



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI**

PATERNALİST LİDERLİĞİN ÖĞRETMENLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS PROJESİ

NECAT PAKER

ARALIK, 2021



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI**

PATERNALİST LİDERLİĞİN ÖĞRETMENLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS PROJESİ

NECAT PAKER

200512023

Danışman

Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ

..... tarafındanproje numarası ile
desteklenmiştir.

ARALIK, 2021

Öğrencinin

Numarası: 200512023

Adı Soyadı: Necat PAKER

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Programı: Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı

Danışmanı: Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ

Eş Danışmanı (Varsa):

Tez Konusu: Paternalist Liderliğin Öğretmenler Üzerindeki Etkisi

Tez Savunma Tarihi : .../.../20... Saati : ... : ...

Tez Savunma Sınavı, FSMVÜ Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE OYBİRLİĞİ/ OYÇOKLUĞU** ile karar verilmiştir.

Tez Adı Değişikliği Yapılması Halinde: Tez adınım
.....
..... şeklinde değiştirilmesi uygundur.

Jüri Üyesi

Kanaati
(Kabul/Ret/Düzelme)

İmza

Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ

.....

.....

(İkinci Danışman)

*

.....

.....

*

.....

.....

BEYAN/ ETİK BİLDİRİM

Bu projenin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bağlı olduğum üniversite veya bir başka üniversitedeki başka bir çalışma olarak sunulmadığını beyan ederim.

NECAT PAKER

TEŐEKKÖR

Yüksek Lisans eğitimi sürecinde, tez konunun belirlenmesinde ve tez çalışmamın yürütülmesi süresince bilgi, tecrübe ve değerli zamanlarını bizimle paylaşan değerli danışman hocamız Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ'a çok teşekkür ederim.

NECAT PAKER

ÖZET

Genel olarak paternalist lider örgütte liderin baba gibi davranmasını ifade eden liderlik türüdür. Bu liderlik örgüt içinde liderin her duruma bir baba edasıyla yaklaşmasını ifade etmektedir. Bir baba edasıyla astların iyiliğini astta rağmen de savunmaktadır.

Paternalist liderlik kültürüne göre olumlu ya da olumsuz karşılanmaktadır. Bireyselliğin ön plana çıktığı toplumlarda paternalist liderlik olumsuz karşılanmaktadır. Çünkü kişiye rağmen müdahale kişi özgürlüğüne bir müdahale olarak algılanmaktadır. Lakin aile kültürünün egemen olduğu ülkelerde ise paternalist liderlik olumlu olarak karşılanmaktadır. Çünkü bu bir şefkat ve sahiplenme olarak algılanmaktadır. Bu algı ve örgütün aile olarak görülmesinden dolayı bu örgüt ve lider yapısı olumlu olarak karşılanmaktadır.

Okullarda bu tarz bir liderlik yapısı farklı sonuçlar da doğurabilir. Astın bu yapıya ilişkin değerlendirmesi ortaya çıkacak muhtemel sonuçlar için önemlidir.

Anahtar Sözcükler: Lider, Paternalist Lider, Okul Müdürü, Öğretmen

THE EFFECT OF PATERNALISTIC LEADERSHIP ON TEACHERS

ABSTRACT

In general, the paternalistic leader is a type of leadership that expresses the leader's acting like a father in the organization. This leadership means that the leader in the organization approaches every situation with a fatherly manner. He defends the well-being of his subordinates with a fatherly manner, even in spite of the subordinates.

Paternalistic leadership is viewed positively or negatively according to cultures. In societies where individuality comes to the fore, paternalistic leadership is viewed negatively. Because the intervention despite the person is perceived as an intervention to the freedom of the person. However, in countries where family culture is dominant, paternalistic leadership is welcomed. Because this is perceived as compassion and ownership. Since this perception and the organization is seen as a family, this organization and its leader structure are welcomed positively.

This kind of leadership structure in schools can lead to different results. The subordinate's assessment of this structure is important for possible outcomes.

Keywords: Leader, Paternalistic Leader, School Principal, Teacher

ÖNSÖZ

Okul bireyin gelişiminde önemli bir yere sahiptir. Bireyin sosyalleşmesini sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Bu kadar önemli bir konumda yer alan okullar özelinde eğitim sistemi her dönem araştırma konusu haline gelmiştir.

Eğitim sisteminin kuşkusuz en önemli unsurunu başta öğretmenler ve bu grubun içinden gelen okul müdürleri oluşturmaktadır. Okul müdürleri okulun lideri konumundadır. Okul müdürlerinin okul idare tarzı okulun kültürüne de önemli etkide bulunmaktadır. Liderin davranış tarzı gerek okul kültürüne gerekse de öğretmenlerin tutumlarına etkide bulunacaktır.

Paternalist lider genel olarak baba edasıyla yöneten lider demektir. Bu lider anlayışı bir baba gibi okulu yönetmek, tıpkı baba gibi astlarının iyiliği için hareket eden liderdir. Bu iyilik davranışı bazen asta rağmen bile gerçekleşebilir. Bu tavır astlarda farklı sonuçlar doğurabilir. O yüzden bu liderlik davranışlarının kültürlere göre belirlenmesi gerekmektedir.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
1. KAVRAMSAL ÇEVÇEVEDE LİDERLİK.....	2
1.1. Liderlik Kavramı.....	2
1.2.Liderlik kavramının Kökeni ve Tanımı	3
1.2.1. Liderliğin Güç Kaynakları	6
1.2.1.1.Yasal Güç	6
1.2.1.2.Ödül Güç	6
1.2.1.3.Karizmatik Güç.....	7
1.2.1.4.Zorlayıcı Güç.....	7
1.2.1.5.Uzmanlık Gücü.....	7
1.2.2.Liderin Nitelikleri.....	8
1.3.Yöneticilik Kavramı	11
1.3.1.Lider Ve Yönetici Arasındaki Farklar	12
1.3.2.Yönetici Türleri.....	15
1.3.2.1.Demokratik Yönetici	15
1.3.2.2.OtokratikYönetici	15
1.3.2.3. Sorumsuz veya Sorumluluk Almaya Yönetici	15
İKİNCİ BÖLÜM.....	16
2. LİDERLİK TÜRLERİ.....	16
2.1. Özellikler Yaklaşımı	16
2.2. Davranışçı Yaklaşım.....	17
2.2.1. Blake ve Mouton Liderlik Gözeneği Yaklaşımı	17
2.2.2. McGregor'un X ve Y Kuramı	19
2.2.3. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	20

2.2.4. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	20
2.3. Durumsallık Yaklaşımı	21
2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	21
2.3.2. Yol-Amaç Teorisi.....	21
2.3.3. Hersey Ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli.....	22
2.3.4. Vroom ve Yetton Yaklaşımı	22
2.3.5. Reddin Teorisi	23
2.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	24
2.4.1. Vizyoner Liderlik	24
2.4.2. Transaksiyonel- Etkileşimci Liderlik	24
2.4.3. Kültürel Liderlik.....	24
2.4.4. Karizmatik Liderlik.....	25
2.4.5. Hizmetkar Liderlik	25
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	26
3. OKUL YÖNETİMİNDE PATERNALİST LİDERLİK VE YANSIMALARI .	26
3.1. Paternalist Liderliğe Kavramsal Yaklaşım	26
3.2. Paternalist Liderliğin Alt Boyutları	27
3.2.1. Farh ve Cheng'e Göre Paternalistik Liderlik	27
3.2.2. Aycan'a göre Paternalist Liderlik Tarzının Alt Boyutları	29
3.3. Paternalist Liderliği Etkileyen Demografik Özellikler	29
3.4. Paternalist Liderliğin Okullardaki Sonuçları	30
4. SONUÇ	32
5. KAYNAKÇA	33
6. ÖZGEÇMİŞ.....	36

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil: 2.1. Blake Ve Mouton Liderlik Gözeneği Yaklaşımı Modeli.....	18
Şekil 2.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	20
Şekil 3.1. Farh ve Cheng'e Göre Paternalistik Liderlik Modeli	28

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Liderlikle İlgili Bazı Tanımlar	3
Tablo 1.2. Bazı Düşünörlere Göre Liderin Özellikleri	9
Tablo 1.3. Berlirli Yıllarda Liderlik Özellikleri İle İlgili Yapılan Araştırma Sonuçları	10
Tablo 1.4. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	13
Tablo 1.5. Liderlik Ve Yöneticilik Arasında Kişilik Farklılıklar.....	14

GİRİŞ

Lider bir örgütün geleceğine yön vermede çok önemli bir yerde durmaktadır. Liderin bu örgütte uyguladığı lider tipi de bu belirlemelere astların dahil olmasında ve bu süreci benimsemesinde önemli bir yerde durmaktadır.

Paternalist lider örgütte bir baba edasıyla davranan lider tipidir. Bu lider tipi astlarının geleceği için önemli kararlar almaktadır. Bu kararları bazen astların iyiliği için astlarına rağmen de alabilmektedir. Bu liderlik türünün davranışları her zaman olumlu olarak algılanamayabilir. Toplumsal yapı bu algının olumlu veya olumsuz sonuç doğurmasın da doğrudan etkiye sahiptir

Paternalist lider davranışlar bazen çıkarlar için yapılabilirken bazen de gerçek ve özüne uygun bir şekilde gerçekleşebilir. Çıkarıcı paternalist lider astlarının iyiliğinden ziyade hedeflere ulaşmak için bu davranışları sergileyebilmektedir. Bu durum astlar için çok da olumlu olarak değerlendirilmeyebilir. Özüne uygun bir paternalist davranış ise astlarına karşı içten şefkat besleyen bir lider davranışdır. Bu davranış genellikle olumlu karşılanmaktadır. Lakin bireyselliğin hakim olduğu toplumlarda ise bu davranış bireyselliğe bir müdahale olarak da algılanabilir. O yüzden her toplumda veya grupta bu lider tipi davranışların olumlu sonuç doğuracağı söz konusu değildir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇEVÇEVEDE LİDERLİK

Bu bölüm altında liderlik kavramına bir bakış sergilenecektir. Liderliğin ne olduğu ve ana akımlarına değinilecektir.

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı hayatın her alanında kendine yer bulan bir kavramdır. Hayatın her alanında kendine yer bulmasında dolayı liderlik kavramı birçok disiplinin ilgi alanına girmiştir. Bu yönüyle liderli birçok disiplin tarafından incelenmektedir. Bu bağlamda kamu yönetimi, siyaset bilimi, psikoloji, sosyoloji, eğitim bilimleri gibi disiplinler liderlik kavramı üzerine inceleme yapan disiplinlerdir. Farklı disiplinler aynı kavramı incelerken kendi disiplinlerinin ekolleri açısından bu kavramı ele almaktadır.(Temiz, 2016:6)

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Bu kavramın bu kadar eski olması insan ilişkileriyle ilişkilidir. İnsan doğası gereği sosyal bir varlıktır yani insan grup halinde yaşamak zorundadır. Bunun temel nedeni insanın ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için diğer insanlar ile ilişki geliştirmesidir. Özellikle yeni üretim tarzı olan kapitalist yığın üretimi ile birlikte üretimde uzmanlaşma ve iş bölümü giderek artmıştır. Uzmanlaşma ile birlikte tek başına bir insanın bir işi bitirmesi mümkün görülmemektedir. İhtiyaçların karşılanması diğer insanlarla ortak çalışmayı zorunlu kılmıştır. En az iki insanın bir araya gelmesi ile birlikte ilişkilerin yürütülmesinde bir kişinin biraz daha öne çıkması ile sonuçlanmaktadır. İlişkilerde bir kişinin diğerinden daha öne çıkması ile birlikte bu ilişkide liderlik dediğimiz kavramda gün yüzüne çıkmış olmaktadır. Bu liderlik her ne kadar düşük yoğunluklu bir liderlik olsa da sonuç itibarıyla liderlik o ilişkide başlamıştır. Şu anki toplumsal ilişkilerin her alanında lider kavramı ön plana çıkmış durumdadır. Liderler bu anlamda belirleyici bir konumda yer almaktadırlar. (Ünsal, 2018:36)

İki kişilik gruplarda liderlik çok belirgin olarak kendini göstermeyebilir lakin kişi sayısının artması ile birlikte liderlik grupta kendini daha belirgin hale getirecektir. Bu durumda lider yol gösterici rolü üstlenmektedir. Liderin yol gösterici rehber rolü ise daha demokratik yapılarda kendini göstermektedir.

1.2. Liderlik kavramının Kökeni ve Tanımı

Kelimenin kullanımını 14. yy kadar indirgene bilinmektedir. Liderlik kavramı ile ilgili bilimsel araştırmaların yoğunluğu ise 20. yy ile birlikte artmıştır. Bu yüzyılda liderliğin özelliklerinin ne olduğuna yönelik araştırmalar önem kazanmıştır. (Özkaçar, 2020:5) Liderlik kavramı tüm toplumlarda olan bir kavram olduğundan dolayı tüm dillerde liderlik kavramına denk gelen bir kavram mevcuttur. Liderlik kelimesi dilimize İngilizce kökenli “lead” kelimesinden girmiştir. İngilizce lead kelimesi rehber yol gösteren anlamında kullanılmaktadır. Bununla beraber lider kelimesi dilimizde önder ve şef olarak kullanılmaktadır.(Aktaş, 2019:10) Lider kelimesi farklı dillerde farklı kelimelerle birlikte kullanılmaktadır. Bu kelimeler; Romalılar ’da “dux”, Yunanca anlamında “hegomon” ve latince’de “governor” gibi kelime kökleriyle kullanılmaktadırlar. (Küçük, Yavuz, 2021:454) Liderlik kavramının tanımı ile ilgili olarak birçok tanım mevcuttur. Bu tanımlar düşünürlerin liderliğe yaklaşımı ve ele aldıkları disiplin ile alakalıdır. Her yaklaşım kendi tanımın da yaratmıştır.

Tablo 1.1. Liderlikle İlgili Bazı Tanımlar

C.H.Cooley(1902)	Sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir.
E.F.Mumford(1906)	Gruptaki bir kişinin, sosyal hareketler sürecinde ön plana çıkmasıdır.
F.W.Blackmar(1911)	Kendi çabalarıyla tüm grubun gücünü ortaya koyabilmesidir
E.L.Munson(1921)	En az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir
F.S.Chapin(1924)	Grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir.
L.L.Bernard(1927)	Grup üyelerinin gereksinimlerini, isteklerini fark ederek; enerjilerini bu gereksinimleri, istekleri karşılamaya yöneltmektir.

C.M.Bundel(1930)	İnsanları, ikna ederek; onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır.
C.E.Kilbourne(1935)	Hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.
T.R.Phillips(1939)	Amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir.
N.Copeland(1942)	İnsanları zihinsel, fiziksel, duygusal etkileyebilme sanatıdır.
I.Knickerbocker(1948)	Grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir.
R.M.Stogdill(1950)	Amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.
H.Koontz&C.O'Donnell(1955)	Ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.
G.Terry(1960)	Grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.
J.Lipham(1964)	Örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır.
R.Dubin(1968)	Yetki kullanarak, kararlar alabilmektir.
R.M.Stodgill(1974)	<p>Liderlik tanımları on başlıkta toplanmıştır.</p> <ul style="list-style-type: none"> .Grup süreçlerinin odak noktası olarak, liderlik. . Kişilik ve etkileri olarak liderlik. .Uyma ve izlemeye ikna etme sanatı olarak. . Etkinin kullanılması olarak, liderlik. . Eylem ve davranış olarak, liderlik. . İnancı biçimlendirme olarak, liderlik. . Amaçları başarmanın bir aracı olarak, liderlik. . Etkileşimin etkisi olarak, liderlik. . Farklılaşan bir rol olarak, liderlik. . Başlatıcılık olarak, liderlik.
D.Katz&R.L.Kahn(1978)	Örgüt üyelerini yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
R.R.Krausz(1986)	Liderlik diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç.
C.Norris(1990)	Sezgisel ve analitik düşünceyi tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.
E.Jaques&S.D.Clement(1991)	Birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir.
W.Pagonis(1992)	İnsanları belli bir amacı gerçekleştirmek

	için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir.
T.J.Kowalki&U.C.Reitzig1993	Karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir.
R.Heifetz(1994)	Farklı durumlarda davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilmektir.
Ogawa&Bossert(1995)	Örgüt üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp; şekillendirmektir
Sullivan&Harper(1996)	Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.
K.Gallagher, Diğerleri(1997)	Tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarfetmek için insanları etkileme sürecidir.
Koçel(1999)	Belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.
Eren(2001)	Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri bütünüdür.
M.K.İmrek(2004)	İnsanları hayal ettikleri hedefleri gerçekleştirmeleri için etkileyerek bir araya getirme sanatıdır.

Kaynak: Erçetin, 2000:4-5-6-7-10-11; Koçel, 2005:583, İrmek,2004:23 **Aktaran:** Gürbüz, 2011:4-6

Tüm bu tanımlar ışığında liderlik kavramı değerlendirilecek olunursa, lider ikna gücü yüksek bir kişiliktir, belirli hedefler doğrultusunda grubu harekete geçiren kişidir, grup motivasyonunu yüksek tutabilen kişidir, amaçlar belirleyen ve bu amaçları gerçekleştiren kişidir, grubu hayallerine ulaştıran kişidir, grubuyla iyi empati kurabilen kişidir. Tüm bunlar genel liderlik görüşü olan rehberlik ve yol gösteren kişi olan lider kavramıyla uyumlu yaklaşımdır. Lider grubu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirirken belirli özelliklerini ve yetilerini kullanmaktadır. Bu yetileri kullanırken grup özellikleri ve liderin özellikleri belirleyicidir. Bu yetilere liderin güç kaynakları denilmektedir. (Gürbüz, 2011:6)

1.2.1. Liderliğin Güç Kaynakları

Lideri; belirli amaçlara yönlendiren veya bu amaçlara ulaşmak için motive eden kişi olarak genel olarak tanımlayabiliriz. Toplumu veya topluluğu belirli amaçlar etrafında toplayan ve bu doğrultuda hareket geçiren lider bunu gerçekleştirmek için belirli harekete geçirici güç kaynaklarını kullanmaktadır. Bu kaynaklar;

- Yasal güç
- Zorlayıcı güç
- Ödüllendirici güç
- Karizmatik güç
- Uzmanlık gücü olarak ayırmak mümkündür.

1.2.1.1. Yasal Güç

Yasal güç liderin hukuki olarak elde ettiği güç olarak tanımlanabilir. Her liderin belirli konumları vardır. Liderin bu konumdan elde ettiği güç liderin yasal gücüdür. Bir finans müdürünün finans bölümündeki gücü onu yasal gücüdür. Okul müdürünün okulda elde ettiği güç yine yasal olarak anlaşılabilir. Bu güç konumdan geldiğinden dolayı astlar tarafından da kabul edilmiş bir güçtür. Bu gücün doğru kullanılması verimliliği artırırken bu gücün zora dayalı kullanımı ise astlarda isteksizliğe ve iş bırakmaya yol açabilir. Böyle bir gücü zora dayalı kullanmak grup ve lider arasındaki bağda zayıflatacaktır. Bu bağın zayıflaması beraberinde liderliğin sorgulanmasına da neden olabilir. (Bakan, Büyükbeşe, 2010:76)

1.2.1.2. Ödül Güç

Liderin kullanabileceği diğer güç de ödül gücüdür. Bu güç liderin elinde bulunan gerekli gördüğünde astları için kullanabileceği ödülleri ifade etmektedir. Bu amaçlara ulaşmada astları teşvik edici bir güç kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu güç maddi olabileceği gibi hiyerarşik bir ödülde olabilir. Terfi bu anlamda ödüllendirici bir güç olarak değerlendirilebilir. Ödülün çeşitliği, çokluğu ve ast için önemi bu gücün etkisinin artmasında önemli bir yer tutmaktadır. Ast için herhangi bir anlam ifade etmeyen güç astın amaç doğrultusunda hareketine de katkıda bulunmayacaktır. Bundan dolayı ödül gücü astın isteklerine ve ihtiyaçlarına uygun olarak seçilmelidir. Bu gücün kullanım süresi de gücün etki alanına etki edecektir. Uzun süreli kullanılan güçler astın doyumuna herhangi bir etkide bulunamaz. (Ünsal, 2018:40)

1.2.1.3. Karizmatik Güç

Liderin kişisel özelliklerinden kaynaklanan güçtür. Liderin karizmasından kaynaklanan durumlardan dolayı astların amirlerine olan bağımlılıkları ve başarıya olan inancı da artacaktır. Bu özellik kişinin kendinden gelen özelliğidir. Karizmanın kaybolması ile birlikte kişinin lidere olan bağlılığının da azalmasına azal. Atatürk'ün liderlik özelliklerinin bazılarını karizmatik liderliğe dayanmaktadır. Dünya da buna Gandhi, Mao, Castro, Che örnek olarak verilebilir. (Bakan, Büyükbeşe, 2010:76)

1.2.1.4. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç üstün ceza ve korkutma yetkilerine dayana güçüdür. Bu güç üst tarafından astın para kesintileri, kademe düşürme, işten çıkarma gibi yaptırımlara maruz bırakılmasıdır. Astın iş yapmaya teşvik yolu ile değil zor yoluyla itilmesidir. Bu gücün kullanımı astta olumsuz dönütlere neden olabilir. Bu durumda ast işyerine yabancılaşmaya gidebilir, yeni iş alanları aramaya yönelebilir, oç alma gibi davranışlar sergilemeye gidebilir. (Bakan, Büyükbeşe, 2010:76)

1.2.1.5. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü üstün özel bir alan ile ilgili bilgi becerisinden kaynaklanan gücüne denir. Üstün bir konu ile ilgili iyi bir yetkinliğe sahip olması astları tarafından o konu ile ilgili üstün dediklerinin referans alması sonucu oluşan güçtür. Bu durumlarda astlar üstün bilgisinden şüphe duymayacağından dolayı üstün bilgileri doğrultusunda hareket edeceklerdir. (Ünsal, 2018:40)

1.2.2. Liderin Nitelikleri

Lider bir grup içinde var olan kişidir. Bu yönüyle lider iyi ilişkiler geliştiren kişidir. Bu ilişkiler salt grupla kendi arasındaki ilişkiler değil aynı zamanda grup içi ilişkileri de kapsayan bir boyuttur. Bu yüzden lider hem kendisiyle grup arasındaki ilişkileri değil aynı zamanda grup içi ilişkiyi de iyi kurun bir kişilik olması gerekmektedir. (Ünsal, 2018:41)

Lider bir gruba bir amaç belirler bu amacı belirlerken de öz güveni yüksek olması gerekmektedir. Grup üyelerine bu amaca ulaşabilecek güveni vermesi gerekmektedir. Bu güveni verebilmesi için ilk liderin o öz güvene sahip olması gerekmektedir. Kendi öz güveni olmayan liderin gruba bu öz güveni verme ihtimali yoktur. (Ünsal, 2018:41)

Lider kişilik gelişimine açık kişidir. Dogmatik bir yapıya sahip kişilik değildir. Lider eğer dogmatik bir kişilik yapısına sahip olur ise bu liderin kendini geliştirmesini engelleyecektir. Bundan dolayı liderin her zaman gelişime açık bir kişilik gelişimine sahip olması gerekmektedir. Eğer dogmatik bir yapıya sahip olur ise liderin gelişimi duracaktır. Gelişimi duran bir lider ise belirli bir süre sonra liderlik vasfını ve toplumun kendisine olan güvenini yitirecektir. (Ünsal, 2018:41)

Bazı düşünürlere göre liderlik vasfı doğuştan gelen bir özelliktir. Lakin bu tez kabul edilecek olunursa dahi liderin kendini geliştiren bir kişi olması gerekmektedir. lider bu gelişimi sağlayabilmek için iyi bir eğitim almalıdır. İyi bir eğitim liderin sorunlar karşısındaki bakış açısının da değişmesine yardımcı olacaktır. Bundan dolayı iyi eğitim almayan bir kişinin etkili bir liderlik yapması da zordur. Çünkü lider salt bir yönetici değildir. Lider elini taşın altına koyan kişidir. Sorun gördüğünde bunu bir görev reçetesi içinde sürdüren kişi değildir. Bu yüzden lider sorun çözen kişi olmalıdır. Sorun çözen kişi olması içinde liderin iyi bir eğitim geniş bir perspektife sahip kişi olması gerekmektedir. (Gençdoğan Yılmaz, 2013:52)

Tablo 1.2. Bazı Düşünlere Göre Liderin Özellikleri

Bennis (1999)	Maxwell (1999)	Covey (2000)	Goffe ve Jones (2002)	Melendez (2002)
Vizyon rehberliği	Karakter	Yol bulucu	Vizyon,	Vizyon
Şartlara hâkim olma	Karizma	Birleştirici	Enerji	Çeşitlilikten yararlanma
Kendini tanıma	İletişim	Güç verici	Sezgi gücü	Tutku
Tutku	Yetenek, cesaret		Katı empati	Amaçlarda açıklılık
Bütünlük	Algı gücü		Farklılıklarından	Nezaketli
Olgunluk	Odaklanma		Yararlanma	Dürüst ve doğruluk
Merak	Cömertlik			Sürekli yenilenme
Meydan okuma	Başlatma			İyi bir öğretmen
İçtenlik	Dinleme			Mizah anlayışı
Öngörülü olma	Tutkulu			Kendini tanıma
Olayları şekillendirme	Olumlu tutum			
Boşlukları doldurma	Sorun çözme			
Deneyimden öğrenme	Sorumluluk			
Erdemli olması, empati	Güvenli olma			
Kapsamlı eğitim alma	Disiplin			
İnsanlara inanç	Hizmet etme			
Risk alma	Öğrenebilme, Vizyon sahibi			
Uzun vadeli karar				
Mükemmellik				
Erdemli				
Vizyon sahibi				

Kaynak: Ünal, 2012 Aktaran: Ünsal, 2018:43

Yukardaki araştırmalar dışında liderin özelliklerine yönelik farklı araştırmalar da mevcuttur. Bu araştırma sonucunda liderin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Tablo 1.3. Belirli Yıllarda Liderlik Özellikleri İle İlgili Yapılan Araştırma Sonuçları

	Yıl	Yazar/ Araştırmacı	Lider Özellikleri
1	1993	John Adair	Yenilikçi, destekleyici, motive eden, enerjik, iletişimci
2	1993	Francis Yammarino	Bireysel ilgi, zihinsel etki, ilham veren güdüleme, amaca dönük etkileme.
3	1990	Bernard Bass ve B.J. Avolio	Etkileme yeteneği
4	1996	Ruth Tait	Vizyoner olma, iletişim kabiliyeti, iç dönüklük, kararlılık, örgüte bağlılık, bağımsızlık
5	1979 1989	G. Tibbits B. Bird	Yenilikçilik, risk üstlenebilme, meslekî bilgi, işbirliği içinde çalışabilme kabiliyeti, iç denetim merkezli
6	1961 1990 1992 1998	D.C. McClelland J.B. Rotter K. Vesala K.G. Vivien ve S. Thompson	İç denetim merkezli
7	1998	Joe Jordan ve Sue Cartwright	Duygusal tutarlılık, özgüven, entelektüel birikim, dogmatik düşüncelerden uzak olma, iletişim becerisi, düşük düzeyli gerginlik, stresle başa çıkabilme becerisi
8	2000	Montserrat Entrialgo	Başarı ihtiyacı, belirsizliğe tahammül edebilme, iç denetim merkezli, proaktif

Kaynak: Zel ve Özkarahan, 2002:358 **Aktaran:** İçinak, 2018: 6

Tüm bu araştırmalar neticesinde liderlik ile ilgili ortak bir takım sonuçlar çıkarılmaktadır bu sonuçlar liderler her şeyden önce vizyoner olmalıdır. Yani lideri oldukları gruplara yeni ufuklar açabilmelidirler. İletişim yönü güçlü olmalıdır. Çünkü sonuç olarak bir grubu bir amaca doğru götürürken iyi bir iletişim olmazsa olmazdır. Lider olgun olmalıdır ve önüne gelen sorunları da bu olgunluk içinde karşılaması gerekmektedir. empati kurabilen bir kişi olması gerekmektedir. Çünkü astlarının

düşünce ve durumlarını iyi algılayamayan bir kişinin onları yönlendirmesinin imkânı yoktur. Son olarak da iyi bir iletişim ile birlikte ikna gücü yüksek bir kişi olması gerekmektedir

1.3. Yöneticilik Kavramı

Yöneticilik kavramı çoğu zaman lider kavramı ile eş değer kullanılmaktadır. Özellikle klasik kuramcılar bu iki kavramı eş değer olarak ele almışlardır. Lakin günümüz kuramcıları bu iki kavramı farklı olarak değerlendirmektedirler.

Yönetici kavramını en genel olarak bir grubu yöneten kişi olarak tanımlamak mümkündür. Yönetici grup amaçları doğrultusunda onlara rehberlik eden kişidir. Bu yönüyle grubun hedeflerine ulaşmasında yönetici çok önemli bir konumdadır. (Temiz, 21016:8)

Bir yöneticinin başarısı grup başarısı ile hesaplanabilir. Çünkü grubu başarılı olmayan bir kişinin kendini başarılı saymasının imkânı yoktur. Yönetici amaçlar ve tüm etmenleri uyumlu bir şekilde kullanan ve bu doğrultusunda grubun hedeflerine ulaşmasını sağlayan kişidir. Grup amaçlarına ulaşmamış ise yönetici de hedeflerini gerçekleştirmemiş olur. Bu durum da yöneticiyi başarısız hale getirecektir. (Temiz, 21016:8)

Yönetici bir takımın en üstündeki kişidir ve bu takım ile hedeflerini gerçekleştirmektedir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi takımın iyi tanınmasına bağlıdır. Eğer takımını iyi tanımıyorsa yöneticinin başarılı olma imkânı yoktur. O yüzden yöneticinin iyi ilişkiler kuran bir kişilik sahibi olması gerekmektedir. Koşulları iyi analiz etmesi de gerekmektedir. Her durumda geçerli olan bir davranış kalıbı söz konusu değildir. Bundan dolayı koşulların çok dikkatli analizinin yapılması gerekmektedir. Koşullar iyi analiz edilemez ise yanlış kararlar verilir yanlış kararlar da hedeflerin gerçekleşmesini engeller o yüzden yöneticinin iyi bir analist olması gerekmektedir. (Temiz, 21016:8)

1.3.1. Lider Ve Yönetici Arasındaki Farklar

Bir yönetici aynı zamanda bir lider olabilir lakin bu tüm yöneticiler için kullanılacak bir kavram değildir. Yönetici işletme işini üstlene kişidir yani yönetici kurum içinde belirli bir statüye sahip kişileri ifade etmek için kullanılabilir. Yönetici işletmenin işleyişinden sorumludur. Bu durum yöneticiyi prosedürleri uygulamakla yükümlü hale getirir. (Gürbüz, 2011:10)

Lider ise bir yönetici ve aynı zamanda yöneticinin dışında da belirli vasıfları da kendi içinde barındıran kişidir. Yönetici prosedürleri uygulamak ile uğraşırken yeni bir vizyon belirleme örgüt kültürünü geliştirme veya değiştirme gibi durumlar yöneticinin görevinin dışına çıkmaktadır. Yönetici var olanı en iyi şekilde sürdürme görevini üstlenmektedir. Tabi bu durum liderlik vasfı da taşıyan yöneticiler için geçerli değildir. Lider ise bunda farklı olarak bir vizyon sahibidir. Farklılıkları görür ve gerekli görmesi durumunda farklı yöntem ve uygulamaları deneyebilir yani elini taşın altına sokan bir kişilik barındırmaktadır. (Gürbüz, 2011:10)

Lider hedef belirleyen yeni hedefler koyan ve bu amaç doğrultusunda tüm grubu bu yolda birleştiren kişidir. Yönetici uyum içinde çalışmalıdır yani parçası olduğu örgüt ile uyum içinde olmalıdır. Lakin lider gerekli görür ise bu uyumu yıkıp yeni dengeler kurabilir çünkü yönetici gerekli gördüğünde veya çalışmaz haller gelmiş örgüt kültürünü de değiştirebilen kişidir. (Bulut, Bakan, 2005:65)

Yönetici bir kurumda veya işletmedeki rutin işler ile ilgilenen kişidir ve bu işlerin yapılmasından denetiminden sorumlu olan kişidir. Bu kişi işlerin rutin dışına çıkan durumlarıyla da ilgilenmektedir. Yönetici örgütsel amaçlara ulaşmada örgütün belirlediği prosedürlere göre hareket etmektedir. Her örgüt işleyiş ile ilgili belirli kurallara sahiptir. Yönetici örgütü amaçlarına ulaştırmak için bu kurallar çerçevesinde hareket eden ve örgütü bu kurallar çerçevesinde yöneten kişidir. Bu bağlamda yönetici örgüt içinde yer alan bir dişli çark gibi hareket etmektedir. Bu çarkın düzenli olarak işlemesine yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda bu dişli çarkın değişip yerine yenisinin eklenmesi çark sisteminde bir değişikliğe de yol açmayacaktır. (Bulut, Bakan, 2005:65)

Tablo 1.4. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Farklılık Alanları	Yöneticilik	Liderlik
Gündemi Oluşturma	Planlama ve Bütçeleme İstenen sonuçlara ulaşmak için detaylı adımlar ve zaman tabloları düzenleme ve gereken kaynakları sağlama	İzlenecek yolu (Rotayı) Çizmek Vizyon belirleme ve bu vizyona erişmek için gerekli stratejiler geliştirme
Gündemi Başarmak için İnsan Ağı Geliştirmek	Örgütlenme ve Yönetme Planın uygulanabilmesi için gerekli yapıyı oluşturma, çalışanları yeteneklerine uygun olarak belirlenen görevlere yöneltme, çalışanlara rehberlik etmesi için politika ve prosedürler oluşturma, metotlar geliştirme.	İnsanları İdare Etme Söz ve eylemlerle insanları görevlerine yönlendirme ve bunu yaparken de vizyonu anlayabilmeleri ve başarabilmeleri için gerekli işbirliği ortamını yaratma
Uygulama	Kontrol Etme ve Problem Çözme Sonuçlarla	Motive Etme ve İlham Verme Çalışanları politik,

	planları karşılaştırma, sapmaları belirleme ve problemin çözümü için yeniden planlama ve örgütlenme yapma.	bürokratik ve kaynak sınırlamaları karşısından temel ihtiyaçlarını sağlayarak harekete geçirme
Çıktılar (Sonuçlar)	İşletmenin çeşitli çıkar gruplarının beklediği sonuçları tutarlı bir şekilde ortaya koyabilme.	Etkili bir değişim ortaya çıkarma ve daha etkili değişimleri gerçekleştirebilme kapasitesine sahip olma.

Kaynak: Kotter, 1990:6 Aktaran: Gürbüz, 2011:11

Tablo 1.5. Liderlik Ve Yöneticilik Arasında Kişilik Farklılıklar

Yönetici	Lider
<ul style="list-style-type: none"> • Yönetici bir kopyadır. • Yönetici muhafaza eder. • Yönetici sistem ve yapılara odaklıdır. • Yönetici tek adamdır. • Yönetici taklitçi. • Yönetici işlerin nasıl yapılacağına yoğunlaşır. • Yönetici dar görüşlüdür. • Yönetici işi doğru yapar. • Yönetici düzeni sürdürür. • Yönetici mevcut durumu kabul eder. • Yönetici aslarını zorla çalıştırır. • Yönetici emir verir. • Yönetici cezalandırır. • Yönetici aslarını kontrol eder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lider ise orijinaldir. • Lider değiştirir, geliştirir. • Lider insanlara odaklanır. • Lider ekip adamıdır. • Lider yenilikçidir • Lider sonuçlarına yoğunlaşır • Liderin geniş bir perspektifi vardır. • Lider doğru işler yapar. • Lider farklılık yaratır. • Lider sorgular. • Lider motive ederek çalıştırır. • Lider danışır, görüş ve fikir alır. • Lider ödüllendirir. • Lider yetkilendirir.

Kaynak: Geçdoğan Yılmaz, 2013:54

1.3.2. Yönetici Türleri

Yöneticilerin astlarıyla kurdukları ilişkinin türüne göre yönetici türleri oluşmaktadır. Bu bağlamda yönetici türlerini kendi içinde;

- Demokratik Yönetici
- Otokratik Yönetici
- Sorumsuz Ve Sorumluluk Almayan Yönetici

1.3.2.1. Demokratik Yönetici

Demokratik lider aynı zamanda katılımcı liderlik olarak da nitelenebilir. Bu bağlamda lider yönetimi esnasında astlarında fikirlerini de alır. Lider karar alma sürecine tüm bileşenleri dâhil eder. Bir yönetimden ziyade bir yönetim tarzı lider tipidir. Yönetici astlarının fikirlerini göstermelik olarak almamaktadır. Eğer böyle bir durum gerçekleşir ise bu lider göstermelik olarak demokratik liderdir. (Bulut, Bakan, 2005:67)

1.3.2.2. Otokratik Yönetici

Bu lider tipi demokratik liderin tam tersi özellikler taşıyan lider tipidir. Otokratik lider tipi astlarının fikirlerine önem vermeyen astlarını karar alma sürecine dâhil etmeyen yönetici tipidir. Bu yönetici tipi emir buyurma şeklinde liderlik eder. Astları bu liderlik anlayışında kendini var olan kuruma ait hissetmeye bilir. Bu liderlik anlayışında iş gören devir hızı da yüksek olabilir. (Bulut, Bakan, 2005:67)

1.3.3.3. Sorumsuz veya Sorumluluk Almaya Yönetici

Liberal bir lider tipi mevcuttur. Lider dışardan izleyen bir kişi olarak gözükmektedir. Lider sorumluluk alarak oluşabilecek risklerden kaçmak için sorumlulukları astlarının üstüne atar. Bu lider tipinin egemen olduğu örgütlerde işler liderin sorumluluk almaması ve müdahale etmemesinden dolayı aksıya bilir. (Bulut, Bakan, 2005:67)

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİDERLİK TÜRLERİ

Liderlik kavramına genel olarak bir önceki bölümde değinilmiştir. XX. yy ile birlikte liderlik üzerine olan araştırmalar artmıştır. Bu bağlamda geleneksel liderlik teorilerinden başlayarak modern (çağdaş) liderlik yaklaşıma kadar liderlik üzerine genel görüşlere değinilecektir. Her dönem liderlik kavramına farklı bir yaklaşım söz konusudur.

2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı liderliği doğuma gelen bir özellik olarak değerlendirir. Bu yaklaşıma göre liderlik sonradan kazanılan bir durum değildir. Liderlik kişinin doğuştan getirdiği bir özelliktir. Özellikler kuramına göre lideri lider yapan koşullar değildir. Kişi eğer liderlik özellikler taşıyor ise hiçbir koşul onun lider olmasını engelleyemez. Bu yaklaşım lider olunamayacağını lider doğulabileceğini kabul eden bir yaklaşımdır. (Geçdoğan Yılmaz, 2013:55)

Yaklaşım liderliğin doğuştan geldiği tezi üzerine kuruludur ve bununla beraber liderliğin koşullarla alakası olmadığı varsayımını kabul etmektedir. Bu ön kabuller ile birlikte liderlik özelliklerinin tespitine gidilmiştir. Lider olan kişiler ile lider olarak kabul edilmeye kişiler kıyaslanarak lider olan kişilerin özellikleriyle birlikte geleceğin liderleri tespit edilmeye çalışılmaktadır. Eğer liderlerin özellikleri belirlenebilir ise geleceğin liderleri tespit edilir ve böylece bu liderlere gerekli eğitim verilerek onların gelişimi daha da arttırılabilir görüşü hâkimdir. (Kahveci, 2012:15) Bunun için yapılan çalışmalar tüm liderlerde ortak özelliklerin olmadığını

göstermiştir. Bu ortak özelliğin olmaması liderliğin doğuştan geldiği ve bunun koşullar ile belirlenemeyeceği görüşünü bertaraf etmiştir. (Çoban, 2019:14)

2.2. Davranışçı Yaklaşım

Geleneksel yaklaşımlarda ikinci olarak davranışçı yaklaşım gelmektedir. Davranışçı yaklaşım özellikler kuramına bir eleştiri olarak ortaya çıkmış bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre her koşulda geçerli olan bir lider söz konusu değildir. Yapılan araştırmalar ile liderlik özelliklerinin doğuştan gelmediği ve liderlerin ortak özelliklerinin olmadığını göstermiştir. Bunun üzerine liderlerin özelliklerinden ziyade liderin davranışlarına odaklanan yeni bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. Liderlerin davranışları üzerine odaklanan yaklaşımların genel adına davranışçı yaklaşım denilmektedir. (Bakan, Büyükbeşe, 2010:74)

Davranışçı yaklaşımı belirli alt başlıklarda incelemek mümkündür bu alt başlıklar şunlardır:

- Blake ve Mouton Liderlik Gözeneği Yaklaşımı,
- McGregor'un X ve Y Kuramı,
- Ohio State Üniversitesi Çalışmaları
- Michigan Üniversitesi Çalışmaları

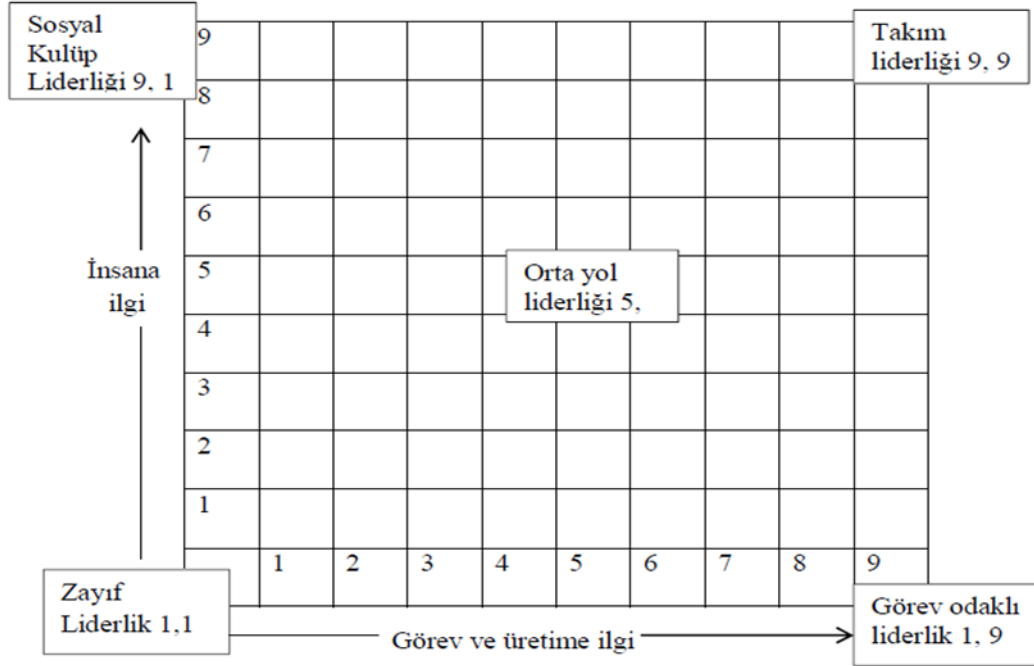
2.2.1. Blake ve Mouton Liderlik Gözeneği Yaklaşımı

Bu liderlik anlayışında liderler iki gruba ayrılmıştır. Liderin davranışlarını sergilerken iki temel kritere göre davranışlarını sergilediğini kabul eder bunlardan ilki insan odaklı lider iken ikinci davranış tarzı ise üretim odaklı liderlik anlayışıdır.

İnsan odaklı lider ilişkilere odaklanmış lider tipidir. Bu liderlik tipinde lider ikili ilişkileri iyi bir şekilde geliştirmeye çalışır. Astları duygu ve düşünceleri lider için önemlidir. İş yaptırma iyi ilişkiler üzerinden gerçekleştirilir. (Kahveci, 2012:15)

Üretim odaklı lider yaklaşımında ise önemli olan kurulan ilişkiler değil önemli olan üretimin kendisidir. Lider liderliğini üretim esnasında gösterir. Lider astları ile olan ilişkileri önemsemek yerine üretim ve üretim hedefleri, üzerine odaklanmıştır. Bu liderlik anlayışı daha çok otokratik bir liderlik anlayışı sergilemektedir. (Kahveci, 2012:15)

Şekil: 2.1. Blake Ve Mouton Liderlik Gözeneği Yaklaşımı Modeli



Kaynak: Kahveci, 2012: 16

Şekil 2.1’de de görüldüğü gibi şekil iki düzlem üzerine kurulmuştur. Bu düzlemlerden dikeye olanı insan ilişkileri düzlemi iken yatay olan düzlem ise üretim ilişkin düzlemidir. Her iki düzlemde dokuz dereceye bölünmüştür. Düzlemde dikeye hareket etmek liderin insan ilişkilerini iyi kurması anlamına gelirken yatay düzlem üzerinde dokuza doğru hareket ise liderin üretim odaklılığının arttığı anlamına gelmektedir. Bu bağlamda şekil üzerinde beş lider tipolojisi belirlenmiştir. Bu lider tipolojisinden ilki zayıf liderliktir.

Zayıf liderli tipinde lider iki niteliği de yerine getirememektedir. Lider gerek üretim odaklı liderliği gerekse de insan ilişkilerini yerine getirememektedir. İki özellikte bu tarz insanlarda yoktur.

Sosyal kulüp liderliği ise lider çok başarılı insan ilişkisi kurarken üretime odaklanma noktasında ise nötr durumundadır. Salt insanlarla iyi ilişkiler geliştirebilen lakin üretim alanından elini çekmiş bir lider tipi görülmektedir. Bu lider liderliğini ilişkiler üzerinden sürdürmektedir.

Orta yol liderliği ise iki durumu da eksikte olsa yerine getiren lider tipidir. Bu lider gerek insan ilişkilerini gerekse de üretim odaklılığı yarım yerine getirmektedir. İşleri idare edebilecek bir lider tipi denilebilir. Lakin büyüme ve gelişme açısından eksik kalacak bir lider tipidir.

Takım lideri ise ideal lider tipidir. Her iki davranışı da beraber yürütebilen lider tipidir. Bu lider çok iyi insani ilişki geliştirirken aynı zamanda üretim alanında da görevleri eksiksiz bir şekilde yerine getirtiren lider tipidir.

2.2.2. McGregor'un X ve Y Kuramı

Davranışçı yaklaşımın ikinci teorisi ise McGregor'un X ve Y kuramıdır. X ve Y kuramı birbirine zıt iki insan tipolojisini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki olan X yaklaşımında ana kabul insanların tembel olduğu ve çalışmadan kaçma eğiliminde olduklarıdır. Çalışmadan kaçma niyetinde olmalarından dolayı insanlar zor gücü uygulanmalı ve sıkı denetim altında tutulmaları gerekmektedir. Üretime odaklı lider tipi tam bu tarz çalışanlar ile kurulacak üretime yönelik lider tipi olabilir. (Çoban, 2019:16)

Diğer model olan Y tipi çalışan tipi ise bu tarzın tam tersi bir çalışan tipidir. Bu tip insan ise çalışmayı seven ve sorumluluklardan kaçmayan insan tipidir. Bu çalışan tipinde zor gücünün kullanılmasına ve ceza verilmesine gerek yoktur. Çünkü çalışanlar zaten çalışma için gönüllüdürler. Y teorisinde insanların işbirliğindeki eksikliği çalışandan değil daha çok liderin insan kaynağını iyi kullanamamasından kaynaklanmaktadır. Y teorisi lideri X teorisi liderinden farklı olarak demokratik ve katılımcı bir liderlik sergilemelidir. Çünkü çalışanlara zor ile iş yaptırma, sıkı denetime tabi tutmaya gerek yoktur. Burada çalışanlar arası ilişkilerin yani insani ilişkilerin iyi kurulması gereklidir ve kişilerin kendilerini daha önemli hissetmeleri için yönetim sürecinin katılımcı olması gerekmektedir. (Ünsal, 2018:52)

2.2.3. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Sanayi çalışanları üzerinde yapılan araştırmanın verileri neticesinde ortaya çıkmış bir liderlik yaklaşımıdır. Sanayi çalışanlarının görüşleri üzerine iki temel lider tipi ortaya çıkmıştır. Bu lider tipleri yapıya odaklanmış ve ilişkilere odaklanmış lider tipidir.

Şekil 2.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

İLİŞKİYE YÖNELİK DAVRANIŞLAR ↑	2 İlişkiye yönelik davranışlar Yüksek	1 İlişkiye yönelik davranışlar Yüksek
	Yapıya yönelik davranışlar Düşük	Yapıya yönelik davranışlar Yüksek
	3 İlişkiye yönelik davranışlar Düşük	4 İlişkiye yönelik davranışlar Düşük
	Yapıya yönelik davranışlar Düşük	Yapıya yönelik davranışlar Yüksek
	YAPIYA YÖNELİK DAVRANIŞLAR →	

Kaynak: Ünsal, 2018:47

Yapılan araştırmalarda dört farklı lider davranışı tespit edilmiştir. Bu lider davranışları aslında dört farklı davranış değil iki davranışın dört kombinasyonunu içermektedir. Lider bazen yapıya önem verip ilişkileri ikinci plana alırken bazen ilişkileri ön plana alıp yapıyı ikinci plana almaktadır. Bazı lider tipleri iki durumu da çok düşük seviyede yerine getirir, bazı durumlarda ise ikisini de en iyi şekilde yerine getirmektedir. İkisini en iyi şekilde yerine getiren lider tipi Blake Ve Mouton Liderlik Gözeneği Yaklaşımı Modeli'nin takım lideri kavramına denk gelmektedir.

2.2.4. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi çalışmaları ile aynı dönemde yapılan bir çalışmadır. Yapılan araştırmalar neticesinde iki lider tipi ortaya çıkmıştır. Bu lider tipleri işgören merkezli ve iş merkezli lider tipidir. İşgören merkezli lider astlar ile ikili ilişkilerini iyi kuran lider tipidir. Lider işlerini astları ile iyi ilişkiler kurmaya çalışır ve insanların tatmininin işi de yansıyacağı varsayımına sahiptir. Diğer lider tipi olan iş

merkezli lider ise prosedürleri uygulayan lider tipidir. Bu lider işlerin belirli olan prosedürler ile yapılmasını savunan liderdir.

2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Davranışçı yaklaşımın eleştirisi olarak ortaya çıkmış bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre her durumda geçerli olan bir davranış kalıbı söz konusu değildir. Davranışlar durumlara göre değişiklik göstermektedir. Her durumun farklı bir davranışı olmalıdır.

2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Fiedler durumsallık kavramını ilk defa kullanan kişidir. Bu yaklaşım 22 yıllık bir incelemenin sonucunda ortaya konulan bir yaklaşımdır. 22 yıllık yaklaşım neticesinde üç değişken ortaya çıkmıştır. Bu değişkenler ise lider ve ast arasındaki ilişki, başarılabacak işin özelliği ve liderin yasal gücünden oluşan değişkenlerdir. Bu yaklaşıma göre iki lider davranışı söz konusudur. İşe yöneliş lider ve ilişkiye yönelik lider tipidir. Fiedler liderlerin davranışlarını ortaya koyarken durumlara göre hareket etmesi gerektiğini belirtmiştir. Örneğin eğer astları ile iyi ilişkiler kuran bir lider ise işin niteliği planlı bir niteliğe sahip ise liderin mevkisel gücünün hiçbir anlamı yoktur lider işe yönelik davranış sergilemelidir. Bununla beraber eğer işin niteliği planlanmamış ise liderin mevkisel gücü zayıf ise o zaman lider ilişkiye yönelik davranış sergilemelidir. (İçinak, 2018:18)

2.3.2. Yol-Amaç Teorisi

Yol amaç yaklaşımında lider adeta bir kar küreyici gibi görev yapmaktadır. Bu yaklaşıma göre lider astlarıyla iyi ilişkiler kurar ve hedefleri net olarak ortaya koyar. Eğer astlar bu hedefleri net olarak biliyor ve bu amacı benimsemiş iseler liderin yapması gereken tek bir durum söz konusudur. O durum da liderin yapması gereken astlarının önündeki engelleri kaldırmaktır. Eğer astlar hedefleri benimsemiş ve bu yönde hareket etme kararlılığını göstermiş ve hareket de etmiş iseler lidere yapacak herhangi bir durum kalamamaktadır. Lider bu tarz örgütlerde sembolik duruma düşmektedir. Sadece bir organizasyon kurucusu olarak varlığını

sürdürmektir. Çok iyi işleyen bir makinede sadece düğmeye basacak bir insandan baş bir kimse olmamaktadır. Bu yaklaşımda dört temel lider tipi mevcuttur.

- Yönlendirici lider: Astlara beklentilerin aktarıldığı ve sadece bu aşamadan sonra rehberlik yapan lider tipidir.
- Destekleyici lider: İkili ilişkileri iyi kuran ve astlarının beklentilerini bilen ve bu beklentilerin karşılanması için çalışan lider tipidir.
- Katılımcı lider: demokratik bir liderlik yaklaşımıdır. lider karar alma sürecine astlarını da dahil eder. Bu katılım sözde bir katılım değildir.
- Başarı odaklı lider: Performans odaklı bir liderlik anlayışıdır. Lider sadece elde edilecek başarıya ve yüksek performansa odaklanmıştır.

2.3.3. Hersey Ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli

Teorilerin tamamı liderin özellikleri ve işlevleri üzerine kurulurken bu teori liderlik başarısını astlar ile açıklayan bir teoridir. Bir liderin başarısı astların başarısı ile mümkün olabilir. Eğer iyi bir performans sergileyen astınız var ise o zaman lider başarılıdır. Liderin başarıyı sağlaması için astlarını en iyi şekilde anlaması ve hedef doğrultusunda hareket geçirmesi gerekmektedir. Liderin astları olgunlaştırması gerekmektedir. Astlarda iki olgunluk gerçekleşebilir. Bu olgunluk görev ve psikolojik olgunluktur. Psikolojik olgunluk astların iş yapma motivasyonuna sahip olma durumudur. Görev olgunluğu ise bu bilgilere sahip olmasıdır. Bu iki olgunluk da lider tarafından sağlanabilir. (İçinak, 2018:19)

2.3.4. Vroom ve Yetton Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre liderlikte en önemli süreç karar almadır. Çünkü oluşabilecek her olasılık karar alma sürecinden sonra doğacaktır. O yüzden odaklanması gerek süreç karar alma sürecidir. Liderin karar alma sürecindeki davranışları incelenmektedir. Karar alma sürecine astların dâhil edilmesi gerekmektedir. Lakin her durumda astların karar alma sürecine dâhil edilmesi mümkün değildir. Bunun için astların hangi süreçte karar almaya dâhil olacağı bilinmesi gerekmektedir. Acil alınması gereken karar durumlarda astların bu sürece dâhil edilmesi mümkün değildir. Bu durum karar alma sürecine zaman paradoksunu ortaya koymaktadır. Diğer bir durum ise hangi karar alma sürecine astlar dâhil

edilmelidir. Bu durumda astları direk ilgilendirmeyen durumlarda astların bu sürece dâhil olmasına gerek yoktur. Astların sürece dâhil olması başarıyı olumlu yönde etkileyen bir durumdur. Çünkü insanlar dâhil oldukları kararları benimser ve sorumlulukları da kabul etme durumuna gider. Dâhil oldukları kararlarda elini taşın altına sokmak da isteyeceklerdir. (İçinak, 2018:22)

2.3.5. Reddin Teorisi

Blake ve Mouton'ın davranışsal yaklaşımına incelenmiş ve bu yaklaşıma üçüncü bir boyut eklenerek ortaya konulan yaklaşımdır. Eklenen bu üçüncü boyut ise etkinlik boyutudur. Etkinlik boyutu ise lideri lider yapan unsurlardan bir diğerinin hedeflere ulaşma etkinliğidir. Lider olarak eğer amaçlara ulaşamıyorsanız o zaman liderlikten de bahsetmek mümkün değildir. Dört temel liderlik türünü ortaya koymuştur.

- Kopuk Lider: ilişki kurmada sıkıntılı olan liderdir. Bu liderin astları ile iyi bir ilişkisi söz konusu değildir. Lider astlarla iletişimini yazışma üzerinden sağlamaktadır. Sistemi resmileştirme girişimi ilişki ağını ise sona erdirmeye ihtimalini barındırmaktadır.
- İlgili Lider: iyi ilişkiler geliştiren liderliktir. Bu lider astları ile iyi iletişim kuran liderdir. Bu liderlikte iletişim düzeyi değişiklik gösterebilir. Düşük ya da yüksek seviyeli ilişki söz konusu olabilir.
- Adanmış Lider: ilgili lider ile tam ters bir liderlik tipidir. Lider kendini işe adanmıştır bu adama ilişki boyutunu düşük tutmaktadır. Bunda dolayı önemli olan işte iyi iletişim ve ilişki değildir. Eğer bir lider işe odaklı durumda ise iki gücü işleri yerine getirmek için kullanabilir. Bunlar ödül ve cezadır. Astları hedef için ilerletmek için ödülü işlerin aksamasını engellemek için ise cezayı bir yöntem olarak kullanabilir.
- Bütünleşmiş Lider: Takım lideri tipolojisi ile benzer özelliği vardır. Lider hem iş hem de ilişki boyutunu aynı anda aktif kullanır. (Ünsal, 2018:57)

2.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

2.4.1. Vizyoner Liderlik

Vizyoner lider örgüte amaç belirleyen ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planlamaları yapan liderdir. Vizyoner lider hayal eden lider değildir. Vizyoner lider hedef belirleyen bu hedefleri sağlam zeminlere oturturan liderdir. Bu hedeflere ulaşmak için planları sağlam zeminlere dayandırması gerekmektedir. Planlı faaliyet yürütür çünkü hedef geleceğe yöneliktir geleceğe yönelik işlerin planı olmalıdır.(Aktaş, 2019:20)

2.4.2. Transaksiyonel- Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci lider yönetici vasfını da taşıyan lider tipidir. Bu lider hedef belirlemede ve bu hedeflere ulaşmada iyi bir iletişim kurmada başarılı lider tipidir. Lider astları iyi bir iletişim içindedir. Astlarının beklentilerinin neler olduğunu bilen bir liderdir. Bu beklentileri de karşılamaya çalışan bir lider tipi mevcuttur. Bu destek koşulsuz bir destek değildir. Bu destek hedeflere ulaşmak için yapılan bir destektir. Çalışanları motive etmeye çalışır. Bu motivasyonu sağlamak için ise ödüllendirme yönetimini kullanan lider tipidir. .(Aktaş, 2019:19)

2.4.3. Kültürel Liderlik

Kültür toplumun devamlılığını sağlamada önemli bir işleve sahiptir. Kültür sorun çözmede kullanılan yöntemlerin sabitlenmesi ve kuşaktan kuşağa aktarılması ile var olur. Sorunlarla baş etme yöntemlerinden biridir. Oturmuş kültür yapısına sahip toplumlar geleceğe daha güvenli bakabilir. Örgütlerde de örgüt kültürü benzer işlevleri yerine getirmektedir. Çünkü kültürü oturmuş örgütlerde kişiler sorunların çözümleri hakkında bilgi sahibidir. Belirsiz bir durum söz konusu değildir. Kültürel lider örgüt kültürü oluşturan veya var olan kültürel yapıda değişmesi gereken kültürel öğeleri değiştiren liderdir. Bir örgütün kültürünü değiştirmek çok riskli olabilir. Bundan dolayı bu tarz değişimleri getirecek liderin öz güveni yüksek olması ve bu

güveni astlarına da yansıtması gerekmektedir. Astlar liderde bu özgüveni göremiyor ise liderin yapmak istediği değişimlere isteksiz olabilirler. (Yıldız, 2013:31)

2.4.4. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik kavramı kişinin kişisel özelliklerinden doğan liderlik türüdür. Bu liderlikte lider kişisel özellikleri neticesinde astlarda güven duygusu yaratır ve astlar lideri takip etmek ister. Lider bu bağlamda güvenilen bir kişilik olarak ortaya çıkar. Karizmatik lider kavramı Weber tarafından da ortaya atılmış bir lider kavramıdır. Karizmatik lider örnek davranış sergileyen liderdir.(Aktaş, 2019:19)

Karizmatik lider astları tarafından üstün özelliklere sahip kişi olarak algılanmaktadır. Üstün özelliklerden dolayı astların tereddütsüz kabulü söz konusudur. Lider tartışmasız kişidir.(Gürbüz, 2011:31)

2.4.5. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlikte lider statü gereği yönetici olsa da aslında onu lider yapan hizmetleridir. Lider burada tüm emeğini astlarının gelişimine harcamaktadır. Lider astlarının gelişimini sağlamak için yoğun emek harcamaktadır. Bu gelişimi sağlarken astlarının birbirinden farklılıklar barındırdığının da bilincindedir. Liderin astların başarısı için her birine farklı yaklaşması iletişimi farklı kurması gerektiğinin farkındadır. Her astın farklı bir yaklaşımla motive olduğunu bildiğinden farklı yöntemler uygular. Bir noktada geleceğin yöneticilerini yetiştirmektedir. Bunun içinde astları da yönetime dâhil etmektedir.(Çilesiz, 2019:21)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. OKUL YÖNETİMİNDE PATERNALİST LİDERLİK VE YANSIMALARI

Paternalist liderlik yaklaşımı olumlu ve olumsuz yönleri üzerine yoğun tartışmaların yaşandığı bir liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım bölgesel olarak olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilebilmektedir. Kültür etkisi ile değerlendirilmesi gereken bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bölüm başlığında paternalist liderlik yaklaşımı detaylı olarak irdelenecektir.

3.1. Paternalist Liderliğe Kavramsal Yaklaşım

Paternalist lider kelimesi Hint Avrupa dil gruplarının hemen hemen hepsinde bulunan baba kelimesinden türetilmiştir. Bu kelime peder, father gibi baba anlamına gelen kelimedenden türetilmiştir.(Saylık, 2017:17)

Babacan liderlik olarak da Türkçeye çevrilebilir. Bu liderlik anlayışı liderin her türlü duruma rağmen astına baba edasıyla davranmasına paternalist liderlik denilmektedir. Lider burada astlarını bir baba edasıyla kucaklayan onlara rağmen onların iyiliğini isteyen adeta bir baba görüntüsü çizmektedir. Kavramsal olarak Weber'in yasal otorite araştırmalarında ortaya çıkmış bir otorite türüdür.(Sevinç, 2019:13)

Paternalist liderlik yaklaşımında astın rızası ile gerçekleşen bir babalık edası söz konusu değildir. Lider burada babalığını asta rağmen ast için sergilemektedir. Genel olarak bu yaklaşıma olumlu eleştiriler söz konudur. Astlar da lidere bir sevgi ve hürmet duygusu söz konusudur. Babacan lider astlarını hep bir şefkat ve korumacı yaklaşan liderdir. Bu lider ahlaki prensipleri benimsemiş bir liderdir. Bu konumda her şeye rağmen kararları lider alı ast ise buna uyar görüntüsü mevcuttur. Örgütten

ziyade bir aile vardır bu aile ise babanın korumacı tavrı ise liderden beklenmektedir. (Saylık, 2017:17)

Paternalist yaklaşıma kelime kökeni olarak getirilen eleştirile mevcuttur. Bu eleştirilerden ilki kelimenin köken olarak cinsiyetçi bir köken taşımasıdır. Koruma ve kollama görevi cinsiyet belirten bir tarafa atıf edildiğinden bunun yerine parentalizm kelimesi getirilmek istenmiştir. İngilizce ebeveyn kelimesinden türetilmiştir. Böylece bu liderlik anlayışında cinsiyet kavramı kaldırılmaya çalışılmış lakin paternalizm hala daha yoğun olarak kullanılmaktadır.(Saylık, 2017:18)

Paternalist yaklaşımın olumlu kabul edilecek bazı yaklaşımları bölgesel olarak farklı değerlendirmeye açıktır. Paternalist yaklaşımda lider bir babadır adeta ve çocuğunun iyiliğini isteyen bir baba imajı vardır. Çocuğunun iyiliğini ona karşı dahi korumak isteyen bir baba figürü vardır. Bu durum kültürler arası farklılıktan dolayı bazı toplumlarda hoş karşılanmamaktadır. Örneğin liberalizmin gelişmiş olduğu batı uygarlıklarında böyle bir müdahale kabul edilemez bir müdahaledir. Lider temel haklara müdahale etmiş olur. Birde bu durum yine batı toplumlarının bireyci toplum yapısına uygun değildir. Ondan dolayı batı kültür kuşağı içinde yer alan ülkelerde bu tarz bir yaklaşım pek beğenilmemektedir. (Aktaş 2019:25)

3.2. Paternalist Liderliğin Alt Boyutları

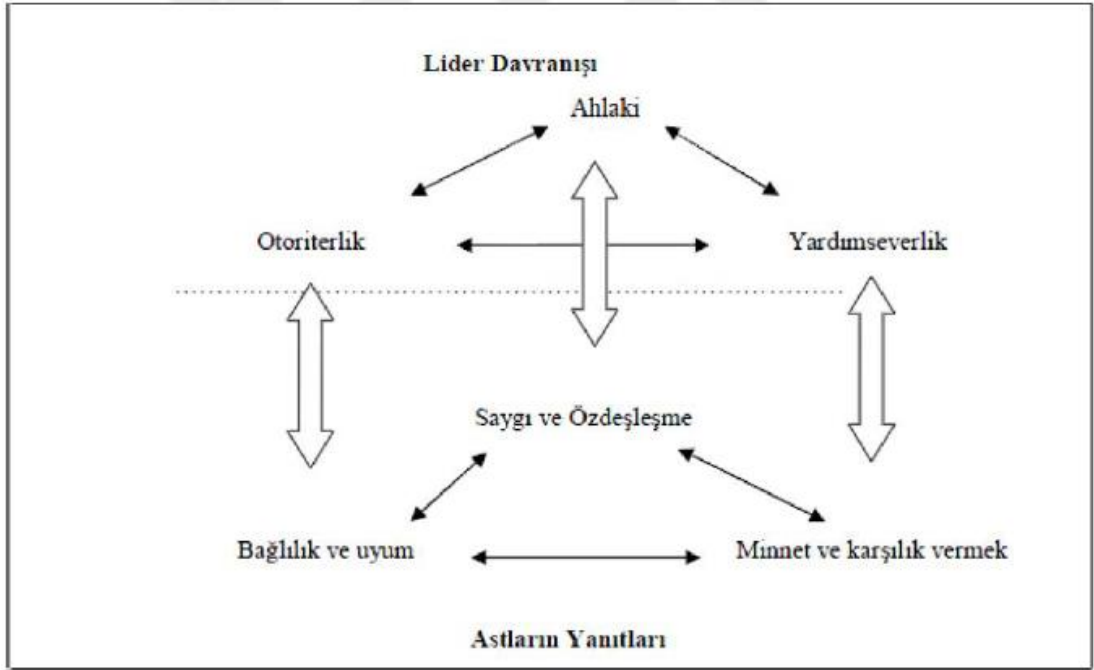
3.2.1. Farh ve Cheng'e Göre Paternalistik Liderlik

Klasik toplumun baba figürünün bir yan sıması olarak karşımıza çıkan bir paternalist lider modelidir. Klasik bir toplumdaki baba figürünü kendine referans olarak paternalist lideri kendi içinde üç başlık içinde incelemektedir. Baba figürü normal klasik bir aile yapısında korumacı, besleyici, otoriter figürlerden hareket ederek üç figür tespit etmiştir. Bu üç figür;

- Otoriter lider
- Yardımsever lider
- Ahlaki lider

Otoriter lider, işleri emirlerle sürdüren ve buna itaat bekleyen lider tipidir. Otoriter lider orta doğudaki baba figürü gibidir. Bu lider emir verir ve astlar bu emre uyar. Yardımsever lider ise hoşgörülü şefkatli bir baba figürü ortaya koyan lider tipidir. Bu lider astlarını korumaya ve onların iyiliği için faaliyette bulunan lider tipidir. Son lider tipi olan ahlaki lider ise hareketlerini etik çerçevesinde yerine getiren lider tipidir. Bu lider eşitlik ilkesini benimseyen, adil davranışını kendine referans alan liderdir. (Aydınoglu, 2020:34)

Şekil 3.1. Farh ve Cheng'e Göre Paternalistik Liderlik Modeli



Kaynak: Sevinç, 2019:21

Otoriter lider baskıcı lider tipi olarak karşımıza çıkmaktadır. Lider tartışma yaratmaz astların fikirlerini önemsemmez ve sadece itaat bekler. Liderin itaatsizlik neticesinde cezalandırma yöntemine başvurma durumu söz konusudur. Ödüllendirme ile astlar teşvik edilemeye çalışılır.(Aydınoglu, 2020:35)

Yardımseverlik boyutu ise liderin astlarının sürekli yanında olmasını ifade eder. Lider bu durumda astlarının ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır olanlar saygılı ilişkiler

geliştirmeye çalışır. Bunun için astlarının her türlü durumlarda onlara maddi veya manevi olarak yardımcı olan lider tipidir. (Aydınoğlu, 2020:35)

3.2.2. Ayçan'a göre Paternalist Liderlik Tarzının Alt Boyutları

Ayçan paternalist yaklaşımın iki boyutunun olduğunu kabul etmektedir bu boyutlar;

- Çıkarıcı Paternalist Lider
- Yardımsever Paternalist Lider

Bu iki yaklaşım arasındaki ana belirleyici nokta çıkarıcı ve yardım sever liderinde çalışanlarına destek olduğu gerçeği üzerine anlatılabilir. Lakin ayırım noktası yardımın ne için yapıldığıdır. Eğer yardım sadece yardım için yapılmış ise o zaman salt bir yardım severlik söz konusudur ama yardım eğer bir işi yaptırmak için yapılmış ise o zaman lider çıkarıcı olmaktadır.(Özkaçar, 2020:50)

Bu iki durumda da astlar lidere belirli bir saygı ve itaat göstermektedir. Lakin yine benzer bir analiz ortaya çıkmaktadır. Bu saygı veya itaat neyin ürünü olarak ortaya çıkmaktadır? İtaat ve saygı yardımsever liderde içten gel bir saygı iken çıkarıcı liderde yapmak zorunda oldukları bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Her iki lider tipinde de disiplin ve düzen isteği söz konusudur. Lakin yardımsever liderde bu disiplin ve düzen astın menfaatine bir disiplindir, çıkarıcı liderde işlemlerin yetişmesi için yapılan bir disiplindir. Çıkarıcı liderde ast liderin ceza yetkisinden kaçma ödülleri ulaşmak için bunu sergiler. Ast çıkarıcı liderlik yaklaşımında iş ilişkisinin kesilmemesi için üstün emirlerine uyar. (Özkaçar, 2020:50)

3.3. Paternalist Liderliği Etkileyen Demografik Özellikler

Yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim gibi faktörlerin paternalist lider algılarında değişikliğe yol açtığı bazı araştırmalarda gözlemlenmiştir. Sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırmalarda daha genç olan çalışanların paternalist lider algılarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Cinsiyetinde paternalist lider algılarında etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle kadınların liderlerini yardımsever lider olarak algılama niyetlerinin erkeklerden daha yüksek olduğuna yönelik araştırmalar mevcuttur. Sınıf öğretmenleri üzerinde yapılan araştırmalarda benzer sonuçları ortaya koymuştur. Özellikle kadın öğretmenlerin yardımsever lider motifini daha çok istediği ortaya çıkmıştır. Lakin cinsiyet ile algı arasında net ilişki olmadığını belirten araştırmalarda mevcuttur. (Özkaçar, 2020:52)

Kıdem faktörünün de algılara etkisi olduğunu saptayan araştırmalar mevcuttur. Kıdemi fazla olan öğretmenlerin müdürlerinin paternalist bir müdürlük sergilemesini isteme oranları kıdemleri az olanlar göre daha yüksek olduğunu belirten araştırmalar mevcuttur. Yine benzer araştırmalar gen nüfus üzerinde de yapılmıştır. Bireysellik genç nüfusta yaşlı nüfusa göre daha yüksektir. Genç nüfus kendi adına karar alacak lider tipine daha seviyelidir. Daha genç olanlar süreçlerde fikirlerinin alınmasını daha çok arzulamaktadır. Bundan dolayı gençlerin paternalist lider istekleri kıdemlilere göre daha düşüktür denebilir. (Özkaçar, 2020:53)

Eğitim seviyesinin artması liderlik tipinde oluşacak talepte de etki etmektedir. Eğitim seviyesinin artması kişinin sorumluluk alma isteğini arttırırken, yardım alma ihtiyacını ise azaltmaktadır. Bundan dolayı eğitim ile paternalist liderlik arasında ters orantı söz konusudur. Eğitim ile gelln bilgi arttıkça sorumluluk alam talebi de artmaktadır. (Özkaçar, 2020:53)

3.4. Paternalist Liderliğin Okullardaki Sonuçları

Kişinin bulunduğu iş ortamından memnun olmasını iş tatmini olarak tanımlamak mümkündür. İş tatmini ve paternalist lider arasında ilişki mevcuttur. Paternalist liderin alt boyutları ile iş tatmini arasında ilişki kurmak mümkündür. Yardımsever liderlik ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Öğretmenler müdürlerinin kendilerine yardım etmek istediklerinin farkında iseler bu öğretmenlerin motivasyonunu arttırmaktadır.

İş tatmini yaşayan bir öğretmen ise okula daha bir istek ile gidecektir. Bu istek öğretmenin verimliliğine olumlu bir katkıda bulunmaktadır. Lakin eğer idare müdahale edici ve tahakküm kurucu bir yönetim anlayışı belirliyor ise bu öğretmenin iş tatmininde düşmelere neden olacaktır. bu koşullarda öğretmende mevcut okulunda devam etmek istemeyecektir. Bu durumlar öğretmenlerin okuldaki istihdam devir hızında artışa yol açacaktır. Eğer sürekli müdahale eden bir okul yönetimi söz konusu ise öğretmen bu tarz bir yerde daha fazla öğretmenlik yapmak istemeyecektir. Çünkü bu koşullar bir öğretmenin çalışmak isteyeceği koşullar değildir ama öğretmenler yönetimin kendilerine yardım etmek amacıyla olduğu ve bunu da bir kaç defa görmüş iseler o okulda kalma istekleri daha çık artacaktır ve okulun daha iyiye gitmesi için gerekli her türlü sorumluluğu da alacaklardır. (Özkaçar, 2020:56)

Bu açıdan bakıldığında öğretmen ile müdür arasında bir psikolojik sözleşme söz konudur. Psikolojik sözleşme öğretmen ile okul arasında psikolojik bağlılığı ifade eden kavramdır. Eğer yardımsever bir paternalist lider modeli okulda geçerli idareci modeli ise o durum da psikolojik sözleşme olumlu bir içerik barındıracaktır. Eğer daha baskıcı ve çıkarıcı bir idare anlayışı söz konusu olacak ise bu durumda bu sözleşme olumsuz içerik barındıracaktır. (Özkaçar, 2020:57)

4. SONUÇ

Herhangi bir okulda ortaya konulan liderlik anlayışı okulun her alanına etki eden bir sonuç ortaya çıkarmaktadır. Bundan dolayı okul idarelerinin sergileyeceği tutum okul için önemli bir bazı sonuçlar doğurabilir. Paternalist lider anlayışı da okullarda görülebilecek bir liderlik tipidir.

Paternalist lider anlayışında okul müdürleri öğretmenlerini adeta bir makine gibi değerlendirebilir ve iletişimini bu yaklaşım üzerinden kurabilir ya da okul yönetimi güçlü iletişim ve ikna yöntemlerine başvurabilir. Bu iki davranış kalıbı sadece okul yönetiminin seçebileceği davranış kalıplarıdır. Seçilecek bu kalıp okul kültür ve başarısını da olumlu veya olumsuz olarak etkileyecektir.

Yardımsız, sorun çözen ve astlarının sorunlarını dinleyip o sorunlara çözüm üretmeye çalışan bir lider okuldaki öğretmenleri de mutlu edecektir. Mutlu olan öğretmen okulu daha çok özümseyecek ve okulun gelişimi için elini taşın altına sokacaktır. Okul kültürüne bağlı birer öğretmen olacaktır. Lakin eğer idare bu davranışların tam tersini sergiliyor ise örneğin öğretmenlerini sürekli baskı altında tutuyor ve okul hakkındaki kararlara katılmıyorsa bu öğretmenin okul benimsemesini zayıflatacak o durumda da öğretmenler tayin ile ilk iş olarak okuldan ayrılmak isteyecektir. Öğretmenler okul kültürünü benimsemeyecek ve okul için sorumluluk almaktan kaçınacaktır.

5. KAYNAKÇA

MAKALELER

- Bakan. İ.& Doğan, İ. F.** (2012). Hizmetkâr Liderlik, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 2, S. 2, ss.1-12
- Bakan, İ.& Büyükbeşe, T.** (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, C.12, S.19, ss. 73-84
- Bulut. Y.& Bakan. İ.** (2005). Yönetici Ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, C. 5, S. 9, ss. 66-89
- Ekinci, A.** (2015). Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi, Eğitim ve Bilim Dergisi, C. 40, S. 179, ss. 341-360
- Gerçek M.** (2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, C. 13, S. 2, ss.101 – 118
- Kahveci, H.& Aypay A.** (2013). Hizmetkâr Liderlik ve Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İlköğretim Okullarında İncelenmesi, Eğitimde Politika Analizi Dergisi, C. 2, S. 1, ss. 43-59
- Kandemir A.& Akgün N.** (2019). Ortaokul Öğretmenlerinin Hesap Verebilirlik Algıları İle Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranış Düzeyleri Arasındaki İlişki, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.19 S. 4, ss. 1637-1653.
- Karabulut A. & Aytemiz Seymen O.** (2020). Paternalist Liderlik Tarzı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisi, Troyacademy International Journal Of Social Sciences, C. 5, S. 2, Ss.59-82
- Okçu V. & Ergül·H. F.& Ekmen F.** (2020). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Path Analiz Çalışması), Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, C. 13, S.73, Ss.755-770
- Taşdemir İ. & Atalmış E. H.** (2021). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları İle Yaratıcı Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. C. 21, S.1, Ss.84-103

TEZLER

- Aktaş, T.** (2019). Okul Müdürlerinin Paternalistik Liderlik Davranışları İle Politik Taktikleri Arasındaki İlişkiler, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans tezi)
- Aydınöglu, N.** (2020). Yöneticilerin Otantik ve Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyon, İş Tatmini ve Örgüt Bağlılığına Etkilerinin İncelenmesi (Ankara Özel Okullar Örneği), İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmış Doktora Tezi)
- Çiçek, O.** (2015). Eğitim Örgütlerinde Hizmetkâr Liderliğe Yönelik Bir Araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)
- Çoban, O.** (2019). Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiler, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)
- Engin, M. A.** (2019). Otantik Liderlik Üzerine Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)
- Geçdoğan Yılmaz, R.** (2013). Kamuda Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri İle Farklılıkları Yönetme Becerileri, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)
- Gürbüz, F.** (2011). Öğretmenlerin Liderlik Tarzı Tercihlerinin Kullandıkları Öğretim Stratejileri Üzerine Etkisi: Isparta Okullarında Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)
- İçinak, A.** (2018). Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)
- Kahveci, H.** (2012). İlköğretim Okullarında Hizmetkar Örgüt Liderliğinin İncelenmesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)
- Özkacar, S.** (2020). Paternalist Liderlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisinde Hofstede'in Hoşgörü / Kısıtlama Kültür Boyutunun Etkisi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi)
- Saylık, A.** (2017). Okul Müdürlerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları İle Hofstede'nin Kültür Boyutları Arasındaki İlişki, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmış Doktora Tezi)

- Sevinç, S.**(2019). Paternalist Liderlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Yıldırımın Aracılık Etkisi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)
- Temiz, E.** (2016). İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)
- Ünsal, Y.** (2018). Eğitim Örgütlerinde Sergilenen Hizmetkâr Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşmasına Etkisi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)