğu görülür. Liderlik kavramı Türkçeye İngilizcedeki “to lead” fiilinden geçmiştir. Benzer şekilde lider kavramı ise yine İngilizcedeki “leader” kelimesinden geçmiştir. Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğü’nde “lider” kelimesi batı kökenli kelimeler içerisinde gösterilip “önder, şef” şeklinde ve liderlik ise “liderin yapmakla yükümlü olduğu önderlik görevi” olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, lider ise bireyleri etkileyerek onları çeşitli hedefler çerçevesinde toplayan, hedeflere yönelik olarak misyon ve vizyon tayin eden, onları harekete geçirebilen, yol gösteren, yaratıcı, sadık, iletişim ve problem çözme yeteneği yüksek, karizmatik vs. özelliklere sahip olan kişidir (Engin, 2007; Zel, 2001;).

Liderlikle ilgili bilimsel çalışmalar 20. Yüzyılda artmaya başlamıştır. Bu araştırmaların bir çoğu liderliği belirleyen faktörler üzerinde odaklanmıştır. Son zamanlarda teorisyenler ve uygulayıcılar Kuantum perspektifine önem vermeye başlamışlardır. Bu yeni bakış açısı, örgüt ve yönetim anlayışında sağlam temelleri olan Newton’cu anlayışın yerini almaya başlamıştır. Kuantum perspektifi, liderliğin dinamik yönüne vurgu yapmaktadır. Sistemler, kaotik yapılar olarak görülmektedir. Bu yaklaşıma göre, değişim dönüştürme çok karmaşıktır. Var olan sistem yapıları, dönüştürme sistemine girdiğinde eski yapılar kaybolmakta fakat yeni bir biçimde tekrar şekillenmektedir. Bu dinamik sistem, içerisinde içsel bir dönüştürme kapasitesine sahiptir. Bu dönüştürme kestirilebilir olmakla birlikte tahmin edilemez bir yapıdadır.

Literatür incelendiğinde liderliğe farklı anlamlar yüklendiği ve liderliğin değişik yönlerinin açıklandığı görülmektedir. Bazı çalışmalar, liderliğin hem stil hem de anlam yönünün olduğunu, bunların birbirinden ayrı düşünülmemeyeceğini belirtmektedir. Liderin etkililiği kendi rol seti içinde, anlamlı eylemler yapabilme yeteneğine bağlıdır. Davranışı

değiştirmeye değil belki diğerlerine ne yaptıklarını anlamalarına, özellikle de davranışlarını anlamlandırma konusunda iletişim kurabilmelerine vurgu yapmaktadır.

Lider ve liderlik kavramlarına getirilen çeşitli tanımlar incelendiğinde, liderin işi doğru şekilde gerçekleştirmekten ziyade doğru işin gerçekleşmesini sağlayan kişi olduğu ve liderin bu maksatla bireyleri bir eşgüdüm içerisinde etkileme ve yönlendirme gücüne sahip olduğu vurgulanmıştır. Diğer bir ifade ile lider, örgütün hedeflerini belirler ve bu hedefe ulaşmak için gerekli bütün çalışmaları yapan yaptığı etki sebebi ile örgütün diğer üyelerinden farklı olan kimsedir. Lider bazı durumlarda kendiliğinden ortaya çıkabileceği gibi bazı durumlarda ise bireylerin kendi aralarından seçtiği kişiler olabilir (Bennis, 1959; Bass, 1990; Güney, 2000; Arıkan, 2001).

Lider için yukarıda verilen tanımlamalardan farklı yorumlarında sunulduğu görülür. Örneğin Bass (1999)'a göre lider, insanları belirli hedefler doğrultusunda etrafında toplayabilme ve bu hedefleri gerçekleştirmek için onları harekete geçirme kabiliyet ve bilgilerinin toplamıdır. Erçetin (1998)'e göre ise liderlik ikna gücü ile özdeşleşen bir kavramdır. O'Donnel ve Koontz (1968)'e göre liderlik bir süreçtir ve bu çerçevede liderlik, değişen dünyada organizasyonların bu değişime adapte olmalarını sağlamak için yapılan tüm girişimlerin arkasındaki en büyük itici güçtür. Buna karşılık toplum içerisinde bireylere ortak bir amaç sunup onları bu amaç içerisinde toplamak oldukça zor bir iştir. Dolayısı ile bu zor işin başarılmasında herkeste bulunmayan ve toplumda diğer bireylere kıyasla tekamül etmiş ikna kabiliyetinin bulunması elzemdir. Yukarıda, lider için önerilen tanımlar ve liderlik için sunulan açıklamalar dikkate alındığında liderliğin özetle, insanları belirli hedefler için bir araya getirme ve bu hedefleri gerçekleştirmek için onları güdüleyerek inandırma, harekete geçirme ve motive etme kabiliyetinin toplamı olarak tanımlanabilmektedir (Arıkan, 2001; Zel, 2001).

Tarihsel süreç içerisinde liderlerin toplumu bütünleştirici ve onlara yol gösterici bir misyon üstlendikleri görülür. Esasen toplumlar var olduğu her yerde liderlikte mutlaka var olagelmıştır. Bu çerçevede liderlerin hükümetlerde, iş gücü ve iş piyasalarında, mesleklerde, azınlıklarda, sosyal oluşumlarda, okullarda vb. toplumun tüm alanlarında ortaya çıkmış oldukları görülür. Buna karşılık liderlik kavramına yüklenen anlam sürekli değişime uğramıştır. Bunun temel nedeninin ise toplumların dinamik yapılarından ötürü ortaya çıkan farklı ihtiyaçlara göre toplumların yapılarının da değişmesi ve bu durumun da liderin özelliklerine yansması zarureti olduğu değerlendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle toplum içerisinde yaşayan bireylerin ihtiyaçlarının her geçen gün değişmesi ile birlikte

liderin özelliklerinde de değişimler gerçekleşmesi kaçınılmaz olmuştur. Bu durum, sosyal yaşamın gün geçtikçe anlaşılması güç haline gelmesi nedeniyle farklı çıkarılara sahip insanları bir arada tutma zorluğundan kaynaklı olarak liderin özelliklerinin günümüze uyum sağlaması ve gelişmesinin zaruriyetini göstermektedir (Özkan, 2016).

Yukarıda ifade edildiği üzere liderlik ile ilgili olarak günümüze kadar oldukça farklı ve çok sayıda tanımlamanın yapıldığı görülür. Örnek olarak, geçtiğimiz asırda liderliğe yönelik olarak 200'den fazla tanım önerildiği görülmektedir (Özkan, 2016). Bu duruma liderliğin toplumda farklı karşılık görmesi ve tarihten sosyolojiye, felsefeden askeri bilimlere kadar liderliğin farklı şekilde değerlendiriliyor olması etkindir. Ayrıca, liderlikle ilgili akademik çalışmaların, liderlik sürecinin karmaşıklığını açıklayabilmek maksadı ile farklı kuramsal yaklaşımları kullanmakta olduğu görülür. Bu çerçevede bazı kuramların liderliği bir özellik ya da davranış olarak kavramsallaştırırken, diğerleri liderliği bilginin işlenmesi veya ilişki bir durum olarak açıklamaktadır. Bu durum, liderlik için ortak bir tanımda uzlaşılmasını imkansız kılar. Bundan dolayı sistemli bir şekilde araştırmacılar tarafından çokça tercih edilen "liderlik" olgusu haliyle gelişim göstermekte ve yeni yaklaşımların literatüre kazandırılması kaçınılmazdır (Eraslan, 2004).

Liderlik kavramının dinamik bir kavram olması nedeni ile gerek toplumsal hayatta gerekse akademik camiada farklı dönemlerde farklı yaklaşımlarla ele alınmakta olduğu görülür. Günümüze kadar liderlik üzerine yapılan araştırmalar ve geliştirilen teoriler, araştırmacılar tarafından çok farklı şekillerde ifade edilmiştir. Klasik dönemlerde, geleneksel liderlik teorileri liderlik yaklaşımları sürecinin, sanayi inkılabı sonrasında ve 1910 ile 1945'li yıllar arasında özellikler yaklaşımı, 1945 ile 1970'li yıllar arasında davranışsal yaklaşım ve 1970'li yıllardan itibaren ise durumsallık yaklaşımı şeklinde evrildiği görülmektedir (Tabak, 2005). Özetle, özellikler yaklaşımına göre liderlik yeteneklerinin fitri yani doğuştan bir takım özelliklere bağlı olduğunu, davranışsal yaklaşım, etkili liderlikle aslanan unsurun davranışlar olduğunu ve durumsallık yaklaşımı ise etkili liderliği tamamen içinde bulunduğu durumun şartlarına göre şekillendirdiğini savunmaktadır. Bununla birlikte günümüz modern dünyasında liderliğin vizyonerlik, ileri görüşlülük ve yaratıcılık ile tanımlandığı savunulmaktadır (Ercan ve Sığırı, 2015).

### **2.1.1. Özellikler Liderlik Yaklaşımı**

Geleneksel yaklaşım olarak da tanımlanan özellikler yaklaşımında lider olmanın tamamen insanın kendisinde bulunan çeşitli özelliklere bağlı oldu ve sadece belirli özelliklere sahip olan insanların lider özellikte olabileceği değerlendirilmektedir. Bu

yaklaşımın geliştirilmesinde, tarihsel süreçte çeşitli başarılar elde etmiş olan liderlerin özelliklerinin ayrıntılı olarak incelenmesi etkili olmuştur. Ayrıca bu yaklaşımın en önemli savunma noktasının ise başarılı liderliği sonradan öğrenilmediği, liderlerin bu özelliklere göre doğmuş oldukları düşüncesi hakimdir.

Liderlikte özellikler yaklaşımı kapsamında, liderler sıradan insanlara göre farklılık göstermektedirler. Bu liderler liderlik yeteneğiyle doğarlar ve diğer insanlardan ayrılan fiziki, sosyal özelliklere sahip oldukları düşüncesi hakimdir. Bu çerçevede özellikle 1920 ile 1950'li yıllar arasında geliştirilen çeşitli psikolojik testler vasıtası ile başarılı bir liderde olana niteliklerin saptanmasına yönelik olarak birçok çalışma gerçekleştirildiği görülür. Gerçekleştirilen bu çalışmalar neticesinde elde edilen veriler ışığında liderin temel özelliklerinin diğer insanlara göre daha üstün olduğu görülmüştür. Örneğin lider fiziksel görünüm, dış görünüş, sağlık ve zeka açısından diğer insanlardan daha üstündür. Ayrıca liderin hitabet, inisiyatif kullanma, bilgiyi kullanma, karar verme ve yargılama vb. yeteneklerinin de oldukça gelişmiş olduğu görülür. Bununla birlikte liderler genellikle orijinal düşünme kabiliyetine ve kararlı davranış sergileme özelliklerine de sahiptir (Tabak, 2005). Özellikler yaklaşımına göre lider, bu vasıflara grup üyelerinden daha fazla sahiptir. Ancak grup üyeleri arasından bu vasıflara sahip kişi önceden tespit edilirse, gruba liderlik yapacak kişiyi belirleme fırsatı olacak, bunun yanı sıra lider olarak seçilen kişiye liderlik eğitimi verilerek liderlik vasıfları kazandırılmaya çalışılacaktır (Yeşil, 2016).

Bu yaklaşım sadece lideri odak noktası yaptığı ve diğer çevresel faktörleri göz ardı ettiği için eleştirilere maruz kalmıştır. Yapılan çalışmalarda bazen liderlerin etkin özelliklere sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca bazı gruplarda liderin özelliklerinden daha fazla liderlik özelliğine sahip insanların olduğu halde lider olarak kendini göstermediği gözlemlenmiştir. Dolayısı ile, gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesinin farklı değerlendirme kriterlerine bakılmasını zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu durumda, söz konusu yaklaşımın liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Liderin sahip olduğu nitelikler yerine izleyicilerin niteliklerine ve liderin ne şekilde davrandığının incelenmesi üzerine yoğunlaşmışlardır. Sonuç olarak özellikler yaklaşımı yerine genel olarak davranışsal yaklaşıma bırakmıştır (Koçel, 2007).

### 2.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Araştırmacılar, doğuştan gelen özelliklere göre lideri belirlemedeki yetersizliğin sonucu olarak, daha etkili liderleri tespit etmek için başarılı olan ve örgütünü olumsuz durumlarda dahi başarıya götüren liderlerin belirgin davranışlarını incelemişlerdir. Araştırmalar bulgularına göre lider davranışlarının eğitimle geliştirilebilmesi fikri ileri sürülmüştür. Liderlik olgusunu tanımlayan bu teorinin esası, etkili ve başarılı liderin fiziksel karakteristik özelliklerinden ziyade liderin davranışlarının daha önemli olduğu vurgusu yapılmaktadır. Araştırma konusu yapılan bu davranışlara örnek olarak; liderin maiyetinde bulunan çalışanlarıyla iletişimi, yetkisini nasıl kullandığı, yapılan planlamalar, personel takip ve kontrol tarzını sıralayabiliriz (Koçel, 2007).

Davranışsal liderlik kuramlarını daha iyi anlamak için özellikler kuramından farklı olan yönlerini ele almak gerekir. Özellikler kuramı liderin “ne olduğunu” açıklarken; davranışsal kuram ise liderin “ne yaptığı” ve “nasıl yaptığı” gibi soruları cevaplandırmaya çalışmaktadır. Başka bir ifadeyle davranışsal liderlik teorisi, etkili liderin doğuştan gelen fiziki ve kişisel niteliklerini bir kenara koyarak, sonradan eğitimle kazandığı davranışlar ile liderin var olduğunu düşüncesini ortaya atmıştır. (Yeşil, 2016).

Davranışçı liderlik teorilerinin ortak fikri, etkin ve başarılı liderlerin doğuştan gelen sahip oldukları niteliklerin değil, liderlik süreci içerisinde ortaya koyduğu davranışlar olduğudur. Dolayısıyla; liderleri ortaya çıkaran davranışları tespit etmek amacıyla araştırmacılar tarafından somut davranışlar araştırılmıştır. Bu araştırmalarda, çoğunlukla liderin izleyicileri ile planlama ve kontrol, amaçları belirleme, iletişimi, yetkilerini devredip etmemesi gibi davranışlar etkin lideri belirleyen önemli unsurlar olarak ortaya çıkmıştır (Tabak, 2005).

Davranışsal yaklaşım literatürde oldukça sık olarak incelenmiş ve savunulmuş bir liderlik teorisidir. Söz konusu teorinin gelişimini açıklamak üzere bazı araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalardan bazıları aşağıda listelenmiş ve kısaca açıklanmıştır (Koçel, 2007; Tabak, 2005; Zel, 2001):

- *Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli*: Bu modele göre liderliği tanımlayan en önemli iki davranış şekli “yapıyı kurmak” ve “anlayış göstermek” olarak sıralanır.

- *Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması:* Bu araştırmanın sonucu olarak liderlik davranışlarının “iş merkezli” ve “birey merkezli” olmak üzere iki temel unsur çerçevesinde şekillenmekte olduğu savunulmuştur.
- *Harvard Üniversitesi Araştırmaları:* Söz konusu araştırmalar neticesinde liderlik davranışlarının “sosyo-duygusal liderlik” ve “iş liderliği” olmak üzere iki temel unsur çerçevesinde şekillenmekte olduğu savunulmuştur.
- *Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli:* Söz konusu modelde liderlik davranışlarının “üretime yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” olmak üzere iki temel unsur çerçevesinde şekillenmekte olduğu savunulmuştur.
- *X ve Y Yaklaşımları:* Bu yaklaşımda izleyicilerin edilgen konumda ve örgütle ilgili ihtiyaçlara karşı koydukları hipotezine dayanan X ve izleyicileri motive olan, sorumluluk sahibi olan hipotezini savunan Y kuramı biçiminde iki tür liderlik öngörülmüştür.
- *Yukl’un Liderlik Davranış Modelleri:* Söz konusu modelde liderlik davranışlarının “ayrılık modeli” ve “çoklu-bağlanma modeli” olmak üzere iki alt modelde incelenebileceği savunulmuştur.
- *Rensis Likert’in Sistem 4 Modeli:* Bu modelde liderlik yaklaşımları, istismarcı (sömürücü) otoriter, koruyucu (babacan, yardımsever) otoriter, danışmalı (danışçı) yönetim tarzı ve katılmalı yönetim olarak sınıflandırılmıştır.

Yukarıda sıralanan modellerin ve araştırmaların, liderlik sürecini açıklamakta ve liderlik kavramının anlaşılmasında büyük katkıları olduğu değerlendirilmektedir. Buna karşılık, söz konusu araştırma ve modellerin genel olarak liderin ortaya çıkmasında etkili olan çevresel ve durumsal faktörleri göz ardı etmiş oldukları görülür. Bu durum davranışsal liderlik yaklaşımının en zayıf noktasıdır. Davranışsal yaklaşımlar genel olarak demokratik liderlik davranışının etkili olduğunu düşünmektedirler. Değişik şartlarda işe ve üretime önem veren liderlik davranışları da, en azından kişilere önem veren liderlik davranışı kadar etkin olabilir. Özellikler yaklaşımı, liderlik sürecinde lider dışındaki faktörleri göz ardı etmiştir. Davranışsal liderlik yaklaşımı ise liderlik sürecindeki ortamı göz ardı etmesi sebebiyle eleştirilmiştir. Bu yaklaşımlar çevresel faktörleri ve koşulları görmezden gelmesi nedeniyle eleştiri odağında olmuştur (Yeşil, 2016).



### 2.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Liderlik konusunda gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, liderliğin salt özelliklere ve/veya liderin davranışlarına göre şekillendirilmesi ve tanımlanmasının çeşitli eksiklikleri olduğu görülmüştür. Bu durum, liderliğin çoğu zaman içerisinde bulunulan zaman, mekan, kültür, süreç vb. orantılı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Ayrıca, liderlerin özellikleri ve davranışları incelendiğinde her liderin kendine özgü niteliklerinin bulunduğu ve dolayısı ile lideri belirli kalıplarla tarif edebilmenin oldukça zor olduğu görülür. Söz konusu unsurların göz önünde bulundurulması ile ortaya çıkmış olan durumsal liderlik kuramı geçerliliğini sürdüren ve literatürde halen üzerinde çeşitli çalışmalar gerçekleştirilen bir yaklaşımdır.

Liderlik konusunda çalışmalar gerçekleştiren araştırmacılar uzun yıllar boyunca liderin etkin, tam ve isabetli olarak tanımının ve tarifinin evrensel olarak gerçekleştirilmesi konusunda başarısız olmuştur. Bu çerçevede yeni bir yaklaşımın etrafında, ortak görüşlerin birleşmesi ihtiyacı hasıl olmuştur. Bu çerçevede araştırmacılar genel olarak liderin, liderlik etmiş olduğu süreç içerisindeki durumu incelemeye başlamışlardır. Bu yaklaşımda esas olan, örgüt kültüründe etkili olan davranışın şartlar değiştiğinde etkisinin kaybolması olarak ifade edilmektedir. Bundan dolayı, etkin lider davranışının örgütün koşullarına bağlıdır. Bu yaklaşımda, liderlik çeşidi ile belirli koşullardaki etkililik arasındaki ilişki açıklanmaktadır. En nihayetinde, durumsal liderlik yaklaşımı olarak ortaya çıkan yeni yaklaşımda, etkin bir liderin karakter niteliklerinin yanı sıra liderin davranışının ve içerisinde bulunduğu koşulların da etkili olduğu savunulmuştur (Yeşil, 2016).

Durumsal liderlik yaklaşımı incelendiğinde bu yaklaşımın temelinde liderlik sürecini etkileyen durumsal faktörlerin önemli olduğu vurgusunun sıklıkla tekrar edilmekte olduğu görülür. Söz konusu faktörler içerisinde örgüt tarafından icra edilen faaliyetin niteliği, örgütün türü, dış çevrenin etkisi vb. gibi unsurlar yer alabilir. Bu yaklaşıma göre en uygun liderlik sürecinin durumlara bağlı olarak değişebileceği savunulur. Bu ise genel olarak liderlikte tek ve en iyi liderlik tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden farklı bir tarafı oluşturmaktadır.

Durumsal yaklaşım çalışmaları incelendiği, söz konusu çalışmaların genellikle aşağıda maddeler halinde sıralanan modeller ve alt kuramlara göre icra edilmiş olduğu görülür (Koçel, 2007; Tabak, 2005; Yeşil, 2016):

- Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli,
- Ardışık Liderlik Kuramı
- Amaç-Yol Teorisi,
- Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı,
- Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı,
- VroomYetton Normatif Liderlik Teorisi durumsal liderlik yaklaşımları.

Literatürde söz konusu model ve kuramlara göre birçok çalışmanın gerçekleştirilmiş olduğu bilinmektedir. Söz konusu çalışmaların ortak paydasının ise görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her koşulda geçerli olamayacağı, bazı koşullarda görev merkezli bir liderlik tarzını etkinliğe neden olabileceği gibi, bazı koşullarda da tersine ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceğinin kabul edilmiş olmasıdır (Çağlar, 2004, s.10).

Günümüzde halen geçerliliğini korumakta olan ve üzerinde çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmekte olan durumsal liderlik yaklaşımının da bazı eksik ve zayıf yönlerinin olduğu kabul edilmektedir. Örneğin, liderin davranışlarını farklı koşullara göre ayarlaması izleyiciler tarafından tutarsızlık ve samimiyetsizlik olarak nitelendirilebilir. Bununla birlikte lider de değişen durumlara göre değişen liderlik yaklaşımına adapte olmakta zorluk çekebilir ve farklı durumun gerektirdiği kabiliyete sahip olmayabilir. Bu ve buna benzer eleştirilere karşılık günümüzde kabul edilen çeşitli çağdaş liderlik anlayışlarından bazıları bir sonraki alt başlıkta ayrıntısı ile incelenmiştir.

#### **2.1.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları**

Bir önceki başlıkta ele alındığı üzere liderliğin günümüzde farklı çevrelerde farklı şekillerde değerlendirilen ve çok yönlü olarak araştırılıp üzerinde araştırmalar, modeller ve alt teoriler geliştirilen bir kavram olduğu görülür. Bu durum, liderliğin farklı alanlarda farklı şekillerde algılanıyor olmasının göstergesi olarak değerlendirilebilir. Diğer bir ifadeyle her birey ve her kesim kendi bilgi düzeyi, kültürü ve bakış açısına göre liderliğe yüklediği farklı anlamları ifade etmektedir.

Tarihsel süreç içerisinde her dönemde mutlaka liderlerin etkili olarak yer aldığı görülmektedir. Toplumun gelişen ihtiyaçlarına göre liderlerin de özellikleri de değişim ve gelişim göstermiştir. Bazı dönemlerde liderler, cesaret ve fiziksel güçleri ile bazı dönemlerde ise zeka ve karizmaları ile ön plana çıkmışlardır. Genel olarak ise lider olarak tanımlanan kişilerin kendilerine has çeşitli özellikleri olduğu ve toplum veya grubun diğer üyelerinin ise liderleri izleyenler olduğu görülmektedir. Günümüzde ise bir zamanlar

oldukça geniş çerçevede kabul edilen güç ve karizma gibi lider özelliklerinin bilgi ve yetenek sahibi olmak gibi özelliklere ve davranış şekillerine evrilmiş olduğu görülür (Güçlü ve Koşar, 2018).

Günümüzde liderlik ile sıklıkla karşılaştırılan ve bazen de özdeşleştirilen diğer bir kavra ise yöneticiliktir. Lider ve yönetici kavramlarının benzerliği ve farklılığı konusunda değişik görüşler bulunmaktadır. Lider ve yönetici birbirinden ayıran en önemli faktör otorite ve güçtür. Lider gücünü, örgütün çalışanlarıyla kurmuş olduğu resmi çizgilerle görünmeyen duygusal bağdan alırken; yönetici, işgal ettiği koltuğundan, ünvanından ve resmi güç kaynağı otoritesinden alır. Fakat bir örgütün başarılı olması için liderlik ve yönetim birbirini tamamlayan kavramlardır. Liderlikten bahsederken liderliğin örgüt kültürüne ve çağın gereklerine göre değişimden etkilendiği aşikardır. Günlük yaşamı etkileyen ekonomik, kültürel, teknolojik, ve siyasi olaylar liderlik olgusunun değişimindeki algıların çağa ayak uydurmasına neden olmaktadır. Liderlikteki bu değişim fikirlerinin liderliği geliştirdiği, daha etkili kıldığı ve iş görme yetisi konusunda katkılar sağladığı var sayılmaktadır. Liderlik sadece kişiye özgü olmaktan çıkmış, paylaşılan ortak davranışlar haline gelmiştir. Araştırmalar liderliği, sadece liderin vasıfları ile değil onun katılımcıları, örgütün kültürüyle beraber arasındaki ilişkileri bir bütün olarak incelemektedir (Güçlü ve Koşar, 2018).

Özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesi ve buna bağlı olarak da dünya genelinde var olan fiziksel sınırların sanallaşarak küresel rekabet ortamlarının oluşması ve çevresel, örgütsel ve bireysel boyutlardaki değişimlerin gerçekleşmesi ile birlikte liderlik konusuna bakış da etkilenmiş ve liderlik yaklaşımlarının daha çağdaş olarak yeniden tanımlanmasına zemin oluşmuştur. Çalışmanın bu bölümünde çeşitli çağdaş liderlik yaklaşımları ele alınmıştır.

**2.1.4.1. Karizmatik liderlik.** Genel olarak birçok araştırmaya göre, karizma, "bir grubun (izleyicilerin) algılarının ve atıflarının; liderin nitelik ve davranışları tarafından, liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından ve izleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicileri, liderin kendisi için harekete geçirebilen bir güç" olarak açıklamıştır (Alkın, 2006, s.100). Karizma kavramı bir insanın üstün özelliklere sahip olması ve mucizevi güçlerinden kaynaklanmaktadır ve çoğu araştırmacı da liderliği açıklarken "karizmatik", "vizyoner", "dönüşümcü", ya da "ilham verici" kavramlarını kullanmışlardır (Yeşil, 2016).

Conger ve Kanungo (1988) karizmatik liderleri karizmatik olmayanlardan ayıran ve karizmatik liderliğin doğasını ve etkin beş maddesini tanımlamışlardır (Conger ve Kanungo, 1988, s.78):

- Durumu değerlendirme ve problemleri saptama kabiliyeti,
- Vizyon ve planlama kabiliyeti,
- İletişim kabiliyeti,
- Örnek davranışlar sergileme kabiliyeti,
- Güçlendirme kabiliyeti.

House (1992, s.6) ise karizmatik liderlerin ideolojik bir vizyona sahip olmaları, yüksek performans beklentilerini açıklama ve izleyicilerin özgüven geliştirmelerini sağlama olarak ifade etmektedir.

**2.1.4.2. Etkileşimci liderlik.** Etkileşimci liderlerin program geliştirmede, örgüt içinde eş güdümsel bir iletişim sağlamada, hedefler koymada ve problem çözmede çok başarılı oldukları ve uzlaştırıcı olmaları, ortak karar alma, izleyicilerin mesleki gelişimine ve ilerlemesine önem verme gibi konularda çalışanlara iyi bir rehber oldukları belirtilmektedir. Yönetici özelliğine sahip etkileşimci liderler, başarılı çalışanları, ödül vererek onları motive ederler. Etkileşimci liderlik üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve laissez-faire (tam serbestçi) liderliktir (Yeşil, 2016).

**2.1.4.3. Vizyoner liderlik.** Vizyoner liderlik ise hayalgücü yüksek olan, rüyada olan, ayakları yere basmayan olarak ifade edilir (Erçetin, 1998). Dolayısıyla vizyon konusu çok tartışmalara neden olmuş anlamı ve işlevselliği hakkında kesin hükümler ve ortak ifadeler içermeyen daha çok subjektif bir tarza sahip bir olgudur. Bu kesin hükümleri olmaması ve ortak bir noktada buluşulmamasının sebepleri olgunun genişliği ve bulunma katsayısının yüksekliği vizyoner liderliği belirsiz hale getirmektedir. Günümüz şartları göz önünde bulundurulduğunda amaçların gerçekleşmesi için açık ve anlaşılır bir vizyona ihtiyaç duyulmaktadır (Papatya, 1998).

Vizyonun amacı gelecek hakkında öngöründe bulunmak değil, örgütün hedefleri doğrultusunda doğru karar vermektir. Örgütün varmak istediği amaçları belirlemek; bu amaçları sağlam zemine oturtmak ve ulaştırılması istenilen konularda rehber olmak olarak ifade edilmektedir. Vizyoner liderler, çalışanların örgüt içi ve örgüt dışı iletişim sonucunda düşüncelerinin oluşmasına katkı sağlayan genel durum, sosyal ihtiyaçlar, problemlerin

çözümlemesinde ve vizyona yönelik umut vadeden çözümler hakkında anladıklarını birlikte ortaya koyarlar. Vizyon, geçmişten ders çıkarma, bugünün imkan ve kabiliyetlerinin kullanımı, temel değerler ve kültürel ananeler üzerine kurulu bir olgudur. Lider ve izleyenlerin davranışları, temel değerlerin gelecekte nasıl anlam kazanacağını göstermek açısından önem atfetmektedir. Vizyoner liderler, katılımcıları bir arada tutmak için düşünme gücüne, belirsiz bilgileri başarılı bir şekilde çözümlenmeye, problemlerin üstesinden gelebilmek için yeni fikirler üretmeye ve imkanları artırmaya gereksinim duyarlar. Vizyoner lider, çevresi için sürekli olarak yeni seçenekler sunan, olguya yeni anlamlar kazandıran ve farklı düşünce yeteneğine sahip kişiler olarak ifade edilmektedir (Güçlü ve Koşar, 2018).

**2.1.4.4. Dönüşümcü liderlik.** Dönüşümcü liderlik kavramı literatürde transformational leadership şeklinde kullanılmaktadır ve genel olarak Türkçe literatürde, dönüşümsel, değişimci, reformcu, dönüştürücü gibi kavramlarla da ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderlik, örgütün amaçları için, çalışanlara yetki-güç verme ve verdiği yetkiyi, gücü harekete geçirme kabiliyetidir. Dönüşümcü liderliğin prensipleri; kararlılık, bağlılık, yoğunlaşma, yetkilendirme, güçlendirme vizyon, iletişim, örgütsel öğrenme imkanları sağlamadır (Erçetin, 2000: 60).

Dönüşümcü liderlik, katılımcıların temel gereksinimlerinin lider tarafından sağlanmasını içeren bir liderlik olarak, katılımcılarını, onların hedefleri doğrultusunda değer verip, karşılıklı olarak sözleşmesinin şeffaf ve örtülü beklentilerinin ötesinde çalışma ortamında güven duymalarını sağlayarak etkilediklerinden, değişim odaklıdır. Esinlendirici motivasyon, kişiselleştirilmiş düşüncelilik, entelektüel uyarım ve idealleştirilmiş etki dönüşümcü liderliğin öğeleridir. Dönüşümcü liderlikte hem deneysel hem kuramsal olarak lider ve üye arasında karşılıklı olarak bir bağ vardır. Liderin her izleyiciyi için şahsi olarak ilgilenmesi, dönüşümcü liderliğin ortak paydada buluşulması anlamına gelir, bu da lider-üye-teatisini yani karşılıklı olarak etkileşim fikri alışverişi durumunun etkin olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderler sosyal kimliği ve fikir birliğini pozitif yönde etkileyerek ortak hedefler için vurgu yaparlar. Fikir birliği için katılımcıların, liderle olumlu ilişki ihtiyacını hissetmesi ve bir grup olarak, olumlu ilişkileri paylaşmaları gerekir (Kesimli, 2013).

Dönüştürücü liderlik; değişime, yeniliğe, ve reforma önem veren liderlik çeşididir. Gelecekle ilgili planlarını gerçekleştirerek izleyicilerine bunu gösteren liderdir. Bu lider hedeflerine ulaşmak için, entelektüel uyarım, bireysel ilgi, ilham verme ve idealleştirerek

etkileme metodlarını kullanarak izleyicilerini aynı hedef için birleştirici bir kabiliyete sahiptir (Tetik, 2014).

**2.1.4.5. İşlemci liderlik.** İşlemci liderliğe literatürde transaksiyonel, eylemsel, örgütsel, etkileşimli, sürdürücü veya işlemsel liderlik olarak tanımlanmaktadır. İşlemci liderlik geçmişe ve ananelere bağlı bir liderlik olarak ifade edilmektedir. Bu liderler katılımcılarının geçmiş tecrübelerini çalışma ortamında daha aktif kullanarak iş gördürme metodunu kullanırlar. Bu doğrultuda gelişmeyi kabul etmeyen, sabit hareket eden, ilerleme kaydetmeyen ve yeniliklere kapalı olan örgütler için uygulanan; lider ile katılımcılar arasındaki etkileşimden meydana gelen liderlik yaklaşımı olarak ifade edilmektedir (Güçlü ve Koşar, 2018).

İşlemci liderlik halihazırdaki örgütü elde tutmayı ve korumayı amaçlayan davranış biçimleri sergiler. Geçmişteki tecrübeleri pozitif ve faydalı ananelerle devam ettirerek, bunları gelecek nesillere miras bırakma ve kültürü taşıma söz konusu olduğunda yararlı hizmetlerde bulunur. İşlemci liderler, izleyicilerinin örgütün geleneklerine ve kültürüne bağlı kalarak gelecek nesillere aktarmaya yardımcı olmalarını beklemektedirler. Kural ve gelenekler örgütün verimli çalışmasında önemli bir role sahiptir. Bu kurallar ve gelenekler resmi ve bürokratik otoritenin güçlenmesine temel dayanak sağlamakta ve kurumsallık kimliği kazanmış görev tanımlarının oluşmasını sağlamaktadır. Görev tanımlarının açık, şeffaf, anlaşılır olması, liderin izleyicilerini daha kolay kontrol etmesini sağlar. Çerçevesi çizilmiş kontrol sistemi ile birlikte izleyiciler örgütün hedefleri dışına çıkamazlar ve bütün izleyiciler yapması gereken işle meşgul olur (Bass, 1999).

Özetle işlemci lider, izleyicilerle yakın ilişki kurarak değerli olanın değişimini yapar. Başka bir ifadeyle işlemci liderlik, liderle izleyiciler arasındaki sosyal ilişkileri ve doyum noktasını/yapılan işten memnuniyeti ödüllendirmektedir. Koşullu ödüllendirme sistemi, hem aktif hem de pasif yönetim ve tam serbestliğe dayanan yönetim tarzı bu yaklaşımın ana öğeleri arasında yer almaktadır (Ulukan, 2006).

**2.1.4.6. Hizmetkar liderlik.** Hizmetkâr lider, kendi yetiştirdiği insanları, örgüte, topluma kazandırarak hizmet etme eğilimiyle farklı insanların desteğini alarak liderlik yapan kişidir. Bu liderler, beğenilen davranışları paradigma haline getirerek başka insanları geliştirmeyi amaçlamaktadırlar. Hizmetkâr lider izleyicileri tarafından rol model alındığından katılımcılara doğal bir öğrenme ortamı sunarak onların hizmetkâr lider

olmasını sağlar. Böylece, hizmetkâr tarafından plan yapılan, insanların değerlerini yansıtan, kültür, iklim ve örgütü oluşturur. Buna göre hizmetkar lider (Kesimli, 2013):

- Daima araştırma yapan,
- Dinleyen,
- Belirlenen hedeflere varmak için en iyi yöntemi arayan,
- Örgütün bütünü için (çalışanlar, müşteriler ve toplum) için değer oluşturmayı asıl görev sayan,
- Bireysellikten uzak, toplumcu olan, bütüne değer veren,
- Örgütün çizdiği çizgilerin dışına çıkarak; toplumda imkanı olmayanlar için etkili kararlar vermeyi hesaplayabilen,
- Bu gruplara daha fazla yokluk çekmeyeceklerinin garantisini verip, yararlı olabilme garantisini verme,
- İdeali kendi gibi hizmetkar liderler yetiştirmek olan kişidir.

Araştırmacıların tarafından hizmetkâr yönetici liderin öğeleri belirlenmiştir (Kesimli, 2013);

- Dinleme kabiliyeti,
- Empati duymak,
- Yaraları sarmak ve inandırmak,
- Farkındalık yaratma yeteneği,
- İleri görüşlülük,
- Kavramlaştırma,
- Kişilerin büyümesine katkıda bulunma taahhüdü verme,
- Cemiyeti oluşturma,
- Paydaşların kaynaklarının vekil harçlığını yapmak,
- Ahlaki güç

**2.1.4.7. Etik liderlik.** Etik liderler davranışlarını katılımcılarının ve izleyicilerinin itimat edeceği şekilde sergilerler. Çevre koşullarına aykırı olmak yerine, işe karışmayı ve etkileşimi kuvvetlendiren ortak anlayış hissini sağlarlar. Liderler, ahlaki olarak kabul edilebilir davranışların ve ahlaki problemlerin ve problemlerin nasıl çözüleceği hususunda, maiyetinde bulunanlara rol modeli olarak hizmet ederler. Belli başlı bazı davranışları ödül vererek ve bazılarını da ceza vererek, ahlaki davranışın ne olduğu hususunda durumsal ve kişisel ipuçları vermek, liderin görevlerinden biridir. Başka bir ifadeyle liderler izleyicilerinin ahlak veya ahlak dışı davranışları eğilimlerini ortaya çıkarır veya önlerler. Etik liderler adaletli ve dengeli kararlar veren dürüst, şefkatli ve prensip sahibi kişilerdir. Etik liderler, çoğunlukla katılımcılarıyla ahlak üzerine iletişim kurarak, ahlak standartları oluşturarak, bunun takibini ödül ve ceza yöntemi kullanarak, katılımcılarını davranış paradigması belirleyerek geliştirmektedir. Dahası, etik liderler, sadece rol yapmaz, söylemlerini icra eder ve ahlaki yürütme için proaktif rol modeli olurlar (Kesimli, 2013).

**2.1.4.8. Paternalistik liderlik.** Latince’de baba anlamına gelen “pater” kelimesi bir çok dilde benzer karşılığı ile kullanılmaktadır. İngilizce’de *father*, Farsça’da *peder* vs. bu kelimenin kullanımına birer örnektir. Paternalizm ise her türlü örgütte, örgüt ve birey arasındaki ilişkilerde liderlerin astlara ve çalışanlara bir babanın çocuklarına davrandığı şekilde babacan bir tavırla yaklaşmasını ve örgüt içerisinde bir aile ortamı oluşturulmasını ifade etmektedir (Hershey, 1985). Freud (1926) tarafından “*aktarım (transference)*” olarak adlandırılan bir anlayışa göre yönetici bireyler, kendi babalarından tevarüs ettikleri duygu ve düşüncelerini bilinçaltında kendi yönetim anlayışlarını şekillendirecek şekilde kullanırlar. Dolayısı ile yöneticilerin babaları kendileri için bir otoriter figür olarak yer alır. Ayrıca gerçekleştirilen bazı çağdaş çalışmalarda da çoğu başarılı yöneticinin kendi tecrübelerindeki ailesel davranışsal özelliklerini, yönetim anlayışlarına aktardıkları görülmektedir (Pelligrini ve Scandura, 2008:568).

Paternalist liderlik anlayışında liderlerin, astlarının özel yaşamlarına da dahil oldukları, dertlerini dinleyip yol gösterdikleri, onları koruyup kolladıkları vb. görülür. Bu çerçevede paternalist liderlik,

*“liderin astlarına bir baba şefkati ile yaklaştığı ve takipçilerini koruyup kollayarak kendisine saygı ve bağlılık duyulmasını, itaat edilmesini beklediği bir yönetim anlayışı”*

olarak nitelendirilmektedir. Paternalist lider ise örgüt ile ilişkili olmayan konularda da çalışanlara manevi-ruhsal doyum sağlamaya yönelik davranışlar sergileyen yöneticidir



(Pellegrini ve Scandura, 2006:269). Diğer bir tanımlamada ise paternalist lider (Fettahlıoğlu vd., 2018):

*“organizasyon içinde baba rolünü, anlayışlı ve bağışlayıcı rolünü, işle ilgili olmayan durumlarda da özel ilgiyi gerektiren davranışları ve yardımseverlik rolü sayesinde üstün fedakarlıklarına çalışanların minnet duyması ve bağlılık göstermesine neden olan karşılıklı ilişkileri kullanan yönetici”*

olarak tanımlanmıştır.

Literatürde liderliğin tanımlanmasına yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmaların oldukça eskilere dayandığı görülmektedir. Buna karşılık liderliğin belirli bir kalıba göre tanımlanmasının oldukça zor olduğu ve liderliğin her kültür ve organizasyon yapısı için farklı özellikler gösterebileceği kabul edilmiştir. Kültür, dünya üzerindeki her toplumda farklılık gösteren ve bireylerin ait oldukları toplumlarda gelişimlerini ve değer yargılarının şekillenmesini etkileyen en önemli unsurdur. Bireyler, toplumun ve dolayısı ile topluma ait olan kültürün bir parçasıdır ve özellikle toplumda ön planda yer alan bireylerin toplumun kültürüne göre hareket tarzları göstermeleri beklenir. Paternalist liderlik kavramı ise 20. yüzyılın ilk çeyreğinde ortaya atılan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu dönemlerde ortaya çıkan insan kaynakları yaklaşımına göre yöneticilerin üründen ziyade çalışanlara odaklanmasının, çalışanlar arasındaki tatmini yükselteceği ve böylelikle daha verimli üretim elde edilebileceği savunulmuştur. Bununla birlikte yöneticilerin çalışanlara paternalist bir anlayışla yaklaşmalarının ve onları çeşitli iş gruplarına ayırarak daha verimli ve mutlu olmalarının sağlanmasının elzem olduğu değerlendirilmiştir. Buna karşılık Weber (1947), bürokratik işleyişi daha fazla olan organizasyonlarda daha ziyade kuralların ve çalışan haklarının cari olması gerektiğinden, paternalistik yaklaşımların geçerli olamayacağını belirtmiştir. Weber’e göre paternalizm, geleneksel bir yönetim anlayışıdır ve paternalist yönetimin anlayışından daha yasal temellere dayanan organizasyonlara dönüşümün, organizasyonun performansı açısından oldukça etkili olacağı değerlendirilmiştir (Pellegrini ve Scandura, 2008:568).

İlgili literatürde liderlik ve kültür arasındaki ilişkilerin incelenmesi çalışmaları özellikle 21. yüzyılın başlangıcından itibaren yoğun olarak gerçekleştirilmeye başlamıştır (Çalışkan ve Özkoç, 2016:240). Kültür olgusu insanın doğup büyüdüğü, yetiştiği ve temel değerleri yaşamını kattığı önemli bir etkidir. İnsan, yaşadığı toplum kültürünün vazgeçilmez unsurudur ve insanların toplum değer yargıları, toplumun kültürel değerlerini

ortaya koyar. Kültür, insanların asırlarca devam eden değer yargıları sonucu oluşan ortak özellikleridir. Kültürel değişim her ne kadar değişen dünyada teknoloji ve diğer etkenlerden hızlansada, söz konusu kültürel özellikler olduğunda değişim çok yavaştır. Kültürel değerlerin en ayırt edici özelliği, göreceli olarak sabit olmalarıdır. Kültürel değerler ve ananeler, liderlerin tutum ve davranışlarını değişik şekilde etkilemektedir. Değerler belirli bir kültür değerini benimseyerek yetişmiş olan liderin kendi iç dünyasına bir şekilde yerleşmişlerdir ve liderin tutum ve davranışlarını kendisinin de farkında olmadığı bir şekilde etkiler (Fu ve Yukl, 2000; Schwartz, 2006; Ercan ve Sığırı, 2015).

Weber'in aksine, paternalist liderliğin bazı kültürlerde oldukça etkili ve verimli sonuçlar doğuran bir yönetim anlayışı olduğu konusunda görüş birliği mevcuttur. Bu çerçevede paternalizmin genel olarak toplumsal ve kültürel bir özellik olarak da değerlendirildiği görülür. Paternalist yönetim anlayışına genellikle bireye yönelik olan ve eşitlikçi anlayışı benimsemiş kültürlerden ziyade, toplumcu ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde daha sık olarak rastlanmaktadır. Çeşitli araştırmacılar tarafından paternalist liderlik kültürel açıdan olumlu ve olumsuz olarak farklı şekillerde yorumlanmaktadır. Örneğin batılı araştırmacılar paternalist liderliği olumsuz olarak yorumlarken, paternalist liderliğin yaygın olduğu toplumlardaki araştırmacılar ise paternalist liderliği olumlu olarak değerlendirmektedirler. Paternalist yönetim şekli Pasifik Asya, Orta Doğu ve Latin Amerikan kültürlerinde yaygın bir yönetim şekli olarak kullanılabilir kültürel bir boyut olabileceği değerlendirilmektedir. Özellikle Hindistan, Çin, Tayvan, Japonya, Türkiye ve Pakistan kökenli araştırmaların paternalist liderliği daha sık savunmakta oldukları bu anlayışın bir göstergesidir (Pellegrini ve Scandura, 2006: 267; Pellegrini ve Scandura, 2008:567). Ardichvili (2001), paternalizmi Kore, Japonya, Hindistan gibi bazı ülkelerin karakteristik bir özelliği olduğunu belirtmektedir. Aycan (2001) ise paternalizm özellikle doğu toplumlarının baskın bir özelliğidir.

**2.1.4.8.1. Paternalist liderliğin boyutları.** Paternalist liderlik anlayışına yönelik gerçekleştirilen çalışmalarda, liderin temel özelliklerinin bir tanesinin astları için “neyin iyi neyi kötü” olduğunu bilmek olduğu savunulmuştur. Buna göre astlar paternalist liderin kararlarını sorgulamaz çünkü liderin yaşı ve tecrübesi mutlak olarak doğru kararlar verebilmesinde yegane etkindir. Bu durum astların liderden daha üstün meziyetlere sahip olsa da geçerlidir (Van de Veer, 1986). Böylelikle liderin sahip olduğu yaş ve tecrübe gibi özellikler liderin güç ve otoritesini yasallaştırmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte ast-üst ilişkileri, anne-baba ile evlat arasındaki ilişkiye benzerliği ve üstün vazifesi astı koruyup

kollamak, rehberlik etmek, doğru yolu göstermek ve onun faydasına olacağı kararları onun adına vermektir. Bunun sonucunda da asttan istenilen, üstüne itaat etmesi ve sadakat göstermesidir (Aycan vd., 2000; 2006).

Literatürde paternalist liderliğin dört boyutta incelendiği görülür (Dağlı ve Ağalday, 2018:519). Bu boyutlar:

- Yardımsever liderlik,
- Ahlaki liderlik,
- Otoriter liderlik,
- Çıkarıcı liderlik

olarak sıralanır.

Yardımsever liderlikte, izleyicilerinin iyiliği ve refahı için liderin izleyicilerine birey olarak, uzun dönemli ve bütünsel ilgi göstermesi esastır. Yardımsever davranışlar; izleyicilerinin iyiliği ve refahı için liderin izleyicilerine bireyselleştirilmiş, uzun dönemli ve bütünsel ilgi göstermesiyle birlikte, liderin izleyicilerinin şahsi, özel ve aile problemleriyle alakadar olması, onları koruyup kollaması ve affedici olması gibi davranışları kapsamaktadır.

Ahlaki liderlikte, liderin prensip olarak kişisel bütünlük, kendini yetiştirme ve yalnızca kendini düşünmemesi gerekmektedir. Ahlaki davranışlar; bencilliği reddeder, dürüstlüğü ve sorumluluk sahibi olmayı, rol model olmayı ve şahsi menfaatlerle iş ilişkilerini birbirine karıştırmamayı önemsemektedir.

Otoriter liderlikte, liderin eleştirilmesi, tartışmaya girilmesi ve mutlak otoritesini sarsacak her türlü davranıştan uzak durulması gerekmektedir. Astları üzerinde denetim-kontrol mekanizmasını sıkı bir şekilde ele almakta ve izleyicilerden tam itaat beklemektedir. Otoriter liderliği niteleyen somut davranış örnekleri içerisinde; kontrol ve egemenlik, maiyetindekilerin kabiliyetlerinin hafife alınması, lider için 'yüce' imajının çizilmesi ve izleyicilere talimatların öğretici bir şekilde verilmesi bulunmaktadır.

Çıkarıcı liderlikte, liderin asıl amacı verilen ilgi ve yakınlık karşılığında izleyicini itaatini kazanmaktır ve liderin önceliği örgütün menfaatleridir. Bu liderlik boyutunda, astlar cezadan kaçmak veya ödül almak amacıyla lidere saygı ve itaat gösterirler.

**2.1.4.8.2 Paternalist liderlik davranış şekilleri.** Literatürde paternalist liderliğin araştırıldığı çalışmalar değerlendirildiğinde, paternalist liderlik tarzının, diğer liderlik yaklaşımlarından ayrılan belli farklı davranış tarzlarının olduğu yapılan çalışmalarda görülmektedir. Bu davranış şekilleri aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir (Aycan, 2006:449). Buna göre paternalist bir lider:

- Çalışma yerinde aile atmosferi oluşturur. Lider astlarına baba gibi davranır, onlara mesleki ve özel hayatları ile ilgili babacan bir şekilde tavsiyelerde bulunur.
- Astları ile yakın ve bireysel ilişkiler kurar. Lider her bir çalışanı ile yakın ilişki içerisinde. Çalışanını kişisel olarak (kişisel sorunlarıyla, aile yaşantısı vb.) tanır ve gerçek anlamda onun huzuru ile ilgilenir.
- Astlarının çalışma hayatı dışındaki aktivitelerine katılır. Lider çalışanlarının özel hayatlarındaki önemli olaylara (evlilik, cenaze, mezuniyet vb.) bir ebeveyn gibi katılır ve ihtiyaçları durumunda yardım ve destek sağlar.
- Mutlak sadakat bekler. Lider, çalışanlarından gerektiği zamanlarda fedakârlık etmelerini, ona karşı sadakat ve bağlılık göstermelerini ister.
- Otoritesini/Statüsünü devam ettirir. Lider için ünvan/makam farklılıkları önemlidir ve çalışanlarının statüye uygun şekilde davranmalarını beklemektedir. Aynı zamanda otoritesinden şüphe edilmesini istemez ve onların kariyerleri için neyin önemli olduğuna kendisi karar vermektedir.

Paternalist lider çalışanlarına göstermiş olduğu davranışlar karşılığında onlardan da kendisine karşı uygun davranışlar beklemektedir. Çalışanların örgütü aile ortamı gibi hissetmesi, lidere saygılı olmakla birlikte sadakatini ve bağlılığını göstermesi, liderin izleyicileri için en uygununu düşündüğüne inanarak otoritesini kabul etmesi ve liderin talep etmesi halinde isteyerek özel yaşamında yardım etmesi beklenen davranışlar olarak ifade edilebilir. Paternalist liderlik yaklaşımı hem insan ilişkisi açısından hem de iş odaklı liderlik özelliklerini buluşturan bir liderlik yaklaşımı olduğu ve bu taraftayla da batı kültüründeki liderlik yaklaşımlarından farklı olduğunu söylenebilir (Çalışkan ve Özkoç, 2016:240).

## **2.2. Eğitim Yönetiminde Politik Taktikler**

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre politika “i) yöntem, ii) devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatı iii) siyaset, iv) bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını

okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyuşmazlıklardan yararlanma vb. yollarla işini yürütmek” olarak tanımlanmaktadır. Politika kavramı genel olarak siyasi partileri ve bu partilerin gerçekleştirmiş oldukları siyasal faaliyetleri çağrıştırmaktadır. Buna karşılık politika kavramı, gerek kamusal alanda gerekse bireysel davranışlarda görülebilen çok yönlü bir kavramdır.

Politika düşüncesi, grupların değişik menfaatlerine sahip bireylerine fikir alınması ve onların iştirakiyle, mevcut var olan başlıklarını uzlaştırabilecekleri bir yöntem olması gerekliliği fikrinden ortaya çıkmıştır. Aristoteles de politikanın, “Yunan şehir devletinin (polis) birçok insandan oluşan bir bütün olmasından dolayı bu şehir devletinin insanların bir arada yaşama, yani birlik olma ihtiyaçlarını bağdaştırmak için bir araç” olarak incelenmesi gerektiğini savunmuştur (Tuncay, 2006).

Yukarıda da belirtildiği üzere politika kavramının temelleri Eski Yunan Medeniyetine kadar uzunmaktadır. Gerek eski dönemlerde gerekse günümüzde toplumda güce sahip olmak ve toplumun diğer bireylerini etkileme isteği her zaman var olagelmıştır. Bu anlayış yönetim bilimi açısından da sıklıkla incelenen bir konu olmuştur. Buna karşılık örgütsel davranış literatüründe ilk kuramsal çalışmaların 1960’lı yıllarda gerçekleştirilmiş olduğu görülür (Robbins, 1998). Ancak örgütsel politikanın tanımı hakkında literatürde henüz uzlaşmış bir tanım bulunmamaktadır. Bunun temel nedenleri arasında politika kavramının son derece kapsamlı ve karmaşık olması, örgütteki her alanın politik olarak değerlendirilebilmesi, örgütlerde politika kavramlarının öznel ve kişiden kişiye göre değişebilmesi, vs. sıralanabilir. Buna karşılık Mayes ve Allen (1977) tarafından ortaya atılan örgütsel politika tanımı en yaygın olarak kabul edilen bütünleştirici bir tanımdır. Buna göre örgütsel politika:

*“örgüt tarafından onaylanmayan sonuçları elde etmek veya örgüt tarafından onaylanan sonuçları örgütçe onaylanmayan araçlarla elde etmek için etkileme sürecinin yönetilmesidir”*

şeklinde tanımlanmıştır. Literatürde bazı çalışmalarda ise örgütsel politika ile güç kavramları sürekli olarak beraber değerlendirilmiştir. Örnek olarak Bacharach ve Lawler (1981) güç ve politika ikiz kavramlardır ve dolayısı ile her iki kavram beraber kullanılmak zorundadır. Çünkü örgütlerin bakış açısına göre politik taktikler güç odağının yükselmesine sebep olurken, aynı zamanda güç örgütün kendi içinde politik taktiğin tatbikini kolay hale getirmektedir. Bu durumda, güç olgusunun toplum açısından

muhtevasının çok soyut kalması, politika olgusu ile bir anlamda uyuşmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla bireyin elde ettiği bütün özellikler ve bu özelliklerin değişik hal ve koşullardaki bileşenleri kişinin bireyin belirli bir durumda kendi talep ve istemini zoraki olarak kabulünü gerektirebilir. Bu nedenle örgütsel politika olgusunu güç olgusundan ayırt etmek imkansızdır.

Tüm örgütlerde zaman zaman insanlar arasında çatışmalara neden olabilecek durumlar ortaya çıkabilir. Özellikle işlevsel olmayan ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesinin önündeki en önemli engellerden birisi olan çatışmanın örgüte ve bireylere zarar vermeyecek biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Çatışmayı yönetmesi gereken yöneticiler, çatışma çözümü sürecinde birçok farklı etkeni dikkate alarak çeşitli taktikler geliştirerek, çatışma halindeki kişi ve grupları ikna etmeye çalışırlar. Ya da çatışmayı sadece kendi bireysel çıkarlarını koruma doğrultusunda yönlendirebileceği bir taktik uygulayabilirler. Her iki durumda da yöneticiler politik becerilerini kullanarak, gerek kendi gerekse örgüt çıkarlarını koruma doğrultusunda farklı politik taktikler geliştirmek durumunda kalacaklardır.

Örgüt, aynı hedefe ulaşmak amacıyla ortak paydada buluşmuş insanların oluşturduğu bir sistemdir. Örgütün aynı hedefinin varlığı, katılımcılarının aynı hedef üzerinde fikir birliği sağladığı anlamına gelmez. İnsanların örgüt içerisinde gruptan farklı olarak farklı istekleri olmaktadır, bu durum üyelerin kendi istek ve ihtiyaçlarına göre farklı amaç edinmesine neden olmaktadır. Hatta insanlar, örgüt içerisinde kendi menfaatine faydalı olacak tarafı seçme, o yöne gitme konusunda meyillidir. Kaliteli bir örgütte yönetim tarafından bu durum göz ardı edilmeyecek kadar önem arz etmektedir. Böyle durumlarda okul yönetimini, öğretmenleri örgüt paydasında birleşen tüm unsurlar için yol gösterici kaynak olabilecek eğitim yönetimi kuramlarından biri de politik yaklaşımlardır. Politik yaklaşımlar, örgüt içi karar alma sürecini, bir pazarlık yapmak olarak ifade etmektedir. Okul örgütleri de kendi menfaatleri için uğraşırken politik taktik uyguladıkları eylemlerin politik alanlardır. Okul örgütlerinin politik yönlerinin anlamlı hale gelmesi, yönetiminde etkililiği açısından önemlidir (Altun ve Sarpkaya, 2017).

Esasen okul, sosyal ve açık bir örgüt olarak kabul edilmektedir. Okul örgütlerinde hedef öğrencidir ve öğrencinin hammaddesi de insandır. Bu örgüt tipinde ise verimin sayılarla, oranlarla ifade edilmesi çoğunlukla gerçekçi olmamaktadır. Bunun nedeni ise bu tür örgütlerin kurulması ve çalışmasında kâr amacı güdülmemesidir. Ancak eğitim örgütünün çıktısı olan insanın, davranışlarında meydana gelen değişiklikler ile örgütün

verimliliği arasında bir ilişki kurulabilir. Eğitim örgütlerin çıktısı konumundaki insanı işlemekte rol oynayan en önemli iki unsur yönetici ve öğretmendir. Ayrıca, Okul örgütünün ikliminde en büyük değişimi yapan iki unsur olan yöneticiler ve öğretmenler arasındaki ilişki ve etkileşim son derece önemlidir (Bursalıoğlu, 2013, 26).

Okul liderleri örgüt yönetiminin işleyişinden sorumludurlar. Örgüt lideri müdürler okuldaki tüm birey ve nesnel imkanları amaca uygun şekilde kullanmaktan, örgütün çıkar ve hedefleri yönünde yönetmekle mükelleftir. (Bursalıoğlu, 2013, 6). Müdür liderler izleyicilerle her daim iletişimde olan, izleyicileri koordine eden ve sonuçta yapılan bütün faaliyetleri değerlendirip örgütünün başarı seviyesini yükseltmek için çaba harcayan kişidir (Başar, 1995, 29). Liderler, belirli bir hedefe giden bireyleri, gideceği yolda rehber olan sistemin diğer parçalarıyla uyum içinde, işbirliği içinde olarak yöneten kişilerdir (Erdoğan, 2000, 33).

Okul örgütleri, hareketli sistemlerdir ve dış çevrenin etkisine maruz kalmaktadırlar. Politikalar ise okulları ve okulların yönetimini önemli ölçüde etkilemektedir ve bu durumun nedeni okulun çevresiyle sürekli olarak dinamik bir etkileşim içerisinde bulunmasından kaynaklanır (Akyol, vd., 2016). Günümüzde toplum tarafından okullara biçilen rollere biçilen roller daha karmaşık bir hal almaktadır. Bunun temel nedeni ise okulun çevresi ve menfaat gruplarının eğitim öğretimde siyaset/politika yapma prosesinde oldukça etkili olmasındandır. Söz konusu çevre ve gruplar, devlet ve resmi gruplar, sivil toplum kuruluşları, yerel yöneticiler, ulusal aktörler vs. olabilmektedir. Günümüzde tüm örgütleri kendi çıkarları için kullanmayı amaçlayan bireyler bulunabilmektedir ve bununla birlikte her örgütün, başta kamu örgütlerinin, şahıs ya da şahıs gruplarının menfaatleri etkisi altında olduğu ifade edilir. Söz konusu bireylerin veya grupların örgüt içinden olabileceği için örgüt dışından da olabilmektedir (Altun ve Sarpkaya, 2017).

Eğitim yöneticileri veya parçanın diğer unsurları, denetim-kontrol mekanizmasını elinde tutmak için karar alınma, bir paydada buluşma noktasında süreci kendi istediği şekilde yönlendirmek istediğinde politik taktikleri kullanabilirler (Bush, 2003, 100-101). Politik taktik ise bireylerin örgüt içerisinde resmen kendilerine yüklenen rollerin dışında olarak uygulanan işle alakalı olumlu ve olumsuz yönlere etki bırakan ya da etkilemeye çalışan tavır ve davranışlar olarak ifade edilmektedir (Güney, 2012, 253). Koalisyonlar veya şahıslar kendi çıkarları doğrultusunda politik taktikleri istedik yönde kullanabilirler. Esasen koalisyon kurmanın kendisi politik taktik anlamında bir stratejidir. Koalisyonlar

örgütün içinde olabileceği gibi örgüt dışı oluşan koalisyonlarda olabilir (Hoy ve Miskel, 2010, 220).

Okul örgütlerine tesir eden çok fazla dış etken, şayet planlı bir sistem ise dış koalisyon olarak değerlendirilebilmektedir. Toplum içerisinde yerel ve siyasal yöneticiler üzerinde birçok baskı grubu bulunur. Örneğin, siyasetçi partiler, medya, sendikalar, sermaye tesisleri, odalar, dinsel kuruluşlar, vakıflar vb. baskı unsurlarına örnek olarak verilebilir. Söz konusu baskı grupları okulları ve dolayısı ile eğitim sistemlerini de olumlu ve olumsuz anlamda etkileyebilmektedir. Bu baskılardan etkilenmenin olumlu veya olumsuz olarak gerçekleşmesinde okul yönetimi ana belirleyici unsurdur. Dolayısı ile yöneticilerin liderlik özellikleri okulun ve dolayısı ile eğitimin kalitesi adına oldukça önemli bir yere sahiptir (Bursalıoğlu, 2012, 52-55; Aytürk, 2010).

Bu baskı grupları okulları çeşitli yöntemlerle etkisi altına almaktadır. Urun ve Toker Gökçe'nin (2015:105) çalışma sonuçlarına göre siyasal oluşumlar, en fazla kaydedilmemiş öğrencilerin kaydedilmesi için çaba göstermektedirler. Kendi ideolojilerine uygun sendika üyeliği yaparak gruplar oluşturmaktadırlar. Dini topluluklar ise okul örgütlerinde kendi ideolojik görüşlerini savunan gösteriler yapma, afişler hazırlayarak görsel olarak tanıtım sağlama ve barınmalarını sağladıkları kendi öğrenci grupları için okul kaydının yapılmasını istemektedirler. İstemsiz dahi olsa öğrenci velileri bile baskıcı gruplar dahilinde yer almaktadır. Örgüte maddi veya öğrenci olarak olarak desteği olan velinin okuldan istekleri fazlalaşınca, okul adına baskı haline gelmektedir. Baskılar genellikle öğrencinin sınıfta yer seçmesi ve yanında oturacağı arkadaşını belirlemesi, fazla not istenmesi ile sınıf değişikliği konularını kapsamaktadır (Özcan, 2014:88).

Okul örgütü, farklı ideolojik ve kültüre sahip insanların aynı amaç için bulunduğu iç koalisyonlar oluşturduğu etkili gruplarından etkilenmektedir. Bu örgüt içi koalisyonlar/ortak yönetimler, liderin çevresinde birleşmiş küçük koalisyonlar, güç birlikleri ve ast-üst ilişkisi şeklinde biçimlenmiş bürokratik koalisyonlar, baskın ideolojinin ya da çeşitli ideolojilerin etkisi altında kalmış ideolojik koalisyonlar, uzmanlıkla belirlenmiş mesleki koalisyonlar ya da politik güçle şekillenmiş politik koalisyonlar olabilir. Değişik türde koalisyonlar, örgütü kendi menfaatleri yönelik etkisi altına çalışırlar. Bütün koalisyonlar ve etkili güç odakları bu süreçte yadırganmayacak bir kavramın yani çatışmanın doğal olarak varlığını hissedeceklerdir. Tamamiyle insan odaklı okul örgütlerinde etkileşim ve iletişim yoğunluğu yadsınamaz. Dolayısıyla farklılıklara sahip insanların çatışmalar yaşanması son derece beklenen olaydır. Okul örgütünde hem çatışma,



hem de ortak kararlar alma konusunda bireylerin sonucu etkileyerek, grupla veya kişisel olarak bazı politik taktikleri kullanmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu taktikler politik alanın olan okulların liderleri tarafından örgütün hedeflerine giden yolu garanti altına almak adına icra edeceği menfaat toplulukları aracılığıyla ya da bu topluluklara üye insanlar aracılığıyla da kullanılabilir.

Politik stratejiler hayata geçirilirken birçok politik taktiğin kullanılması söz konusudur. Bu nedenle politik taktikler, örgüt içinde politik aktörlerin politik davranışlarını açıklamada önemli bir yer tutmaktadır. Politik taktikler,

“bireyin örgütte kendisinden beklenen işin dışında örgüt içinde yükselmesini hızlandırmak ya da buna ek olarak gücü elde etmek veya elinde tutmak için gerçekleştirdiği tüm davranışlar“

olarak tanımlanabilir (Ertekin ve Ertekin, 2003:19). Literatürde okullarda uygulanan politik taktiklere bahsedilmiştir. Örneğin Kaya (2014) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, üniversitede uygulanan politik taktikler en çok söylenenenden en az söylenene sıralanmaktadır:

- Kendi fikirleri için destek oluşturma,
- İmaj yaratma,
- Etkili kişilerle samimiyet kurma,
- Yükümlülük ve karşılıklılık yaratma,
- Güç koalisyonları oluşturma,
- Bilgiyi politik taktik olarak kullanma,
- Başkalarını överek kendini benimsetme,
- Başkalarını suçlama ve başkalarına saldırma.

Bostancı vd. (2016) ise araştırmasında politik taktikleri:

- Tavizci olmak,
- İki yüzlü olmak,
- Göze girmek için çalışmak,
- Koalisyon/Ortak yönetim oluşturmak
- Karşılıklı menfaat kollamak,

- Üst yönetime hoş görünmeye çalışmak

olarak belirtilmiştir. Hoy ve Miskel (2010:225) ise politik taktikleri:

- Minnet altında bırakma,
- İletişim ağı kurma,
- Bilgi yönetimi,
- Etki yönetimi,
- Koalisyon/Ortak yönetim oluşturmak,
- Günah keçisi olarak duyurmak,
- Vazgeçilmezlik

olarak belirlemektedir (Altun ve Sarpkaya, 2017).

İslamoğlu ve Börü (2007) ise, politik davranışlar üzerine geliştirdikleri ölçekte “tavizci davranmak”, “ikiyüzlü davranmak”, “göze girmeye çalışmak”, “koalisyon kurmak”, “karşılıklı çıkar gözetmek”, “üst yönetime yaranmaya çalışmak” olmak üzere altı alt boyut oluşturmuşlardır. Yukl ve Fable (1990) yaptıkları çalışmada, “göze girmeye çalışmak”, “koalisyon kurmak”, “karşılıklı çıkar gözetmek”, “tavizci davranmak”, “ikiyüzlü davranmak” ve “üst yönetime yaranmaya çalışmak” taktiklerini oluşturmuşlardır. Ringer ve Boss (2000) tarafından geliştirilen politik taktikler ölçeği ise iddialılık, pazarlık, koalisyon, dostluk, yüksek otorite ve nedenler olmak üzere altı etkileme taktiğinden oluşmaktadır. Ancak okul örgütünde birçok kullanılan politik taktik ölçeği bu ölçeklerin okullarda kullanılan taktikleri tam olarak yansıtmadığı düşünülmektedir. Okullar resmi kurumlar olması nedeni ile yöneticilerin bağlı kalması gereken resmi kurallar daha etkin bir şekilde uygulanmaktadır. Bu yüzden Tanrıoğen ve Kurban (2017) tarafından geliştirilen politik taktikler ölçeği geliştirilmiştir. Bu ölçek okul örgütü politik taktikleri daha iyi yansıtacağı düşünülmektedir. Çalışmada; “Değersizleştirme”, “Markalaşma”, “Yıldırma”, “Kayırmacılık”, “Koalisyon Kurma olmak üzere beş tema oluşturulmuştur. Değersizleştirme; karşısındakini eleştiren, saygı duymayan, küçük gören/küçük düşüren, görmezden gelen ve başkalarıyla kıyaslayan olarak tanımlanmaktadır. Markalaşma; kişinin kendini övmesi, maddi imkanlarını itibar için kullanması, giysilerinin markasından bahseden ve kendi olmayınca işlerin yürümeyeceğini düşünen olarak tanımlanabilir. Yıldırma; sorun yaşadığı kişiye resmi yada resmi olmayan yollarla baskı yapmaktır. Kayırmacılık; kendine yakın olan kişileri ve onların yaptığı işleri diğerlerine göre ayırım

yapmaktır. Koalisyon oluşturma; kendine ideolojik olarak yakın kişileri etrafında toplar veya ideolojik olarak yakın olduğu kişilerin etrafında toplanır.

## 2.3. İlgili Araştırmalar

### 2.3.1. Yurt İçinde Yapılan İlgili Araştırmalar

Arslan (2016) tarafından okullarda görev liderlerin paternalist liderlik dereceleri ile katılımcıların örgütsel sinizmin ilişkisi cinsiyet, görev, kıdem, mezuniyet durumu, okuldaki öğretmen sayısı, çalışma süresine göre incelenmiştir. Otoriter liderlik ve yardımsever liderlik boyutunda "az katılıyorum" düzeyinde ve ahlaki liderlik boyutları ile toplamda "orta düzeyde katılıyorum" düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların algılarına göre okul liderlerinin ahlaki liderlik dereceleri, yardımsever ve otoriter liderlik derecelerine göre daha etkilidir. Kişisel bilgiler değişkenlerine göre incelendiğinde, aynı örgütte hizmet yılına göre katılımcı algıları örgüt liderlerinin paternalist liderliğin boyutu olan ahlaki liderlik düzeylerine yönelik farklılaşmaktadır. Aynı okulda çalışma süresi daha az olan öğretmenler okul yöneticilerinin ahlaki liderlik düzeyini daha yüksek görmektedirler. Katılımcılar görev yapılan okul tipine göre örgüt liderlerinin ahlaki liderlik ve otoriter liderlik derecelerine göre algılarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Liselerde görev yapan katılımcılar örgüt liderlerinin ahlaki liderlik derecesine göre algı ağırlığı ortaokulda görev yapan katılımcılara göre daha güçlü bir etki vardır. Örgüt liderlerinin otoriter liderlik derecesini ise ortaokulda görev yapan katılımcılar, lisede görev yapan katılımcılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgüt liderlerinin paternalist liderlik düzeyleri bütün alt boyutlarda ve tümünde katılımcı algıları katılımcıların cinsiyet, kıdem, okulda çalışan öğretmen sayısı ve mezuniyet durumuna göre anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Saylık (2017) tarafından "Okul müdürlerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile Hofstede'nin kültür boyutları arasındaki ilişki" adlı doktora tezi araştırması yapmıştır. Katılımcılar müdürlerin paternalist liderlik yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet, medeni durum, öğrenim düzeyi, branş, kuşak, yaşamın daha çok geçirildiği yer ve kıdem değişkenlerine göre Hofstede'nin kültür boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada, okullarda görev yapan müdürlerin paternalist liderliği davranışlarını orta derecede gösterdikleri gözlemlenmiştir. Bulgularda okul müdürleri, okulda bir aile havası oluşturma, hayırsever davranışlar sergileme, otoriter yaklaşımlara başvurma, çalışanlarını yetersiz görme ve onlara müdahale etme boyutlarındaki davranışları bazen sergilemektedirler. Katılımcıların müdürlerin paternalist liderlik yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet göre anlamlı şekilde farklılaştığı ancak medeni durum, öğrenim

düzeıı, branş, kuşak, yaşaın daha çok geçirildiği yer ve kıdem değişkenlerine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Ağalday (2017) tarafından “İlkokul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki” adlı doktora tezi araştırması yapmıştır. Öğretmenlerin ilkokulda görev yapan müdürlerin paternalist liderliği ile ilgili algıları; aldığı eğitim, medeni hali, cinsiyet mesleki kıdem ve sendika yeliği gibi değişkenlere göre katılımcıların örgütsel yaratıcılık ve örgütsel muhalefet düzeyleri ilişkisi araştırılmıştır. Öğretmenlerin ilkokul müdürlerinin PL davranışları ile ilgili algıları arasında; öğrenim durumu ve medeni durumlarına göre yardımsever liderlik alt boyutunda ve cinsiyet değişkenine göre ise çıkarıcı liderlik alt boyutunda anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir. Öğretmenlerin algılarına göre, ilkokul müdürlerinin PL tutumları ile katılımcıların örgütsel yaratıcılık algıları arasında olumlu yönde, yüksek derecede ve anlamlı bir ilişki bulunmuş ve ilkokul müdürlerinin PL tutumlarının, katılımcıların örgütsel yaratıcılık algı düzeylerinin anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre, ilkokul müdürlerinin PL davranışları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasında pozitif yönde, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuş ve ilkokul müdürlerinin PL davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel muhalefet algı düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır. Örgütsel yaratıcılığın, PL'nin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde kısmi aracı değişken rolüne sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Korkmaz (2018) tarafından “Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışının rgtsel özdeşleşme zerindeki Etkisinde alışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü: Kamu Ve zel Sektör Karřılařtırılmalđ Bir Analiz” adlı hazırlanmakta olan doktora tezi araştırması yapmıştır. Araştırmada, paternalist liderlik davranışı ve yardımsever liderlik, ahlaki liderlik ve otoriter liderliği ile izleyicilerin örgütsel bütünleşme derecesindeki etki ve bu etkide izleyicilerin işe bağlılık derecelerinin aracılığa etkisi araştırılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular, geliştirilen tüm ana hipotezlerin desteklendiğini göstermiştir. Alt hipotezlere ilişkin bulgulara göre ise, genel örneklem grubu, kamu sektörü örneklem grubu ve özel sektör örneklem grubunda bazı farklılıklar tespit edilmiştir. Bununla birlikte paternalist liderliğin otoriter liderlik alt boyutu ile kurulan alt hipotezlerin hiçbir örneklem grubunda desteklenmediği bulunmuştur. Alt boyutlarla aracılık etkilerine bakıldığında, yardımsever liderliğin örgütsel bütünleşme üzerine olumlu yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkinin olduğu, işe bağlılığın bu etkide köprü rolü üstlendiği ayrıca ahlaki liderliğin de örgütsel bütünleşmede olumlu yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkinin olduğu, lakin işe bağlılığın bu etkide kısmen köprü rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Sevgi (2018) tarafından “Paternalist

liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki” yüksek lisans tezi araştırması yapmıştır. Bu çalışmada, Türk değerlerinin baskın olduğu organizasyonlarda paternalist liderlik ve astların sessizlik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla, farklı endüstrilerden ve pozisyonlardan 150 katılımcıyla bir araştırma yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, yönetsel otoriter paternalist liderliğin örgütsel sessizliğin tüm boyutları üzerinde pozitif ilişkisi bulunurken iyiliksever paternalist ve ahlaki paternalist liderliğin örgütsel sessizliğin tüm boyutları üzerinde ters ilişkisi bulunmaktadır. Özlok (2019) tarafından “Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sonuçları“ konulu hazırlanmakta olan yüksek lisans tezi araştırması yapmıştır. Bu çalışmada lider üye etkileşim teorisi kullanılarak, günümüzde popüler olduğu düşünülen paternalist ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon üzerine etkisi araştırılmıştır. Çalışma bulgularına göre, paternalist liderlik ve içsel motivasyon ilişkisinin dönüşümcü liderliğin içsel motivasyonla ilişkisinden daha kuvvetli olduğu görülmüştür. Ayrıca paternalist liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinin, dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinden daha kuvvetli olduğu görülmüştür. Paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık üzerine anlamlı bir etkisinin olduğu ve paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında içsel motivasyonun aracı değişken olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun yanında paternalist liderlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde etkileşimsel adalet ve örgütsel vatandaşlık değişkenlerinin moderatör rolünün olmadığı tespit edilmiştir. Tezcan (2019) tarafından “Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatında çalışan personelin paternalist liderlik anlayışı ve örgütsel adalet düzeylerinin incelenmesi” konulu hazırlanmakta olan yüksek lisans tezi araştırması yapmıştır. Bu çalışmanın amacı; çalışan personelin paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeylerini çeşitli değişkenlere göre incelemektir. Katılımcıların paternalist liderlik ve örgütsel adalet düzeylerinin medeni durum ve Spor Eğitimi alanı mezunu olup olmama durumları bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı cinsiyet ile eğitim durumuna göre katılımcıların paternalist liderlik bazı alt boyutlarında ve yaş, ünvan ve kamuda çalışma süresi durumuna göre örgütsel adalet bazı alt boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca paternalist liderlik ve örgütsel adalet arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Nal (2018) yaptığı “Sağlık yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumu ve örgütsel adalet algısı ilişkilerinin incelenmesi” adlı doktora çalışması yapmıştır. Bu araştırma, yöneticilerin paternalist liderliğin, sağlık çalışanlarının iş tatmini ve örgütün adalet görüşleri üzerindeki etkisini incelemek amacı ile yapılmıştır. Paternalist liderliğin, genel iş

doyumunu üzerinde anlamlı olarak pozitif yönlü bir etkisi gözlemlenmiştir. Paternalist liderliğin, örgütün adalet görüşü üzerine yüksek derecede ve olumlu yönde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Paternalist liderlik davranışı arttıkça, örgütsel adalet algısının da arttığı saptanmıştır. Gürcan (2018) tarafından “Türk kültüründe paternalist liderlik davranışlarının izleyenlerin duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisi: Y kuşağına yönelik bir araştırma” yüksek lisans tezi araştırması yapmıştır. Örgütlerdeki paternalist liderlik davranışlarının Türk Y kuşağı çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemektir. Yapılan analizlerle, Türkiye’de çalışan Y kuşağının paternalist bir liderle çalışmak istediği varsayımı önemli ölçüde doğrulanmıştır. Bulgulara göre, liderin paternalist liderlik davranışları Y kuşağı çalışanların duygusal bağlılığını %44 oranında artırmaktadır. Bu anlamda Türk Y kuşağı çalışanların; işyerinde aile ortamı yaratan, çalışanlarının iş dışı yaşamlarına dahil olan ve konumunun getirdiği hiyerarşi ve otoriteyi belirginleştiren liderlerle çalıştıklarında duygusal bağlılıklarının arttığı gözlenmiştir. Yıldız (2017) tarafından “Paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide temel benlik değerlendirmesinin düzenleyici etkisi: Kayseri ili sektörel dış ticaret şirketleri üzerine bir araştırma” yüksek lisans tezi araştırması yapmıştır. Çalışmada, psikolojik güçlendirme ile paternalist liderlik ile arasındaki ilişkinin bireyin kendi yetenekleri, yeterliliği ve değeri hakkındaki algılamasını ifade eden temel benlik değerlendirmesinin düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların, paternalist liderlik algılamalarının psikolojik güçlendirmeyi yordadığı görülmüştür. Çalışma sonuçları aynı zamanda paternalist liderliğin psikolojik güçlendirme arasında temel benlik değerlendirmesinin düzenleyici rolünü de ortaya koymuştur.

Güleç (2017) tarafından “ Paternalist liderlik ve örgüt kültürünün örgütsel sinizme etkileri: Fatih sağlık hizmet bölgesinde bulunan kamu ve özel hastanelerin karşılaştırılması” yüksek lisans tezi araştırması yapmıştır. Paternalist liderlik ile örgüt kültürünün katılımcıların örgüte karşı korkmuş/yılmış tavır geliştirmedeki etkilerinin belirlenmesi ve belirlenen bu etkilerin kamu hastaneleri ile özel hastaneler arasında kıyaslanmasına yönelik gerçekleştirilen bir çalışmadır. Cesur (2015) tarafından “Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sakarya Üniversitesi örneği” yüksek lisans tezi araştırması yapmıştır. Çalışma paternalist liderlik eğilimini kültürün kolektivizm-bireycilik, erillik-dişillik ile güç aralığı ve belirsizlikten sakınma boyutlarının yordayıp yordamadığını sorgulamaktadır. Bu çerçevede çalışandaki kolektivizm ve erillik seviyesi arttıkça paternalist liderlik eğiliminin de arttığı, buna rağmen güç aralığı arttıkça paternalist liderlik

eğiliminin azaldığı görülmüştür. Çalışandaki paternalist liderlik eğilimini açıklamada ise kültürel değerlerin tek başına yeterli olmayacağı, söz konusu eğilim üzerinde etkili olabilecek başka unsurların da göz önünde tutulması gerektiği çalışmada ortaya çıkan bir diğer sonuçtur. Çalışkan (2015) tarafından “Ulusal kültürün örgüt kültürü ve paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisi” yüksek lisans tezi araştırması yapmıştır. Toplumsal kültür, örgüt kültürü ve doğu kültürüne yakın liderlik tarzı olan paternalist liderlik yaklaşımı arasındaki karşılıklı olarak etkisi kavramsal ve kavramlar olarak tespiti incelenmiştir. Çalışma bulgularına göre toplumca ve bilinmeyenden uzak durmanın kültürü olumlu yönde; güç arası, erillik ve bilinmeyenden uzak durmanın hiyerarşi kültürü üzerinde olumlu yönde; güç arası ve bilinmeyenden uzak durmanın adhokrasi adhokrasi yani resmi olmayan organizasyonlar kültürü üzerinde olumsuz yönde; erilliğin pazar kültürü üzerinde olumlu yönde; toplumca ve bilinmeyenden uzak durmanın paternalist liderlik üzerinde olumlu yönde bir etki gözlemlenmiştir. Bununla birlikte soy, astlık-üstlük düzeni ve pazar kültürü ile paternalist liderlik arasında olumlu yönde anlamlılık gözlemlenirken; adhokrasi yani resmi olmayan organizasyonlar kültürü ile paternalist liderlik arasında olumsuz bir ilişki ortaya çıkmıştır. Aslan (2015) tarafından yapılan çalışmada paternalist liderliğe sahip izleyicinin iş performans ve iş etiği bağı incelenmiştir. Sonuç olarak paternalist liderliğin izleyici performansı üzerinde etkililiği saptanmıştır. Ayrıca paternalist liderlik iş ahlakı/etiği bu etkiye katkısı olduğu gözlemlenmiştir. Aycan (2001) tarafından yapılan çalışmada, 3500’den fazla katılımcıyla paternalistlik yönetim ve liderlik anlayışı üzerine çalışma yapmıştır. Çalışmada paternalistliğin literatür açısından sınırları belirlenmeye çalışılmış ve başka olgularla arasındaki ilişkiyi açıklanmıştır. Sonucunda ise paternalistlik ölçeği geliştirilmiştir. Bununla birlikte paternalizmin örgüt kültürü ile insan kaynakları tatbiki açısından araştırılmıştır. Paternalistliğin çokça sergilenmiş olduğu gruplarda örgüt kültürü yönünde duyarlılık baskın olduğu gözlemlenmiştir. İzleyicilere tutumu daha totaliter olduğu için güçlendirme tatbikleri sıklığı tespit edilmiştir. Erkuş, Tabak, Yaman, (2010) yaptıkları çalışmada paternalist liderliğin örgütsel özdeşleşme ile işi bırakma maksadı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Paternalist liderliği; örgütte aile ortamı kurmak, izleyicilerle samimi ilişki kurmak, izleyicilerden sadakat beklentisi, otorite ve hiyerarşi gibi boyutlarda incelemiştir. Araştırma bulgularına göre otoriter liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi etkilediği, paternalist liderlik ise izleyicilerin işi bırakma maksadını etkilemediği gözlemlenmiştir. Cerit, Özdemir, Akgün (2011) sınıf öğretmenlerinin algı düzeylerine göre okul müdürleri paternalist liderliği sergileyip sergilemediklerini tespit etmek amacıyla bazı gibi değişkenleri (cinsiyet, aldıkları eğitim, mesleki kıdem)

kullanarak; paternalist liderlik okul müdürleri tarafından icra edilen davranışlardır, sonuç olarak anlamlı fark gösterdiği tespit edilmiştir. Erben ve Ökten (2014) araştırmasında babacan (paternalist) liderlik ve işe ilişkin iyilik ilişkisinde örgüt içinde çalışma/iş ve sosyal yaşamın arasındaki denge rolünü incelemiştir. Babacan (paternalist) liderliğin örgüt içinde çalışma/iş ve sosyal yaşamın döngüsü arasındaki denge ilişkisi gözlemlenmiştir. Köksal (2011b) yaptığı bir çalışmada elde ettiği bulgularda, paternalistlikle algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada paternalistlik ile örgütsel adalet arasında olumlu yönde ilişkiler gözlemlenmiştir. Özer ve Yurdun (2012), tarafından yapılan çalışmada finansal kaynaklar bakımından birleşme-devralma prosesi yaşayan örgütlerde, paternalist liderlik ile izleyicilerin işi bırakma isteği arasındaki bağa bakılmıştır. Araştırmada paternalist liderlik ile eğitimcilerin iş ile bağlantısı olmayan eleştiri bakımından psikolojik şiddetle karşı karşıya olmaları arasında olumsuz bir bağ olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, soy ve davranışlara karşı gösterilen şiddetli psikolojik saldırılara maruz kalmak ile paternalist liderlik arasında olumsuz bir bağ olduğu gözlemlenmiştir. Börekçi (2009) araştırmasında paternalist liderliğin e-kültürde evrimi adlı makale çalışmasında e-kültürde paternalist liderliğin kullanımını değerlendirilmiştir. Araştırmada e-kültürde beklenen paternalistlik tespit edilmeye çalışılmıştır. Göncü, Aycan, Jonson, (2014) tarafından yapılan çalışmada, liderlerin paternalist liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzlarının izleyicilerin kurumsal vatandaşlık davranışları ile ilişkilerine konu olan ve etkin rol oynayan güdüler incelenmiştir. Paternalist liderlik, dönüşümcü liderlik ve kurumsal vatandaşlık davranışları ile farklı dışsal güdüler ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Yeşiltaş (2013) tarafından paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin aracılık ilişkisi araştırılmıştır. Bu çalışmada paternalist liderliğin ahlaki ve yardımseverlik liderlik boyutlarının dağıtım adaletini etkilediğine yönelik varsayımlarının desteklenmediğinin ancak oluşturulan diğer hipotezlerin desteklendiği sonuçlarına varılmıştır. Erben (2004) tarafından yapılan çalışmada, aile kültürü ve işletme kültürü arasındaki ilişkiyi Türkiye'nin ulusal kültürü ele alınarak, "Kültüre Uyum Modeli" yardımıyla ele alınmıştır. Toplumsal kültür "Kültüre Uyum Modeli" kullanılarak paternalistlikle ne kadar ilişkili olduğu aile işletmeleri bağlamında aile kültüründeki güç aralığı ve kadercilik boyutları kullanılarak işletmelerdeki kültüre etkisi irdelenmiştir. Yumuş (2017) tarafından Özel bankalar ve kamu bankalarında çalışanların iş ortamlarında kullandıkları politik taktiklerin incelenmesi yapılmıştır. Özel



bankalarda ve kamu bankalarında çalışanların örgütlerde politik taktiklerin kullanımına ilişkin yaklaşımını ortaya koyan veriler elde edilmiş bu veriler politik taktik kullanım gözlem ve beklentilerinin ölçülmesi yöntemiyle incelenmiş ve ortaya iş ortamlarında politik taktiklerin kullanımına ilişkin çalışanların değişen oranlarda tespit edilen gözlem ve beklentilerinin bulunduğu sonucu çıkmıştır. Çalışma sayesinde özel bankalarda ve kamu bankalarında çalışanların politik taktikleri kullanma sebepleri, oranları ve sonuçlarına göre örgütsel yapı örneği olan bankacılık sektöründe çeşitli düzenlemeler yapılabileceği değerlendirilmektedir. Güleş (2016), tarafından öğretmen algılarına göre Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul liderlerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik bir çalışma yapılmıştır. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim faaliyetlerini yerine getirirken, öğretmenlere yönelik daha çok olumlu ilişki davranışlarını sergiledikleri ve en fazla motive etme taktiklerini kullandıkları tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre, olumlu ilişki davranışları sergileyen okul yöneticileri motive etme ve bilgilendirme taktiklerini kullanmaktadırlar; olumsuz ilişki davranışları sergileyen okul yöneticileri ise; olumlu izlenim oluşturma, baskı taktikleri, kişisel yakınlığı istismar etme ve menfaatlerin değişimi taktiklerini kullanmaktadırlar. Okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken daha çok öğretmenlerle kişisel ilişkilerini iyi düzeyde tutma çabası içerisinde oldukları belirlenmiştir. Kaya (2014) bir üniversitenin eğitim fakültesinde öğretim elemanlarının, örgütlerinde kullandıkları politik taktikleri ve kullanma sebeplerini belirlemeye yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırmada kullanılan politik taktikler "kendi fikirleri için destek oluşturma" (14/15), "imaj yaratma" (13/15), "etkili kişilerle bağlantı kurma"(12/15), "yükümlülük ve karşılıklılık yaratma" (12/15), "güç koalisyonları oluşturma" (11/15), "bilgiyi politik araç olarak kullanma" (11/15), "başkalarını överek kendini kabul ettirme" (9/15) ve "başkalarını suçlama veya başkalarına saldırma" (8/15) olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların unvan ve cinsiyet değişkenlerine göre bazı politik taktiklerde unvan ve cinsiyete göre farklılık olduğu tespit edilmiştir. Demirel ve Seçkin (2009), sağlık sektöründe kullanılan politik davranışları tespit etmek amacıyla sağlık sektöründeki izleyicilerin örgütte kullandıkları politik davranışlara ilişkin algı düzeyleri üzerine çalışma yapmışlardır. Arıkan (2011), "İşyerinde Kullanılan Politik Taktiklere Yönelik Olası Bireysel Önceller Üzerine Bir Araştırma" isimli çalışmada, izleyicilerin kariyer planlamaları ile kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Ülkeryıldız (2009), "Bina Yapım Sektöründe Mimarların Bakış Açısından Politik Taktikler" isimli yüksek lisans tez çalışmada, bina yapım sektöründe kullanılan politik

taktiklerin belirlenmesi amaçlardan birini oluşturmaktadır. Bina yapım sektöründe yaygın olarak kullanılan politik taktiklerin inşaat sürecinde ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın sonuçları kullanılan politik taktiklerin daha çok sözsel iletişim kanalları olduğu ve daha çok ana yüklenicilerin kullandığı tespit edilmiştir. Çangarlı (2009), “Yıldırma Davranışlarının Politik Taktikler Olarak İncelenmesi” isimli doktora tezinde yıldırma davranışlarını politik taktikler bağlamında incelemiş ve katılımcıların bu taktikleri ne derecede etkili olarak algıladıklarını ele almıştır. Ayrıca, yaş, cinsiyet ve eğitim durumu gibi bireysel faktörlerin bu algıya olan etkisi araştırılmıştır. Yıldırma davranışlarının kişilerin örgütsel kararları kendi çıkarlarına hizmet edebilecek şekilde etkilemede kullandığı etkili politik taktikler olarak görüldüğü belirlenmiştir. Kadınların yıldırma davranışlarını erkeklere göre daha etkili politik taktikler olarak algıladığı ve bu farkın tüm karar alanlarında gözlemlendiği belirlenmiştir. Ayrıca, Makyavelist oryantasyonu düşük olan katılımcıların da, yüksek olanlara göre yıldırma davranışlarını daha etkili politik taktikler olarak algıladıkları görülmüştür. Araştırma bulguları yıldırma davranışlarının etkili politik taktikler olarak algılandığını ortaya koyarak yıldırma konusundaki teorilere farklı bir bakış açısı getirmiştir.

### **2.3.2. Yurt Dışında Yapılan İlgili Araştırmalar**

Silin (1976) araştırmasında özel işletmelerin üst düzey yöneticileri orta düzey yöneticileri ve izleyicileri ile yapılan görüşmeler sonucunda Paternalist liderliğin temel özellikleri tespit edilmiştir. Sun ve Wang (2009) araştırmasında paternalist liderliğin izleyicilerin liderlerinden iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Wang ve Lin (2007), paternalist liderliğin etkilerini tespit etmek amacıyla bir anaokulu yöneticileri ve öğretmenlerin oluşturduğu çalışma grubunda okul yöneticilerinin izleyicilerine karşı paternalist liderlikle ilgili davranışların sergilendiğini tespit etmişlerdir. Chou (2012) araştırmasında paternalist liderlerin moral ve yardımseverlik boyutları ele alınarak izleyicilerin içsel ve dışsal doyumları konusunda olumlu bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmada izleyicilere karşı ilgi, anlayış ve örnek olma davranışları gösteren liderlerin örgüt iklimine fayda sağlayacağı gözlenmiştir. Wang, Ann-Chih; Shu Yang .Kuo; Bor Shiuan Cheng; Chou Yu Tsai. (2009) yaptıkları çalışmada, paternalist liderliğin izleyicilerin yaratıcılığı ile ilişkisi incelenmiştir. Yardımseverlik pozitif yönde, otoriterliğin negatif yönde bir ilişki olduğunu görülmektedir. Uhl-Bien et al (1990)’ın, Japonya’da 1075 yönetici katılımıyla, örgüt kültürü olan paternalistliğin lider-izleyici ve iş doyumları arasında pozitif ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Cheng (1995) tarafından

yapılan çalışmalar 1980'lerin sonunda başlayarak 1995 yılına kadar olan üç farklı çalışmayı kapsamakta olup, bu çalışmalarda Tayvan'da bulunan aile işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile görüşmeler yapılmış paternalist liderlik ile ilgili örnek olaylar incelenmiş ve paternalist lider davranışları ve izleyicilerin tepkileri konusunda ayrıntılı sonuçlara ulaşılmıştır. Sheer (2010) çalışmasında, paternalist liderliğin yenilik algısı ile yardımseverliğin ve moralin arasında olumlu, otoriterlik boyutuna göre olumsuz yönlü bir ilişki bulgusuna ulaşmıştır. Niu vd, (2009), tarafından 304 katılımcıyla yaptığı çalışmada, paternalist liderliğin otoriter liderlik, yardımsever liderlik ve ahlaki paternalist liderlik boyutlarını araştırmıştır. Araştırma bulgularına göre, yardımsever ve ahlaki boyutlar, katılımcıların liderlerine itaat ve örgütü motive edici olumlu etkilerken, otoriter olma tam tersi yönde ilişkili çıkmıştır. Yardımseverlik ve ahlaki lider özellikleri arasında olumlu yönde anlamlı fark bulunmuştur. Farh, J., L. ve Cheng B. S. (2000) tarafından Paternalist liderlik alanında yaptıkları çalışmada üç boyutlu bir sistem ortaya koymuşlardır. Otoriterlik liderlik yardımseverlik liderlik ve ahlaki liderlik olarak üç boyut halinde belirlemişlerdir. Paoching ve Chichun (2009) tarafından paternalist liderlik ile organizasyonel vatandaşlığın arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Babacan liderliğin organizasyonel vatandaşlık davranışını artırdığı tespit edilmiştir. Cheng (2004), tarafından bir işletmede 543 izleyici ile paternalist ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bulgulara göre paternalist liderliğin algıları Doğu ile Batı'nın arasında farklılık gözlemlenmiştir. Paternalist liderlik; otoriter, yardımsever ve ahlaki olarak üç boyutta ele alınmış izleyicilerin verdikleri cevaplar üzerinde etki olumlu olarak tespit edilmiştir. Yuyan (2016) Korku ve Uyumla ilgili Çin'de Paternalist Liderliğin Öncülleri, Arabulucuları ve Yarar sağlayıcıları üzerine 850 katılımcı ile bir çalışma yapmıştır. Çalışmada paternalist liderliğin yaygın liderlik yaygın liderlik tarzı olduğu öne sürülmüştür. Çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. İlk çalışmada PL öncüllerini araştırmaktadır. Karşılıklı bir modeli inceleyerek, takipçilerin yöneticilerine olan güveninin zaman içinde paternalist liderlik derecelerini etkileyebileceği ve bu etkinin güçlü olan başkaları tarafından bireysel dış kontrol odağı tarafından yönlendirildiği tespit edilmiştir. Çalışma 2'de çok yönlü bir etkileşim modelini otoriter liderliğin çalışanların kültüre özgü örgütsel vatandaşlık davranışının pozitif yönde olduğu böyle pozitif bir etki yaratmada otoriter liderlik için ortak rol oynamaktadır. Çalışma 3'te, ılımlı bir arabuluculuk modelini inceleyerek, otoriter liderliğin, takipçilerinin yöneticilerinden korkmalarıyla takipçilerin iş performansını olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur. Paternalist liderliğin kapsamlı resmini görmeyi amaçlamıştır. Çalışmada öncüller ve çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde

paternalist liderlik araştırmalarına esas olması düşünölmektedir. Zhiying (2017) yılında Çin kamu hastanelerinde Paternalist liderlik, inovasyon ve performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 11 Çin ilindeki kamu hastanelerinden 103 yönetici katılımcı ile çalışma yapmıştır. Araştırma, Paternalist liderlik ve inovasyonun hastane performansı üzerinde önemli bir olumlu etkisi olmadığını ortaya koymuştur. Paternalist liderliğin inovasyon üzerinde önemli olumlu etkisi olduğu görölmektedir. Ek olarak, paternalist liderlik inovasyon ve performans arasındaki ilişkide anlamlı fark yoktur. Paternalistik liderliğin üç unsurunu ayırt eden, ahlaki liderliğin inovasyonun ve performansın dahili iş süreçleri ile anlamlı bir fark olduğu görölmektedir. Kai-Fu Chen (2018) yılında çalışma ortamında Paternalist liderliğin bin yıllık etkileri adlı çalışmasında otoriter ve hayırsever/iyiliksever liderliği incelemiş; Paternalist liderliğin, ilham verici ve entelektüel yeteneği olması, astların performansının artmasına neden olacağı sonucuna varılmıştır. Nurcahyanto vd. (2018) yılında paternalist liderliğin bir banka çalışanları üzerinde motivasyon ve memnuniyetin çalışma isteği üzerine ilgili 186 katılımcıyla çalışma yapmıştır. PL çalışanların satış işlemlerindeki memnuniyetlerinde anlamlı fark olduğu ancak motivasyonun etkisi, paternalist liderliğin satış işlemleri üzerindeki etkisinde anlamlı fark olmadığı görölmektedir. Kipnis, Schmidt ve Wilkinson (1980)'ın "Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way" isimli çalışmalarında, yöneticilerin kullandıkları etki taktiklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Veri toplamak amacıyla katılımcıların patronlarını, iş arkadaşlarını, çalışanlarını etkilediklerine dair yaşadıklarını anlatan kompozisyonlar yazmaları istenmiştir. İçerik analiziyle incelenen verilerden elde edilen bulgular sonucunda, 370 tane etki taktiği tanımlanmış ve bu taktikler 14 kategoride toplanmıştır. Daha sonra bu 370 etki taktiği tekrar yazılarak 58 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Araştırmanın yeni örneklemindeki kişiler patronları, iş arkadaşlarını ve çalışanları etkilemek adına hangi taktikleri ne kadar kullandıklarını bu ölçme aracında ifade etmişlerdir. Ölçme aracından elde edilen veriler üzerinde uygulanan faktör analizi sonucunda sekiz etki boyutu ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar; girişkenlik, sokulganlık, rasyonel olma, yaptırımında bulunma, takas, dikey itirazlar, engelleme ve koalisyonlar şeklinededir. Sonuç olarak, sekiz alt ölçekten oluşan bir ölçme aracı alan yazına kazandırılmıştır. Zanzi, Arthur ve Shamir (1991), "The Relationships Between Career Concerns and Political Tactics in Organizations" isimli çalışmalarında, bireylerin meslek/ileri hedefleri ve kullandıkları politik taktikler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Kariyer hedeflerinin hiyerarşik taktiklerle direkt olarak ilişkili olmadığı fakat ağ kurma taktikleriyle güçlü bir şekilde ilişkili olduğu rapor edilmektedir. Bunun

yanında, kişisel başarı alt boyutunda dışsal kariyer hedefleri ve kurumsal gelişim, yetenek gelişimi ve özerklik alt boyutundaki içsel kariyer hedeflerine göre politik taktiklerle daha sıkı bir ilişki içerisinde. Ayrıca kurumun büyüklüğü, politik taktiklerin bir kategorisi olan hiyerarşik taktiklerle ilişki bulunmuş fakat politik taktiklerin diğer kategorisi olan ağ kurma taktiğiyle ilişkili bulunmamıştır. Zanzi ve O’Neill (2001), “Sanctioned Versus Non-sanctioned Political Tactics” isimli çalışmalarında işyerinde kullanılan politik taktiklerin farklı yönleriyle ilgili içgörü geliştirebilmenin yanında, bu taktiklerin olumlu ve olumsuz yanlarının farklarını anlamayı amaçlamıştır. Bu amaçla onaylanan (sanctioned) ve onaylanmayan (non-sanctioned) politik taktikler ile bunları etkileyen çeşitli değişkenler ele alınmıştır. Politik taktiklerin onaylanan politik taktikler ve onaylanmayan politik taktikler şeklinde ayrıldığı doğrulanmıştır. Ayrıca, onaylanmayan politik taktiklerin kişisel ve örgütsel düzeyde olumsuz yönde sonuçları olduğu görülmüştür. Bunun yanında, onaylanan politik taktiklerin alenen kullanılması insanlara hoş gelmese de, bu taktiklerin örgütteki performansı olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir. Sussman, Adams, Kuzmits ve Raho (2002) yaptıkları araştırmada, bireylerin örgüt içinde gönderdikleri politik mesajları ve bu mesajları gönderme kanallarını incelemeyi amaçlamışlardır. Alan araştırması türündeki bu araştırmada, araştırmacılar tarafından geliştirilmiş ve yedi farklı politik taktik türüne göre yapılandırılmış bir anket formu geliştirilmiştir. Faktör analizi sonucunda anket formunda oluşturulan yedi politik taktiğin iki faktörde toplandığı ve bunların kişini kendine odaklı politik taktikler ve ilişki odaklı politik taktikler olduğu görülmüştür. Buchanan (2008) “You Stab My Back, I’ll Stab Yours: Management Experience and Perceptions of Organization Political Behaviour” isimli çalışmasında yöneticilerin politik davranış deneyimlerini ve örgütsel politika algılarını incelemeyi amaçlamıştır. Politik davranışlar oldukça yaygın bir biçimde görülmektedir. Birçok yönetici politik davranış etik ve gerekli bir şey olarak görmektedir. Örgütün etkinliği, değişimi, kaynak bulması ve yaygınlığı gibi özellikler politik taktiklerle ilişkilendirilmiştir. Ağ kurma, kilit kişileri kullanma, güçlü arkadaşlar edinme, kurallara boyun eğme ve kendini övme gibi davranışlar en çok görülen davranışlar olarak göze çarpmaktadır. Brosky (2011) “Micropolitics in the School: Teacher Leaders’ Use of Political Skill and Influence Tactics” isimli çalışmasında okul bağlamında, lider olan öğretmenlerin politik becerilerini ve kullandıkları etki taktiklerini belirleyerek bir güç profili ortaya koymayı amaçlamıştır. Okullarda güç ve etki üzerine mikro-politika uygulamalarına rastlandığı görülmüştür. Okulda görülen politik durumlarda öğretmen liderlerin rolü ortaya konmuştur. Okul kültürüne etki eden güven yaratma, tavsiye verme gibi pozitif yönde etki taktiklerini

kullandıkları belirlenmiştir. Olumlu ve olumsuz yönde etkilenen öğretmen liderliği okul temelli politikanın sonucu olarak gözlemlenmiştir. Nejad, Abbaszadeh ve Hassani (2011) “Organizational Political Tactics in Universities” isimli çalışmalarında örgüt içi politik taktik kullanımını anlamaya katkı sağlamayı amaçlamışlardır. Akademik personelin politik taktik kullanımı statüleri açısından anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Ayrıca akademik personelin politik taktik kullanımının cinsiyete göre farklılaşmadığı da rapor edilmektedir. Sonaike (2013) “Revisiting The Good And Bad Sides of Organizational Politics” adlı çalışmasında belli örgüt üyelerinin politik davranışları kullanma eğilimlerini ve bu eğilimlerin yaratacağı sonuçları inceleyerek yaygın görülen politik davranışları açıklamayı amaçlamıştır. Örgüt üyeleri az miktarda ancak profesyonel olarak kullanılan politik taktiklere olumlu bir görüşle yaklaşmaktadır. Öte yandan politik davranışlara olumsuz olarak bakan grup, örgütsel politikayı takım ruhuna zarar veren, işbirliğini bozan ve kişiye hizmet eden bir kavram olarak tanımlamıştır. Bunların yanında, küçük bir grubun bazı davranışları politik olmasa da politik olarak algılama eğilimine sahip olduğu belirlenmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Çalışmanın üçüncü bölümü olan yöntem bölümünde araştırmanın deseni, evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve teknikleri, verileri toplama süreci ve verilerin analizi başlıklarına yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Deseni

Bu çalışma okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışları ile politik taktikleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan nicel bir çalışmadır. Araştırmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Tarama modellerinin bir türü olan “ilişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasındaki birlikte değişime varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir” (Karasar, 2000, s.81).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2018-2019 eğitim öğretim yılında İzmir ili Gaziemir ilçesinde yer alan 14 ortaokulda görevli 503 (Aralık 2018) ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Evrenden örnekleme giren öğretmen ve yönetici sayısı, aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanmıştır. Cochran'ın (1962) örneklem büyüklüğünün tespiti için örneklem büyüklüğünü belirlemek amacıyla geliştirmiş olduğu formül kullanılmıştır (Akt. Balcı, 2010, s. 111).

$$n = \frac{\frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \cdot \frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2}}$$

N= Evren büyüklüğü

n= Örneklem büyüklüğü

d= Serbestlik derecesi

t= Güven düzeyinin tablo değeri (t: 1.196)

PQ= ( .50 ).( .50 ) .25 maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi. Yapılan anket çalışması doğrultusunda araştırma evreninde ulaşılmaya çalışılan 503 öğretmenden 243 tanesi (%48) söz konusu araştırma anket formunu istenilen yönergeler doğrultusunda doldurmuştur. Geri dönüş yapılan ölçek sayısının evren örneklem oranına

ulaştığı için araştırmanın güvenilirliği açısından yeterli olduğu düşünülmektedir. % 95 güven düzeyine göre 218 örnekleme ihtiyacı vardır.

Yapılan araştırmada elde edilen örnekleme yer alan 243 öğretmene ait demografik özelliklerin dağılımı aşağıda verilmiştir.

*Tablo 3.1. Araştırma Örneklemine Ait Demografik Özelliklerin Dağılımı*

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	167	69.2
	Erkek	75	30.8
	Toplam	243	100.0
Medeni Durum	Evli	197	81.4
	Bekar	46	18.6
	Toplam	243	100.0
Yaş	22-30 Yaş	41	17.0
	30-40 Yaş	132	53.8
	40-50 Yaş	59	24.3
	50 Yaş Üstü	11	4.9
	Toplam	243	100.0
Toplam Hizmet Süresi	1-5 Yıl	41	17.0
	6-10 Yıl	52	21.9
	11-15 Yıl	65	26.7
	16 Yıl Üzeri	85	34.4
	Toplam	243	100.0
Son Çalıştığımız Yerde Kaç Yıl	1-2 Yıl	82	33.6
	3-4 Yıl	65	26.7
	5-6 Yıl	41	17.0
	7-8 Yıl	21	8.5
	9-10 Yıl	11	4.9
	10 Yıl Üzeri	23	9.3
	Toplam	243	100.0
Daha Önce Yöneticilik Görevinde Bulun Mu?	Evet	44	18.6
	Hayır	199	81.4
	Toplam	243	100.0
Gelir Düzeyi	3000-4000 TL	99	40.5
	4000-6000 TL	137	56.3
	6000-8000 TL	6	2.8
	Daha Fazla	1	.4
	Toplam	243	100.0



Tablo 3.1 incelendiğinde öğretmenlerin % 30,8'i erkek % 69,2'i kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Öğretmenlerin medeni durumu ile ilgili veriler incelendiğinde ise % 81,4'ünün evli ve % 18,6'sının bekâr olduğu görülmektedir. Yaş dağılımı ise % 17'si 22-30 yaş, % 53,8'i 30-40 yaş, % 24,3'ü 40-50 yaş ve %4,9'u 50 yaş ve üstü olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin toplam hizmet süresi dağılımı incelendiğinde ise; % 17'si 1-5 yıl, % 21,9'u 6-10 yıl, % 26,7'si 11-15 yıl ve % 34,4'ü 16 yıl ve üzeri olarak belirlenmiştir. Son çalıştığı yerdeki çalışma süreleri; %33,6'sı 1-2 yıl, % 26,7'si 3-4 yıl, % 17 'si 5-6 yıl, % 8,5'i 7-8 yıl, % 4,9'u 9-10 yıl, % 9,3'ü 10 yıl üzeri olarak belirlenmiştir. Daha önce yöneticilik görevinde bulunma durumuna göre; % 18,6'sı evet, % 81,4'ü hayır olarak belirlenmiştir. Gelir düzeyine göre; % 40,5'i 3000-4000 TL, % 56,3 4000-6000TL, % 2,8 'i 6000-8000 TL ve %4 'ü daha fazla olarak belirlenmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları Ve Teknikleri

Araştırmada kişisel bilgi formu ile iki ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için 7 maddelik kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçekler; 22 maddelik “Okul Müdürlerinin Paternalistik Liderlik Davranışları” Ölçeği ile 27 maddelik “Politik Taktikler Ölçeği”dir.

#### 3.3.1. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği

Okul Müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeği güvenilirlik ölçeği tablo 3.2’de verilmiştir.

*Tablo 3.2. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği Güvenilirlik Ölçeği*

Alt Boyutlar	n	$\alpha$
Yardımsaver Liderlik	261	.926
Ahlaki Liderlik	261	.872
Otoriter Liderlik	261	.610
Çıkarıcı Liderlik	261	.619
Paternalist Liderlik	261	.898

Araştırmada veriler, Dağlı ve Ağalday (2017) tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. I.bölümde kişisel bilgilerle ilgili beş, II. bölümde ise okul müdürlerinin sergiledikleri paternalist liderlik davranışları ile ilgili 22 madde

bulunmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda 22 madde ve dört faktörden (yardımsever liderlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik, çıkarıcı liderlik) oluşan bir yapı elde edilmiştir. Ölçekte 10,11,12,13,14,15 ve 16 nolu maddeler ters kodlanmıştır. Her faktörün açıkladığı varyans oranının, sırasıyla, birinci faktörde % 38,568; ikinci faktörde % 4,800; üçüncü faktörde % 6,730 ve dördüncü faktörde ise % 9,842 olduğu saptanmıştır. Her dört faktörün açıkladığı toplam varyans ise % 59,939 olarak belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda da ölçeğin yeterli uyum indeks değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği belirlemek için hesaplanan Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı birinci faktör için .926, ikinci faktör için .872, üçüncü faktör için .610, dördüncü faktör için .619 ve ölçeğin tamamı için ise .898'dir.

### 3.3.2. Politik Taktikler Ölçeği

Politik taktikler ölçeği Tanrıoğen ve Kurban (2017) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin amacı, okul yöneticilerinin kullandığı politik taktikleri belirlemeye yöneliktir. Politik taktikler ölçeği 27 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğe ait test istatistikleri tablo 3.3'te verilmiştir.

*Tablo 3.3. Politik Taktikler Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri*

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Ölçüsü	.916
Bartlett's Küresellik Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri	5.495
Serbestlik Derecesi (sd)	561
Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	.000

Yapı geçerliği çalışmasında faktör analizi uygulanmadan önce verilerin bu analize uygun olup olmadığı test edilmiştir. "Okul Yöneticilerinin Kullandığı Politik Taktikler Ölçeği" nin" önce geçerlilik, ardından güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Öncelikle verilerin, faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (örnekleme yeterliliği istatistiği) ve Bartlett's Sphericity (BS) Testi (Bartlett's küresellik testi) sonucunda oluşan analizlere bakılmıştır. Faktör analizi yapabilmek için KMO değerinin 0.60'dan büyük olması, (BS) anlamlılık değerinin 0.05'ten küçük olması gerekmektedir (Tavşancıl, 2002). Veri setinin faktör analizi için

uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla yapılan KMO ve Bartlett's testi sonucunda KMO değerinin 0.916 çıkması, üzerinde çalışılan örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve veri setinin faktör analizi için mükemmel olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett's (BS) testi sonucunun ( $\chi^2 = 5.495$ ;  $p < .05$ ) ve anlamlılık değerinin 0.000 çıkması, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ölçeğin güvenilirliği belirlemek için hesaplanan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ( $\alpha$ ) = 0,953'dir.

### 3.4. Veri toplama Süreci

Çalışmanın verileri 2018-2019 eğitim öğretim yılında toplanmıştır. Verilerin toplanması için gerekli izinler alınmıştır. Ölçeğin uygulanması araştırmacı tarafından yapılmıştır. Ölçek örnekleme belirtilen öğretmenlere, ders aralarında uygulanmıştır. Ölçeği uygulamadan önce araştırma ve ölçek hakkında bilgiler verilmiştir. Katılımcılar tarafından yöneltilen sorular yanıtlanmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

2018–2019 Eğitim-Öğretim Yılında İzmir ili Gaziemir ilçesindeki, resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin veri toplama araçlarına verdikleri cevapların analizleri yapılmıştır. Bu çalışmada verilerin analizinde “IBM SPSS 22 - Statistical Package Program for Social Sciences” istatistik programı kullanılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde, araştırmanın problem cümlesine ilişkin alt problemleri ve veri toplama aracı ile toplanan verilerden elde edilen puanlar dikkate alınarak kullanılacak tekniklere yer verilmiştir. Verilen normal dağılım ifade edip etmediğini kontrol etmek için Skewness & Kurtosis (çarpıklık & basıklık) değerlerinden yararlanılmıştır. Paternalistik liderlik davranışları ölçeği ve boyutlarının Skewness & Kurtosis değerleri -2 ile +2 değerleri arasında kaldığı ve normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Paternalistik liderlik davranışları ölçeği ve boyutlarının daha önceden belirlenmiş olan demografik özelliklere göre manidar ölçüde anlamlı bir fark ortaya koyup koymadığını belirlemek için normal dağılım testleri olan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) ve tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) uygulanmıştır. Politik taktikler ölçeğinin genelini ve alt boyutlarından kayırmacılık ve koalisyon alt boyutu dışındakilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin (+2, -2) aralığında olmadığı ve bu yüzden normal dağılım göstermediği görülmüştür. Politik taktikler ölçeği ve alt boyutlarının normal dağılım

göstermediği için parametrik olmayan (non-parametrik) karşılaştırma testleri “*Mann-Whitney U testi, Kruskal Wallis H Testi*” kullanılmıştır.

Bununla beraber paternalistik liderlik ölçeği ve alt boyutları ile politik taktikler ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Spearman Korelasyon Analizi yapılmıştır. Paternalistik liderlik ölçeğinin alt boyutlarının politik taktikler ölçeği ve alt boyutlarını ne düzeyde yordadığı belirlemek amacıyla Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır.

### 3.5.1. Katılımcıların Paternalist Liderlik, Politik Taktikler ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Algılarına Ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Skewness & Kurtosis

Katılımcıların Paternalist liderlik, politik taktikler ve bunların alt boyutlarına ilişkin algılarına ait ortalama, standart sapma ve Skewness & Kurtosis (çarpıklık & basıklık) değerlerinin sonuçları Tablo 3. 4.’de verilmiştir.

*Tablo 3.4. Paternalist Liderlik, Politik Taktikler ve Alt Boyutlarının Aritmetik Ortalaması, Standart Sapma ve Çarpıklık & Basıklık Testi Verileri*

	Minimum	Maximum	$\bar{X}$	Ss	Çarpıklık	Basıklık
Yardımsız Liderlik	1,00	5,00	3,45	0,996	-0,361	-0,479
Otoriter Liderlik	1,00	5,00	2,47	1,128	0,352	-0,941
Çıkarıcı Liderlik	1,00	5,00	2,33	1,051	0,323	-0,721
Ahlaki Liderlik	1,43	5,71	4,36	0,793	-1,316	1,194
Paternalist Liderlik	2,09	4,59	3,46	0,481	-0,370	-0,076
Kayırmacılık	1,00	5,00	1,81	0,920	1,403	1,428
Yıldırma	1,00	5,00	1,36	0,623	2,776	10,332
Değersizleştirme	1,00	5,00	1,52	0,749	1,866	3,638
Markalaşma	1,00	5,00	1,41	0,687	2,757	9,447
Koalisyon Oluşturma	1,00	5,00	1,85	0,954	1,281	1,056
Politik Taktikler	1,00	4,96	1,63	0,705	1,767	3,430

Paternalist liderlik, politik taktikler ve alt boyutlarının normal dağılım gösterip göstermediğine bakmak için araştırmacı tarafından aritmetik ortalama, standart sapma ve çarpıklık & basıklık testi uygulanmıştır. Literatür incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin farklı aralıklarda ele alındığı görülmektedir. Huck’a (2008) göre çarpıklık değerinin  $\mp 1$  aralığında, basıklık değerinin de  $+2$  ile  $-1$  aralığında değerler alması gerekmektedir. Kalaycı’a (2009) göre  $\mp 3$  aralığında olan değerler normal dağılım olarak kabul edilmektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda Paternalist liderlik ölçeğinin ve alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $(+2, -2)$  aralığında olduğu ve normal

dağılım gösterdiği görülmüştür; politik taktikler ölçeğinin genelinin ve alt boyutlarından kayırmacılık ve koalisyon alt boyutu dışındakilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin (+2, -2) aralığında olmadığı ve bu yüzden normal dağılım göstermediği görülmüştür (Büyüköztürk, 2018, s. 40). Tablo 3.4. incelendiğinde katılımcıların Paternalist liderlik düzeylerinin ortalamasının ( $X=2,59$ ), politik taktikler düzeylerinin ortalamasının ( $X=1,63$ ) olduğu görülmektedir. Katılımcılar Paternalist liderlik alt boyutu yardımsever liderlik en yüksek ortalamaya sahip iken ( $X=3,45$ ); en düşük ortalama çıkarıcı liderlik sahiptir ( $X=2,33$ ). Katılımcılar politik taktikler alt boyutu olan koalisyon oluşturma en yüksek ortalamaya sahip iken ( $X=1,85$ ); en düşük ortalama yıldırma ( $X=1,52$ ) algısı görülmektedir.

Yapılan araştırmada paternalistik liderlik ölçeği alt boyutları hakkında toplanan verilerin gerek analizi gerekse yorumlanması yapılırken aşağıdaki tablo 3.5.'deki derecelendirmeler ve sınırlılıklar göz önüne alınmıştır.

*Tablo 3.5. Okul Müdürlerinin Paternalistik Liderlik Davranışları Ölçeği Verilerinin Puan Aralığı, Derecelendirme ve Düzeyi*

Puan Aralığı	Derecelendirme	Düzeyi
1.00 – 1.80	Hiç Katılmıyorum	Çok Düşük
1.81 – 2.60	Az Katılıyorum	Düşük
2.61 – 3.40	Orta düzeyde Katılıyorum	Orta
3.41 – 4.20	Çok Katılıyorum	Yüksek
4.21 – 5.00	Tamamen Katılıyorum	Çok Yüksek

Yapılan araştırmada politik taktikler ölçeği ve alt boyutları hakkında toplanan verilerin gerek analizi gerekse yorumlanması yapılırken aşağıdaki tablo tablo 3.6.'daki derecelendirmeler ve sınırlılıklar göz önüne alınmıştır.

*Tablo 3.6. Politik Taktikler Ölçeği Verilerinin Puan Aralığı, Derecelendirme ve Düzeyi*

Puan Aralığı	Derecelendirme	Düzeyi
1.00 – 1.80	Hiç Katılmıyorum	Çok Düşük
1.81 – 2.60	Az Katılıyorum	Düşük
2.61 – 3.40	Orta Derecede Katılıyorum	Orta
3.41 – 4.20	Çok Katılıyorum	Yüksek
4.21 – 5.00	Tamamen Katılıyorum	Çok Yüksek

Yapılan araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin yorumlanabilmesi için Korelasyon Değerleri tablosu kullanılmıştır (Kalaycı,2006). Korelasyon değerleri tablo 3.7' de verilmiştir.

*Tablo 3.7. Korelasyon Değerleri İçin Bir Sınıflama*

Korelasyon Değerleri İçin Bir Sınıflama Korelasyon Yorumu	
0.90 –1.00	ok Yüksek
0.70- 0.89	Yüksek
0.50- 0.69	Orta
0.26- 0.49	Zayıf
0.00- 0.25	çok zayıf

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın dördüncü bölümü olan bulgular ve yorumlar kısmında yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular “paternalist liderlik davranışları” ve “politik taktikler” başlıkları çerçevesinde gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Bu kapsamda “İzmir İli Gaziemir İlçesi ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışlarına ve kullandıkları politik taktiklerine ilişkin öğretmen görüşleri” algılarına dair tespit edilen verilerin betimlenmesi ve analizi yapılmış olup bu veriler tablolar halinde özetlenmiştir. Her tablonun altında elde edilen bulgular özetlenmiş ve gerekli yorumlamalar yapılmıştır.

#### 4.1. Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Gaziemir İlçesi ortaokul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına dair öğretmen görüşleri “yardımsever liderlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik, çıkarıcı liderlik” alt boyutlarıyla sunularak yorumlanmıştır.

##### 4.1.1 Paternalist Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Betimsel İstatistikleri

Katılımcıların paternalist liderlik ölçeğinin yardımsever liderlik alt boyutunun betimsel istatistikleri ve yorumları tablo 4.1.’de verilmiştir.

*Tablo 4.1. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Yardımsever Liderlik Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği*

	N	$\bar{X}$	Ss	Düzye
6- öğretmenlere karşı hoşgörülüdür.	243	3,77	1,093	Çok Katılıyorum
5- dostluğu önemser.	243	3,72	1,092	Çok Katılıyorum
4- öğretmenlerle uyum içinde çalışır.	243	3,69	1,099	Çok Katılıyorum
7- öğretmenlerin sevinçlerini paylaşır.	243	3,68	1,088	Çok Katılıyorum
3- okulda bir aile iklimi oluşturmak için çabalar.	243	3,48	1,197	Çok Katılıyorum
8- öğretmenlerle bire bir ilgilenir.	243	3,39	1,202	Orta Düzeyde Katılıyorum
9- öğretmenlerin inisiyatif almalarını destekler.	243	3,30	1,205	Orta Düzeyde Katılıyorum
1- öğretmenlere bir “ebeveyn” gibi yaklaşarak onlara kol kanat gerer.	243	3,19	1,205	Orta Düzeyde Katılıyorum
2- öğretmenlerin özel hayatlarındaki sorunlarıyla ilgilenir.	243	2,87	1,272	Orta Düzeyde Katılıyorum

Tablo 4.1. ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların “öğretmenlerin özel hayatlarındaki sorunlarıyla ilgilenir” önermesine 2,87 ortalama ile en düşük katılım düzeyi

gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “orta düzeyde katılıyorum” düzeyinin karşılık kalmaktadır. Katılımcıların “öğretmenlere karşı hoşgörülüdür” önermesine 3,77 ortalama ile en yüksek katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “çok katılıyorum” düzeyine karşılık gelmektedir.

Katılımcıların paternalist liderlik ölçeğinin ahlaki liderlik alt boyutunun betimsel istatistikleri ve yorumları tablo 4.2.’de verilmiştir

*Tablo 4.2. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Ahlaki Liderlik Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği*

	N	$\bar{X}$	Ss	Düzye
15- otoritesini kendisine menfaat sağlamak için kullanır.	243	4,50	0,972	Tamamen Katılıyorum
16- öğretmenlerin başarılarını kendine mal eder.	243	4,46	1,076	Tamamen Katılıyorum
13- okul dışından gelen haksız eleştirilere karşı öğretmenlerini korumaz.	243	4,44	0,970	Tamamen Katılıyorum
12- öğretmenlerin mesleki gelişimine önem vermez.	243	4,40	0,909	Tamamen Katılıyorum
14- farklı görüşteki öğretmen gruplarıyla uyumlu ilişkiler sürdürmez.	243	4,30	1,074	Tamamen Katılıyorum
10- öğretmenlerin sağlığına özen göstermez.	243	4,23	1,073	Tamamen Katılıyorum
11- ödül verirken adil davranmaz.	243	4,21	1,137	Tamamen Katılıyorum
Ahlaki Liderlik	243	4,36	0,793	Tamamen Katılıyorum
Paternalist Liderlik	243	3,46	0,481	Çok Katılıyorum

Araştırmaya katılan katılımcıların paternalist liderlik ölçeğinin ahlaki liderlik alt boyutunun betimsel istatistiği tablo 4.2.’de verilmiştir. Paternalist liderlik ölçeğinin ahlaki liderlik alt boyutunun soruları olumsuz olduğu için değerlendirmesi tersi alınarak yapılmıştır. Tablo 4.2. ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların “ödül verirken adil davranmaz” önermesine 4,21 ortalama ile en düşük katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “tamamen katılmıyorum” düzeyine karşılık kalmaktadır. Katılımcıların “otoritesini kendisine menfaat sağlamak için kullanır” önermesine 4,50 ortalama ile en yüksek katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “tamamen katılıyorum” düzeyine karşılık gelmektedir. Paternalist liderlik ölçeğinin ahlaki liderlik alt boyutu 4,36 ortalama ile “tamamen katılıyorum ” düzeyine karşılık gelmektedir.



Katılımcıların paternalist liderlik ölçeğinin otoriter liderlik alt boyutunun betimsel istatistikleri ve yorumları tablo 4.3.'te verilmiştir.

*Tablo 4.3. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Ölçeğinin Otoriter Liderlik Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği*

	N	$\bar{X}$	Ss	Düzye
17- okul ile ilgili her konunun kendi kontrolü altında olmasını ister.	243	2,72	1,404	Orta Düzeyde Katılıyorum
18- öğretmenlerle iletişimde mesafeli davranır.	243	2,41	1,234	Az Katılıyorum
19- kararlarına, öğretmenlerin kayıtsız şartsız itaat etmelerini ister.	243	2,29	1,330	Az Katılıyorum
Otoriter Liderlik	243	2,47	1,128	Az Katılıyorum
Paternalist Liderlik	243	3,46	0,481	Çok Katılıyorum

Araştırmaya katılan katılımcıların paternalist liderlik ölçeğinin otoriter liderlik alt boyutunun betimsel istatistiği tablo 4.3.'te verilmiştir. Tablo 4.3. ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların “kararlarına, öğretmenlerin kayıtsız şartsız itaat etmelerini ister” önermesine 2,29 ortalama ile en düşük katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “az katılıyorum” düzeyine karşılık kalmaktadır. Katılımcıların “okul ile ilgili her konunun kendi kontrolü altında olmasını ister” önermesine 2,72 ortalama ile en yüksek katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “orta düzeyde katılıyorum” düzeyine karşılık gelmektedir. Bu ortalama “katılıyorum” düzeyine karşılık gelmektedir. Paternalist liderlik ölçeğinin otoriter liderlik alt boyutu 2,47 ortalama ile “az katılıyorum ” düzeyine karşılık gelmektedir.

Katılımcıların paternalist liderlik ölçeğinin çıkarıcı liderlik alt boyutunun betimsel istatistikleri ve yorumları tablo 4.4.'te verilmiştir.

*Tablo 4.4. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Çıkarıcı Liderlik Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği*

	N	$\bar{X}$	Ss	Düzye
21- güvendiği öğretmenlerden kendisini desteklemelerini bekler.	243	2,77	1,342	Orta Düzeyde Katılıyorum
20- öğretmenler ile kurduğu yakın bir iletişimin sonucu olarak onlardan bağlılık bekler.	243	2,38	1,232	Az Katılıyorum
22- muhalefeti etkisiz hale getirmek için özel stratejiler kullanır.	243	1,84	1,139	Az Katılıyorum
Çıkarıcı Liderlik	243	2,33	1,051	Az Katılıyorum
Paternalist Liderlik	243	3,46	0,481	Çok Katılıyorum

Araştırmaya katılan katılımcıların paternalist liderlik ölçeğinin çıkarıcı liderlik alt boyutunun betimsel istatistiği tablo 4.4.'te verilmiştir. Tablo 4.4. ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların “muhalefeti etkisiz hale getirmek için özel stratejiler kullanır” önermesine 1,84 ortalama ile en düşük katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “az katılıyorum” düzeyine karşılık kalmaktadır. Katılımcıların “güvendiği öğretmenlerden kendisini desteklemelerini bekler” önermesine 2,77 ortalama ile “orta düzeyde katılıyorum” düzeyine karşılık gelmektedir.

#### 4.1.2. Katılımcıların Paternalist Liderlik Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlere Göre İncelenmesi

Paternalist liderlik ölçeği ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-test) sonuçları Tablo 4.5.'te verilmiştir.

*Tablo 4.5. Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi*

	Değişken	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yardımsever Liderlik	Kadın	168	3,42	1,007	-0,792	0,429
	Erkek	75	3,53	0,974		
Ahlaki Liderlik	Kadın	168	4,32	0,796	-0,792	0,184
	Erkek	75	4,46	0,783		
Otoriter Liderlik	Kadın	168	2,51	1,185	-0,792	0,482
	Erkek	75	2,40	0,992		
Çıkarıcı Liderlik	Kadın	168	2,36	1,105	0,707	0,480
	Erkek	75	2,26	0,920		
Paternalist Liderlik	Kadın	168	3,44	0,458	-0,934	0,351
	Erkek	75	3,50	0,529		

\*p<.05

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin yardımsever liderlik alt boyutunda cinsiyete göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan bağımsız örnekleme t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin ahlaki liderlik alt boyutunda cinsiyete göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan bağımsız örnekleme t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin otoriter liderlik alt boyutunda cinsiyete göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan bağımsız örnekleme t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin çıkarıcı liderlik alt boyutunda cinsiyete göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan bağımsız örnekleme t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin genelinde cinsiyete göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

#### 4.1.2. Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi

Paternalist liderlik ölçeği ve alt boyutlarının medeni durum değişkenine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız örnekleme t testi (Independent Samples T-testi) sonuçları Tablo 4.6. 'da verilmiştir.

*Tablo 4.6. Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre İncelenmesi*

	Değişken	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yardımsöver Liderlik	evli	197	2,50	1,147	0,925	0,356
	bekar	46	2,33	1,042		
Ahlaki Liderlik	evli	197	4,34	0,788	-1,079	0,282
	bekar	46	4,48	0,816		
Otoriter Liderlik	evli	197	3,45	1,009	-0,252	0,801
	bekar	46	3,49	0,951		
Çıkarıcı Liderlik	evli	197	2,39	1,073	1,850	0,066
	bekar	46	2,07	0,916		
Paternalist Liderlik	evli	197	3,46	0,477	0,064	0,949
	bekar	46	3,45	0,503		

\* $p < 0,05$

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin yardımsever liderlik alt boyutunda medeni duruma göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin ahlaki liderlik alt boyutunda medeni duruma göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin otoriter liderlik alt boyutunda medeni duruma göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin çıkarıcı liderlik alt boyutunda medeni duruma göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin genelinde medeni duruma göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Başka bir ifadeyle öğretmenlerin medeni durumları okul müdürlerinin paternalist liderlik anlayışıyla ilgili algılarını etkilememektedir.

#### **4.1.3. Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Yaşa Göre İncelenmesi**

Paternalist liderlik ölçeği ve alt boyutlarının yaşa göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçları Tablo 4.7.'de verilmiştir.

*Tablo 4.7. Katılımcıların Paternalist Liderlik Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Betimsel İstatistikleri*

	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss
Yardımsever Liderlik	22-30 yaş	42	3,51	1,047
	30-40 yaş	130	3,39	1,042
	40 yaş üstü	71	3,54	0,878
Ahlaki Liderlik	22-30 yaş	42	4,38	0,788
	30-40 yaş	130	4,30	0,838
	40 yaş üstü	71	4,47	0,705

(Devamı diğer sayfada)

Tablo 4.7. Katılımcıların Paternalist Liderlik Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Betimsel İstatistikleri (Devamı)

	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss
Otoriter Liderlik	22-30 yaş	42	2,44	0,961
	30-40 yaş	130	2,54	1,197
	40 yaş üstü	71	2,37	1,095
Çıkarıcı Liderlik	22-30 yaş	42	2,38	0,924
	30-40 yaş	130	2,36	1,132
	40 yaş üstü	71	2,24	0,971
Paternalist Liderlik	22-30 yaş	42	3,49	0,555
	30-40 yaş	130	3,42	0,474
	40 yaş üstü	71	3,50	0,448

Tablo 4.8 Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Yaşa Göre İncelenmesi

	Yaş	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yardımsеver Liderlik	Gruplar Arası	1,229	2	0,614	0,617	0,540
	Gruplariçi	239,018	240	0,996		
	Toplam	240,247	242			
Ahlaki Liderlik	Gruplar Arası	1,379	2	0,690	0,728	0,536
	Gruplariçi	150,917	240	0,629		
	Toplam	152,296	242			
Otoriter Liderlik	Gruplar Arası	1,353	2	0,676	0,530	0,590
	Gruplariçi	306,538	240	1,277		
	Toplam	307,891	242			
Çıkarıcı Liderlik	Gruplar Arası	0,821	2	0,410	0,370	0,691
	Gruplariçi	266,398	240	1,110		
	Toplam	267,218	242			
Paternalist Liderlik	Gruplar Arası	0,327	2	0,163	0,705	0,495
	Gruplariçi	55,640	240	0,232		
	Toplam	55,967	242			

\*p<.05

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin yardımsever liderlik alt boyutunda yaşa göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin ahlaki liderlik alt boyutunda yaşa göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin otoriter liderlik alt boyutunda yaşa göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin çıkarıcı liderlik alt boyutunda yaşa göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin genelinde yaşa göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

#### 4.1.4. Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Hizmet Yılına Göre İncelenmesi

Paternalist liderlik ölçeği ve alt boyutlarının hizmet yılına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçları Tablo 4.9.'da verilmiştir.

*Tablo 4.9. Katılımcıların Paternalist Liderlik Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Hizmet Yılına Göre Betimsel İstatistikleri*

	Hizmet Yılı	N	$\bar{X}$	Ss
Yardımsaver Liderlik	1-5 yıl	41	3,54	1,090
	6-10 yıl	52	3,40	1,064
	11-15 yıl	66	3,21	0,917
	16 yıl üzeri	84	3,64	0,940
Ahlaki Liderlik	1-5 yıl	41	4,29	0,870
	6-10 yıl	52	4,42	0,860
	11-15 yıl	66	4,20	0,776
	16 yıl üzeri	84	4,49	0,709
Otoriter Liderlik	1-5 yıl	41	2,46	1,002
	6-10 yıl	52	2,44	1,247
	11-15 yıl	66	2,68	1,110
	16 yıl üzeri	84	2,33	1,118
Çıkarıcı Liderlik	1-5 yıl	41	2,39	1,051
	6-10 yıl	52	2,24	1,021
	11-15 yıl	66	2,48	1,156
	16 yıl üzeri	84	2,24	0,983
Paternalist Liderlik	41	3	0,55	0,086
	52	3	0,53	0,073
	66	3	0,39	0,048
	84	4	0,47	0,051

*Tablo 4.10. Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Hizmet Yılına Göre İncelenmesi*

	Hizmet Yılı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yardımsever Liderlik	Gruplar Arası	7,082	3	2,361	2,420	0,067
	Gruplariçi	233,166	239	0,976		
	Toplam	240,247	242			
Ahlaki Liderlik	Gruplar Arası	3,480	3	1,160	1,863	0,136
	Gruplariçi	148,816	239	0,623		
	Toplam	152,296	242			
Otoriter Liderlik	Gruplar Arası	4,578	3	1,526	1,202	0,310
	Gruplariçi	303,313	239	1,269		
	Toplam	307,891	242			
Çıkarıcı Liderlik	Gruplar Arası	2,787	3	,929	0,840	0,473
	Gruplariçi	264,431	239	1,106		
	Toplam	267,218	242			
Paternalist Liderlik	Gruplar Arası	1,294	3	0,431	1,885	0,133
	Gruplariçi	54,673	239	0,229		
	Toplam	55,967	242			

\*p<.05

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin yardımsever liderlik alt boyutunda hizmet yılına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin ahlaki liderlik alt boyutunda hizmet yılına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin otoriter liderlik alt boyutunda hizmet yılına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin çıkarıcı liderlik alt boyutunda hizmet yılına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin genelinde hizmet yılına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

#### **4.1.5. Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Son Çalıştığı Kurumdaki Çalışma Süresine Göre İncelenmesi**

Paternalist liderlik ölçeği ve alt boyutlarının katılımcıların son çalıştığı yerdeki çalışma süresine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) Analizi sonuçları Tablo 4.11.'de verilmiştir.

*Tablo 4.11. Katılımcıların Paternalist Liderlik Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Son Çalıştığı Yerdeki Çalışma Süresine Göre Betimsel İstatistikleri*

	Son Çalıştığı Yerdeki Süre	N	$\bar{X}$	Ss
Yardımsever Liderlik	1-2 yıl	81	3,62	0,997
	3-4 yıl	65	3,21	1,116
	5-6 yıl	42	3,52	0,809
	7 yıl ve üstü	55	3,45	0,945
Ahlaki Liderlik	1-2 yıl	81	4,46	0,848
	3-4 yıl	65	4,16	0,852
	5-6 yıl	42	4,53	0,615
	7 yıl ve üstü	55	4,33	0,723
Otoriter Liderlik	1-2 yıl	81	2,36	1,038
	3-4 yıl	65	2,63	1,349
	5-6 yıl	42	2,53	1,044
	7 yıl ve üstü	55	2,41	1,032
Çıkarıcı Liderlik	1-2 yıl	81	2,33	1,046
	3-4 yıl	65	2,45	1,138
	5-6 yıl	42	2,29	0,943
	7 yıl ve üstü	55	2,21	1,041
Paternalist Liderlik	1-2 yıl	81	3,54	0,523
	3-4 yıl	65	3,33	0,475
	5-6 yıl	42	3,54	0,397
	7 yıl ve üstü	55	3,42	0,457

*Tablo 4.12. Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Son Çalıştığı Yerdeki Çalışma Süresine Göre İncelenmesi*

	Son Çalıştığı Kurum	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Yardımsever Liderlik	Gruplar Arası	6,089	3	2,030	2,072	0,105	Fark Yok
	Gruplarıçığı	234,158	239	0,980			
	Toplam	240,247	242				
Ahlaki Liderlik	Gruplar Arası	4,599	3	1,533	2,481	0,062	Fark Yok
	Gruplarıçığı	147,697	239	0,618			
	Toplam	152,296	242				
Otoriter Liderlik	Gruplar Arası	3,080	3	1,027	0,805	0,492	Fark Yok
	Gruplarıçığı	304,811	239	1,275			
	Toplam	307,891	242				
Çıkarıcı Liderlik	Gruplar Arası	1,697	3	,566	0,509	0,676	Fark Yok
	Gruplarıçığı	265,521	239	1,111			
	Toplam	267,218	242				
Paternalist Liderlik	Gruplar Arası	1,923	3	0,641	2,835	0,039	1-2 yıl>3-4 yıl 5-6 yıl>3-4 yıl
	Gruplarıçığı	54,044	239	0,226			
	Toplam	55,967	242				

\*p<.05

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin yardımsever liderlik alt boyutunda katılımcıların son çalıştığı yerdeki çalışma süresine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).



Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin ahlaki liderlik alt boyutunda katılımcıların son çalıştığı yerdeki çalışma süresine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin otoriter liderlik alt boyutunda katılımcıların son çalıştığı yerdeki çalışma süresine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin çıkarıcı liderlik alt boyutunda katılımcıların son çalıştığı yerdeki çalışma süresine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinde katılımcıların son çalıştığı yerdeki çalışma süresine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmiştir ( $p < 0,05$ ). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Scheffe Testi sonucunda; en son çalıştığı kurumda 1-2 yıl ( $\bar{X} = 3,54$ ) ve 5-6 yıl ( $\bar{X} = 3,54$ ) arasında çalışan katılımcıların ortalamasının 3-4 yıl ( $\bar{X} = 3,33$ ) çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.1.6. Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Gelir Düzeylerine Göre İncelenmesi**

Paternalist liderlik ölçeği ve alt boyutlarının katılımcıların gelir düzeylerine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına göre yorumlanmıştır. Tablo 4.13.'te verilmiştir.

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin yardımseverlik alt boyutunda katılımcıların gelir düzeylerine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına paternalist liderlik ölçeğinin ahlaki liderlik alt boyutunda katılımcıların gelir düzeylerine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

*Tablo 4.13. Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Gelir Düzeylerine Göre İncelenmesi*

	Aylık Gelir	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yardımsever Liderlik	3000-4000 TL	99	3,50	0,972	0,538	0,591
	4000-6000 TL	144	3,43	1,015		
Ahlaki Liderlik	3000-4000 TL	99	4,35	0,821	-0,201	0,841
	4000-6000 TL	144	4,37	0,776		
Otoriter Liderlik	3000-4000 TL	99	2,47	1,168	0,033	0,974
	4000-6000 TL	144	2,47	1,103		
Çıkarıcı Liderlik	3000-4000 TL	99	2,32	1,097	-0,115	0,909
	4000-6000 TL	144	2,34	1,022		
PaternalistLiderlik	3000-4000 TL	99	3,47	0,456	0,327	0,744
	4000-6000 TL	144	3,45	0,499		

\*p<.05

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına paternalist liderlik ölçeğinin otoriter liderlik alt boyutunda gelir düzeylerine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına paternalist liderlik ölçeğinin çıkarıcı liderlik alt boyutunda katılımcıların gelir düzeylerine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına paternalist liderlik ölçeğinde katılımcıların gelir düzeylerine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

#### **4.1.7. Katılımcıların Paternalist Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Daha Önce Yöneticilik Görevinde Bulunma Durumuna Göre İncelenmesi**

Paternalist liderlik ölçeği ve alt boyutlarının katılımcıların daha önce yöneticilik görevinde bulunma durumuna göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına Tablo 4.14.'te verilmiştir.

*Tablo 4.14. Katılımcıların Paternalist Liderlik Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Daha Önce Yöneticilik Görevinde Bulunma Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri*

	Yöneticilik Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yardımsever Liderlik	evet	45	3,52	0,964	0,477	0,634
	hayır	198	3,44	1,005		
Ahlaki Liderlik	evet	45	4,44	0,850	0,776	0,439
	hayır	198	4,34	0,781		
Otoriter Liderlik	evet	45	2,52	1,095	0,307	0,759
	hayır	198	2,46	1,138		
Çıkarıcı Liderlik	evet	45	2,30	1,016	-0,232	0,816
	hayır	198	2,34	1,061		
Paternalist Liderlik	evet	45	3,51	0,510	0,841	0,401
	hayır	198	3,44	0,474		

\*p<.05

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin ahlaki liderlik alt boyutunda daha önce yöneticilik görevinde bulunma durumuna göre göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin otoriter liderlik alt boyutunda daha önce yöneticilik görevinde bulunma durumuna göre göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin çıkarıcı liderlik alt boyutunda daha önce yöneticilik görevinde bulunma durumuna göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçlarına göre paternalist liderlik ölçeğinin genelinde daha önce yöneticilik görevinde bulunma durumuna göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

#### 4.2. Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Pamukkale İlçesi ortaokul yöneticilerinin politik taktikler davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri içsel ve dışsal alt boyutlarıyla sunularak yorumlanmıştır.

##### 4.2.1 Politik Taktikler Ölçeğinin Alt Boyutlarının Betimsel İstatistikleri

Katılımcıların politik taktikler ölçeğinin kayırmacılık alt boyutuna ait betimsel istatistikleri ve yorumları tablo 4.15’de verilmiştir.

*Tablo 4.15. Politik Taktikler Ölçeğinin Kayırmacılık Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği*

	N	$\bar{X}$	Ss	Düzyey
1- Destek olduğu öğretmenlerin de kendisine destek olmasını ister.	243	2,64	1,269	orta derecede katılıyorum
2- Kendisine yakın olan öğretmenlerin yaptığı işleri abartır.	243	2,05	1,231	az katılıyorum
3- Başarı belgesi tekliflerinde kendisine yakın olan öğretmenleri tavsiye eder.	243	1,83	1,157	az katılıyorum
4- Okulda kendisine karşı tavır takınan öğretmenleri yalnız bırakır/ötekileştirir.	243	1,83	1,169	az katılıyorum
5- Öğrenci veya veli tarafından tercih edilme durumlarına göre, öğretmenler arasında ayırım yapar.	243	1,82	1,208	az katılıyorum
6- Kendisine yakın öğretmenleri muhbir olarak kullanır.	243	1,62	1,101	hiç katılmıyorum (Devamı Arkada)

7- Sevmediği öğretmenlere destek olanlara tavır alır.	243	1,56	0,987	hiç katılmıyorum
8- Bir başkasının yaptığı işi kendi yapmış gibi ya da kendisine yakın bir kişi yapmış gibi gösterir.	243	1,48	0,942	hiç katılmıyorum
9- Kendi çevresini oluşturmak için öğretmenlere çıkarlar sağlar.	243	1,47	0,963	hiç katılmıyorum
Kayırmacılık	243	1,81	0,920	az katılıyorum
Politik Taktikler	243	1,63	0,705	hiç katılmıyorum

Araştırmaya katılan katılımcıların politik taktikler ölçeğinin kayırmacılık alt boyutunun betimsel istatistiği tablo 4.16. 'da verilmiştir. Tablo 4.16. ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların “Kendi çevresini oluşturmak için öğretmenlere çıkarlar sağlar” önermesine 1,47 ortalama ile en düşük katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “az katılıyorum” düzeyine karşılık kalmaktadır. Katılımcıların “Destek olduğu öğretmenlerin de kendisine destek olmasını ister” önermesine 1,83 ortalama ile en yüksek katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “Orta derecede katılıyorum” düzeyine karşılık gelmektedir. Politik Taktikler ölçeğinin kayırmacılık alt boyutunun düzeyi incelendiğinde 1,81 ortalama ile “az katılıyorum” başka bir ifadeyle yüksek çıkmaktadır.

Katılımcıların politik taktikler ölçeğinin yıldırma alt boyutuna ait betimsel istatistikleri ve yorumları tablo 4.16'da verilmiştir.

*Tablo 4.16. Politik Taktikler Ölçeğinin Yıldırma Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği*

	N	$\bar{X}$	Ss	Düzye
Ders dağıtımında adil davranmaz.	243	1,52	0,985	hiç katılmıyorum
Öğretmenlerin verdiği dilekçeleri yasal bekleme süresinin sonuna kadar işleme koymaz.	243	1,44	0,953	hiç katılmıyorum
Sorun yaşadığı öğretmenleri norm fazlası yapar.	243	1,26	0,723	hiç katılmıyorum
Öğretmenleri ya da okul personelini cezalandırmak için izin/tatil gününde okula çağırır.	243	1,23	0,638	hiç katılmıyorum
Yıldırma	243	1,36	0,623	hiç katılmıyorum
Politik Taktikler	243	1,63	0,705	hiç katılmıyorum

Araştırmaya katılan katılımcıların politik taktikler ölçeğinin yıldırma alt boyutunun betimsel istatistiği tablo 4.16’de verilmiştir. Tablo 4.16. ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların “Öğretmenleri ya da okul personelini cezalandırmak için izin/tatil gününde okula çağırır” önermesine 1,23 ortalama ile en düşük katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “hiç katılmıyorum” düzeyine karşılık kalmaktadır. Katılımcıların “Ders dağıtımında adil davranmaz” önermesine 1,52 ortalama ile en yüksek katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “hiç katılmıyorum” düzeyine karşılık gelmektedir. . Politik Taktikler ölçeğinin yıldırma alt boyutunun düzeyi incelendiğinde 1,36 ortalama ile “hiç katılmıyorum” başka bir ifadeyle yüksek çıkmaktadır.

Katılımcıların politik taktikler ölçeğinin değersizleştirme alt boyutuna ait betimsel istatistikleri ve yorumları tablo 4.17’de verilmiştir.

*Tablo 4.17. Politik Taktikler Ölçeğinin Değersizleştirme Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği*

	N	$\bar{X}$	Ss	Düzye
14- Öğretmenlere mesleklerine ilişkin fikirlerini ifade etme şansı vermez.	243	1,55	0,979	hiç katılmıyorum
15- Öğretmenleri sürekli eleştirir fakat doğrunun nasıl olması gerektiğini göstermez / söylemez.	243	1,62	1,015	hiç katılmıyorum
16- Öğretmenleri, öğrencilerin yanında küçük düşürecek davranışlar sergiler.	243	1,40	0,834	hiç katılmıyorum
17- Öğretmenlerin yaptığı başarılı işleri görmezden gelir.	243	1,59	0,960	hiç katılmıyorum
18- Üst makamların yanında öğretmenleri iş bilmeyenler olarak etiketler.	243	1,28	0,731	hiç katılmıyorum
19- Öğretmenlerin yaptığı işleri bir başka öğretmenin yaptığı işle karşılaştırır.	243	1,70	1,039	hiç katılmıyorum
Değersizleştirme	243	1,52	0,749	hiç katılmıyorum
Politik Taktikler	243	1,63	0,705	hiç katılmıyorum

Araştırmaya katılan katılımcıların politik taktikler ölçeğinin değersizleştirme alt boyutunun betimsel istatistiği tablo 4.17’de verilmiştir. Tablo 4.17. ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların “Üst makamların yanında öğretmenleri iş bilmeyenler olarak etiketler” önermesine 1,28 ortalama ile en düşük katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “hiç katılmıyorum” düzeyine karşılık kalmaktadır. Katılımcıların “Öğretmenlerin yaptığı işleri bir başka öğretmenin yaptığı işle karşılaştırır” önermesine 1,70 ortalama ile en yüksek katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu

ortalama “hiç katılmıyorum” düzeyine karşılık gelmektedir. Politik Taktikler ölçeğinin değersizleştirme alt boyutunun düzeyi incelendiğinde 1,52 ortalama ile “hiç katılmıyorum” başka bir ifadeyle yüksek çıkmaktadır.

Katılımcıların politik taktikler ölçeğinin markalaşma alt boyutuna ait betimsel istatistikleri ve yorumları tablo 4.18’de verilmiştir.

*Tablo 4.18. Politik Taktikler Ölçeğinin Markalaşma Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği*

	N	$\bar{X}$	Ss	Düzye
20- Öğretmenler odasında sürekli kendini över.	243	1,47	0,937	hiç katılmıyorum
21- Ailesinin yüksek sosyo ekonomik yapısını çevrede itibar görmek için kullanır.	243	1,25	0,715	hiç katılmıyorum
22- Giysilerinin markası ve fiyatını herkesin içinde açıklar.	243	1,19	0,664	hiç katılmıyorum
23- Okulda olmadığı işlerin aksayacağı izlenimini oluşturur.	243	1,76	1,092	hiç katılmıyorum
Markalaşma	243	1,41	0,687	hiç katılmıyorum
Politik Taktikler	243	1,63	0,705	hiç katılmıyorum

Araştırmaya katılan katılımcıların politik taktikler ölçeğinin markalaşma alt boyutunun betimsel istatistiği tablo 4.18’de verilmiştir. Tablo 4.18. ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların “ Giysilerinin markası ve fiyatını herkesin içinde açıklar” önermesine 1,19 ortalama ile en düşük katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “hiç katılmıyorum” düzeyine karşılık kalmaktadır. Katılımcıların “Okulda olmadığı işlerin aksayacağı izlenimini oluşturur” önermesine 1,76 ortalama ile en yüksek katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “hiç katılmıyorum” düzeyine karşılık gelmektedir. Politik Taktikler ölçeğinin markalaşma alt boyutunun düzeyi incelendiğinde 1,41 ortalama ile “hiç katılmıyorum” başka bir ifadeyle yüksek çıkmaktadır.

Katılımcıların politik taktikler ölçeğinin koalisyon oluşturma alt boyutuna ait betimsel istatistikleri ve yorumları tablo 4.19’da verilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların politik taktikler ölçeğinin koalisyon oluşturma alt boyutunun betimsel istatistiği tablo 4.19’da verilmiştir. Tablo 4.19. ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların “Öğretmenleri üyesi olduğu sendikaya katılmaya zorlar/teşvik eder” önermesine 1,51 ortalama ile en düşük katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “hiç katılmıyorum” düzeyine karşılık kalmaktadır.

*Tablo 4.19. Politik Taktikler Ölçeğinin Koalisyon Oluşturma Alt Boyutunun Betimsel İstatistiği*

	N	$\bar{X}$	Ss	Düzye
24- Gücü elinde bulunduran sendikalara geçiş yapar.	243	2,22	1,410	az katılıyorum
25- İdeolojik olarak yakın olduğu görüşü toplum önünde açıkça ifade eder.	243	1,75	1,101	hiç katılmıyorum
26- Öğretmenleri üyesi olduğu sendikaya katılmaya zorlar/teşvik eder.	243	1,51	0,964	hiç katılmıyorum
27- Sendikalarda etkin kişilerle samimiyet kurar.	243	1,93	1,235	az katılıyorum
Koalisyon Oluşturma	243	1,85	0,954	az katılıyorum
Politik Taktikler	243	1,63	0,705	hiç katılmıyorum

Katılımcıların “Gücü elinde bulunduran sendikalara geçiş yapar” önermesine 2,22 ortalama ile en yüksek katılım düzeyi gösterdikleri görülmektedir. Bu ortalama “az katılıyorum” düzeyine karşılık gelmektedir. Politik Taktikler ölçeğinin koalisyon oluşturma alt boyutunun düzeyi incelendiğinde 1,85 ortalama ile “az katılıyorum” başka bir ifadeyle yüksek çıkmaktadır.

#### **4.2.2. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi**

Politik Taktikler ölçeği ve normal dağılım göstermeyen alt boyutlarının cinsiyete göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan Mann- Whitney U Testi analizi sonuçları Tablo 4.20.’de verilmiştir.

*Tablo 4.20. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi*

	Değişken	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Yıldırma	Kadın	168	120,17	20188,00	5992,00	0,502
	Erkek	75	126,11	9458,00		
Değersizleştirme	Kadın	168	120,02	20163,50	5967,50	0,493
	Erkek	75	126,43	9482,50		
Markalaşma	Kadın	168	117,93	19813,00	5617,00	0,148
	Erkek	75	131,11	9833,00		
Politik Taktikler	Kadın	168	122,39	20561,50	6234,50	0,897
	Erkek	75	121,13	9084,50		

\*p<.05

Yapılan Mann- Whitney U Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan yıldırma alt boyutunda cinsiyete göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p < 0,05).

Yapılan Mann- Whitney U Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan değersizleştirme alt boyutunda cinsiyete göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p < 0,05$ ).

Yapılan Mann- Whitney U Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan markalaşma alt boyutunda cinsiyete göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p < 0,05$ ).

Yapılan Mann- Whitney U Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinde cinsiyete göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p < 0,05$ ).

Politik Taktikler ölçeğinin normal dağılım gösteren kayırmacılık ve koalisyon oluşturma alt boyutlarının cinsiyete göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçları Tablo 4.21.'de verilmiştir.

*Tablo 4.21. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi*

	Değişken	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Kayırmacılık	Kadın	168	1,82	0,914	0,304	0,761
	Erkek	75	1,79	0,938		
Koalisyon Oluşturma	Kadın	168	1,80	0,894	-1,342	0,181
	Erkek	75	1,98	1,073		

\* $p < 0,05$

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan kayırmacılık alt boyutunda cinsiyete göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan koalisyon oluşturma alt boyutunda cinsiyete göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

#### **4.2.3. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi**

Politik Taktikler ölçeği ve normal dağılım göstermeyen alt boyutlarının medeni duruma göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan Mann- Whitney U Testi analizi sonuçları Tablo 4.22.'de verilmiştir.



*Tablo 4.22. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi*

	Değişken	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Yıldırma	Evli	197	121,82	23999,50	4496,50	0,929
	Bekâr	46	122,75	5646,50		
Değersizleştirme	Evli	197	124,06	24439,00	4126,00	0,324
	Bekâr	46	113,20	5207,00		
Markalaşma	Evli	197	121,85	24003,50	4500,50	0,939
	Bekâr	46	122,66	5642,50		
Politik Taktikler	Evli	197	124,69	24564,00	4001,00	0,216
	Bekâr	46	110,48	5082,00		

\*p<.05

Yapılan Mann- Whitney U Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan yıldırma alt boyutunda medeni duruma göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan Mann- Whitney U Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan değersizleştirme alt boyutunda medeni duruma göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan Mann- Whitney U Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan markalaşma alt boyutunda medeni duruma göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan Mann- Whitney U Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinde medeni duruma göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Politik Taktikler ölçeğinin normal dağılım gösteren kayırmacılık ve koalisyon oluşturma alt boyutlarının medeni göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçları Tablo 4.23.'te verilmiştir.

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan kayırmacılık alt boyutunda medeni duruma göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

*Tablo 4.23. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Medeni Duruma Göre İncelenmesi*

	Değişken	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Kayırmacılık	Evli	197	1,82	0,859	0,221	0,825
	Bekâr	46	1,79	1,154		
Koalisyon Oluşturma	Evli	197	1,87	0,915	0,390	0,697
	Bekâr	46	1,80	1,117		

\*p<.05

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan koalisyon oluşturma alt boyutunda medeni duruma göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p>0,05).

#### **4.2.4. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Yaşlarına Göre İncelenmesi Duruma Göre İncelenmesi**

Politik Taktikler ölçeği ve normal dağılım göstermeyen alt boyutlarının katılımcıların yaşlarına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan Kruskal-Wallis Testinin analizi sonuçları Tablo 4.24.'te verilmiştir.

*Tablo 4.24. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarının Yaşlarına Göre İncelenmesi*

	Değişken	N	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p
Yıldırma	22-30 yaş	42	115,857	3	5,038	0,169
	30-40 yaş	130	130,350			
	40 yaş ve üstü	71	109,720			
Değersizleştirme	22-30 yaş	42	124,488	3	1,678	0,642
	30-40 yaş	130	125,904			
	40 yaş ve üstü	71	113,864			
Markalaşma	22-30 yaş	42	128,988	3	0,671	0,880
	30-40 yaş	130	120,850			
	40 yaş ve üstü	71	118,932			
Politik Taktikler	22-30 yaş	42	120,821	3	1,829	0,609
	30-40 yaş	130	127,158			
	40 yaş ve üstü	71	112,822			

\*p<.05

Yapılan Kruskal-Wallis Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan yıldırma alt boyutunda yaşa göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan Kruskal-Wallis Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan değersizleştirme alt boyutunda yaşa göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan Kruskal-Wallis Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan markalaşma alt boyutunda yaşa göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan Kruskal-Wallis Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinde yaşa göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Politik Taktikler ölçeğinin normal dağılım gösteren kayırmacılık ve koalisyon oluşturma alt boyutlarının yaşa göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçları Tablo 4.25.'de verilmiştir.

*Tablo 4.25. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarının Yaşlarına Göre Betimsel İstatistikleri*

	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss
Kayırmacılık	22-30 yaş	42	1,66	0,720
	30-40 yaş	130	1,93	1,006
	40 yaş üstü	71	1,68	0,834
Koalisyon Oluşturma	22-30 yaş	42	1,80	0,942
	30-40 yaş	130	1,90	1,010
	40 yaş üstü	71	1,80	0,859

Katılımcıların politik taktikler ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre incelenmesi Tablo 4.26'da verilmiştir.

*Tablo 4.26. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Yaşlarına Göre İncelenmesi*

	Yaş	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kayırmacılık	Gruplar Arası	4,176	2	2,088	2,500	0,084
	Grupları içi	200,464	240	0,835		
	Toplam	204,640	242			
Koalisyon Oluşturma	Gruplar Arası	0,697	2	0,349	0,381	0,684
	Grupları içi	219,742	240	0,916		
	Toplam	220,439	242			

\* $p < .05$

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan kayırmacılık alt boyutunda yaşa göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p>0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan koalisyon oluşturma alt boyutunda yaşa göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p>0,05$ ).

#### 4.2.5. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Toplam Hizmet Sürelerine Göre İncelenmesi

Politik Taktikler ölçeği ve normal dağılım göstermeyen alt boyutlarının katılımcıların toplam hizmet sürelerine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan Kruskal-Wallis Testinin analizi sonuçları Tablo 4.27.'de verilmiştir.

*Tablo 4.27. Katılımcıların Politik Taktikler Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Toplam Hizmet Sürelerine Göre İncelenmesi*

	Değişken	N	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p
Yıldırma	1-5 yıl	41	132,939	3	6,417	0,093
	6-10 yıl	52	122,510			
	11-15 yıl	66	131,727			
	16 yıl üzeri	84	108,702			
Değersizleştirme	1-5 yıl	41	127,805	3	3,915	0,271
	6-10 yıl	52	127,173			
	11-15 yıl	66	129,220			
	16 yıl üzeri	84	110,292			
Markalaşma	1-5 yıl	41	128,427	3	1,183	0,757
	6-10 yıl	52	118,635			
	11-15 yıl	66	126,250			
	16 yıl üzeri	84	117,607			
Politik Taktikler	1-5 yıl	41	126,720	3	6,042	0,110
	6-10 yıl	52	124,625			
	11-15 yıl	66	135,152			
	16 yıl üzeri	84	107,738			

\* $p<.05$

Yapılan Kruskal-Wallis Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan yıldırma alt boyutunda toplam hizmet süresine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan Kruskal-Wallis Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan değersizleştirme alt boyutunda toplam hizmet süresine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan Kruskal-Wallis Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan markalaşma alt boyutunda toplam hizmet süresine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan Kruskal-Wallis Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinde toplam hizmet süresine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Politik Taktikler ölçeğinin normal dağılım gösteren kayırmacılık ve koalisyon oluşturma alt boyutlarının toplam hizmet süresine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçları Tablo 4.28.'de verilmiştir.

*Tablo 4.28. Katılımcıların Politik Taktikler Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Toplam Hizmet Sürelerine Göre Betimsel İstatistikleri*

	Toplam Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	Ss
Kayırmacılık	1-5 yıl	41	1,75	0,840
	6-10 yıl	52	1,88	0,977
	11-15 yıl	66	2,02	1,031
	16 yıl üzeri	84	1,63	0,795
Koalisyon Oluşturma	1-5 yıl	41	1,91	0,992
	6-10 yıl	52	1,87	1,090
	11-15 yıl	66	1,92	0,872
	16 yıl üzeri	84	1,76	0,918

*Tablo 4.29. Katılımcıların Politik Taktikler Ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Toplam Hizmet Sürelerine Göre İncelenmesi*

	Toplam Hizmet Süresi	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kayırmacılık	Gruplar Arası	6,085	3	2,028	2,441	0,065
	Gruplarıçi	198,556	239	0,831		
	Toplam	204,640	242			
Koalisyon Oluşturma	Gruplar Arası	1,196	3	0,399	0,434	0,729
	Gruplarıçi	219,243	239	0,917		
	Toplam	220,439	242			

\* $p < .05$

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan kayırmacılık alt boyutunda toplam hizmet süresine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan koalisyon oluşturma alt boyutunda toplam hizmet süresine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p>0,05$ ).

#### 4.2.6. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin En Son Çalıştığı Yerdeki Çalıştığı Süreye Göre İncelenmesi

Politik Taktikler ölçeği ve normal dağılım göstermeyen alt boyutlarının katılımcıların en son çalıştığı yerdeki çalıştığı süreye göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan Kruskal-Wallis Testinin analizi sonuçları Tablo 4.30.'da verilmiştir.

*Tablo 4.30. Katılımcıların Politik Taktikler Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının En Son Çalıştığı Yerdeki Çalıştığı Süreye Göre İncelenmesi*

	Son Çalıştığı Kurum	N	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p
Yıldırma	1-2 yıl	81	122,679	5	2,964	0,706
	3-4 yıl	65	127,862			
	5-6 yıl	42	116,357			
	7 yıl ve üstü	55	108,786			
Değersizleştirme	1-2 yıl	81	121,802	5	7,289	0,200
	3-4 yıl	65	136,800			
	5-6 yıl	42	121,786			
	7 yıl ve üstü	55	96,119			
Markalaşma	1-2 yıl	81	123,414	5	2,213	0,819
	3-4 yıl	65	127,346			
	5-6 yıl	42	115,262			
	7 yıl ve üstü	55	118,286			
Politik Taktikler	1-2 yıl	81	119,981	5	7,745	0,171
	3-4 yıl	65	137,885			
	5-6 yıl	42	114,631			
	7 yıl ve üstü	55	98,476			

\* $p<.05$

Yapılan Kruskal-Wallis Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan yıldırma alt boyutunda en son çalıştığı yerdeki çalıştığı süreye göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan Kruskal-Wallis Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan değersizleştirme alt boyutunda en son çalıştığı yerdeki çalıştığı süreye göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan Kruskal-Wallis Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan markalaşma alt boyutunda en son çalıştığı yerdeki çalıştığı süreye göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan Kruskal-Wallis Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinde en son çalıştığı yerdeki çalıştığı süreye göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Politik Taktikler ölçeğinin normal dağılım gösteren kayırmacılık ve koalisyon oluşturma alt boyutlarının en son çalıştığı yerdeki çalıştığı süreye göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını tespiti için tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonuçları Tablo 4.31. 'de verilmiştir.

*Tablo 4.31. Katılımcıların Politik Taktikler Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının En Son Çalıştığı Yerdeki Çalıştığı Süreye Göre Betimsel İstatistikleri*

	Yaş	N	$\bar{X}$	Ss
Kayırmacılık	1-2 yıl	81	1,76	0,971
	3-4 yıl	65	2,03	1,002
	5-6 yıl	42	1,71	0,805
	7 yıl ve üstü	55	1,71	0,791
Koalisyon Oluşturma	1-2 yıl	81	1,93	1,039
	3-4 yıl	65	1,95	1,015
	5-6 yıl	42	1,77	0,877
	7 yıl ve üstü	55	1,70	0,793

*Tablo 4.32. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerini En Son Çalıştığı Yerdeki Çalıştığı Süreye Göre İncelenmesi*

	En Son Çalıştığı Kurum	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kayırmacılık	Gruplar Arası	4,491	3	1,497	1,788	0,150
	Grupları içi	200,149	239	0,837		
	Toplam	204,640	242			
Koalisyon Oluşturma	Gruplar Arası	2,749	3	0,916	1,006	0,391
	Grupları içi	217,690	239	0,911		
	Toplam	220,439	242			

\* $p < .05$

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan kayırmacılık alt boyutunda en son çalıştığı yerdeki çalıştığı süreye göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova testi) sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan koalisyon oluşturma alt boyutunda en son çalıştığı yerdeki çalıştığı süreye göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

#### 4.2.7. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Gelir Düzeylerine Göre İncelenmesi

Politik Taktikler ölçeği ve normal dağılım göstermeyen alt boyutlarının katılımcıların aylık gelir düzeylerine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan Mann- Whitney U Testi analizi sonuçları Tablo 4.33.'te verilmiştir.

*Tablo 4.33. Katılımcıların Politik Taktikler Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Gelir Düzeylerine Göre İncelenmesi*

	Aylık Gelir	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Yıldırma	3000-4000 TL	99	123,77	12253,50	6952,50	0,719
	4000-6000 TL	144	120,78	17392,50		
Değersizleştirme	3000-4000 TL	99	119,17	11798,00	6848,00	0,587
	4000-6000 TL	144	123,94	17848,00		
Markalaşma	3000-4000 TL	99	121,09	11987,50	7037,50	0,857
	4000-6000 TL	144	122,63	17658,50		
Politik Taktikler	3000-4000 TL	99	121,11	11989,50	7039,50	0,869
	4000-6000 TL	144	122,61	17656,50		

\*p<.05

Yapılan Mann- Whitney U Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan yıldırma alt boyutunda aylık gelir düzeylerine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan Mann- Whitney U Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan değersizleştirme alt boyutunda aylık gelir düzeylerine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan Mann- Whitney U Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan markalaşma alt boyutunda aylık gelir düzeylerine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan Mann- Whitney U Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinde aylık gelir düzeylerine göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Politik Taktikler ölçeğinin normal dağılım gösteren kayırmacılık ve koalisyon oluşturma alt boyutlarının aylık gelir düzeylerine ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçları Tablo 4.35. 'te verilmiştir.



*Tablo 4.34. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerini Gelire Göre İncelenmesi*

	Aylık Gelir	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Kayırmacılık	3000-4000 TL	99	1,82	0,982	0,149	0,882
	4000-6000 TL	144	1,80	0,877		
Koalisyon Oluşturma	3000-4000 TL	99	1,83	0,962	-0,278	0,781
	4000-6000 TL	144	1,87	0,953		

\*p<.05

Yapılan bağımsız örnekleme t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan kayırmacılık alt boyutunda aylık gelire göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p>0,05).

Yapılan bağımsız örnekleme t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan koalisyon oluşturma alt boyutunda aylık gelire göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p>0,05).

#### **4.2.8. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Daha Önce Yöneticilik Görevinde Bulunma Durumlarına Göre İncelenmesi**

Politik Taktikler ölçeği ve normal dağılım göstermeyen alt boyutlarının katılımcıların daha önce yöneticilik görevinde bulunma durumlarına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan Mann-Whitney U Testi analizi sonuçları Tablo 4.35 'de verilmiştir.

*Tablo 4.35. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Daha Önce Yöneticilik Görevinde Bulunma Durumlarına Göre İncelenmesi*

	Değişken	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Yıldırma	evet	45	125,93	5667,00	4278,00	0,646
	hayır	198	121,11	23979,00		
Değersizleştirme	evet	45	123,19	5543,50	4401,50	0,896
	hayır	198	121,73	24102,50		
Markalaşma	evet	45	125,16	5632,00	4313,00	0,721
	hayır	198	121,28	24014,00		
Politik Taktikler	evet	45	121,99	5489,50	4454,50	0,999
	hayır	198	122,00	24156,50		

\*p<.05

Yapılan Mann-Whitney U Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan yıldırma alt boyutunda katılımcıların daha önce yöneticilik görevinde bulunma durumlarına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir (p > 0,05).

Yapılan Mann- Whitney U Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan değersizleştirme alt boyutunda katılımcıların daha önce yöneticilik görevinde bulunma durumlarına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan Mann- Whitney U Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan markalaşma alt boyutunda katılımcıların daha önce yöneticilik görevinde bulunma durumlarına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan Mann- Whitney U Testi analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinde katılımcıların daha önce yöneticilik görevinde bulunma durumlarına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Politik Taktikler ölçeğinin normal dağılım gösteren kayırmacılık ve koalisyon oluşturma alt boyutlarının katılımcıların daha önce yöneticilik görevinde bulunma durumlarına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonuçları Tablo 4.36. 'da verilmiştir.

*Tablo 4.36. Katılımcıların Politik Taktikler ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerin Daha Önce Yöneticilik Görevinde Bulunma Durumlarına Göre İncelenmesi*

	Değişken	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Kayırmacılık	evet	45	1,80	0,991	-0,097	0,923
	hayır	198	1,81	0,905		
Koalisyon Oluşturma	evet	45	1,99	1,033	1,095	0,275
	hayır	198	1,82	0,936		

\* $p < .05$

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan kayırmacılık alt boyutunda katılımcıların daha önce yöneticilik görevinde bulunma durumlarına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Yapılan bağımsız örneklemeler t testi (Independent Samples T-testi) analizi sonucunda politik taktikler ölçeğinin alt boyutu olan koalisyon oluşturma alt boyutunda katılımcıların daha önce yöneticilik görevinde bulunma durumlarına göre 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

### 4.3. Paternalist Liderlik ve Alt Boyutları İle Politik Taktikler Arasındaki İlişki

Paternalist liderlik ve alt boyutları normal dağılım gösterirken politik taktikler ölçeği normal dağılım göstermemektedir. Paternalist liderlik ve alt boyutları ile politik taktikler ölçeğinin arasındaki ilişkilerin tespiti için Spearman Brown Sıra Farkları Korelasyon Analizi yapılmıştır ve sonuçları tablo 4.37.'de verilmiştir.

*Tablo 4.37. Paternalist Liderlik ve Alt Boyutları İle Politik Taktikler Ölçeği Arasındaki İlişkileri*

	Yardımsever Liderlik	Ahlaki Liderlik	Otoriter Liderlik	Çıkarıcı Liderlik	Paternalist Liderlik	Politik Taktikler
Yardımsever Liderlik	1					
Ahlaki Liderlik	,655**	1				
Otoriter Liderlik	-,593**	-,557**	1			
Çıkarıcı Liderlik	-,433**	-,518**	,640**	1		
Paternalist Liderlik	,873**	,747**	-,284**	-,137*	1	
Politik Taktikler	-,551**	-,678**	,505**	,553**	-,496**	1

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2 – tailed)

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2 – tailed)

Elde edilen sonuçlar yorumlanmak istendiğinde paternalist liderlik ile politik taktikler arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Paternalist liderlik ile politik taktikler arasında ( $r = -0,496$ ) zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır.

Paternalist liderlik ölçeğinin yardımsever liderlik alt boyutu ile politik taktikler ölçeği arasında ( $r = -0,551$ ) orta düzeyde negatif bir ilişki vardır.

Paternalist liderlik ölçeğinin ahlaki liderlik alt boyutu ile politik taktikler ölçeği arasında ( $r = -0,678$ ) orta düzeyde negatif bir ilişki vardır.

Paternalist liderlik ölçeğinin otoriter liderlik alt boyutu ile politik taktikler ölçeği arasında ( $r = 0,505$ ) orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır.

Paternalist liderlik ölçeğinin çıkarıcı liderlik alt boyutu ile politik taktikler arasında ( $r = 0,553$ ) orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır.

#### 4.4. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Politik Taktikler Ölçeğini Çoklu Regresyon İle Yordaması

Araştırmanın bu bölümünde okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının alt boyutlarının politik taktikler ölçeğini yordayıp yordamadığı tespit edilecektir. Çoklu regresyon analizi ile sonucuna göre paternalist liderlik ölçeğinin alt boyutlarının hangi önem sırası ile yordadığı ortaya konulacaktır.

##### 4.4.1. Paternalist Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Politik Taktikler Ölçeğini Çoklu Regresyon İle Yordanması

Paternalist liderlik ölçeğinin alt boyutları olan yardımsever liderlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik ve çıkarıcı liderlik değişkenlerine göre politik taktikler ölçeğinin yordanmasıyla alakalı regresyon analizi sonuçları tablo 4.38.'de verilmiştir.

*Tablo 4.38. Paternalist liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları Değişkenlerine Göre Politik Taktikler Ölçeğinin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları*

##### Politik Taktikler

Değişken	B	SHB	$\beta$	T	p	İkili r	Kısmi R
(Constant)	3,308	0,292		11,331	,000		
Yardımsever Liderlik	-0,100	0,045	-0,141	-2,224	,027	-0,551	-0,143
Ahlaki Liderlik	-0,400	0,056	-0,450	-7,108	,000	-0,678	-0,418
Otariter Liderlik	0,006	0,041	0,010	,154	,878	0,505	0,010
Çıkarıcı Liderlik	0,169	0,040	0,252	4,200	,000	0,553	0,263
R=0,726		$R^2 = 0,527$		F=66,315		P=0,000	

Tablo 4.38.'de görüldüğü üzere ortaokul öğretmenlerinin politik taktikler ölçeğini paternalist liderlik ölçeğinin alt boyutları ile beraber orta seviyede manidar olacak şekilde bir ilişki gösterdiği görülmüştür ( $R=0.726$ ,  $R^2 = 0.527$ ,  $P<0.05$ ). Paternalist liderlik ölçeğinin adı geçen alt boyutları değişkenleri ile beraber politik taktikler ölçeğinin toplam varyansın %53'ünü açıklamaktadır. Standartize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) bakımından, yordayıcı değişkenlerin politik taktikler ölçeğine etkisine göre önem sırasına bakıldığında; ahlaki liderlik, çıkarıcı liderlik, yardımsever liderlik ve otoriter liderlik olarak sıralanmaktadır. Yordayıcı değişkenlerden yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik değişkenleri politik taktikleri ters yönde yordamaktadır. Regresyon analizinin anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, yardımsever liderlik, ahlaki liderlik ve çıkarıcı liderlik değişkenlerinin politik taktiklere etkisi bakımından önemli (anamlı) bir yordayıcı

olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber diğer değişkenlerin önemli bir etkiye sahip olmadıkları görölmüştür.

Regresyon analizi sonuçlarına göre politik taktiklerin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

Politik Taktikler= 3,308 - 0,400.(Ahlaki Liderlik) + 0,169.( Çıkarıcı Lidelik) - 0,100.(Yardıms sever Liderlik)

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışları ile politik taktikleri arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amaçları doğrultusunda elde edilen sonuçlara, bu sonuçlara yönelik tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Tartışma ve Sonuç

##### 5.1.1. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarına İlişkin Sonuçlar

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına dair öğretmen algıları “yardımsever liderlik, otoriter liderlik, çıkarıcı liderlik ve ahlaki liderlik” alt boyutları göz önünde bulundurularak yorumlanmıştır. Okul müdürlerine ilişkin yardımsever liderlik algılarının ortalamasının  $\bar{X}=3,45$  olduğu ve “yüksek” seviyede yardımsever liderlik davranışı sergiledikleri söylenebilir. Otoriter liderlik algılarının ortalamasının  $\bar{X}=2,47$ ; çıkarıcı liderlik algılarının ortalamasının  $\bar{X}=2,33$  ise olduğu ve “düşük” seviyede otoriter ve çıkarıcı liderlik davranışı sergiledikleri belirlenmiştir. Bununla birlikte ahlaki liderlik algılarının ortalamasının  $\bar{X}=4,36$  olduğu ve “çok yüksek” seviyede ahlaki liderlik davranışı sergiledikleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışlarının ortalamasının  $\bar{X}=3,46$  olduğu ve “yüksek” seviyede paternalistik liderlik davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları hususunda olumlu algıya sahip oldukları ifade edilebilir.

Okul müdürlerinin “otoritelerini bireysel menfaat sağlamak için kullanma” davranışını ise en düşük düzeyde sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu bulgudan yola çıkarak okul müdürlerinin bireysel fayda sağlamak amacıyla otorite kullanmadıkları ve okulun yararını bireysel çıkarlarının önünde tuttukları şeklinde yorumlanabilir. Bu durum, paternalist liderlerin bencilliği reddedip, şahsi menfaatlerle iş ilişkilerini birbirine karıştırmamalarıyla açıklanabilir. Bununla birlikte okul müdürlerinin “okul dışından gelen haksız eleştirilere karşı öğretmenleri koruma” davranışını en yüksek düzeyde sergiledikleri belirlenmiştir. Bu bulgu, paternalist liderlerin takipçilerinin özel ve ailevi problemleriyle

ilgilenmeleri ve onları koruyup kollamaları ile açıklanabilir. Paternalistik değerlere sahip liderler çalışanlarına bir baba rolüyle yaklaşmakta ve onları tehlikelere karşı kollamaktadırlar.

Araştırma bulguları ilgili literatürle uyum göstermektedir (Dağlı ve Ağalday, 2018; Arslan, 2016; Mamatoğlu, 2010; Cerit, 2013). Dağlı ve Ağalday (2018) tarafından yürütülen araştırmada da okul müdürlerinin “*otoritelerini bireysel menfaat sağlamak için kullanma*” davranışının en düşük düzeyde; “*okul dışından gelen haksız eleştirilere karşı öğretmenleri koruma*” davranışının ise en yüksek düzeyde sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Saylık’ın (2017) çalışmasında da mevcut araştırma ile benzer şekilde, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları sergiledikleri; okulda bir aile havası oluşturma, yardımsever davranışlar sergileme ve otoriter yaklaşımlara başvurma gibi davranışlara başvurdukları belirlenmiştir. Mete ve Serin (2015) tarafından yürütülen bir çalışmada öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yüksek düzeyde paternalist liderlik davranışı sergilediklerini düşündükleri belirlenmiştir.

### **5.1.2. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Sonuçlar**

Öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik algılarının demografik özelliklere göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlara aşağıda sırasıyla yer verilmiştir.

#### **5.1.2.1. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik algıların öğretmenlerin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar**

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu bulguya göre kadın ve erkek öğretmenlerin, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik algıları benzer düzeydedir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin cinsiyetleri, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik algılarını etkilememektedir. Bu bulgu okul yöneticilerinin öğretmenlere cinsiyetlerinden bağımsız olarak mesleki ve özel hayatları ile ilgili babacan tutum sergilemesi ile açıklanabilir.

Konuyla ilgili yürütülen araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bazı araştırmalarda cinsiyete göre anlamlı farklılık tespit edilirken (Cesur, Erkilet ve Taylan, 2015; Cerit, Özdemir, Akgün, 2011); bazı araştırmalarda ise farklılık tespit edilmemiştir (Arslan, 2016; Bilici, 2017; Fettahlıoğlu vd., 2018). Mevcut çalışmadan farklı olarak Dağlı

ve Ağalday (2018) tarafından yürütülen araştırmada, erkek öğretmenlerin kendi müdürlerinin yardımsever liderlik davranışlarına ilişkin algılarının kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

### **5.1.2.2. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik algıların öğretmenlerin medeni durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar**

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu bulguya göre evli ve bekâr öğretmenlerin, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik algıları paralellik arz etmektedir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin medeni durumları, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik algılarını etkilememektedir. Bu durum okulda bir aile iklimi oluşturmak için çabalamaları ve öğretmenlere bir “ebeveyn” gibi yaklaşarak onlara kol kanat germeleri ile açıklanabilir.

Araştırma sonuçları, medeni durumun karşılaştırıldığı bazı çalışmalardaki bulgular ile desteklenmektedir (Saylık, 2017; Fettahlıoğlu vd., 2018,). Dağlı ve Ağalday’ın (2018) çalışmasında, medeni durum değişkenine göre paternalist liderliğin hiçbir boyutunda anlamlı farklılığa yol açmadığı saptanmamıştır. Gürcan (2018), Y kuşağı çalışanların amirlerine yönelik paternalist liderlik algılarında medeni duruma göre farklılık oluşmadığını belirlemiştir. Öte yandan, Taşlıyan ve arkadaşları (2017) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, bekar işgörenler evli çalışanlara kıyasla yöneticilerin çalışanlarına aile üyesi gibi davrandığı konusunda daha olumlu görüş beyan etmişlerdir.

### **5.1.2.3. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik algıların öğretmenlerin yaşlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar**

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu bulguya göre farklı yaş grubundaki öğretmenlerin, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik algıları benzerdir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin yaşları, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik algılarını etkilememektedir. Bu sonuç, paternalist liderlerin astlarıyla olan ilişkisi ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkiye benzerliği ile açıklanabilir. Paternalist lider, yaştan bağımsız olarak astını koruyup kollamak, rehberlik etmek, doğru yolu göstermek istemektedir.



Araştırma sonuçları konuyla ilgili yürütülen başka çalışmalarla uyum göstermektedir (Fettahlıoğlu vd., 2018; Bilici, 2017). Cesur ve arkadaşları (2015) tarafında yürütülen çalışmada, yaş değişkeninin paternalist liderlik algısının hiçbir boyutunda anlamlı farklılığa yol açmadığı tespit edilmiştir. Öte yandan Taşlıyan ve arkadaşlarına göre (2017) çalışanlar, yaşları arttıkça yöneticilerin kendilerine aile üyesi gibi davrandıklarını düşünmektedirler. Aycan (2001) tarafından yapılan bir alan araştırmasında, paternalizmin gençler tarafından çok fazla tercih edilmeyen bir liderlik özelliği olduğu tespit edilmiştir.

#### **5.1.2.4. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik algıların öğretmenlerin hizmet yılına göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar**

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının hizmet yılı (mesleki kıdem) değişkenine göre anlamlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin mesleki kıdemleri, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik algılarını etkilememektedir. Bu durum, okul müdürlerinin her bir çalışanı ile yakın ilişki kurması ve kişisel sorunlarıyla ilgilenmesi açıklanabilir. Araştırma sonuçları konuyla ilgili yürütülen başka çalışmalarla uyum göstermektedir (Arslan, 2016; Fettahlıoğlu vd., 2018; Saylık, 2017). Bilici (2017), çalışma sürelerindeki farklılıkların, paternalist liderlik algısı üzerinde anlamlı farklılığa neden olmadığını belirlemiştir. Öte yandan Yaman (2011) tarafından yürütülen çalışmada yöneticilerin paternalist liderlik davranışları hakkındaki çalışanların tutum ve algılarının iş tecrübesine bağlı olarak artış gösterdiği belirlenmiştir.

#### **5.1.2.5. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik algıların öğretmenlerin son çalıştığı yerdeki çalışma süresine göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar**

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının son çalıştığı yerdeki çalışma süresine (işletme kıdemi) göre anlamlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ancak en son çalıştığı kurumda 1-2 yıl ve 5-6 yıl arasında çalışan katılımcıların ortalamasının 3-4 yıl çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin işletme kıdemleri, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik algılarını etkilememektedir. Bu sonuç Bilici (2001) tarafından üzerinde yapılan araştırma sonucu ile paralellik göstermektedir. Benzer şekilde Arslan (2016) tarafından

349 öğretmenle gerçekleştirilen bir çalışmada, aynı okulda çalışma süreleri farklı olan öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik algıları arasında farklılık olmadığı belirlenmiştir.

#### **5.1.2.6. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik algıların gelir düzeyine göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar**

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının gelir düzeyine göre anlamlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin gelir düzeyleri, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik algılarını etkilememektedir. Okul yöneticilerinin otoritesini kendisine menfaat sağlamak için kullanmaması, dürüst olmaları ve mesleki özelliklerden ötürü bu sonuçların elde edildiği değerlendirilebilir. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde mevcut araştırmanın bulgusunu destekleyen araştırma sonuçlarına rastlanmamıştır.

#### **5.1.2.7. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik algıların yöneticilik görevinde bulunma durumuna göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar**

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının yöneticilik görevinde bulunma değişkenine göre anlamlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin yöneticilik tecrübesi, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına yönelik algılarını etkilememektedir. Literatür incelendiğinde bu sonucu destekleyen çalışmalara rastlanmamıştır.

#### **5.1.3. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Politik Taktik Davranışlarına İlişkin Sonuçlar**

Okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri “kayırmacılık, yıldırma, değersizleştirme, markalaştırma ve koalisyon oluşturma” alt boyutları göz önünde bulundurularak yorumlanmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre kayırmacılık alt boyutunun ortalamasının  $\bar{X}=1,81$  olduğu ve okul müdürlerinin “*düşük*” seviyede kayırmacılık davranışı sergiledikleri saptanmıştır. Yıldırma alt boyutunun ortalamasının  $\bar{X}=1,36$ ; değersizleştirme alt boyutunun ortalamasının  $\bar{X}=1,52$ ; markalaştırma alt boyutunun ortalamasının ise  $\bar{X}=1,41$  olarak hesaplanmıştır. Okul müdürlerinin “*çok düşük*” seviyede yıldırma, değersizleştirme ve markalaştırma davranışı sergiledikleri belirlenmiştir. Koalisyon oluşturma alt boyutunun ortalamasının  $\bar{X}=1,85$  olduğu ve okul müdürlerinin “*düşük*” seviyede koalisyon oluşturma davranışı sergiledikleri

gözlenmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin politik taktik davranışlarının ortalamasının  $\bar{X}=1,63$  olduğu ve “çok düşük” seviyede politik taktik davranışları sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak öğretmenlerin okul müdürlerinin politik taktik davranışları konusunda olumlu algıya sahip oldukları ifade edilebilir.

Okul müdürlerinin “*öğretmenleri ya da okul personelini cezalandırmak için izin/tatil gününde okula çağırma*”, “*üst makamların yanında öğretmenleri iş bilmeyenler olarak etiketleme*” ve “*kendi çevresini oluşturmak için öğretmenlere çıkarlar sağlama*” gibi olumsuz davranışları en düşük düzeyde sergiledikleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte okul müdürlerinin “*destek olduğu öğretmenlerin de kendisine destek olmasını isteme*” davranışını en yüksek düzeyde sergiledikleri belirlenmiştir. Okul müdürleri yönetim sürecinde adam kayırma, baskı kurma, çıkar sağlama, kendini ön plana çıkarma ve çalışanları değersizleştirme gibi olumsuz davranışları tercih etmedikleri gözlenmiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak, okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken öğretmenlere yönelik olumsuz ilişki davranışlarından kaçındıkları sonucuna varılabilir. Bu durum eğitim örgütlerinin asıl hedefinin öğrenciler olması ve kâr amacı güdülmemesi ile açıklanabilir. Okulların resmi kurumlar olması ve yöneticilerin uyması gereken mevzuatın etkin bir şekilde uygulanması dolayısı ile politik taktik davranışlarına ihtiyaç azalmaktadır. Zanzi, Arthur ve Shamir (1991), örgüt yapısının sergilenen politik taktikleri dolaylı yoldan etkilediğini rapor etmiştir.

Literatür incelendiğinde bu sonucu destekleyen çalışmalara rastlanılmıştır. Güleş (2016) tarafından öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları politik taktikleri inceleyen çalışmada, okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken daha çok olumlu ilişki davranışları sergiledikleri ve öğretmenlerle kişisel ilişkilerini iyi düzeyde tutma çabası içerisinde oldukları ifade edilmiştir. Brosky (2011) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, öğretmenlerin okul kültürüne etki eden güven yaratma ve tavsiye verme gibi pozitif yönde politika taktiklerinin kullanıldığı belirlenmiştir. Mohan Bursalı (2008) tarafından İstanbul Sanayi Odası’na kayıtlı olarak faaliyet gösteren beş yüz büyük işletmede gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların örgütsel iklimi çıkarıcı bir biçimde değerlendirmedikleri; baskı oluşturma şeklindeki taktiklere daha az başvurdukları ve orta düzeyde koalisyon oluşturma taktikleri benimsedikleri gözlenmiştir.

#### **5.1.4. Öğretmenlerin Algularına Göre Okul Müdürlerinin Politik Taktik Davranışlarının Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Sonuçlar**

Öğretmenlerin okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik algılarının demografik özelliklere göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlara aşağıda sırasıyla yer verilmiştir.

##### **5.1.4.1. Okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik algıların öğretmenlerin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar**

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu bulguya göre kadın ve erkek öğretmenlerin, okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik algıları benzer düzeydedir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin cinsiyetleri, okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik algılarını etkilememektedir.

Literatür incelendiğinde bu sonucu destekleyen çalışmalara rastlanılmıştır (Yumuş, 2017; Yardan ve Us, 2014; Nejad, Abbaszadeh ve Hassani, 2011). Güleş (2016) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada okul yöneticilerinin olumlu ve olumsuz politik taktik davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri incelenmiş ve cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Öte yandan konuyla ilgili yürütülen araştırmalarda farklı sonuçlara da ulaşılmıştır. Mevcut araştırmadan farklı olarak Doğan ve arkadaşları (2014), kamu kurumlarında görev yapan kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla kamu kurumlarında politik davranışların daha fazla sergilendiğini düşündüklerini belirlemiştir. Kaya (2014), eğitim fakültesi öğretim elemanlarının kullandıkları politik taktiklerin, cinsiyete göre farklı biçimlerde ortaya çıktığını tespit etmiştir. Bu durum kadın öğretim elemanlarının, erkek öğretim elemanlarla kıyaslandığında örgüt içinde güce ve bilginin politik araç olarak kullanılmasına önem vermemesiyle açıklanmıştır. Çangarlı'nın (2009) çalışmasında da kadınların yıldırma davranışlarını erkeklere göre daha etkili bir politik taktik olarak algıladıkları rapor edilmiştir.

##### **5.1.4.2. Okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik algıların öğretmenlerin medeni durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar**

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının medeni durum değişkenine göre anlamlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu bulguya göre evli ve bekâr öğretmenlerin, okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik algıları paralellik arz etmektedir. Başka bir ifadeyle

öğretmenlerin medeni durumları, okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik algılarını etkilememektedir. Bu bulgudan yola çıkarak evli ve bekâr öğretmenlerin okul yöneticilerinin davranışlarına yönelik olumsuz sayılabilecek politik algılar geliştirmedikleri söylenebilir. Yardan ve Us (2014) tarafından yürütülen çalışmada hastane çalışanlarının medeni durumlarına göre algıladıkları politik davranışların anlamlı olarak farklılaşmadığı belirlenmiştir.

#### **5.1.4.3. Okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik algıların öğretmenlerin yaşlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar**

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu bulguya göre farklı yaş grubundaki öğretmenlerin, okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik algıları benzerdir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin yaşları, okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik algılarını etkilememektedir. Bu bulguya göre okul yöneticileri Araştırma sonuçları, yaş değişkenine göre karşılaştırılan bazı çalışmalardaki bulgular ile desteklenmektedir (Çangarlı, 2009). Yardan ve Us (2014) tarafında yürütülen çalışmada da, yaş değişkeninin politik taktik algısının hiçbir boyutunda anlamlı farklılığa yol açmadığı tespit edilmiştir. Mevcut araştırmadan farklı olarak Güleş (2016), yaş değişkenine göre olumsuz politik taktik davranışlarında anlamlı farklılık oluştuğunu ve gençlerin daha çok olumsuz taktik kullandıklarını tespit etmiştir.

#### **5.1.4.4. Okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik algıların öğretmenlerin hizmet yılına göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar**

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının hizmet yılı (mesleki kıdem) değişkenine göre anlamlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin mesleki kıdemleri, okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik algılarını etkilememektedir. Bu bulgudan yola çıkarak mesleki kıdemin, okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik kullandıkları politik taktiklerde farklılığa neden olmadığı ifade edilebilir. Bu sonuç okul öğretmenlerinin mesleki tecrübeden bağımsız olarak okul müdürleri ile kurdukları bireysel ilişkilerde, yöneticileri hakkında olumsuz değerlendirme yapmaktan kaçınmış olmalarıyla açıklanabilir. Bu sonuç, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktikleri inceleyen Güleş'in (2016) çalışması ile paralellik göstermektedir.

#### **5.1.4.5. Okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik algıların öğretmenlerin son çalıştığı yerdeki çalışma süresine göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar**

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının son çalıştığı yerdeki çalışma süresine (işletme kıdemi) göre anlamlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin işletme kıdemleri, okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik algılarını etkilememektedir. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde mevcut araştırmanın sonuçlarını destekleyen bulgular tespit edilmiştir. Güleş (2016), okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin, okul yöneticisiyle çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini belirlemiştir. Dolayısıyla öğretmen görüşlerine göre, son çalıştığı yerdeki çalışma süresinin az veya çok olması, okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik kullandıkları politik taktikler üzerinde farklılığa yol açmadığını saptamıştır.

#### **5.1.4.6. Okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik algıların gelir düzeyine göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar**

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının gelir düzeyine göre anlamlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin gelir düzeyleri, okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik algılarını etkilememektedir. Yöneticilerin politik taktik davranışları sergilemelerinin temel nedeni çıkar sağlama ve gelir fazlalığı yaratmaktır. Bu bağlamda kar amacı gütmeyen eğitim kurumu yöneticilerinin politik taktik davranışları sergilememeleri beklenen durumdur. Mevcut araştırma ile uyumlu şekilde Yordan ve Us'un (2014) çalışmasında da aylık gelir düzeyinin politik taktik algısının hiçbir boyutunda anlamlı farklılığa yol açmadığı tespit edilmiştir.

#### **5.1.4.7. Okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik algıların yöneticilik görevinde bulunma durumuna göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar**

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının yöneticilik görevinde bulunma değişkenine göre anlamlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin yöneticilik tecrübesi, okul müdürlerinin politik taktik davranışlarına yönelik algılarını etkilememektedir. Literatür incelendiğinde bu sonucu destekleyen çalışmalara rastlanmamıştır.

### **5.1.5. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Paternalistik Liderlik Davranışları İle Kullandıkları Politik Taktikler Arasındaki Korelasyona İlişkin Sonuçlar**

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile politik taktik davranışlarına ilişkin algıları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgudan hareketle, öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik paternalist liderlik algısı arttıkça, politik taktik davranışlarına ilişkin algılarında azalma olacağı söylenebilir. Bu durum, okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken daha çok olumlu ilişki davranışları sergilemeleri ve olumsuz ilişki davranışlarından kaçınmaları ile açıklanabilir. Öğretmenler, paternalist (babacan) olarak algıladıkları okul müdürlerinin yükselmek için kendilerinden faydalanmadığını, adam kayırma ve çıkar sağlama yoluna gitmediklerini düşünmektedirler.

Araştırma sonuçların ilgili literatür tarafından desteklenmektedir. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilişki davranışları ve kullandıkları politik taktikleri inceleyen Güleş (2016), okul yöneticilerinin yönetim faaliyetlerini yerine getirirken motive etme ve bilgilendirme taktiklerini kullandıklarını, baskı taktikleri, olumlu izlenim oluşturma ve çıkar sağlama taktiklerini kullanmadıklarını rapor etmiştir. Özer ve Yurdun (2012), paternalist liderlik ile öğretmenlerin yıldırma davranışlarına maruz kalmaları arasında negatif ilişki saptamıştır. Başka araştırmalarda da paternalist liderlik ile psikolojik yıldırma arasında negatif yönde ilişkiler olduğuna ilişkin bulgular vardır (Soylu, 2011; Cerit, 2013). Arslan (2016) çalışmasında paternalist liderliğin yardımsever ve ahlaki boyutu ile olumsuz davranış tutumları arasında negatif yönde korelasyon belirlemiştir. Mevcut araştırmadan farklı olarak kariyer hedeflerinin politik taktiklerle doğrusal olarak ilişkili olmadığı fakat koalisyon oluşturma taktikleriyle güçlü bir şekilde ilişkili olduğu belirlenmiştir (Zanzi, Arthur ve Shamir, 1991).

### **5.1.6. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Politik Taktiklerin Paternalistik Liderlik Davranışları Tarafından Yordanmasına İlişkin Sonuçlar**

Bu çalışmada, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının okul müdürlerinin kullandıkları politik taktiklerin istatistikî açıdan anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Paternalist liderlik ölçeğinin alt boyutları ile birlikte politik taktikler ölçeğinin toplam varyansının %53'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Yordayıcı değişkenlerin politik taktikler ölçeğine etkisi incelendiğinde yardımsever liderlik, ahlaki liderlik ve çıkarıcı liderlik değişkenlerinin politik taktik davranışlarının anlamlı birer yordayıcısı

olduğu gözlenmiştir. Yordayıcı değişkenlerden yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik değişkenleri politik taktikleri ters yönde yordamaktadır. Bu bulgudan yola çıkarak okul yöneticilerindeki paternalistik liderlik davranışları arttıkça, politik taktik davranışlarının azalacağı söylenebilir.

## 5.2. Öneriler

Araştırmanın bu kısmında elde edilen bulgular ışığında uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik öneriler bulunmaktadır.

### 5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

- Eğitim örgütlerinin paternalist liderleri yöneticiler öğretmenlerin özel hayatlarındaki sorunlarıyla daha fazla ilgilenmesi örgüt iklimini aile ortamına dönüştürme açısından önemli katkı sağlayacağı,
- Öğretmenlere karşı hoşgörülü olunması öğretmenlerinde öğrencilerine karşı hoşgörülü olması açısından önemli bir etki olacağı,
- Yöneticinin ödül ve ceza vermede adil olması öğretmenler arasında gruplaşmaları engelleyerek ortak paydada buluşma sağlaması,
- Yöneticilerin otoritesini kendisine menfaat sağlamak için kullanmaması gerektiği,
- Yönetici kararlarına, öğretmenlerin kayıtsız şartsız itaat etmelerini ister ancak okulun başarı için öğretmenlerin fikirlerine önem verilmeli,
- Yönetici kontrolü birazda öğretmenlere yetki devri yaparak sorumluluk almalarını sağlamalı,
- Yönetici okulda küçük çatışma grupları oluşturmak yerine bütünün olacağı aile ortamı oluşturmalı,
- Yöneticinin ideolojik görüşü ne olursa olsun öğretmenlere yansıtmadan birlik ve beraberliği sağlamalı,
- Öğretmenler arasında yapılan projeleri kayırmacılık yaparak değil adil yol gösterici lider olarak değerlendirmeli ve ödüllendirmeli,
- Öğretmenleri haksız veliler ve bütün dış etkenlere karşı koruyup kollaması,
- Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemesi,
- Öğretmenlerin başarısını göz ardı etmeden takdir edilmesi,
- Her öğretmenin farklı bir birey olduğunu bilerek öğretmenlerle birebir ilgilenmeli,
- Sorun yaşadığı öğretmeni ötekileştirmeden ortak paydada tutmak için çaba göstermeli,



Mutlu ve huzurlu bir aile ortamında yetişen çocuk daha başarılı olması beklenir. Dolayısıyla eğitim örgütlerinde bir bütün olarak aile sıcaklığı içinde bir araya gelmiş lider ve öğretmenler okulun başarısı için pozitif yönlü katkı sağlayacaklardır.

### **5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

- Paternalist liderlik ve politik taktikler literatür incelendiğinde eğitim kurumlarında uygulama açısından az çalışma olması nedeniyle daha fazla araştırılma yapılarak bütün eğitim düzeylerinde farklı değişkenlerle ilişkisi detaylı olarak incelenebilir.

- Eğitim kurumlarında politik taktiklerin, farklı değişkenlerle (liderlik, motivasyon, öz-yeterlik, tükenmişlik, stres, sinizm vb.) araştırılması alana katkı sağlayabilir.

- Bu araştırma İzmir ili Gaziemir ilçesindeki devlet ortaokullarına yönelik yapılmıştır. Gelecekte araştırmalarda lise ve üniversitelerde de yapılabilir. Yapılacak araştırmalarda ölçekteki soruların yönetici hakkında olması katılımcılar tarafından şüpheyle karşılaşılmasına sebep olduğu için nitel veya öğretmenlerle görüşme tekniği kullanarak bir araştırma yapılması önerilir.

- Araştırmada farklı evren, örneklem ya da çalışma grubundan elde edilen verilerle de desteklenmesi sonuçların literatüre katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Aho, E., Pitkänen, K. & Sahlberg, P., (2006). *Policy development and reform principles of basic and secondary education in Finland since 1968*. Washington, DC: World Bank.
- Akbaşı, S., Şahin, M., Gül, B., (2017). Selection process of school principals in turkey and some other countries: a comparative study. *Universal Journal of Educational Research* 5(12): 2251-2258.
- Akyol, B., Evren, U., Çavuş, B. ve Dumlu, N. N. (2016). Üniversitelerde ders denetimi. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 189-212.
- Alava, J., Hattunen, L., Risku, M., (2012). *Changing school management*. Finnish National Board of Education and authors Publications 2012:13.
- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Altun, B., Sarpkaya, R. (2017). Eğitim yönetiminde politik modeller. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 1-12.
- Arabacı, İ. B., Şanlı, Ö., Altun, M., (2015). Okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atama yöntemlerine ilişkin sendika temsilcilerinin, maarif müfettişlerinin ve okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(31), 166-186.
- Ardichvili, A. (2001). Leadership styles and work related values of managers and employees of manufacturing enterprises in post communist countries. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), ss.363-383.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 231-257.
- Arslan, Ö. (2016). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Uşak.
- 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: An International Review*, 49 (1), 199-221
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma, *Yönetim Araştırmaları Dergisi* (1)1, ss.1-26.

- Aycan, Z. (2006). *Paternalism towards conceptual refinement and operationalization*. U. Kim, K. Yang, K. Hwang (Ed.). *Indigenous and Cultural Psychology*, 445-466. USA: Springer Science.
- Aycan, Z., Fikret-Paşa, S. (2003). Career choices, job selection criteria, and leadership preferences in a transitional nation: The case of Turkey. *Journal of Career Development*, 30(2), 29-144
- Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve yönetsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bacharach, S. B. ve Lawler, E. J. (1981). *Administrative Science Quarterly*, 26(4), s.646.
- Balcı, A., (2000). *Etkili okul: Kuram, uygulama ve araştırma*. (Üçüncü baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. (8). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bakan, İ., Büyükbeşe T. ve. Bedestenci H. Ç (2004), *Örgüt sınırlarının çözümünde teorik ve ampirik yaklaşım: Örgüt Kültürü, Aktüel Yayınları, İstanbul*.
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership; learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18, (3), 19-36.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 8, (2), 9-32.
- Başar, H. 1995. *Eğitim denetçisi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior; the problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4, (3), 259-301.
- Bilici, F. (2017). *Tükenmişlik, işe bağlılık, işten ayrılma, babacan liderlik ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., Erdem, B., (2008). *Yönetim ve organizasyon*, Ankara: Detay Yayınları.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley&Sons
- Bostancı, A. B., Akçadağ, T., Kahraman, Ü., ve Tosun, A. (2016). The relationship between schools' DNA profiles and political behavior in school. Okulların DNA profili ile okul içi politik davranışlar arasındaki ilişki. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5693-5705.
- Brosky, D. (2011). Micropolitics in the school: Teacher leaders' use of political skill and influence tactics. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 6 (1), 1-11.

- Bush, T. (2003). *Theories of educational leadership and management*. Los Angeles: Sage Publications.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Cerit, Y. (2011). Paternalistik liderlik ile yöneticiden ve işin doğasından doyum arasındaki ilişki. *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.
- Cesur, D.K. (2015). *Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sakarya Üniversitesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Cesur, D. K., Erkilet, A. Ve Taylan, H. H. (2015). Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sakarya Üniversitesi örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 14(1), 87-116.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırılmalı analizi ve Çorum örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 1-18.
- Çalışkan, N., Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde paternalist liderlik algısına etki eden ulusal kültür boyutlarının belirlenmesi. *Journal of Yasar University*, 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), 67-80.
- Çangarlı, B.G. (2009) *Bullying behaviors as organizational political tactics*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir University of Economics, Graduate School of Social Sciences, İzmir.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2017). Developing a headmasters' paternalistic leadership behaviours scale in Turkey. *Journal of Education and Practice*, 8(30), 190-200.
- Dağlı, A., Ağalday, B. (2018). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(66), 518-534.
- Engin, S., (2007). *İdare edilmek mi? yönetilmek mi?*, İstanbul, Sistem Yayıncılık A.Ş.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 1-32.
- Erben, G.S. (2004). *Toplumsal kültür aile kültürü etkileşimi bağlamında paternalizm boyutuyla işletme kültürü: türkiye örneği*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi, 17-18 Nisan 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Kongre Kitabı, 345-356.
- Erben, G. S. & Güneşer, A.B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968

- Ercan, Ü., Sığırı, Ü., (2015). Kültürel değerlerin liderlik özelliklerine etkisi: türk ve amerikalı yöneticiler üzerine bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(3), 95-126.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider sarmalında vizyon*, Önder Matbaası, Ankara.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2001), *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, 7. Baskı, İstanbul.
- Ertekin, Y. ve Ertekin, G. Y. (2003) *Örgütsel politika ve taktikler*. TODAİE, Yayın No: 318, Birinci Basım, Ankara.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., Akdoğan, Z., Özay, E. (2018). Paternalist liderlik tarzının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi. *Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences*, 4(9), 36-51.
- Fu, P. P., Yukl, G. (2000). Percieved effectiveness of influence tactics in the U.S. and China. *Leadership Quarterly*, 11, (2), 251-266.
- Gelatt, J.P. (2002). Leadership. Mann, C.J. ve Götz, K. (Ed.). *The development of management theory and practice in the united states* (65-86). USA: Pearson Custom Publishing.
- Gould, S., and Penley, L.E. (1984), Career strategies and salary progression: a study of their relationships in a municipal bureaucracy, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 244–265
- Güçlü, N., Koşar, S. (2018). *Eğitim yönetiminde liderlik: Teori araştırma ve uygulama*. Pegem Akademi, Ankara.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürcan, N. (2018). *Türk kültüründe paternalist liderlik davranışlarının izleyenlerin duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisi: Y kuşağına yönelik bir araştırma* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Hayek, M.; Novicevic, M., M.; Humphreys, J., H. ve Jones, N. (2010). Ending the denial of slavery in management history: paternalist leadership of joseph emory davis, *Journal of Management History*, 16/3: 367-379.
- Hershey, P.T. (1985). A definition for paternalism. *The Journal of Medicine and Philosophy*, 10(2), ss.171-182.
- House, R. J. (1992). Charismatic leadership in service-producing organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 3(2), 1-24.
- Hoy,W., Cecil M., 2010. *Educational adminstration: theory, research and practice*, (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.

- Huber, S.G., Hiltman, M., (2010). *The recruitment and selection of school leaders-first findings of an international comparison*. G. Huber (Ed.). School Leadership-International Perspectives, 303-330. Springer.
- Irawanto, D.W. (2011). *Exploring paternalistic leadership and its application to the Indonesian context* Unpublished PhD Thesis, Massey University, Palmerston North New Zeland.
- Karasar, N. (2000). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (10. baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kaya, Y:K, (1996). *Eğitim Yönetimi*. TODAİE Yayınları Ankara
- Kaya, Ç. (2014). *Eğitim fakültesi öğretim elemanlarının kullandığı politik taktikler*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Kaygısız, E. (2015). *The relationship between paternalistic leadership leader-member exchange (LMX) and job stress: an exploratory research on workers from private and public sectors in Turkey* Unpublished Master's Thesis, Yeditepe University, Graduate Institute of Social Sciences, İstanbul.
- Keklik, B. (2012). Sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tiplerinin belirlenmesi: Özel bir hastane örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*,14(1), 74-93.
- Kesimli, İ. (2013). Liderlik davranış türleri. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-10.
- Kılınç, T. (1996). Önderlikte Durumsallığın Ötesi(2), Karizmatik Önderlik Yaklaşımı. *G.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, 25, 67-108.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*, 11. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kotter , J. P (1985). *Power and influence: Beyond formal authority*. New York : Free Press.
- Köksal, O. (2011b). Bir kültürel liderlik paradoksu: paternalizm, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, vol: 8, no: 15, pp.101-122.
- Kurt, İ. (2013). Paternalist liderlik ile çalışanların işlerine yaratıcı katılım algıları arasındaki ilişkiyi araştırmaya yönelik bir çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 321-330.
- Mayes, B.T ve Allen, R.W (1977). *Toward a definition of organizational politics*, Academy of Management Review, 2, 672-678.
- 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), 147-159.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations: the theory of management policy series*. New Jersey: Prentice Hall College Div.

- Mohan Bursalı, Y. (2008). *Örgütsel politikanın işleyişi: örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Nabi, G.R. (1999). *An investigation into the differential profile of predictors of objective and subjective career success*, *Career Development International*, 4, 212–224.
- Nal, M. (2018). *Sağlık yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumunu ve örgütsel adalet algısı ilişkilerinin incelenmesi*, Yayınlanmış Doktora Tezi Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Nejad, B. A., Abbaszadeh, M. M. S. ve Hassani, M. (2011). Organizational political tactics in universities, *Higher Education Studies*, (1) 2, December, 65-72.
- O'Donnell, H., Koontz, C. (1968). *Principles of Management*. McGraw-Hill, Portland, ABD.
- Özan, M. B., Yaraş, Z., (2017). Türk eğitim sisteminin karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *International Journal of Social Science*. 57, 263-280.
- Özer, F., Yurdun, A. (2012). Birleşme/devir alma süreci yaşayan örgütlerde paternalist liderlik tipinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 71-80.
- Özkan, M. (2016). Liderlik hangi sıfatları, nasıl alıyor? Liderlik konulu makalelerin incelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2), 615-639.
- Özlok, K.K. (2019). *Paternalist liderlik ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sonuçları* Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Özcan, K. (2014). Çevresel baskı gruplarının okul yönetimine etkileri (Adıyaman ili örneği). *International Journal of Educational Research*, 5 (1), 88-113.
- Papatya, G. (1998). Vizyon: hayal ve gerçek arasındaki gerilim-eleştirel bir yaklaşım denemesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(3), 123-134.
- Pellegrini, E. K., ve Scandura, T. A. (2006). Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), ss.264-279.
- Pellegrini, E., & Scandura, T., A. (2008). Paternalist leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 3 (34), ss.566-593.
- Recepoğlu, E., Kılınç, A. Ç., (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume* 9(2), p. 1817-1845.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior*, Eighth Edition, Prentice- Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

- Schwartz, S. H. (2006). *A Theory of cultural value orientations: Explication and applications*. *Comparative Sociology*, 5, (2), 3.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Süngü, H., (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*. 2 (1), 33-48.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüştürücü liderlerin rolü, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* ,Cilt: 11, Sayı:3, Sayfa: 97-118 ISSN: 1302-3284
- Şimşek, H., (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, yıl: 29, sayı: 307.
- Şişman, M.(2014) *Öğretim liderliği*, (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve takipçileri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Tanrıoğen, A., Kurban, C. (2017). A study of scale development for determining the political tactics used by school administrators, *RA Journal of Applied Research* Volume: 3, Issue: 11, Pages: 1200-1216
- Tetik, S. (2014). Yerel yönetimler açısından dönüştürücü liderlik: belediye çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(1), 267-280.
- Tezcan, G. (2019). *Gençlik ve spor bakanlığı taşra teşkilatında çalışan personelin paternalist liderlik anlayışı ve örgütsel adalet düzeylerinin incelenmesi*, Hazırlanmakta Olan Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Tuncay, M. (2006). *Aristoteles, politika*, 9. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Tuncer, G. (2005). *The self in family context and traditional family values on attitudes toward paternalistic leadership style*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turabik, T., Baskan, G. A., Koçak, S., (2014). Certain developed countries’ school manager training models and in the light of these models suggestions for turkey’s school manager training. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 131(2014), 236–243.
- Türesin- Tetik, H., Köse, S. (2015). Örgüt çalışanlarının paternalistik liderlik algıları ve öğrenilmiş güçlülük düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 29-56.
- Uğurluoğlu, Ö., Uğurluoğlu Aldoğan, E., Ürek, D. (2017). Sağlık çalışanlarının paternalistik liderlik algılarını etkileyen etmenler. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19 (32), 1-7.



- Ulukan, M. (2006). *Futbolcuların kulübe bağlılıklarında antrenörlerin liderlik özelliklerinin rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Urun, Z. ve Toker Gökçe, A. (2015). Okul müdürlerinin baskı gruplarının istekleri ile başa çıkma taktikleri. *Journal of Teacher Education and Educators*, 4 (1), 105 - 125.
- Van De Veer, D. (1986). *Paternalistic Intervention: The moral bounds of benevolence*. Princeton: Princeton University Press.
- Victoria State Government, (2018). *Education and training principal selection guide*.
- Wang, Ann-Chih; Shu Yang .Kuo; Bor Shiuan Cheng; Chou Yu Tsai.( 2009) *Paternalistic leadership and creativity: the moderating role of leader's gender*, Academy of Management Conference.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York, Free Press.
- Westwood, R. I. & Chan, A. (1992). *Headship and leadership*. In R. I. Westwood (Ed.), *Organizational behavior-Southeast Asian perspectives* (pp. 118-143). Jurong, Singapore: Addison Wesley Longman Asia.
- Westwood, R. I. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for paternalistic headship among the overseas Chinese. *Organization Studies*, 18, 445-480
- Yaldız, A. (2017). *Paternalist liderlik ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide temel benlik değerlendirmesinin düzenleyici etkisi: kayseri ili sektörel dış ticaret şirketleri üzerine bir araştırma* Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yaman, T. (2011). *Yöneticilerin paternalist (babacan) lider davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşmelerine, iş performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etkisi: özel sektörde uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yardan, E., ve Us, N. (2014). Hastane çalışanlarının kurum içi politik davranışlar ve etik iklim algılamaları. *Verimlilik Dergisi*, (1), 7
- Yeşil, A. (2016). *Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme*. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yukl, A.Gary, (1991). *Leadership in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall.
- Zanzi, A., Arthur, M. B. ve Shamir, B. (1991). The relationships between career concerns and political tactics in organizations, *Journal of Organizational Behavior* (1986-1998), 12, 219-233.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik, evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan teoriler ve yorumlar*, Seçkin Yayıncılık,

**EKLER****Ek-1 Anket Formu ve İzin Belgeleri**

T.C.  
İZMİR VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877-604.01.02-E.24808888  
Konu :Turgay AKTAŞ'ın  
Araştırma İzni

24.12.2018

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİNE  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22/08/2017 tarihli ve 12607291 sayılı yazısı (Genelge 2017/25)  
b)03/12/2018 tarihli 23603sayılı yazınız.  
c) 20/12/2018 tarihli ve 24642283 sayılı Valilik Onayı.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi tezli yüksek lisans öğrencisi Turgay AKTAŞ'ın "Okul Müdürlerinin Paternalistik Liderlik Davranışları ile Politik Taktikleri Arasındaki İlişkiler " konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüz Gazemir ve Karabağlar ilçelerine bağlı resmi ortaokullarda ve resmi imam hatip ortaokullarında uygulama isteği ilgi (c) Valilik Onayı ile uygun görülmüştür.

Araştırmacı tarafından yapılan araştırmanın tamamlanmasından itibaren en geç iki hafta içinde Araştırmanın Teslimine İlişkin Taahhütname Tutanağı doldurulup, araştırmanın CD'ye aktarılması sağlanarak Müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinize ve gereğini arz ederim.

İlker ERARSLAN  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

Ek:

- 1- Valilik Onayı (1 sayfa)
- 2- Araştırma Değerlendirme Formu
- 3- Anket Formları (3 sayfa )
- 4- Taahhüt Formu (1 sayfa)

## Ek-1 Anket Formu

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, “Okul Müdürlerinin Paternalistik Liderlik Davranışları ile Politik Taktikleri Arasındaki İlişkiler” arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu çalışma kapsamında sizlerin değerli görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Sizden, her bir maddeyi okuyup, o maddede belirtilen durumla ilgili görüşlerinizi, maddenin karşısındaki alana işaretlemeniz (X) istenmektedir. Vereceğiniz cevaplar bilimsel bir çalışma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Ölçeğin hiçbir yerine adınızı yazmanız veya imza atmanız gerekmemektedir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir.

İçten katkılarınızı bekliyorum, değerli vaktinizi ayırarak yardımcı olduğunuz için teşekkür ediyorum.

Turgay AKTAŞ

EYDPE Yüksek Lisans Öğrencisi

## BÖLÜM 1- KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz ( ) Kadın ( ) Erkek

Medeni Durumunuz ( ) Evli ( ) Bekar

Yaşınız ( ) 22-30 yaş ( ) 30-40 yaş ( ) 40-50yaş ( ) 50yaşüstü

Toplam Hizmet Süreniz ( )1-5yıl o ( ) 6-10yıl ( )11-15 yıl ( ) 16yıl ve üzeri

Son çalıştığınız yerde kaçınıcı yılınız? ( )1-2 ( )3-4 ( )5-6 ( )7-8 ( )9-10 ( ) 10 yılıüstü

Gelir Düzeyiniz ( ) 3000-4000TL ( )4000-6000 TL ( ) 6000-8000 TL ( ) Daha fazla

Branşınız -----

Daha önce yöneticilik görevinde bulundunuz mu? Evet( ) Hayır( )

## Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği

Açıklama: Her sorunun başına "Okul müdürüm" ifadesinin konulduğunu göz önünde bulundurarak size uygun olan seçeneklerden birisine "X" işareti koyunuz.		Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Çok katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Sıra no	Maddeler					
	<b><u>Okul müdürüm:</u></b>					
1	öğretmenlere bir "ebeveyn" gibi yaklaşarak onlara kol kanat gerer.	1	2	3	4	5
2	öğretmenlerin özel hayatlarındaki sorunlarıyla ilgilenir.	1	2	3	4	5
3	okulda bir aile iklimi oluşturmak için çabalar.	1	2	3	4	5
4	öğretmenlerle uyum içinde çalışır.	1	2	3	4	5
5	dostluğu önemser.	1	2	3	4	5
6	öğretmenlere karşı hoşgörülüdür.	1	2	3	4	5
7	öğretmenlerin sevinçlerini paylaşır.	1	2	3	4	5
8	öğretmenlerle bire bir ilgilenir.	1	2	3	4	5
9	öğretmenlerin inisiyatif almalarını destekler.	1	2	3	4	5
10	öğretmenlerin sağlığına özen göstermez.	1	2	3	4	5
11	ödül verirken adil davranmaz.	1	2	3	4	5
12	öğretmenlerin mesleki gelişimine önem vermez.	1	2	3	4	5
13	okul dışından gelen haksız eleştirilere karşı öğretmenlerini korumaz.	1	2	3	4	5
14	farklı görüşteki öğretmen gruplarıyla uyumlu ilişkiler sürdürmez.	1	2	3	4	5
15	otoritesini kendisine menfaat sağlamak için kullanır.	1	2	3	4	5
16	öğretmenlerin başarılarını kendine mal eder.	1	2	3	4	5
17	okul ile ilgili her konunun kendi kontrolü altında olmasını ister.	1	2	3	4	5
18	öğretmenlerle iletişimde mesafeli davranır.	1	2	3	4	5
19	kararlarına, öğretmenlerin kayıtsız şartsız itaat etmelerini ister.	1	2	3	4	5
20	öğretmenler ile kurduğu yakın bir iletişimin sonucu olarak onlardan bağlılık bekler.	1	2	3	4	5
21	güvendiği öğretmenlerden kendisini desteklemelerini bekler.	1	2	3	4	5
22	muhalefeti etkisiz hale getirmek için özel stratejiler kullanır.	1	2	3	4	5

Açıklama: Her sorunun başına "Okul müdürüm" ifadesinin konulduğunu göz önünde bulundurarak size uygun olan seçeneklerden birisine "X" işareti koyunuz.		Tamamen Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
Okul müdürüm:						
Sıra no	Maddeler					
1	Kendisine yakın olan öğretmenlerin yaptığı işleri abartır.	5	4	3	2	1
2	Destek olduğu öğretmenlerin de kendisine destek olmasını ister.	5	4	3	2	1
3	Öğrenci veya veli tarafından tercih edilme durumlarına göre, öğretmenler arasında ayırım yapar.	5	4	3	2	1
4	Başarı belgesi tekliflerinde kendisine yakın olan öğretmenleri tavsiye eder.	5	4	3	2	1
5	Okulda kendisine karşı tavır takınan öğretmenleri yalnız bırakır/ötekileştirir.	5	4	3	2	1
6	Kendisine yakın öğretmenleri muhbir olarak kullanır.	5	4	3	2	1
7	Sevmediği öğretmenlere destek olanlara tavır alır.	5	4	3	2	1
8	Kendi çevresini oluşturmak için öğretmenlere çıkarlar sağlar.	5	4	3	2	1
9	Bir başkasının yaptığı işi kendi yapmış gibi ya da kendisine yakın bir kişi yapmış gibi gösterir.	5	4	3	2	1
10	Öğretmenlerin verdiği dilekçeleri yasal bekleme süresinin sonuna kadar işleme koymaz.	5	4	3	2	1
11	Sorun yaşadığı öğretmenleri norm fazlası yapar.	5	4	3	2	1
12	Ders dağıtımında adil davranmaz.	5	4	3	2	1
13	Öğretmenleri ya da okul personelini cezalandırmak için izin/tatil gününde okula çağırır.	5	4	3	2	1
14	Öğretmenlere mesleklerine ilişkin fikirlerini ifade etme şansı vermez.	5	4	3	2	1
15	Öğretmenleri sürekli eleştirir fakat doğrunun nasıl olması gerektiğini göstermez / söylemez.	5	4	3	2	1
16	Öğretmenleri, öğrencilerin yanında küçük düşürecek davranışlar sergiler.	5	4	3	2	1
17	Öğretmenlerin yaptığı başarılı işleri görmezden gelir.	5	4	3	2	1
18	Üst makamların yanında öğretmenleri iş bilmeyenler olarak etiketler.	5	4	3	2	1
19	Öğretmenlerin yaptığı işleri bir başka öğretmenin yaptığı işle karşılaştırır.	5	4	3	2	1
20	Öğretmenler odasında sürekli kendini över.	5	4	3	2	1
21	Ailesinin yüksek sosyo ekonomik yapısını çevrede itibar görmek için kullanır.	5	4	3	2	1
22	Giyisilerinin markası ve fiyatını herkesin içinde açıklar.	5	4	3	2	1
23	Okulda olmadığı işlerin aksayacağı izlenimini oluşturur.	5	4	3	2	1
24	Gücü elinde bulunduran sendikalara geçiş yapar.	5	4	3	2	1
25	İdeolojik olarak yakın olduğu görüşü toplum önünde açıkça ifade eder.	5	4	3	2	1
26	Öğretmenleri üyesi olduğu sendikaya katılmaya zorlar/teşvik eder.	5	4	3	2	1
27	Sendikalarda etkin kişilerle samimiyet kurar.	5	4	3	2	1

11.12.2018

Posta - turgay aktaş - Outlook

**Re: Ölçek Kullanımı İzni Hk.**

abidin dagli &lt;dagli@dicle.edu.tr&gt;

Sal 13.11.2018, 20:34

Kime: turgayaktaş1919@hotmail.com &lt;turgayaktaş1919@hotmail.com&gt;

Sayın Turgay AKTAŞ,

"Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği"ni çalışmalarınızda kullanmanızda bir sakınca yoktur. Kolay gelsin. İyi akşamlar.

Sevgilerimle...

Dr. Öğr. Üyesi Abidin DAĞLI

12.12.2018

Posta - turgay aktas - Outlook

**Re: Ölçek Kullanımı İzni Hk.**

Abdurrahman Tanriogen &lt;atogen@gmail.com&gt;

Çar 12.12.2018, 10:06

Kime: turgayaktas1919@hotmail.com &lt;turgayaktas1919@hotmail.com&gt;

Sayın Aktaş,

Cennet Kurban ile birlikte geliştirdiğimiz "Politik Taktikler Ölçeği"ni bilimsel amaçlar için her zaman kaynak göstermek koşuluyla kullanabilirsiniz.

Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

Prof.Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

turgay aktas &lt;turgayaktas1919@hotmail.com&gt;, 11 Ara 2018 Sal, 18:25 tarihinde şunu yazdı:

Sayın Abdurrahman Hocam,

Ben Pamukkale Üniversitesi Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi bölümünde yüksek lisans öğrenciyim. Yüksek Lisans tezim için "Politik Taktikler Ölçeği" nizi izniniz olursa kullanmak istiyorum. Saygılarımla..

Turgay AKTAŞ  
Pamukkale Üniversitesi  
5522525800

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
ADI	Turgay
SOYADI	AKTAŞ
DOĞUM YERİ VE TARİHİ	ÇORUM 15.05.1987
UYRUĞU	T.C.
İLETİŞİM ADRESİ VE E-MAIL ADRESİ	Gazi Mah. 25. Sk.. No:44 Gaziemir /İZMİR turgayaktas1919@hotmail.com
<b>Eğitim</b>	
İlkokul	Tanyeri İlkokulu Merkez/ÇORUM
Ortaokul	Tanyeri İlkokulu Merkez/ÇORUM
Lise	Çorum Atatürk Lisesi Merkez/ÇORUM
Yükseköğretim (Lisans)	Diller Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği Bakü
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	
<b>Mesleki Deneyim</b>	
Yıllar	Mesleki Deneyim
2012-	Milli Savunma Üniversitesi Hava Astsubay MYO Okutman