

PAPER DETAILS

TITLE: Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranislari ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaslik Davranislari Arasindaki Iliski

AUTHORS: Hüseyin Tunçel, Mustafa Çelik

PAGES: 1225-1246

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/3713133>

Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki

Hüseyin TUNÇEL¹ ve Mustafa ÇELİK²

Öz

Bu araştırmada okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda 2022-2023 eğitim öğretim yılı bahar döneminde Kütahya il genelinde bulunan resmi okullarda görev yapan 417 öğretmene ulaşılmış ve veriler toplanmıştır. Araştırmada veriler, Saylık ve Aydın (2020) tarafından geliştirilen Paternalist liderlik ölçeği ve Basın ve Şeşen (2006) tarafından Türk kültürüne uyarlanan örgütsel vatandaşlık ölçeği ile toplanmıştır. Araştırma tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmada, okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla betimsel istatistikler, karşılaştırmalar için t-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin “Bazen” düzeyinde paternalist liderlik davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Çalışılan okul türü, mesleki kıdemi ve okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısı değişkenleri öğretmenlerin paternalist liderliğe ilişkin görüşlerini istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştırmaktadır. Öğretmenler örgütsel vatandaşlık boyutlarından nezaket boyutuna “Her zaman”, sivil erdem “Çoğu zaman”, diğerkâmlık “Çoğu zaman”, vicdanlılık “Bazen” ve centülmenlik “Bazen” düzeylerinde katılım göstermişlerdir. Paternalist liderlik ölçeğinin aile havası ve hayırseverlik alt boyutlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı diğerkâmlık alt boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Paternalizm, Paternalist liderlik, Örgütsel vatandaşlık davranışı

The Relation between School Administrators' Paternalistic Leadership Behaviors and Teachers' Organizational Citizenship Behaviors

Abstract

In this study, it was aimed to determine the relationship between school administrators' paternalistic leadership behaviors and teachers' organizational citizenship behaviors. Accordingly, in the spring semester of the 2022-2023 academic year, 417 teachers working in official schools in the spring semester of the 2022-2023 academic year were reached and data were collected. The data were collected with the Paternalistic Leadership Scale developed by Saylık and Aydın (2020) and the Organizational Citizenship Scale adapted into Turkish culture by Basın and Şeşen (2006). The research was designed in survey model. In the study, descriptive statistics, t-test for comparisons and one-way analysis of variance were used to determine the views of school administrators on paternalistic leadership behaviors and teachers' organizational citizenship behaviors. Pearson Product Moment Correlation Coefficient was used to determine the relationship between school administrators' paternalistic leadership behaviors and teachers' organizational citizenship behaviors. As a result of the research, it was determined that school administrators exhibit paternalistic leadership behavior at the level of "Sometimes" according to teachers' perceptions. The variables of the type of school, professional seniority and the number of students and teachers in the school statistically and significantly differentiate teachers' views on paternalistic leadership. Teachers participated in the dimensions of organizational citizenship at the levels of courtesy "Always", civic virtue "Usually", altruism "Usually", conscientiousness "Sometimes" and chivalry "Sometimes". There is a moderate, positive and significant relationship between paternalistic leadership scale family atmosphere and philanthropy sub-dimensions and organizational citizenship behavior's altruism sub-dimension.

Keywords: Paternalism, Paternalistic leadership, Organizational citizenship behavior

Atıf İçin / Please Cite As:

Tunçel, H. ve Çelik, M. (2024). Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(4), 1225-1246. doi:10.33206/mjss.1433260

Geliş Tarihi / Received Date: 07.02.2024

Kabul Tarihi / Accepted Date: 27.02.2024

¹ Öğretmen – Milli Eğitim Bakanlığı, huseyin.tuncel.667@gmail.com,

 ORCID: 0000-0002-9353-5287

² Dr. Öğr. Üyesi – Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, mustafa.celik@dpu.edu.tr,

 ORCID: 0000-0001-6825-315X



Bu eser CC BY-NC-ND 4.0 lisansı altında lisanslanmıştır.

Giriş

Alanyazında yer alan çeşitli liderlik araştırmalarında farklı toplum ve kültürlerde farklı liderlik tarzlarının benimsendiği ortaya çıkmıştır (Köksal, 2011). Bu doğrultuda Çelik (2020), liderlik alanında yapılan çalışmalarda Doğu'daki liderlik algısının Batı'daki liderlik algısından farklı özellikler taşıdığını ifade etmiştir. Bu nedenle, batıda ortaya çıkarılan bir liderlik modelini doğu toplumundaki bir örgüte uyarlamak doğru sonuçlar vermeyebilir (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014). Örneğin, Doğu kültürü için uygun olan paternalist liderlik batı kültürü için benimsenmeyebilir. Nitekim Aycan (2006), Batı'nın paternalist liderliği beşikten mezara yönetim, diktatörlük, istismar, kadife eldiven içindeki demir yumruk gibi olumsuz kavramlar ile ifade ettiğini belirtmiştir. Ancak paternalist liderlik Latin Amerika, Pasifik Asya ve Orta Doğu ülkelerinde örgütsel bağlamda benimsenen bir liderlik olarak kabul görmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008). Çünkü Paternalizm Asya aile kültüründe ataerki ilişkilerle vurgu yapan önemli bir değerdir (Aycan, 2006).

Köksal (2011), Türkiye'nin kolektivist bir kültür özelliğine sahip olduğu için paternalizmin örgütler için önemli bir kavram olduğunu dile getirmiştir. Bu yönüyle paternalizm, Türk kültürüne daha yakın durmaktadır. Paternalizm terimi Latince kökenlidir. "Pater" kelimesinden türetilmiştir ve Türkçe'de baba kavramı ile ifade edilmektedir (Çelik, 2020). Paternalizm, bir liderin astlarının profesyonel ve kişisel yaşamlarını bir ebeveyn tavrıyla yönlendirdiği ve buna karşılık sadakat ve hürmet beklediği bir hiyerarşi ilişkisi şeklinde tanımlanabilir (Gelfand, Erez ve Aycan, 2007). Paternalist lider, genellikle takipçilerini destekleyen ve onların hem işte hem de iş dışında iyi olma hallerini düşünen hayırsever bir baba modeli olarak tasvir edilmektedir ve karşılığında takipçilerin, tartışmasız otoritesine gönüllü uyum ve özveri ile yanıt vermelerini bekler (Erden ve Ötken, 2019). Cheng ve Wang'e (2015) göre paternalist liderler, iş yerlerinde bir aile ortamı oluşturmayı amaçlar. Astlarına bir aile üyesi gibi davranırlar ve baba ile oğul veya erkek kardeş arasındakine benzer bir ilişki oluştururlar. Ebeveynlerin, çocuklarıyla etkileşim kurarken eşitliğe güçlü bir değer verdikleri varsayılır ve davranışlarında, kararlarında ve desteklerinde çocuklarına eşit davranmaları beklenir. Ancak iş çalışanlarla etkileşim söz konusu olduğunda, liderler ebeveynler kadar eşit davranmayabilir (Erden ve Ötken, 2019). Üstlerin astlarına eşit davranmaları beklenirken, baba-oğul etkileşimi içerisinde liderlerin takipçilerine eşit yaklaşmadığı ortamlarda çalışan kayırma ve ayırım yapma gibi sorunlar da gündeme gelebilmektedir (Börekcı, 2009). Bu noktada Uçar'ın (2019) "Yönetici her çalışanı ile aynı iyi ilişki içerisinde midir?" sorusu akla gelebilir. Böyle örgütlerde yöneticiler bazı çalışanlarının kendisine daha sadık ve daha itaatkâr davrandıkları için onlara pozitif ayrımcılık yapabilir ve onları kayırabilir (Çelik, 2020).

Paternalist liderliğin artı ve eksileriyle okullarda çalışan öğretmenlerden tarafından nasıl algılandığı merak konusudur. Öğretmenlerin babacan yaklaşan, kendi ihtiyaçlarını okulda veya dışarda her zaman gidermeye çalışan ve kendilerinden de itaat ve sadakat bekleyen liderlik davranışlarını ne düzeyde hissettikleri ve algılanan bu babacan liderlik davranışlarının öğretmenlerin davranışlarıyla ilişkili olup olmadığı araştırılması gereken bir durumdur. Eğitim öğretim faaliyetlerinin sürdürülmesinde öğretmen davranışlarının yönlendirilmesinin önemli olduğu göz önünde bulundurulduğunda paternalist liderlerin öğretmen davranışlarını etkilediğinden de bahsedilebilir. Bu noktada öğretmen davranışlarının niteliği ve biçimi önem kazanmaktadır ve öğretmen davranışlarının belirli rol davranışları dışında kalan ve kurumlarda ekstra rol davranışı ve ödül karşılığı olmayan örgütsel vatandaşlık davranışlarının varlığından bahsetmek önemlidir. Alanyazında örgütlerde buz dağının görünmeyen kısmı olarak ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı ve anlamı örgütler ve okullar için çok önemlidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) Chester Barnard tarafından ilk olarak 1930'larda ele alınmıştır. Barnard (1938) örgütsel vatandaşlık davranışını biçimsel rol davranışı dışındaki ekstra rol davranışları olarak ifade eden ilk kişidir (Akt. Ortiz, 1997). Organ (1988) ise kavramı, örgütün resmi sistemi tarafından açıkça ifade edilmeyen, fakat örgütün işleyişine destek olan ve çalışanların isteğe bağlı olarak sergiledikleri bireysel davranışlar olarak ifade etmektedir (Yılmaz, Altınkurt ve Yıldırım, 2015). Bu noktada bahsedilen istemli olarak gerçekleşen gönüllü davranışlar, örgütteki üyelerin örgütle aralarında yapılan çalışma şartları düzenlemelerinde direkt olarak ifade edilmemişse de çalışma şartları dâhilinde örgütteki birey tarafından yapılması zorunlu olmayan, yapılmasa da ceza gerektirmeyen, daha ziyade kişisel isteğe bağlı gerçekleşen eylemlerdir (Buluç, 2008). Örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyen çalışanlara "iyi asker" benzetmesi yapılmaktadır. Çünkü iyi asker her zaman kendisine ihtiyaç duyulduğunda göreve hazır olmalıdır. Araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışının farklı boyutları bulunduğundan bahsetmişlerdir ancak bunlardan en çok benimseneni Organ'ın alanyazına hediye ettiği "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: İyi Asker Sendromu" isimli çalışmadır (Peker, 2022). Organ, örgütsel vatandaşlık davranış hakkında beş boyut önerir. Bunlar 1. Özgecilik

(Diğerkâmlık)/Alturizm, 2. Vicdanlılık/Constientiousness, 3. Nezaket tabanlı bilgilendirme/Courtesy, 4. Sivil erdem/Civic virtue ve 5. Gönüllülük ve Centilmenlik/Sportsmanship boyutlarıdır (Çetin, 2004).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütlerin olduğu kadar okulların da istenilen başarıyı elde etmesi için önemlidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı okul ortamı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ve eğitim örgütlerinin başarısında çok önemli bir rol oynamaktadır (Fantuzzo, Leboeuf ve Rouse, 2014; Selamat, Samsu ve Kamalu, 2013). Okullarda kaliteli eğitim, güvenli ve rahat bir öğrenme ortamı sağlamak için örgütsel vatandaşlık davranışına ihtiyaç vardır (Sari vd., 2019). Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen öğretmen sayısının çok olduğu bir okulda öğrenciler için öğrenmeye daha elverişli bir ortamın varlığından söz edebiliriz ve bu durum öğretmenleri de karşılığında örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeme teşvik eder. Örgütsel vatandaşlık davranışı, öğretmenleri farklı okul etkinliklerine aktif olarak katılmaya ve okul etkinliklerinin devamlılığının sağlanması için yenilikçi öneriler sunmaya istekli hale gelmelerini sağlar (Mahdiuon, Ghahramani ve Sharif, 2010). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri okulların itibarı, öğrenci başarısı ve öğretmenlerin olumlu bir öğrenme ortamı oluşturma açısından önemlidir ancak öğretmenler bu davranışları okullarda ne seviyede sergilediğı önem arz etmektedir. Alanyazında Alarçin (2023), Çınar (2019), Yıldırım (2017), Çakıroğlu ve Tabancalı (2017) ve Uslu ve Balcı (2012) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili görüşlerinin yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütlerdeki kritik rolü ve önemine rağmen mevcut kanıtlar okullarda bu konunun az ilgi gördüğünü göstermektedir (Dipaola, Tarter ve Hoy, 2005). Makaleler ve kitaplardan sadece sınırlı bir kısmı öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusuna değinmiştir (Oplatka, 2006). Literatürdeki bu eksiklik araştırmanın çıkış noktalarından birisidir. Liderler çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine katkı sunacak beceriyi onlara model olarak ya da eğitim vasıtasıyla kazandırabilir ya da bu tür davranışların sergilenebileceğı bir ortam şekillendirmeye çalışabilir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2005). Bu bağlamda, okul yöneticilerinin sergiledikleri paternalist liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına katkı sunabilir. Söz konusu düşünce bu araştırmanın çıkış noktalarından bir diğeridir.

Okullar da tüm örgütler gibi hedeflerin gerçekleştirilmesi, bu hedefler doğrultusunda mücadele edilmesi ve ekstra gayret göstermeye teşvik edilmesi ve beklenen davranışlardan daha fazlasını yapma arzusunun oluşması için bir lidere ihtiyaç duyar. Okullarda farklı liderlik türlerinin bir takım değişkenlerle (Akyüz, 2012; Başar ve Okçu, 2022; Çakıroğlu ve Tabancalı, 2017) ilişkileri incelenmiş ancak Türk ataerkil aile yapısıyla örtüşen, baba-evlat ilişkisini benimseyen paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki henüz araştırılmamıştır. Paternalist liderlik ile ilgili okullarda gerçekleştirilen çalışmalar (Başar ve Okçu, 2022; Delice, 2020; Dursun, 2019; Ekmen, 2020) mevcuttur ancak okulların sürdürülebilir başarılar elde etmesi ve üretken olması için gerekli olan örgütsel vatandaşlık davranış kavramıyla ilişkisi incelenmemiştir. Bu noktadan hareketle, bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin sergiledikleri paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin sergiledikleri paternalist liderlik davranışları hakkında öğretmenlerin görüşleri nasıldır?
2. Okul yöneticilerinin sergiledikleri paternalist liderlik davranışları hakkında öğretmenlerin görüşleri cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan okul türü, eğitim durumu, mesleki kıdem, okuldaki toplam öğrenci sayısı ve okuldaki toplam öğretmen sayısı değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları nasıldır?
4. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan okul türü, eğitim durumu, mesleki kıdem, okuldaki toplam öğrenci sayısı ve okuldaki toplam öğretmen sayısı değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
5. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergiledikleri paternalist liderlik davranışları hakkındaki görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişki var mıdır?

Yöntem

Bu araştırma Kütahya il genelinde bulunan resmi okullarda görev yapan okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi

belirlemeye amaçlayan ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. Creswell (2014) ilişkisel tarama modelini, deneysel olmayan çalışmalarda değişkenler arasında var olan ilişkileri ölçmek için korelasyon istatistiklerini kullanan nicel bir araştırma deseni olarak tanımlamaktadır. İlişkisel tarama modeli, değişkenler arasında ilişki bulunup bulunmadığını, ilişki varsa da ilişkinin derecesini, yönünü ve düzeyini belirlemek için kullanılan bir araştırma desendir (Karasar, 2012).

Evren - Örneklem

Araştırma evrenini 2022-2023 eğitim öğretim yılında Kütahya'daki resmi okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. %95 güvenirlik düzeyi ile belirlenen örneklem sayısı 365 olarak hesaplanmıştır. Örneklemen belirlenmesinde basit seçkisiz örnekleme tekniği kullanılmıştır. Seçkisiz örnekleme yöntemi evrenden belirli istatistiksel hesaplar yardımıyla evreni temsil etme özelliğine sahip ve örneklemin tamamen rastgele seçilmesi yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Geri dönüşlerde eksiklikler ya da hatalı işaretlemeler olabileceği düşünülerek 440 ölçek dağıtılmıştır. Dağıtılan 440 ölçekten 423 tanesi geri dönmüştür. Ancak geri dönen ölçeklerden 417 tanesiyle analizler yapılmıştır. Araştırmaya katılanların %46,8'i (n=195) kadın öğretmen, %53,2'si (n=222) erkek öğretmendir. Katılımcıların %63,8'i (n=266) evli ve %36,2'si (n=151) bekârdır. Katılımcıların %44,8'i (n=187) 1-10 yıl arası, %33,8'i (n=141) 11-20 yıl arası ve %21,3'ü (n=89) 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahiptir. Katılımcıların %20,4'ü (n=85) 22-31 yaş aralığında, %45,6'sı (n=190) 32-41 yaş aralığında ve %34,1'i (n=142) 42 yaş ve üzerinde yaşa sahiptirler. Katılımcıların %13,9'u (n=58) ilkokulda, %16,5'i (n=69) ortaokulda, %3,7'si (n=57) imam hatip ortaokulunda, %15,1'i (n=63) anadolu lisesinde, %13,4'ü (n=56) fen lisesinde, %12,9'u (n=54) meslek lisesinde ve %14,4'ü (n=60) imam hatip lisesinde görev yapmaktadır. Katılımcıların %83,2'si (n=347) lisans ve %16,8'i (n=70) lisansüstü eğitim mezunudur. Katılımcıların %61,2'i (n=255) 300 ve altında öğrenci bulunan, %38,8'i (n=162) 301 ve üzerinde öğrenci bulunan okullarda görev yapmaktadır. Katılımcıların %55,2'si (n=230) 20 ve altında öğretmenin görev yaptığı, %44,8'i (n=187) 21 ve üzerinde öğretmenin görev yaptığı okullarda görev yapmaktadırlar.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada ilk olarak araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Kişisel bilgi formu, araştırmaya katılan öğretmenlerin; cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan okul türü, eğitim durumu, mesleki kıdem, okuldaki toplam öğrenci sayısı ve okuldaki toplam öğretmen sayısı gibi değişkenlere göre durumlarını ifade eden 8 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmada ikinci veri toplama aracı olarak, Saylık ve Aydın (2020) tarafından geliştirilen Paternalist liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 30 maddeden ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Aile Havası alt boyutunda 4 madde, Hayırseverlik alt boyutunda 9 madde, Otoriterlik alt boyutunda 4 madde, Müdahalecilik alt boyutunda 5 madde ve Yetersiz Bulma alt boyutunda ise 8 madde bulunmaktadır. Veri toplama aracının cevap ölçeği 5'li Likert şeklinde düzenlenmiştir. Ölçek; 1- "Hiçbir Zaman" (1,00-1,80), 2- "Nadiren" (1,81-2,60), 3- "Bazen" (2,61-3,40), 4- "Çoğu Zaman" (3,41-4,20), ve 5- "Her Zaman" (4,21-5,00) olarak puanlanmaktadır. Bununla birlikte ölçekte ters madde yer almamaktadır (Saylık ve Aydın, 2020). Ölçekten toplam puan alınabilmektedir. Yüksek puan, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını yüksek düzeyde sergiledikleri anlamına gelmektedir. Her ne kadar ölçekten toplam puan alınabilse de bu araştırma kapsamında yapılan analizlerde toplam puan almak tercih edilmemiş, bunun yerine analizlerin sadece alt boyutlar üzerinden yapılması tercih edilmiştir.

Araştırmada son olarak kullanılan veri toplama aracı ise Vey ve Campbell (2004) ve Williams ve Shiaw'a (1999) ait iki ayrı ölçeğin güçlü yanları birleştirilerek Türkçeye uyarlanmasıyla Basın ve Şeşen (2006) tarafından alanyazına kazandırılan Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğidir. Ölçekte; Diğerkâmlık (5 madde), Vicdanlılık (3 madde), Nezaket (3 madde), Centilmenlik (4 madde) ve Sivil Erdem (4 madde) alt boyutları olmak üzere toplam 19 madde yer almaktadır. Ölçekte ters kodlanan 4 madde yer almaktadır. Ölçekten toplam puan alınamamaktadır. Faktör analiz sonuçlarına göre, Türkçe ölçeğin orijinal ölçekle benzer bir yapıya sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Basın ve Şeşen, 2006). Kullanılan ölçek orijinal halinde 6'lı Likert tipinde cevap ölçeğine sahiptir. Ancak bu araştırmada ölçek 5'li Likert tipinde cevap ölçeği (1- "Hiçbir Zaman" (1,00-1,80), 2- "Nadiren" (1,81-2,60), 3- "Bazen" (2,61-3,40), 4- "Çoğu Zaman" (3,41-4,20), ve 5- "Her Zaman" (4,21-5,00)) ile kullanılmıştır. Alanyazında Likert tipi ölçeklerin cevap ölçeğindeki kategori sayısının yükselmesi ile ölçeğin güvenirliğinin de yükseldiği sonucuna ulaşılan araştırmalar yer almaktadır. Ancak, bu artışların istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı da belirtilmiştir. Bununla birlikte Revilla, Saris ve Krosnick (2014) tarafından Likert tipi ölçeklerde kategori sayısının seçimi üzerine gerçekleştirilen bir araştırmada araştırmacıların 7'li ya da 11'li kategori yerine 5'li kategori sayısına sahip ölçekleri tercih

etmeleri sonucuna ulaştıkları görülmüştür. Bu tercihin nedeni olarak da kategori sayısındaki artışın araştırmaların kalitesini azalttığı olarak ifade edilmiştir. Bu nedenle yapılan bu araştırmada Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin cevap ölçeğinin 5'li likert olarak kullanılması tercih edilmiştir.

Verilerin Analizi

Toplanan verilere normallik testi uygulanmıştır. Normallik testinde çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmıştır. Verilerin normal dağılımı için çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1,5 ve +1,5 arasında yer alması beklenmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Yapılan analizlerde verilerin normal dağılım değerlerine uygun olduğu görülmüştür (Skewness [çarpıklık] değerleri -.130 ile .591; Kurtosis [basıklık] değerleri -.165 ile .685 arasında değişmektedir). Araştırmada betimsel istatistikler, ikili karşılaştırmalar için t-testi, ikiden fazla boyutu olan karşılaştırmalar için ise tek yönlü varyans analizi tercih edilmiştir. Ölçek boyutları arasındaki ilişkiler için de Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısına bakılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı çıkan F değerlerinde, farkın kaynağını belirlemek için Sidak testi kullanılmıştır. Sidak testi, özellikle I. tip hatayı ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş bir testtir. Karşılaşılabilecek hatalarda daha tutarlı sınırlamalar sunmaktadır. Ayrıca karşılaştırma yapılan grupların örneklem sayılarının farklı olması yapılan istatistiksel işlemlere engel olmamaktadır (Kayri, 2009). Araştırmanın analizlerinde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak belirlenmiştir. Ayrıca, Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinde cevap ölçeği 6'lı Likert yerine 5'li Likert olarak kullanıldığı için yeniden faktör analizi yapılmıştır. Araştırmada yalnızca doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır. Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Anabilim Dalında görev yapan bir uzman görüşü doğrultusunda faktör analizi işlemi DFA ile sınırlı tutulmuştur. Söz konusu uzman akademisyen, daha önceden geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılan bir ölçme aracı için DFA'nın yeterli olacağını belirtmiştir. Çünkü araştırmada yeni ölçek geliştirme çalışması yapılmamış, sadece var olan ölçeğin maddelerinin aynı alt boyutlar altında toplanıp toplanmadığının tespiti yapılmıştır. Yapılan analizlerde ölçekteki maddelerin aynı alt boyutlar altında toplandığı görülmüştür.

Bulgular

Bu bölümde yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara ve bulgulara göre yapılan yorumlara yer verilmiştir. Tablo 1'de öğretmenlerin okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile ilgili görüşlerine yer almaktadır.

Tablo 1. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışları İle İlgili Görüşleri (n=417)

Boyutlar	$\bar{X}$	S
Aile havası	3,51	1,00
Hayırseverlik	3,58	0,92
Otoriterlik	3,07	0,96
Müdahalecilik	1,91	1,00
Yetersiz bulma	2,11	0,96

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler (n=417) paternalist liderlik ölçeği alt boyutları arasında en yüksek katılımı sırası ile hayırseverlik ($\bar{X}=3,58$, S=0,92 - Çoğu zaman), aile havası oluşturma ($\bar{X}=3,51$, S=1,00 - Çoğu zaman), otoriterlik ($\bar{X}=3,07$, S=0,96 - Çoğu zaman), yetersiz bulma ($\bar{X}=2,11$, S=0,96 - Nadiren) ve müdahalecilik ($\bar{X}=1,91$, S=1,00 - Nadiren) boyutlarına göstermiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin aile havası [$t_{(415)}=0,52$; $p>.05$], hayırseverlik [$t_{(415)}=0,89$; $p>.05$], otoriterlik [$t_{(415)}=1,38$; $p>.05$], müdahalecilik [$t_{(415)}=1,86$; $p>.05$] ve yetersiz bulma [$t_{(415)}=0,13$; $p>.05$] ile ilgili görüşleri cinsiyete göre değişmemektedir. Kadın öğretmenlerin okul yöneticilerinin aile havası oluşturma davranış ortalama puanı ($\bar{X}=3,54$, S=1,01) erkek öğretmenlere ($\bar{X}=3,49$, S=0,99) göre daha yüksektir. Kadın öğretmenler ($\bar{X}=3,63$, S=0,97) erkek öğretmenlere göre ($\bar{X}=3,55$, S=0,87) okul yöneticilerinin daha fazla hayırseverlik davranışı sergilediğini düşünmektedirler. Kadın öğretmenler ($\bar{X}=3,15$, S=1,00) okul yöneticilerini erkek öğretmenlere göre ($\bar{X}=3,02$, S=0,91) göre daha otoriter olarak algılamaktadır. Müdahalecilik alt boyutunda erkek öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=2,00$, S=0,96) kadın öğretmenlerin ortalama puanına göre ($\bar{X}=1,82$, S=1,03) daha yüksektir. Bu puan göz önüne alındığında erkek öğretmenler okul yöneticilerini daha müdahaleci algılıyor yorumunu yapabiliriz. Kadın öğretmenlerin okul yöneticilerinin kendilerini yetersiz bulma ortalama puanı ($\bar{X}=2,12$ S=1,01) erkek öğretmenlerin ortalama puanına ($\bar{X}=2,10$, S=0,92) göre daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle kadın öğretmenler okul yöneticilerinin kendilerini daha yetersiz gördüğü görüşündedirler.

Yaş değişkenine göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin aile havası [$F_{(2-414)}=15,33$; $p<.05$] ile ilgili görüşleri istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir. 22-31 yaş aralığındaki öğretmenler ($\bar{X}=3,71$, $S=0,79$) ile 32-41 yaş aralığındaki öğretmenlerin ($\bar{X}=3,69$, $S=0,93$) aile havası oluşturma ortalama puanları 42 yaş ve üzeri öğretmenlere ($\bar{X}=3,14$, $S=1,10$) göre daha yüksektir. 42 yaş ve üzeri öğretmenlerin diğer iki yaş grubuna göre okul yöneticilerinin aile havası oluşturma davranışını daha az hissettiklerini veya bu davranışı daha düşük düzeyde algıladıkları söylenebilir. Öğretmenlerin hayırseverlik [$F_{(2-414)}=23,16$; $p<.05$] ile ilgili görüşleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir. 22-31 yaş aralığındaki öğretmenler ($\bar{X}=3,81$, $S=0,85$) ile 32-41 yaş aralığındaki öğretmenlerin hayırseverlik ortalama puanları ($\bar{X}=3,79$, $S=0,80$) 42 yaş ve üzeri öğretmenlere ($\bar{X}=3,18$, $S=0,98$) göre daha yüksektir. Hayırseverlik puanları dikkate alındığında 42 yaş ve üzeri öğretmenlerin diğer iki yaş grubuna göre okul yöneticileri daha az hayırsever olarak algıladıkları söylenebilir. Öğretmenlerin otoriterlik [$F_{(2-414)}=23,48$; $p<.05$] ile ilgili görüşleri yaşa göre anlamlı fark göstermektedir. 42 yaş ve üzeri öğretmenlerin ($\bar{X}=3,39$, $S=1,04$) otoriterlik ortalama puanları 22-31 yaş aralığındaki öğretmenlerin ($\bar{X}=2,83$, $S=0,95$) ve 32-41 yaş aralığındaki öğretmenlerin ($\bar{X}=2,95$, $S=0,83$) ortalama puanlarından yüksektir. Diğer bir ifadeyle 42 yaş ve üzerindeki öğretmenler yöneticileri daha otoriter olarak algılamaktadır. Öğretmenlerin müdahalecilik [$F_{(2-414)}=23,48$; $p<.05$] ile ilgili görüşleri yaşa göre anlamlı fark göstermektedir. 42 yaş ve üzeri öğretmenlerin ($\bar{X}=2,41$, $S=1,09$) müdahalecilik ortalama puanları 22-31 yaş aralığındaki öğretmenlerin ($\bar{X}=1,72$, $S=0,99$) ve 32-41 yaş aralığındaki öğretmenlerin ($\bar{X}=1,62$, $S=0,76$) ortalama puanlarından yüksektir. Puanlar dikkate alındığında, 42 yaş ve üzeri öğretmenler okul yöneticilerini daha müdahaleci olarak algılamaktadır. Öğretmenlerin son boyut olan yetersiz bulma [$F_{(2-414)}=14,24$; $p<.05$] ile ilgili görüşleri yaşa göre anlamlı fark göstermektedir. 42 yaş ve üzeri öğretmenlerin ($\bar{X}=2,44$, $S=1,06$) yetersiz bulma ortalama puanları 22-31 yaş aralığındaki öğretmenlerin ($\bar{X}=2,02$, $S=0,99$) ve 32-41 yaş aralığındaki öğretmenlerin ($\bar{X}=1,89$, $S=0,79$) ortalama puanlarından yüksektir. Başka bir ifadeyle 42 yaş ve üzeri öğretmenler okul yöneticilerinin kendilerini daha yetersiz algıladıkları görüşündedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumlarına göre otoriterlik [$t_{(415)}=1,51$; $p>.05$] ve yetersiz bulma [$t_{(415)}=1,26$; $p>.05$] ile ilgili görüşleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle öğretmenlerin otoriterlik ve yetersiz bulma görüşleri medeni duruma göre değişmemektedir. Ancak öğretmenlerin aile havası [$t_{(415)}=2,38$; $p<.05$], hayırseverlik [$t_{(415)}=2,91$; $p<.05$] ve müdahalecilik [$t_{(415)}=2,27$; $p<.05$] ile ilgili görüşleri medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir. Bekâr öğretmenlerin aile havası ortalama puanları ($\bar{X}=3,66$, $S=0,88$) evli öğretmenlerin aile havası ortalama puanlarına ($\bar{X}=3,42$, $S=0,93$) göre daha yüksektir. Bekâr öğretmenler okul yöneticilerinin aile havası oluşturma davranışlarını daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Bekâr öğretmenlerin hayırseverlik ortalama puanları ($\bar{X}=3,75$, $S=0,88$) evli öğretmenlerin hayırseverlik ortalama puanlarına ($\bar{X}=3,48$, $S=0,93$) göre daha yüksektir. Bu ortalama puana göre bekâr öğretmenler okul yöneticilerinin daha yüksek düzeyde hayırsever davranışlar sergilediğini düşünmektedir. Evli öğretmenlerin müdahalecilik ortalama puanları ($\bar{X}=1,99$, $S=0,99$) bekâr öğretmenlerin müdahalecilik ortalama puanlarına ($\bar{X}=1,76$, $S=0,93$) göre daha yüksektir. Başka bir ifadeyle evli öğretmenler okul yöneticilerinin daha müdahaleci oldukları görüşündedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışılan okul türüne göre aile havası [$F_{(6-410)}=2,34$; $p>.05$] ve müdahalecilik [$F_{(6-410)}=1,55$; $p>.05$] ile ilgili görüşleri anlamlı fark göstermemektedir. Bir başka ifade ile öğretmenlerin aile havası ve müdahalecilik ile ilgili görüşleri çalışılan okul türüne göre değişmemektedir. Ancak öğretmenlerin hayırseverlik [$F_{(6-410)}=3,87$; $p<.05$], otoriterlik [$F_{(6-410)}=2,43$; $p<.05$] ve yetersiz bulma [$F_{(6-410)}=3,56$; $p<.05$] ile ilgili görüşleri görev yapılan okula göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermektedir. İlkokulda çalışan öğretmenlerin hayırseverlik ortalama puanı ($\bar{X}=3,92$, $S=0,80$) ortaokulda çalışan öğretmenlerin hayırseverlik ortalama puanından ($\bar{X}=3,42$, $S=0,83$) daha yüksektir. Bu ortalama puanlara göre ilkokulda çalışan öğretmenler okul yöneticilerini daha hayırsever olarak algılamaktadır. Benzer şekilde, meslek lisesinde çalışan öğretmenlerin hayırseverlik ortalama puanı ($\bar{X}=3,75$, $S=0,76$) ile ilkokulda çalışan öğretmenlerin hayırseverlik ortalama puanı ($\bar{X}=3,92$, $S=0,80$) fen lisesinde çalışan öğretmenlerin hayırseverlik ortalama puanından ($\bar{X}=3,18$, $S=1,13$) daha yüksektir. Başka bir ifadeyle meslek lisesinde ve ilkokulda çalışan öğretmenler fen lisesinde çalışan öğretmenlere göre okul yöneticilerini daha hayırsever olarak algılamaktadır. Ortaokulda çalışan öğretmenlerin otoriterlik ortalama puanı ($\bar{X}=3,23$, $S=0,99$) ve Anadolu lisesinde çalışan öğretmenlerin otoriterlik ortalama puanı ($\bar{X}=3,27$, $S=0,92$) imam hatip ortaokulunda çalışan öğretmenlerin otoriterlik ortalama puanından ($\bar{X}=2,71$, $S=0,86$) daha

yüksektir. Otoriterlik ortalama puanlarına göre Anadolu lisesi ve ortaokulda çalışan öğretmenler imam hatip ortaokulunda çalışan öğretmenlere göre yöneticilerini daha otoriter olarak algılamakta ya da daha otoriter okul yönetici davranışları ile karşılaşmaktadırlar diyebiliriz. Ortaokulda çalışan öğretmenlerin yetersiz bulma ortalama puanı ($\bar{X}=2,35$, $S=1,02$) ilkokulda çalışan öğretmenlerin ortalama puanından ($\bar{X}=1,83$, $S=1,03$) daha yüksektir. Ortaokulda çalışan öğretmen algılarına göre okul yöneticileri öğretmenleri daha yetersiz bulmaktadır.

Öğretmenlerin aile havası [$t_{(415)}=0,61$; $p>.05$], hayırseverlik [$t_{(415)}=1,21$; $p>.05$], otoriterlik [$t_{(415)}=1,57$; $p>.05$], müdahalecilik [$t_{(415)}=0,13$; $p>.05$] ve yetersiz bulma [$t_{(415)}=1,64$; $p>.05$] ile ilgili görüşleri eğitim durumuna göre değişmemektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemine göre otoriterlik [$F_{(2,414)}=2,50$; $p>.05$] ile ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır. Bir başka ifade ile öğretmenlerin otoriterlik görüşleri mesleki kıdeme göre değişmemektedir. Ancak aile havası [$F_{(2,414)}=41,53$; $p<.05$], hayırseverlik [$F_{(2,414)}=47,77$; $p<.05$], müdahalecilik [$F_{(2,414)}=16,97$; $p<.05$], yetersiz bulma [$F_{(2,414)}=11,45$; $p<.05$] ile ilgili görüşleri kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaktadır. 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin aile havası ortalama puanı ($\bar{X}=3,87$, $S=0,86$) ile mesleki kıdemi 11-20 yıl arası olan öğretmenlerin aile havası ortalama puanı ($\bar{X}=3,46$, $S=0,85$) 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenlerin aile havası ortalama puanına ($\bar{X}=2,80$, $S=1,09$) göre daha yüksektir. Aynı zamanda 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin aile havası ortalama puanı ($\bar{X}=3,87$, $S=0,86$) 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin aile havası ortalama puanına ($\bar{X}=3,46$, $S=0,85$) göre daha yüksektir. Ortalama puanlar göz önüne alındığında, mesleki kıdem ilerledikçe öğretmenlerin okul yöneticilerinin aile havası oluşturma davranışını daha düşük düzeyde algılıyor yorumunu yapabiliriz. 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin hayırseverlik ortalama puanı ($\bar{X}=3,90$, $S=0,81$) ile 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin hayırseverlik ortalama puanı ($\bar{X}=3,61$, $S=0,81$) 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenlerin hayırseverlik ortalama puanına ($\bar{X}=2,86$, $S=1,01$) göre daha yüksektir. Aynı zamanda 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin hayırseverlik ortalama puanı ($\bar{X}=3,90$, $S=0,81$) 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin hayırseverlik ortalama puanına ($\bar{X}=3,61$, $S=0,81$) göre daha yüksektir. Başka bir ifadeyle mesleki kıdem ilerledikçe öğretmenler okul yöneticilerini daha az hayırsever olarak algılamaktadır. 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin müdahalecilik ortalama puanı ($\bar{X}=2,39$, $S=0,89$) mesleki kıdemi 11-20 yıl arası olan öğretmenlerin müdahalecilik ortalama puanı ($\bar{X}=1,93$, $S=1,05$) ile 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin müdahalecilik ortalama puanına ($\bar{X}=1,67$, $S=0,92$) göre daha yüksektir. Aynı zamanda mesleki kıdemi 11-20 yıl arası olan öğretmenlerin müdahalecilik ortalama puanı ($\bar{X}=1,93$, $S=1,05$) 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin müdahalecilik ortalama puanına ($\bar{X}=1,67$, $S=0,92$) göre daha yüksektir. Bu ortalama puanlara göre, mesleki kıdem ilerledikçe öğretmenler okul yöneticilerini daha müdahaleci olarak algılıyor yorumunu yapabiliriz. 21 yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenlerin yetersiz bulma ortalama puanı ($\bar{X}=2,33$, $S=1,00$) ile 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin yetersiz bulma ortalama puanı ($\bar{X}=2,29$, $S=0,93$) 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin yetersiz bulma ortalama puanına ($\bar{X}=1,86$, $S=0,91$) göre daha yüksektir. Mesleki kıdem ilerledikçe öğretmenler okul yöneticilerinin kendilerini daha yetersiz algıladığı görüşündedirler.

Öğretmenlerin müdahalecilik [$t_{(415)}=0,15$; $p>.05$] ve yetersiz bulma [$t_{(415)}=0,93$; $p>.05$] ile ilgili görüşleri okulun toplam öğrenci sayısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak öğretmenlerin aile havası [$t_{(415)}=5,04$; $p<.05$], hayırseverlik [$t_{(415)}=6,64$; $p<.05$] ve otoriterlik [$t_{(415)}=2,86$; $p<.05$] ile ilgili görüşleri okulun toplam öğrenci sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Aile havası boyutunda öğrenci sayısının 300 ve altında olduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin ortalama puanları ($\bar{X}=3,70$, $S=0,85$) diğer öğretmenlerin ($\bar{X}=3,20$, $S=1,13$) ortalama puanlarına göre daha yüksektir. Benzer şekilde hayırseverlik boyutunda öğrenci sayısının 300 ve altında olduğu okullarda çalışan öğretmenlerin ortalama puanları da ($\bar{X}=3,81$, $S=0,73$) 301 ve üstü öğrenci olan okullarda çalışan öğretmenlerin ($\bar{X}=3,22$, $S=1,06$) ortalama puanlarına göre daha yüksektir. Bir başka ifade ile aile havası ve hayırseverlik boyutlarında öğrenci sayısının 300 ve altında olduğu okullarda görev yapan öğretmenler okul yöneticilerinin daha hayırsever ve daha çok aile havasında davranışlar sergiledikleri görüşündedirler. Otoriterlik boyutunda ise, öğrenci sayısının 301 ve üzerinde olduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin ortalama puanları ($\bar{X}=3,24$, $S=1,07$) öğrenci sayısının 300 ve altında olduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=2,97$, $S=0,86$) ortalama puanlarına göre daha yüksektir. Başka bir deyişle, öğrenci

sayısının 301 ve üzerinde olduğu okullarda görev yapan öğretmenler okul yöneticilerinin daha yüksek düzeyde otoriter davranışlar sergiledikleri görüşündedirler. Bu durum kalabalık okullarda okul yöneticilerin iş ve işlemlerin daha iyi şekilde ve koordineli yürütülmesi için daha otoriter davranışlar sergilemek durumunda kalmasıyla açıklanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin müdahalecilik [$t_{(415)}=0,31$; $p>.05$] ve yetersiz bulma [$t_{(415)}=0,41$; $p>.05$] ile ilgili görüşleri okulda görev yapan toplam öğretmen sayısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak öğretmenlerin aile havası [$t_{(415)}=6,03$; $p<.05$], hayırseverlik [$t_{(415)}=7,18$; $p<.05$] ve otoriterlik [$t_{(415)}=2,23$; $p<.05$] ile ilgili görüşleri okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Aile havası boyutunda öğretmen sayısının 20 ve altında olan okullarda görev yapan öğretmenlerin ortalama puanları ($\bar{X}=3,76$, $S=0,85$) öğretmen sayısı 21 ve üzerinde olan okullarda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=3,19$, $S=1,07$) ortalama puanlarına göre daha yüksektir. Hayırseverlik boyutunda öğretmen sayısının 20 ve altında olan okullarda görev yapan öğretmenlerin ortalama puanları da ($\bar{X}=3,86$, $S=0,74$) öğretmen sayısının 21 ve üzerinde olan okullarda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=3,24$, $S=1,00$) hayırseverlik ortalama puanlarına göre daha yüksektir. Bir başka ifade ile aile havası ve hayırseverlik boyutlarında öğretmen sayısının 20 ve altında olduğu okullarda görev yapan öğretmenler okul yöneticilerinin daha hayırsever ve daha yüksek düzeyde aile havası davranışları sergiledikleri görüşündedirler. Otoriterlik boyutunda ise, öğretmen sayısının 21 ve üzerinde olduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin ortalama puanları ($\bar{X}=3,19$, $S=1,00$) öğretmen sayısının 20 ve altında olduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}=2,98$, $S=0,91$) ortalama puanlarına göre daha yüksektir. Başka bir ifadeyle, öğretmen sayısının 21 ve üzerinde olduğu okullarda görev yapan öğretmenler okul yöneticilerinin daha otoriter davranışlar sergiledikleri görüşündedirler. Tablo 2'de öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili görüşleri yer almaktadır.

Tablo 2. Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle İlgili Görüşleri (n=417)

Boyutlar	$\bar{X}$	S
Diğerkâmlık	3,54	0,41
Vicdanlılık	3,39	0,44
Nezakət	4,54	0,55
Centilmenlik	2,93	0,29
Sivil Erdem	4,12	0,62

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenler (n=417) örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği alt boyutlarına en yüksek katılımı sırası ile nezaket ($\bar{X}=4,54$, $S=0,55$ - Her zaman), sivil erdem ($\bar{X}=4,12$, $S=0,62$ - Çoğu zaman), diğerkâmlık ($\bar{X}=3,54$, $S=0,41$ - Çoğu zaman), vicdanlılık ($\bar{X}=3,39$, $S=0,44$ - Bazen) ve centilmenlik ($\bar{X}=2,93$, $S=0,29$ - Bazen) boyutlarına göstermiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre vicdanlılık [$t_{(415)}=0,32$; $p>.05$] ve centilmenlik [$t_{(415)}=1,26$; $p>.05$] ile ilgili görüşleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Başka bir deyişle öğretmenlerin vicdanlılık ve centilmenlik ortalama puanları cinsiyete göre değişmemektedir. Ancak öğretmenlerin diğerkâmlık [$t_{(415)}=3,93$; $p<.05$], nezaket [$t_{(415)}=3,34$; $p<.05$] ve sivil erdem [$t_{(415)}=4,29$; $p<.05$] ile ilgili görüşleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Kadın öğretmenlerin diğerkâmlık ortalama puanı ($\bar{X}=3,62$, $S=0,40$) erkek öğretmenlerin diğerkâmlık ortalama puanına ($\bar{X}=3,47$, $S=0,40$) göre daha yüksektir. Ortalama puanlar dikkate alındığında, kadın öğretmenler diğerkâmlık davranışını daha fazla sergiledikleri görüşündedirler. Benzer şekilde kadın öğretmenlerin nezaket ortalama puanı ($\bar{X}=4,64$, $S=0,58$) erkek öğretmenlerin nezaket ortalama puanına ($\bar{X}=4,45$, $S=0,52$) göre daha yüksektir. Kadın öğretmenler kendilerinin nezaket boyutuna daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görüşüne sahiptirler. Sivil erdem davranışı konusunda da kadın öğretmenlerin ortalama puanı ($\bar{X}=4,26$, $S=0,54$) erkek öğretmenlerin sivil erdem ortalama puanına ($\bar{X}=4,00$, $S=0,65$) göre daha yüksektir. Örgütün faaliyetlerinde çalışanların sorumluluk sahibi olarak aktif katılımı anlamına gelen sivil erdem kavramı, araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin görüşlerine göre kendileri tarafından daha fazla düzeyde sergilenmeye çalışılmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin diğerkâmlık [$F_{(2-414)}=0,84$; $p>.05$], nezaket [$F_{(2-414)}=0,47$; $p>.05$] ve sivil erdem [$F_{(2-414)}=1,06$; $p>.05$] ile ilgili görüşleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle öğretmenlerin diğerkâmlık, nezaket ve sivil erdem ile ilgili görüşleri yaş değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Ancak öğretmenlerin vicdanlılık [$F_{(2-414)}=13,04$; $p<.05$] ve centilmenlik [$F_{(2-414)}=14,86$; $p<.05$] ile ilgili görüşleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. 32-41 yaş aralığındaki

öğretmenler ($\bar{X}=3,45$, $S=0,43$) ile 42 yaş ve üzeri öğretmenlerin ($\bar{X}=3,42$, $S=0,37$) vicdanlılık ortalama puanları 22-31 yaş aralığındaki öğretmenlere ($\bar{X}=3,18$, $S=0,50$) göre daha yüksektir. 32-41 yaş aralığındaki öğretmenler ($\bar{X}=2,98$, $S=0,28$) ile 42 yaş ve üzeri öğretmenlerin ($\bar{X}=2,95$, $S=0,25$) centilmenlik ortalama puanları 22-31 yaş aralığındaki öğretmenlere ($\bar{X}=2,78$, $S=0,31$) göre daha yüksektir. Bir başka ifade ile 42 yaş ve üzeri öğretmenler ile 32-41 arası yaşı sahip öğretmenler 22-31 arası yaşı sahip öğretmenlere göre okul içinde daha yüksek düzeyde vicdanlılık davranışları sergiledikleri görüşüne sahiptirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumlarına göre diğerkâmlık [$t_{(415)}=1,63$; $p>.05$], nezaket [$t_{(415)}=1,11$; $p>.05$] ve sivil erdem [$t_{(415)}=1,05$; $p>.05$] ile ilgili görüşleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle öğretmenlerin diğerkâmlık, nezaket ve sivil erdem görüşleri medeni duruma göre değişmemektedir. Ancak öğretmenlerin vicdanlılık [$t_{(415)}=3,83$; $p<.05$] ve centilmenlik [$t_{(415)}=3,28$; $p<.05$] ile ilgili görüşleri medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Evli öğretmenlerin diğerkâmlık ortalama puanları ($\bar{X}=3,45$, $S=0,39$) bekâr öğretmenlerin diğerkâmlık ortalama puanlarına ($\bar{X}=3,28$, $S=0,49$) göre daha yüksektir. Bu ortalama puan dikkate alındığında, evli öğretmenler daha yüksek düzeyde vicdanlılık davranışları gösterdikleri görüşündedirler yorumu yapılabilir. Evli öğretmenlerin centilmenlik ortalama puanları ($\bar{X}=2,97$, $S=0,29$) bekâr öğretmenlerin centilmenlik ortalama puanlarına ($\bar{X}=2,87$, $S=0,28$) göre daha yüksektir. Bir başka ifadeyle evli öğretmenler bekâr öğretmenlere göre daha centilmen davrandıkları görüşündedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışılan okul türüne göre, diğerkâmlık [$F_{(6-410)}=1,79$; $p>.05$], vicdanlılık [$F_{(6-410)}=0,79$; $p>.05$], nezaket [$F_{(6-410)}=2,19$; $p>.05$] ve centilmenlik [$F_{(6-410)}=2,58$; $p>.05$] ile ilgili görüşleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle öğretmenlerin diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket ve centilmenlik ile ilgili görüşleri çalışılan okul türüne göre değişmemektedir. Ancak öğretmenlerin sivil erdem [$F_{(6-410)}=4,27$; $p<.05$] ile ilgili görüşleri çalışılan okul türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. İmam hatip lisesinde görev yapan öğretmenlerin sivil erdem ortalama puanı ($\bar{X}=4,28$, $S=0,45$), fen lisesinde görev yapan öğretmenlerin sivil erdem ortalama puanı ($\bar{X}=4,25$, $S=0,47$) ve imam hatip ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin sivil erdem ortalama puanı ($\bar{X}=4,25$, $S=0,58$) ortaokulda görev yapan öğretmenlerin sivil erdem ortalama puanından ($\bar{X}=3,87$, $S=0,68$) daha yüksektir. Başka bir ifadeyle, imam hatip lisesinde, fen lisesinde ve imam hatip ortaokullarında çalışan öğretmenler ortaokulda çalışan öğretmenlere göre yüksek düzeyde sivil erdem davranışı gösterdikleri görüşündedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre diğerkâmlık [$t_{(415)}=0,60$; $p>.05$], nezaket [$t_{(415)}=0,23$; $p>.05$], centilmenlik [$t_{(415)}=0,10$; $p>.05$] ve sivil erdem [$t_{(415)}=1,03$; $p>.05$] ile ilgili görüşleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle öğretmenlerin diğerkâmlık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem görüşleri eğitim durumlarına göre değişmemektedir. Ancak araştırmaya katılan öğretmenlerin vicdanlılık [$t_{(415)}=2,07$; $p<.05$] ile ilgili görüşleri eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Yüksek lisans mezunu öğretmenlerin vicdanlılık ortalama puanı ($\bar{X}=3,49$, $S=0,35$) lisans mezunu öğretmenlerin vicdanlılık ortalama puanına ($\bar{X}=3,37$, $S=0,45$) göre daha yüksektir. Bu ortalama puan göz önüne alındığında, yüksek lisans mezunu öğretmenler kendilerinin daha yüksek düzeyde vicdanlılık davranışları sergiledikleri görüşüne sahiptirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, diğerkâmlık [$F_{(2-414)}=1,26$; $p>.05$], nezaket [$F_{(2-414)}=0,52$; $p>.05$] ve sivil erdem [$F_{(2-414)}=1,80$; $p>.05$] ile ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin diğerkâmlık, nezaket ve sivil erdem ile ilgili görüşleri mesleki kıdemlerine göre değişmemektedir. Ancak araştırmaya katılan öğretmenlerin vicdanlılık [$F_{(2-414)}=8,78$; $p<.05$] ve centilmenlik [$F_{(2-414)}=4,19$; $p<.05$] ile ilgili görüşleri mesleki kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin vicdanlılık ortalama puanı ($\bar{X}=3,50$, $S=0,37$) 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin vicdanlılık ortalama puanından ($\bar{X}=3,30$, $S=0,49$) daha yüksektir. Bu ortalama puana göre, 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre kendilerinin daha yüksek düzeyde vicdanlılık davranışı sergiledikleri görüşüne sahiptirler. Centilmenlik ortalama puanı için de benzer bir durum söz konusudur. 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin centilmenlik ortalama puanı ($\bar{X}=2,98$, $S=0,28$) 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin centilmenlik ortalama puanından ($\bar{X}=2,89$, $S=0,29$) daha yüksektir. 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre sivil erdem davranışlarını daha yüksek düzeyde sergiledikleri görüşündedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okuldaki toplam öğrenci sayısına göre diğerkâmlık [$t_{(415)}=1,31$; $p>.05$], nezaket [$t_{(415)}=0,09$; $p>.05$] ve sivil erdem [$t_{(415)}=1,70$; $p>.05$] ile ilgili görüşleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin diğerkâmlık, nezaket ve sivil erdem görüşleri okuldaki toplam öğrenci sayısına göre değişmemektedir. Ancak araştırmaya katılan öğretmenlerin vicdanlılık [$t_{(415)}=2,75$; $p<.05$] ve centilmenlik [$t_{(415)}=2,03$; $p<.05$] ile ilgili görüşleri okuldaki öğrenci sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Okuldaki toplam öğrenci sayısının 301 ve üzeri olduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin vicdanlılık ortalama puanı ($\bar{X}=3,46$, $S=0,38$) toplam öğrenci sayısının 300 ve altında olduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin vicdanlılık ortalama puanından ($\bar{X}=3,34$, $S=0,47$) daha yüksektir. Bu ortalama puan göz önüne alındığında, öğrenci sayısı yüksek olan okullarda çalışan öğretmenler kendilerinin daha yüksek düzeyde vicdanlılık davranışı sergiledikleri görüşündedirler. Centilmenlik ortalama puanı için de benzer bir durum söz konusudur. Okuldaki toplam öğrenci sayısının 301 ve üzeri olduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin centilmenlik ortalama puanı ($\bar{X}=2,97$, $S=0,29$) toplam öğrenci sayısının 300 ve altında olduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin centilmenlik ortalama puanından ($\bar{X}=2,91$, $S=0,28$) daha yüksektir. Bu ortalama puana göre, öğrenci sayısı yüksek olan okullarda çalışan öğretmenler kendilerinin daha yüksek düzeyde centilmenlik davranışı sergiledikleri görüşüne sahiptirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulda görev yapan toplam öğretmen sayısına göre nezaket [$t_{(415)}=1,96$; $p>.05$] ve sivil erdem [$t_{(415)}=0,65$; $p>.05$] ile ilgili görüşleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle öğretmenlerin nezaket ve sivil erdem ortalama puanları okulda görev yapan toplam öğretmen sayısına göre değişmemektedir. Ancak araştırmaya katılan öğretmenlerin diğerkâmlık [$t_{(415)}=2,30$; $p<.05$], vicdanlılık [$t_{(415)}=3,13$; $p<.05$] ve centilmenlik [$t_{(415)}=2,97$; $p<.05$] ile ilgili görüşleri okulda çalışan öğretmen sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Okulda görev yapan toplam öğretmen sayısının 20 ve altında olduğu okullardaki öğretmenlerin diğerkâmlık ortalama puanı ($\bar{X}=3,58$, $S=0,40$) toplam öğretmen sayısının 21 ve üzerinde olduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin diğerkâmlık ortalama puanından ($\bar{X}=3,49$, $S=0,41$) daha yüksektir. Bir başka ifade ile öğretmen sayısı 20 ve altında olan okullardaki öğretmenler diğerkâmlık davranışını daha yüksek düzeyde sergiliyor denilebilir. Okulda görev yapan toplam öğretmen sayısının 21 ve üzerinde olduğu okullarda çalışan öğretmenlerin vicdanlılık ortalama puanı ($\bar{X}=3,46$, $S=0,37$) okulda görev yapan öğretmen sayısının 20 ve altında olduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin vicdanlılık ortalama puanından ($\bar{X}=3,33$, $S=0,47$) daha yüksektir. Benzer şekilde, okulda görev yapan toplam öğretmen sayısının 21 ve üzerinde olduğu okullardaki öğretmenlerin centilmenlik ortalama puanı ($\bar{X}=2,98$, $S=0,29$) öğretmen sayısının 20 ve altında olduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin centilmenlik ortalama puanından ($\bar{X}=2,89$, $S=0,28$) daha yüksektir. Bu ortalama puanlara göre, öğretmen sayısı 21 ve üzeri olan okullardaki öğretmenler vicdanlılık ve centilmenlik davranışlarını daha yüksek düzeyde sergiliyor diyebiliriz. Tablo 3'te ölçek boyutları arasındaki korelasyon sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışları Hakkındaki Görüşleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Görüşleri Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Bulguları

		Örgütsel Vatandaşlık				
		Diğerkâmlık	Vicdanlılık	Nezaket	Centilmenlik	Sivil Erdem
Paternalist Liderlik	Aile Havası	0,31*	0,06	0,19*	-0,01	0,20*
	Hayırseverlik	0,44*	0,01	0,28*	-0,09	0,23*
	Otoriterlik	-0,05	0,17*	-0,01	0,10	-0,07
	Müdahalecilik	-0,06	-0,07	-0,22*	-0,01	0,05
	Yetersiz Bulma	-0,01	0,07	-0,16*	0,05	-0,10*

* $p<.05$

Tablo 3 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin paternalist liderlik alt boyutlarından aile havası ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından diğerkâmlık görüşleri arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ($r=0,31$, $p<.05$); hayırseverlik ve diğerkâmlık görüşleri arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,44$, $p<.05$) vardır. Bir başka ifade ile öğretmenlerin aile havası ve hayırseverlik ortalama puanları artarken diğerkâmlık ortalama puanı da artmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin paternalist liderlik alt boyutlarından otoriterlik alt boyutu ortalama puanı ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından vicdanlılık alt boyutu ortalama puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişki ($r=0,17$, $p<.05$) vardır. Bir başka ifade ile öğretmenlerin otoriterlik algı puanları arttıkça vicdanlılık ortalama puanları da artmaktadır.

Araştırmaya katılan retmenlerin paternalist liderlik alt boyutlarından aile havası alt boyutu ortalama puanı ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaket alt boyutu ortalama puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişki ($r=0,19$, $p<.05$) vardır. Bir başka ifade ile retmenlerin aile havası puanları arttıkça nezaket ortalama puanlarının da artması beklenmektedir.

Araştırmaya katılan retmenlerin paternalist liderlik alt boyutlarından hayırseverlik alt boyutu ortalama puanı ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaket alt boyutu ortalama puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişki ($r=0,28$, $p<.05$) vardır. Bir başka ifade ile retmenlerin hayırseverlik puanları arttıkça nezaket ortalama puanları da artmaktadır.

Araştırmaya katılan retmenlerin paternalist liderlik alt boyutlarından müdahalecilik alt boyutu ortalama puanı ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaket alt boyutu ortalama puanı arasında düşük düzeyde, negatif yönde ve anlamlı ilişki ($r=-0,22$, $p<.05$) vardır. Bir başka deyişle ile retmenlerin yetersiz bulma ortalama puanları arttıkça nezaket ortalama puanları azalmaktadır.

Araştırmaya katılan retmenlerin paternalist liderlik alt boyutlarından yetersiz bulma alt boyutu ortalama puanı ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaket alt boyutu ortalama puanı arasında düşük düzeyde, negatif yönde ve anlamlı ilişki ($r=-0,16$, $p<.05$) vardır. Bir başka ifade ile retmenlerin müdahalecilik ortalama puanları arttıkça nezaket ortalama puanları azalmaktadır.

Araştırmaya katılan retmenlerin paternalist liderlik alt boyutlarından aile havası alt boyutu ortalama puanı ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından sivil erdem alt boyutu ortalama puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişki ($r=0,20$, $p<.05$) vardır. Başka bir ifadeyle ile retmenlerin aile havası ortalama puanları arttıkça sivil erdem ortalama puanları da artmaktadır.

Araştırmaya katılan retmenlerin paternalist liderlik alt boyutlarından hayırseverlik alt boyutu ortalama puanı ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından sivil erdem alt boyutu ortalama puanı arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı ilişki ($r=0,23$, $p<.05$) vardır. Bir başka ifade ile retmenlerin hayırseverlik puanları arttıkça sivil erdem ortalama puanları da artmaktadır.

Son olarak araştırmaya katılan retmenlerin paternalist liderlik alt boyutlarından yetersiz bulma alt boyutu ortalama puanı ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından sivil erdem alt boyutu ortalama puanı arasında düşük düzeyde, negatif yönde ve anlamlı ilişki ($r=-0,10$, $p<.05$) vardır. retmenlerin yetersiz bulma ortalama puanları artarken sivil erdem ortalama puanları düşmektedir.

Tartışma, Sonuç ve neriler

Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları retmen algılarına göre “bazen” düzeyinde bulunmuştur. Araştırma sonucu alanyazında yapılan baēı araştırmaların sonuçları (Başar ve Okçu, 2022; Dursun, 2019; Kılıç, 2019; Saylık, 2017) ile paralellik göstermektedir. Söz konusu araştırmalarda da okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları benzer düzeyde bulunmuştur. Araştırmaya katılan üretmenler paternalist liderlik lği alt boyutları arasında en yüksek katılımı sırası ile hayırseverlik, aile havası oluşturma, otoriterlik, yetersiz bulma ve müdahalecilik boyutlarına göstermişlerdir. retmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin aile havası yaratma ve hayırseverlik alt boyut puanlarının “oğu zaman”, otoriterlik ve yetersiz bulma alt boyut puanlarının “bazen” ve müdahalecilik alt boyut puanının ise “nadiren” düzeyinde ortaya çıktığı grlmştr. Bu sonuç Saylık’ın (2017) araştırmasında ortaya çıkan “okul müdürleri okulda aile havası oluştırmaya çalışır, yardımsever davranışlar sergiler ve otoriter yaklaşımlara başvurur” sonucuyla örtüşmektedir. Ayrıca, araştırmada ortaya çıkan okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranış düzeyleri, Delice’nin (2020) yaptığı araştırmada elde ettiği okul müdürlerinin aile havası, hayırseverlik ve otoriterlik boyutları ile ilgili görüşlerinin çoğunlukla orta ve yüksek düzeyde; müdahalecilik ve yetersiz görme ile ilgili görüşlerinin ise çoğunlukla düşük ve orta düzeyde olduğu sonucuyla da örtüşmektedir. Araştırmalarda ortaya çıkan okul yöneticilerinin aile havası oluşturma gayretleri, hayırsever davranışlar sergilemesi ve bunların yanında da otoriterliği elden bırakmaması; Aycan’ın (2001) savunduğu “Paternalist toplum kültürü Türkiye’de son derece yaygındır” iddiasını doğrular niteliktedir.

Araştırmaya katılan retmenlerin paternalist liderlik alt boyutları ile ilgili görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Elde edilen bu sonuçlar Aktaş’ın (2019), Koç’ın (2019) ve Sarı’nın (2021) elde ettiği sonuçlarla örtüşmektedir. Ancak, Başar ve Okçu (2022), Dağlı ve Ağalday (2018), Cesur (2015), Kaygısız (2015) ve Yaman’ın (2011) yaptığı araştırmalarda paternalist liderlik ile ilgili görüşlerin cinsiyete değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği grlmştr. retmenlerin

paternalist liderliğe ilişkin algılarının değişiklik göstermesi çalışılan bölge kültürünün ve okul kültürünün farklılık göstermesi ile açıklanabilir. Paternalist liderliğe ilişkin algıların değişiklik göstermesi, bazı okul yöneticilerinin ataerkil toplum olarak kabul gören ülkemizde bu kültürün etkisinde çalışmaya devam etmesi olarak açıklanabilir. Bazı okul yöneticilerin ise ataerkil ve baba-evlat ilişkisine benzer bir yapıdan sıyrılarak daha özgürlükçü ve demokratik bir çalışma ortamı oluşturmaya çalıştığı söylenebilir. Toplumun bazı kesiminde doğu kültürüne özgü olduğu düşünülen paternalist liderliğin gözlemlenmesi bazı kesimlerde ise daha düşük düzeyde algılanması farklı liderlik modellerinin ve okul yöneticileri tarafından benimsenen farklı kültür yapılarının mevcudiyetini ve bu yapının uygulandığını göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin aile havası, hayırseverlik, otoriterlik, müdahalecilik ve yetersiz bulma görüşlerinin yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. 22-31 yaş aralığındaki öğretmenlerin aile havası ve hayırseverlik ortalama puanları 32-41 ve 41 ve üzeri yaş gruplarından daha yüksek iken otoriterlik, müdahalecilik ve yetersiz bulma ortalama puanları ise daha düşüktür. Bu noktada, genç öğretmenlerin okul yöneticilerini daha babacan olarak algıladıkları, yaş ilerledikçe öğretmenlerin okul yöneticilerini daha otoriter ve müdahaleci olarak algıladığı söylenebilir.

Öğretmenlerin otoriterlik ve yetersiz bulma alt boyut ile ilgili görüşlerinin medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği; aile havası, hayırseverlik ve müdahalecilik alt boyut ile ilgili görüşlerinin ise medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bekâr öğretmenler okul yöneticilerinin aile havası oluşturma ve hayırseverlik davranışlarını daha yüksek düzeyde algılamakta ve okul yöneticilerinin daha az müdahaleci olduğu düşünülmektedirler. Bekâr öğretmenlerin okul yöneticileriyle olan ilişkilerini daha çok baba evlat ilişkisine benzettiği ve okul yöneticilerinin babacan davranışlarını daha yüksek düzeyde hissettiği düşünülebilir. Bekâr öğretmenlerin genelde 22-31 yaş aralığında olduğu dikkate alınırsa, medeni durumda gözlemlenen istatistiksel farklılık yaş değişkeninde ortaya çıkan farklılık ile de paralellik göstermektedir. Alanyazında (Dağlı ve Ağalday, 2018; Yaman, 2011; Yardımcı, 2010) tarafından yapılan araştırmalarda medeni durumun paternalist liderlik görüşlerini değiştirmedeği belirlenmişken, Ağalday (2017) tarafından yapılan araştırmada medeni durumun sadece yardımsever liderlik alt boyutundaki görüşleri farklılaştırdığı ortaya çıkmıştır. Mutlu (2010) tarafından yapılan araştırmada ise evli çalışanların lehine anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Araştırmalarda medeni durum değişkeniyle ilgili farklı sonuçlar çıkması okul yöneticisinin sergilediği liderlik davranışlarının, kişisel özelliklerinin ve öğretmenlerin beklenti ve kişisel özelliklerinin farklılık göstermesiyle açıklanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalışılan okul türüne göre aile havası ve müdahalecilik alt boyutlarına ilişkin görüşleri anlamlı farklılık göstermezken; öğretmenlerin hayırseverlik, otoriterlik, yetersiz bulma alt boyutları ile ilgili görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Araştırmamızda 7 farklı okul türü dikkate alınmıştır. Alanyazında yapılan araştırmalar okul türünü daha sınırlı tutmuştur. Bu nedenle diğer araştırmalarla bire bir karşılaştırma yapılamamaktadır. Sarı (2021) ve Delice (2020) yaptıkları araştırmada ortaokulda çalışan öğretmenlerin paternalist liderlik algılarının ilkökul ve lise öğretmenlerine göre daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Bizim araştırmamızın aile havası alt boyunda fen lisesinde ve ortaokulda çalışan öğretmenlerin ortalama puanı ilkökul, imam hatip ortaokul, imam hatip lisesi, meslek lisesi ve Anadolu lisesinde okulda çalışan öğretmenlerin aile havası ortalama puanına göre daha düşük çıkmıştır. Fen liselerinde ve ortaokullarda YKS ve LGS'ye yönelik beklentilerin fazla olması sonucunda okul yöneticileri öğretmenleri daha fazla motive etmeye çalışırken yapılan ekstra çalışmalar neticesinde öğretmenler daha stresli bir ortamda çalışmak durumunda kalabilmektedir ve sonuç olarak öğretmenlerin çalıştığı kurumda aile havasını daha düşük düzeyde hissedebildikleri söylenebilir. Bu durum en nihayetinde de okul yöneticilerinin aile havası oluşturma ve hayırseverlik davranışlarını daha az düzeyde sergilemelerine sebep olabilir. Öğretmenlerin hayırseverlik, otoriterlik ve yetersiz bulma ile ilgili görüşlerinin değişiklik göstermesi; toplumun okuldaki beklentilerinin farklı olması, okul yöneticilerinin ve okul kültürünün farklılık göstermesi, öğrenci ve veli profilinin farklı olmasından dolayı okul yöneticilerinde oluşan farklı liderlik modelleri ve bunun yanında milli eğitim müdürlerinin, kaymakamlık ve valilik gibi resmi makamların beklentilerinin farklı olması ile açıklanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumları paternalist liderliğe ilişkin görüşleri anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuç Başar ve Okçu (2022), Sarı (2021), Delice (2020), Dursun (2019) ve Saylık (2017) tarafından elden edilen araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Araştırmamızda, lisansüstü eğitimi mezunu öğretmenler okul yöneticilerini daha hayırsever ve otoriter algılamaktadırlar. Bu durum yüksek lisans yapan öğretmenlerin lisansüstü eğitimde edindiği bilgiler ışığında yöneticilerin davranışlarını daha farklı yorumlama ve değerlendirme imkânına sahip olmalarıyla açıklanabilir. Ayrıca yüksek lisans mezunu öğretmenler okul yöneticilerinin aile havası oluşturma davranışını da daha yüksek

düze yde algılamaktadır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin aile havası oluşturma davranışlarının lisans düzeyinde daha yüksek düze yde algılandığı araştırmalar da mevcuttur (Delice, 2020; Kılıç, 2019; Gürcan, 2018; Cerit, 2013; Yaman, 2011). Bu araştırmada ise farklı bir sonuç ortaya çıkmıştır. Araştırmalarda eğitim durumu değişkenine göre paternalist liderliğe ilişkin görüşler arasında farklı sonuçlar çıkmasının örneklem gruplarındaki farklılıklardan kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri otoriterlik alt boyutu hariç, aile havası, hayırseverlik, müdahalecilik ve yetersiz bulma ile ilgili görüşleri anlamlı şekilde farklılaştırmaktadır. Mesleki kıdemi yüksek öğretmenler okul yöneticilerinin aile havası oluşturma ve hayırseverlik davranışını daha az sergiledikleri görüşündedirler. Ayrıca mesleki kıdemi daha yüksek öğretmenler, okul yöneticilerini daha otoriter ve müdahaleci ve okul yöneticilerinin yetersiz bulma davranışlarını daha yüksek düze yde algılamaktadırlar. Araştırmamızda öğretmenlerin mesleki kıdemleri otoriterlik alt boyut ile ilgili görüşlerini anlamlı bir şekilde değiştirmemektedir. Elde edilen bu sonuç, Delice'nin (2020) yürüttüğü çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Delice'nin (2020) çalışmasında aile havası, otoriterlik ve müdahalecilik alt boyut görüşleri mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermezken; hayırseverlik ve yetersiz görme alt boyut görüşleri mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir. Araştırmada elde edilen sonuç, Sarı'nın (2021) araştırması ile de benzerlik göstermektedir. Sarı'nın (2020) araştırmasında da öğretmenlerin paternalist liderlik görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Ancak öğretmenlerin paternalist liderlik görüşlerinin mesleki kıdem göre anlamlı farklılık göstermediği araştırmalar da (Ağalday, 2017; Aktaş, 2019; Ekmen, 2020; Saylık, 2017) vardır. Mesleki kıdem ile ilgili farklı sonuçların ortaya çıkması, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalıştığı bölgesel farklılıklardan, öğretmenlerin kişisel farklılıklarına ilişkin yönetici davranışlarını farklı algılamalarından veya öğretmenlerin beraber çalıştıkları okul müdürlerinin farklı kişilik ve liderlik özelliklerine sahip olmalarından kaynaklanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin aile havası, hayırseverlik ve otoriterlik ile ilgili görüşlerinin okulda bulunan öğrenci sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Ancak öğretmenlerin müdahalecilik ve yetersiz görme alt boyutları ile ilgili görüşleri okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Öğrenci sayısı 300 ve altı okullarda çalışan öğretmenlerin aile havası ve hayırseverlik puanları öğrenci sayısı 301 ve üstü okullarda çalışan öğretmenlere göre yüksektir. Öğrenci sayısı 300 ve altı okullarda çalışan öğretmenler okul yöneticilerini daha yardımsever, aile havası oluşturma çabasını daha çok sergileyen ve daha babacan olarak algılamaktadırlar. Öğrenci sayısının daha az olduğu okullarda öğretmenlerin okul yöneticilerini daha babacan olarak algılaması, okulun daha samimi bir okul iklimine sahip olması ve daha çok aile havası özelliği taşıması ile açıklanabilir. Alanyazında paternalist liderliğe ilişkin öğretmen görüşlerinin öğrenci sayısı değişkenine göre karşılaştırılmasına rastlanmamıştır. Bundan sonraki araştırmalarda karşılaştırma yapabilmek adına bu değişkene de yer verilebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, aile havası, hayırseverlik ve otoriterlik ile ilgili görüşleri öğretmen sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Ancak müdahalecilik ve yetersiz görme alt boyutları ile ilgili görüşleri okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılaşmamaktadır. Öğretmen sayısının 20 ve altı olduğu okullarda görev yapan öğretmenler okul yöneticilerini daha yardımsever ve daha fazla aile havası oluşturma çabası içinde olarak algılamaktadır. Küçük okullarda paternalist liderliğin önemli bileşenlerinden aile havasının ve baba-evlat ilişkisinin daha fazla gözlemlendiği ve algılandığı savunulabilir. Öğretmen sayısının 21 ve üzeri olduğu okullarda öğretmenler okul yöneticilerinin daha müdahaleci olduklarını ve daha fazla yetersiz görme davranışı sergilediklerini düşünmektedirler. Bu sonuç Delice'nin (2020) yaptığı araştırma sonucuyla paralellik göstermektedir. Delice'nin (2020) araştırmasında öğretmen sayısı 41 ve üzeri olan okullarda çalışan yöneticilerin müdahalecilik ve yetersiz görme davranış düzeyleri daha yüksek düze yde algılanmaktadır. Bununla birlikte alanyazında araştırmamızın sonuçlarıyla benzerlik göstermeyen araştırmalar da mevcuttur. Örneğin; Dağlı ve Ağalday (2018) ve Kılıç (2019) tarafından yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları öğretmen sayısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeyleri diğerkâmlık boyutunda “çoğu zaman”, vicdanlılık boyutunda “bazen”, nezaket boyutunda “her zaman”, centilmenlik boyutunda “bazen” ve sivil erdem boyutunda ise “çoğu zaman” olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler meslektaşlarının hak ve hukuklarına dikkat edip saygı gösterdikleri ve arkadaşlarıyla araç gereçlerini çoğunlukla paylaştıkları görüşündedirler. Alanyazında yapılan araştırmalarda öğretmenler genellikle yüksek düze yde örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri görüşündedirler (Akyüz, 2012; Alarçin, 2023; Aycan, 2020; Baş ve Şentürk, 2011; Çerezci, 2019; Çınar, 2019; Güneş, 2019; Karacan, 2017; Korkmaz ve Arabacı,

2013; Taşcı ve Koç, 2007; Uğurlu ve Demir, 2016; Yılmaz ve Taşdan, 2009; Yücel, 2006). Araştırmada kullanılan ölçekten (Basım ve Şeşen, 2006) toplam puan alınamadığı için boyut bazında düzeyler tespit edilmiş ve bu doğrultuda boyut karşılaştırılmaları yapılmıştır. Aycan (2020) araştırmasında, öğretmenlerin sivil erdem, diğerkâmlık, vicdanlılık ve centilmenlik boyutlarına “çoğu zaman” düzeyinde, nezaket boyutuna “her zaman” düzeyinde katılım gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin en çok katılım gösterdikleri boyut nezaket boyutu olması araştırmamızda çıkan sonuçla benzerlik göstermektedir. Her iki araştırmada da öğretmenler diğerkâmlık ve sivil erdem boyutlarına “çoğu zaman” düzeyinde katılım göstermişlerdir. Akkaya (2019) ve Kavuncu’nun (2019) yürüttükleri araştırmalarda öğretmenler diğerkâmlık boyutuna “çoğu zaman”, vicdanlılık boyutuna “çoğu zaman”, centilmenlik boyutuna “çoğu zaman”, nezaket boyutuna “her zaman” ve sivil erdem boyutuna da “çoğu zaman” düzeylerinde katılım göstermişlerdir. Araştırmamızda öğretmenlerin diğerkâmlık ve sivil erdem boyutuna “çoğu zaman” ve nezaket boyutuna “her zaman” düzeyinde katılım göstermeleri Akkaya (2019) ve Kavuncu’nun (2019) elde ettikleri sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Alanyazında yapılan araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algılarının genelde yüksek düzeyde tespit edildiği görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin görev tanımı dışında gönüllü olarak fedakârca davrandıkları aşıkârdır. Öğretmenlerin medyada çıkan motivasyon kırıcı haberlere, bazı velilerin ve toplumun mesleğe karşı olumsuz itibarlarına, farklı yerlerde karşılaşılan sorunlara (Öğrenci sayısı, okul şartları, veli profili vb.) ve ekonomik sorunlara rağmen zorunlu olmadıkları halde görev tanımı içerisinde olmayan davranışlar sergileyerek fedakârca çalışmaları takdir edilmesi gereken bir durumdur. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı öğrenci ve okul başarısı için ne derece önemli olduğunun bilincinde oldukları savunulabilir. Ancak öğretmenlerin giderek artan farklı sorunlara karşı mücadelelerinin azalmaması ve bu mücadelenin sürmesi için öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine engel olan ya da olabilen durumlar ortadan kaldırılmaya ya da minimize edilmeye çalışılmalıdır. Gerekirse bu konuda bir araştırma yapılarak çıkan sonuçlara göre yetkililer ile gerekli adımların atılması noktasında görüşme yapılabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, diğerkâmlık, nezaket ve sivil erdem alt boyutları ile ilgili görüşleri değişkenine cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. Ancak vicdanlılık ve centilmenlik alt boyutları ile ilgili görüşleri cinsiyete değişkenine göre anlamlı farklılaşmamaktadır. Kadın öğretmenlerin diğerkâmlık, nezaket ve sivil erdem ortalama puanları erkek öğretmenlere göre daha yüksektir. Kadın öğretmenler diğerkâmlık, nezaket ve sivil erdem konusunda daha hassas oldukları görüşündedirler. Bu sonuç Yılmaz, Altınkurt ve Yıldırım’ın (2015) örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyet değişkenine göre araştırıldığı meta analiz çalışmasında, kadın öğretmenlerin erkeklere göre daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini tespit ettikleri sonuçla benzerlik göstermektedir. Ancak bu sonuç, alanyazında elde edilen bazı araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir. Peker (2022) ve Bütün (2020) çalışmalarında sivil erdem boyutunda erkeklerin çalışanların kadın çalışanlara göre daha yüksek düzeyde katılım gösterdiklerini tespit edilmiştir. Alanyazında bazı araştırmalar ise (Aycan, 2020; Karacan, 2017; Çakıroğlu ve Tabancalı 2017) cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili görüşlerini istatistiksel olarak farklılaştırmadığı tespit etmiştir. Peker (2022) kadın öğretmenlerin ailevi işlerle daha fazla ilgilenmesinden dolayı erkek öğretmenlerin okuldaki örgütsel vatandaşlık davranışını daha yüksek düzeyde sergiledikleri savunmasının bölgeden bölgeye, okuldan okula, öğretmenden öğretmene, kültürden kültüre vb. değişebileceğini ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, diğerkâmlık, nezaket ve sivil erdem alt boyutları ile ilgili görüşlerinin yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı; vicdanlılık ve centilmenlik alt boyutları ile ilgili görüşlerinin yaşa göre anlamlı farklılaştığı görülmüştür. 32-41 yaş grubundaki öğretmenler 22-31 ve 42 ve üzeri yaş grubu öğretmenlere göre vicdanlılık ve centilmenlik noktasında daha hassas davrandıkları görüşüne sahiptirler. Araştırmamız için orta yaş diyebileceğimiz bu gruptaki öğretmenler mesleğe yeni başlayan öğretmenlere göre centilmenlik ve vicdanlılık boyutunda daha hassas oldukları görüşündedirler. Bu noktada mesleğe yeni başlayan öğretmenlere rol model olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek son derece önemlidir. Çünkü mesleğe yeni başlayan öğretmenlerde motivasyon ve arzunun son derece yüksek olduğu gözlenmektedir. Eğer çalıştıkları okul ortamında daha tecrübeli öğretmenler ekstra sorumluluk üstlenmeyerek sadece görev tanımı içindeki işleri yapmaya çalışırlarsa mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin motivasyon, arzu, inanç, çalışma azmi vb. gibi duygularında azalma gözlemlenebilir. Daha sonra sadece biçimsel rol davranışlarını yerine getiren öğretmenlerin çalıştığı bir kurum ortaya çıkar ki böylesi bir okulda çalışmak moral motivasyon açısından son derece zordur. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışının takdir edilmediği ve sergilenmediği bir okul ortamında bazı aksaklıklar bunun sonucunda da olumsuzluklar gözlemlenebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı öğretmenlerin hangi yaşta olursa olsun her

zaman göz önünde bulundurması gereken bir husustur. Araştırmamızda ortaya çıkan yaş değişkeniyle ilgili sonuç Aycan'ın (2020) elde ettiği sonucun tam tersidir. Aycan'ın (2020) araştırmasında öğretmenlerin vicdanlılık ve centilmenliğe ilişkin görüşlerinin yaşa göre anlamlı farklılık göstermediği, diğerkâmlık, nezaket ve sivil erdeme ait örgütsel vatandaşlık davranışlarının yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Alanyazın incelendiği zaman yaşın örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algıları farklılaştırmadığı araştırmalar (Aycan, 2020; Polat ve Celep, 2008; Uyanık, 2019) olduğu gibi; yaşın örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algıları istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştırdığı araştırmalar da (Çimili-Gök, 2010; Karacan, 2017; Köprülü, 2011; Tezer, 2015) mevcuttur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, diğerkâmlık, nezaket ve sivil erdem alt boyutları ile ilgili görüşlerinin medeni duruma göre değişmediği; vicdanlılık ve centilmenlik alt boyutları ile ilgili görüşlerinin ise medeni duruma göre değiştiği görölmüştür. Evli öğretmenler kendilerinin vicdanlılık ve centilmenlik noktasında daha yüksek düzeyde davranışlar sergiledikleri görüşüne sahiptirler. Bu durumun oluşmasında evli öğretmenlerin öğrencilere bir anne baba gibi daha fedakârca davranma eğilimi etkili olabilir. Alanyazında medeni durumun öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin görüşlerini istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştırdığını ortaya çıkaran bazı araştırmalar (Bıyık ve Aydoğan, 2014 ve Soysal, 2021) olduğu gibi; istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştırmadığını belirleyen araştırmalar da (Alarçin, 2023; Çerezci, 2019; Erdoğan, 2021) mevcuttur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket ve centilmenlik alt boyutları ile ilgili görüşlerinin okul türüne göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı; sivil erdem alt boyutu ile ilgili görüşlerinin çalışılan okul türüne göre anlamlı farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. İmam hatip ortaokulları ile imam hatip ve fen liselerinde çalışan öğretmenlerin sivil erdem ortalama puanlarının ortaokulda çalışan öğretmenlerin sivil erdem ortalama puanlarına göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Örgüt faaliyetlerine gönüllü katılım anlamına gelen sivil erdem davranışlarına ortaokulda çalışan öğretmenlerin daha düşük düzeyde katılım göstermeleri, ortaokulda çalışan öğretmenlerin LGS ile ilgili yoğun çalışmalarının diğer örgüt faaliyetlerine katılımlarını zor duruma sokmasıyla açıklanabilir. Alanyazında yapılan örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırmalarda okul türü olarak genellikle ilkokul, ortaokul ve lise kademeleri dikkate alınmıştır. Bu araştırmada ise daha geniş okul çeşitliliği ele alınmıştır. Çınar (2019), Karacan (2017) ve Peker (2022) tarafından yürütölen araştırmalarda öğretmenlerin vatandaşlık davranışı ile ilgili görüşleri okul türüne göre anlamlı farklılık göstermezken, Aycan (2020) ve Bütün (2020) tarafından yapılan araştırmalarda ise okul türünün öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin görüşlerini farklılaştırdığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin vicdanlılık alt boyutu ile ilgili görüşleri hariç, diğerkâmlık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutları ile ilgili görüşleri eğitim durumuna göre anlamlı farklılaşmamaktadır. Lisansüstü eğitimi mezunu öğretmenler lisans mezunu öğretmenlere göre vicdanlılık alt boyutuna daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Akkaya (2019) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin eğitim durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı görüşlerini değiştirmediğini ancak yöneticilerin centilmenlik alt boyut görüşlerini değiştirdiğini saptamıştır. Alarçin (2023) de lisans mezunu öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını lisansüstü eğitimi mezunu öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde katılım gösterdiğini belirlemiştir. Bütün (2020) lisans mezunu öğretmenlerin centilmenlik boyutuna ve toplam örgütsel vatandaşlık davranışına, Tekin (2019) yüksek lisans mezunu öğretmenlerin erdemlilik boyutuna daha yüksek düzeyde katılım gösterdiklerini bulmuştur. Alanyazında eğitim durumunun öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik görüşlerini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde değiştirmediğini bulan araştırmalar (Çınar, 2019; Uyanık, 2019; Yılmaz, 2019) da vardır. Araştırmalarda ortaya farklı sonuçlar eğitim durumunun örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin görüşleri istatistiksel olarak anlamlı şekilde değiştirdiğine yönelik net bir çıkarımda bulunmanın mümkün olmadığı göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, diğerkâmlık, nezaket ve sivil erdem alt boyutları ile ilgili görüşleri kıdeme göre anlamlı farklılık göstermezken; vicdanlılık ve centilmenlik alt boyutları ile ilgili görüşleri kıdeme göre anlamlı farklılık göstermiştir. 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin vicdanlılık ve centilmenlik ortalama puanları 1-10 yıl ve 21 yıl üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ortalama puanlarına göre daha yüksektir. Bu sonuç Yılmaz, Altınkurt ve Yıldırım'ın (2015) yaptığı örgütsel vatandaşlık davranışı meta analiz çalışmasının sonucuyla benzerlik göstermektedir. Nitekim söz konusu araştırmada 11 yıl üzerinde kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı puanları 10 yıl ve altı kıdeme sahip öğretmenlere göre daha yüksektir. Aycan'ın (2020) araştırmasında 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre, daha düşük düzeyde diğerkâmlık algısına sahiptirler. Akkaya'nın (2019)

araştırma sonucunda 1-10 yıl ve 30 yıl üzeri kıdeme sahip öğretmenler 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre yüksek düzeyde nezaket algısına sahiptirler. Bütün'ün (2020) araştırmasında 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin 1-5 yıl, 11-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı algısına sahiptirler. Çetin'in (2011) araştırmasında ise kıdemi az olan öğretmenlerin daha yüksek düzeyde vatandaşlık davranışı sergiledikleri görülmüştür. Araştırmalarda çıkan bulgulara göre mesleki kıdem ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında net bir ilişkinin olduğunu söylemek güçtür. Araştırmalardaki örneklem grubunun farklı olmasının farklı sonuçların çıkmasına neden olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin vicdanlılık ve centilmenlik alt boyutları ile ilgili görüşlerinin çalışılan okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği; diğerkâmlık, nezaket ve sivil erdem alt boyutları ile ilgili görüşlerinin çalışılan okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. 301 ve üzeri öğrenci bulunan okulda çalışan öğretmenlerin vicdanlılık ve centilmenlik algıları 300 ve daha az öğrenci bulunan okulda çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Bu durum okulda daha fazla öğrenci olmasının daha fazla iş yükü ve sorumluluk getirmesinden dolayı öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını daha fazla sergilemek zorunda kalmalarıyla açıklanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin diğerkâmlık, vicdanlılık ve centilmenlik alt boyutları ile ilgili görüşlerinin çalışılan okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği; nezaket ve sivil erdem alt boyutları ile ilgili görüşlerinin çalışılan okuldaki öğretmen sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir. 21 ve üzeri öğretmen bulunan okulda çalışan öğretmenlerin vicdanlılık algıları 20 ve daha az öğretmen bulunan okulda çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Diğer yandan, 20 ve daha az öğretmen bulunan okulda çalışan öğretmenlerin diğerkâmlık ve centilmenlik algıları 21 ve üzeri öğretmen bulunan okulda çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir. Alanyazın incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, okul türü, branş, kurumda geçirilen süre, çalışılan bölge gibi değişkenlerle ilişkisi incelenmiş ancak yapılan taramada okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısı değişkenleriyle olan ilişkisine yönelik araştırmaya rastlanmamıştır. Bu değişkenler örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik sonraki araştırmalarda dikkate alınarak araştırılabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin paternalist liderlik alt boyutlarından aile havası ile ilgili görüşleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından diğerkâmlık ile ilgili görüşleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde araştırmaya katılan öğretmenlerin paternalist liderlik alt boyutlarından hayırseverlik ile ilgili görüşleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı diğerkâmlık alt boyutu ile ilgili görüşleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Okul yöneticilerinin aile havası oluşturma ve hayırseverlik davranışları sergilemelerinin doğal olarak öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine pozitif katkı sunduğunu söyleyebiliriz. Örgütsel vatandaşlık davranışının okul başarısı için önemi dikkate alındığında okul yöneticilerinin bu katkıyı dikkate alarak aile ortamı yaratma ve hayırseverlik davranışlarına önem vermesi son derece önemlidir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin paternalist liderlik alt boyutlarından müdahalecilik ile ilgili görüşleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaket ile ilgili görüşleri arasında negatif yönde, düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Öğretmenler yöneticileri tarafından müdahale edildiğini hissettiğinde örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme düzeyleri azalmaktadır. Çünkü bu davranışlar öğretmenlerin hiçbir karşılık beklemeden sergilediği ekstra rol davranışlarıdır. Bu gönüllü davranışları sergilerken yöneticiler tarafından olumsuz müdahale davranışlarıyla karşılaşmaları pek tabii ki onları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten alıkoyacaktır. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine olanak sağlayacak ortamlar ve şartlar oluşturmak adına öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine engel olacak olumsuz durumları ortadan kaldırmak okul yöneticilerinin doğal görevlerindendir. Çünkü öğretmenlerin yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri öğrencilere, okula ve öğretmenlerin kendilerine fayda sağladığı kabul gören bir durumdur.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan önemli ilişkilerden birisi de okul yöneticilerinin aile havası oluşturma ve hayırseverlik davranışları ile öğretmenlerin sivil erdem ile ilgili görüşleri arasındaki ilişkidir. Sivil erdem alt boyutu ile hem aile havası hem de hayırseverlik alt boyutları arasında pozitif yönde, düşük düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin, örgütün gelişimine destek olma, örgüte katkı veren her türlü hizmete gönüllü katılım gösterme, örgüte adanmışlık ve kendini örgütün bir parçası olarak kabul etme gibi davranışlarla ortaya çıkan sivil erdem davranışını sergilemelerine okul yöneticilerinin aile havası oluşturma ve hayırseverlik davranışları katkı sunuyor yorumunu yapabiliriz.

Pelenk ve Acaray (2019) imalat şişletmesinde yaptıkları araştırmada, paternalist liderliğin aile havası oluşturma alt boyutu ile örgütsel vatandaşlığın vicdanlılık ve centilmenlik alt boyutları arasında pozitif yönde, düşük düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Ayrıca, paternalist liderlik aile havası oluşturma alt boyutu ile örgütsel vatandaşlığın nezaket ve sivil erdem alt boyutları arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, Nal, Bektaş ve Tarım (2021) tarafından özel bir hastanede gerçekleştirilen bir araştırmada paternalist liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde orta düzeyde, olumlu etkisi olduğunu tespit edilmiştir. şendoğu ve Erdirencelebi (2014) tarafından Konya'daki şişletmelerde yapılan başka bir araştırmada da paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlığın alt boyutlarından vicdanlılık, nezaket ve sportmenlik ile pozitif yönde, düşük düzeyde anlamlı; sivil erdem ve diğerkâmlık arasında negatif yönde, orta düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Yukarıdaki araştırmalar dikkate alındığında paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Ancak bu çalışmalardan hiçbiri eğitim kurumlarında yapılmamıştır. Bu kapsamda yaptığımız bu araştırma alanyazına katkı sunacaktır. Okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu olumlu ya da olumsuz her davranışın öğretmenler tarafından karşılık bulabileceği söylenebilir. Örgüt olarak okullar da yöneticiler, öğretmenler ve öğrencilerin oluşturduğu bir aile yapısına benzemektedir. Bu yapıda yöneticilerin sergileyeceği paternalist liderlik davranışları yapının en önemli unsurlarından biri olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleriyle ilintilidir. Bu durum yapılan araştırmalardan da görülebilmektedir. Paternalist liderlik davranışlarından hangileri öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine katkı sağlayacak, hangileri örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine engel olacak okul yöneticilerinin önemle dikkat etmesi gereken bir durumdur.

Elde edilen bulgular ve yukarıda yapılan tartışmalar doğrultusunda aşağıdaki önerilere yer verilmiştir:

- Araştırma eğitim örgütlerinde yürütölmüştür. Daha önce farklı sektörlerde paternalist liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranış ilişkisi incelenmiş ancak okul ortamlarında bu ilişki incelenmemiştir. Araştırma bu yönüyle bir ilki barındırmaktadır. Bu nedenle iki değişken arasındaki ilişki Türkiye genelinde farklı illerde de araştırılarak daha genel sonuçlara ulaşılabilir.
- Öğretmenlerin paternalist liderliğe ilişkin görüşlerinde yaş değişkeniyle ilgili ortaya çıkan sonuçlar ile mesleki kıdem değişkeniyle ilgili ortaya çıkan sonuçlar benzerlik göstermektedir. Mesleki kıdem arttıka aile havası ve hayırseverlik algısı azalmakta; otoriterlik, müdahalecilik ve yetersiz bulma algıları ise yükselmektedir. Bu sonuca göre okul yöneticileri mesleki kıdemi daha yüksek olanlara karşı liderlik davranışlarında daha farklı bir yöntem izleyebilirler. Ancak burada řu soru da gündeme gelebilir. Okul yöneticileri mi daha otoriter ve müdahaleci yoksa mesleki kıdemi yüksek öğretmenler daha özgür mü davranmak istemektedir? Bu konuyla ilgili başka bir araştırma yapılabilir.
- Paternalist liderlik yetersiz bulma boyutunda “İşle ilgili konularda öğretmenlerin fikrini sorsa bile kararı verirken bunları dikkate almaz” maddesine öğretmenler “nadiren” düzeyinde katılım göstermiştir. Öğretmenler kendi görüşlerinin önemsenmediği bir okul ortamında örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten kaçınabilir.
- Evli öğretmenler de okul yöneticilerini daha otoriter algılamakta, buna paralel olarak da aile havası oluşturma ve hayırseverlik davranışlarını daha düşük düzeyde algılamaktadırlar. Okul yöneticilerinin ilişkilerde bunu göz önünde bulundurması faydalı olacaktır. Evli öğretmenlerin daha fazla sorumluluk sahibi olmalarından kaynaklı yönetici davranışlarını daha otoriter algılıyor olmaları muhtemeldir. Okul yöneticileri evli öğretmenlere bu noktada daha anlayışlı bir yaklaşım benimseyebilir.
- Ortaokul ve fen liselerinde çalışan öğretmenlerin paternalist liderlik hayırseverlik alt boyutu ile ilgili algıları diğer okul türü öğretmenlerine göre daha düşüktür. Bu okullarda görev yapan öğretmenlerin LGS ve YKS'den beklenen başarı kaynaklı daha düşük düzeyde hayırseverlik algılarına sahip oldukları söylenebilir. Okul yöneticilerinin okul ve öğrenci başarısı için mücadele ederken öğretmen duygu ve düşünce tarafına da gerekli hassasiyeti göstermesi beklenebilir.
- Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış algıları “çoğu zaman” düzeyinde tespit edilmiştir. Bu ülke genelinde yapılan çoğu araştırmada çıkan bir sonuçtur. Ülke genelinde öğretmenler içinde bulundukları maddi zorluklara, toplum tarafından sahip olunan kötü algılara, medyadaki imaj sarsan haberlere ve çok yüksek başarı beklentisine rağmen gönüllü bir şekilde okul başarısı ve

öğrenci başarısı için mücadele etmektedir. Bu gönüllü davranışları gerek okul yöneticileri, gerek ilçe-il yöneticileri gerekse bakanlık nezdinde teşvik edecek şekilde uygulamalara yer verilebilir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine engel olacak olumsuz imaj yaratan durumlara izin verilmeyip öğretmen itibarını artırıcı düzenlemelere gidilebilir. Çünkü öğretmenler bu mesleğin fedakârlık gerektiren bir meslek olduğunun farkında ve bilincindedir ve bu amaçla mücadelesini sürdürmektedir.

- Lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlerin vicdanlılık ile ilgili algı düzeyleri diğer öğretmenlere göre daha yüksektir. Öğretmenlerin ileri düzeyde eğitim almaları vicdanlılık davranışları konusunda onları teşvik ediyor olabilir. Bu doğrultuda okul yöneticileri öğretmenlerin yüksek lisans yapmalarını teşvik edebilir, yüksek lisans yapanların ders programında kolaylıklar sağlayarak özendirici uygulamalara yer verebilirler.
- Mesleki kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenlerin vicdanlılık ve centilmenlik ile ilgili algıları mesleğe yeni başlayan ve 21 yıl üstü kıdeme sahip öğretmenlere göre daha yüksektir. Okul yöneticileri göreve yeni başlayan öğretmenlerin vicdanlılık ve centilmenlik davranışları sergilemelerini özendirici, meslekte tecrübeli olanların ise tükenmişliklerini azaltıcı çalışmalar gerçekleştirebilirler.

Etik Beyan

“Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel kurallara, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir. Gerekli olan etik kurul izinleri Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’nun 28.02.2023 tarih ve 2023/02 sayılı toplantısında alınmıştır.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı

İlk yazar %50, ikinci yazar %50 olmak üzere yazarlar araştırmaya eşit oranda katkı sağlamışlardır.

Çatışma Beyanı

Araştırmacıların araştırma ile ilgili olarak diğer kişi veya kurumlarla herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Not

Bu makale ikinci yazarın danışman olduğu yüksek lisans tez çalışmasından geliştirilmiştir.

Kaynakça

- Ağalday, B. (2017). *İlkokul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Akkaya, B. (2019). *İlkokullardaki öğretmenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışının örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ile ilişkisi* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: Eğitim sektörü üzerine bir araştırma* (Doktora Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Alarçın, R. G. (2023). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin kolektif yeterliliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aycan, M. M. (2020). *Öğretmenlerde Mesleki Motivasyon ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-26.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. In U. Kim, K.-S. Yang ve K.-K. Hwang (Eds.), *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* (pp. 445–466). Boston: Springer.
- Basım, H. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 17(1), 29-62.
- Başar, Ş. ve Okçu, V. (2022). Lise müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Süirt Eğitim Dergisi*, 2(1), 12-32.
- Börekçi, D. Y. (2009). Paternalistic leadership style's evolution in e-culture. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38(2), 103-109.

- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 571-602.
- Bütün, Y. (2020). Öğretmen özerkliğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Mesleki benlik saygısının aracılık rolü (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Cerit, Y. (2013). Paternalist liderlik ile öğretmenlere yönelik yıldırma davranışları arasındaki ilişki. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(2), 839-851.
- Cesur, D. K. (2015). *Paternalist liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sakarya Üniversitesi örneğı*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Cheng, M. Y. ve Wang, L. (2015). The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: A team-level analysis in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 129, 639-654.
- Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. New York: Sage Publications.
- Çakıroğlu, K. ve Tabancalı, E. (2017). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 392-417.
- Çelik, M. (2020). Liderlik. İçinde K. Yılmaz (Ed.), *Paternalist liderlik* (s. 583-599). Ankara: Pegem Akademi.
- Çerezci, Ç. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Değışime Direnç Düzeyleri Arasındaki İlişki (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağıllık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayın dağıtım.
- Çınar, S. O. (2019). *Okul müdürlerinin güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel kimlik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Çimili Gök, E. B. (2010). *Okul yöneticilerinin liderlik stiline ilişkin öğretmen algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Dağıt, A. ve Ağalday, B. (2018). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(66), 518-534.
- Delice, A. (2020). *Yöneticilerin paternalist liderlik özellikleri ile okulların etkililiğı arasındaki ilişki* (Kahramanmaraş ili örneğı). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Eğitim bilimleri Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- DiPaola, M. F., Tarter, C. J. ve Hoy, W. K. (2005). Measuring organizational citizenship in schools: The OCB scale. *Educational leadership and reform*, 4(2), 319-341.
- Dursun, İ. E. (2019). *Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının okul kültürü oluşturmadaki etkisi* (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ekmen, F. (2020). *Okul Yöneticilerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki, Batman İli Örneğı* (Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Erden, P. ve Ötken, A. B. (2019). The dark side of paternalistic leadership: Employee discrimination and nepotism. *European Research Studies Journal* 22(2), 154-180.
- Erdoğan, M. (2021). *Eğitim kurumlarında liderlik kapasitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Uşak.
- Fantuzzo, J. W., LeBoeuf, W. A. ve Rouse, H. L. (2014). An investigation of the relations between school concentrations of student risk factors and student educational well-being. *Educational Researcher*, 43(1), 25-36.
- Gelfand, M. J., Erez, M. ve Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual review of psychology*, 58, 479-514.
- Güneş, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Pendik ilçesi örneğı) (Doktora Tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- Gürçan, N. (2018). *Türk kültüründe paternalist liderlik davranışlarının izleyenlerin duygusal bağıllıkları üzerindeki etkisi: Y kuşağına yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisan Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Karacan, K. (2017). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel sağlık ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kavuncu, M. (2019). *Lider üye etkileşimi ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (post-hoc) teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 51-64.
- Kılıç, E. (2019). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel destek algıları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Koç, E. (2019). *Gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının iş doyumunu ile paternalist liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Spor Yönetimi Enstitüsü, İstanbul.
- Korkmaz, C. ve Arabacı, İ. B. (2013). İlköğretim ve ortaöğretim okulları öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık algıları (Malatya İli Örneğı). *İlköğretim Online*, 12(3), 770-783.

- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Köprülü, T. S. (2011). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile motivasyonları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mahdioun, R., Ghahramani, M. ve Sharif, A. R. (2010). Explanation of organizational citizenship behavior with personality. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 178-184.
- Mutlu, A. (2010). *Hemşirelere göre yönetici hemşirelerin paternalistik davranış örüntülerinin hasta bakımı ile ilgili görevlerine yansımaları* (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Oplatka, I. (2006). Going beyond role expectations: Toward an understanding of the determinants and components of teacher organizational citizenship behavior. *Educational administration quarterly*, 42(3), 385-423.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ortiz, L. (1997). "A Comprehensive Literature Review Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Is There A Connection to International Business and Cross-Cultural Research?", *University of Texas, Pan American*, www.sbaer.uca.edu/research/sribr/.../22.pdf, 1997, p. 1-14.
- Peker, B. (2022). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Kapasitesi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt Kültürü* (Yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Uşak.
- Pelenk, S. E. ve Acaray, A. (2019). Paternalist liderliğin üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisi. *Electronic Turkish Studies*, 14(5), 184-196.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: *A review and agenda for future research*. *Journal of management*, 34(3), 566-593.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307-331.
- Revilla, M. A., Saris, W. E. ve Krosnick, J. A. (2014). Choosing the number of categories in agree-disagree scales. *Sociological Methods & Research*, 43(1), 73-97.
- Sarı, T. (2021). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun.
- Sari, E., Koul, R., Rochanah, S., Arum, W. ve Muda, I. (2019). How could management of school environment improve organizational citizenship behaviors for the environment?(case study at schools for specifics purposes). *Journal of Social Studies Education Research*, 10(2), 46-73.
- Saylık, A. (2017). *Okul müdürlerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile Hofstede'nin kültür boyutları arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Saylık, A. ve Aydın, İ. (2020). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeğinin geliştirilmesi; geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 53(1), 273-300.
- Selamat, N., Samsu, N. Z. ve Kamalu, N. S. M. (2013). The impact of organizational climate on teachers' job performance. *Educational Research eJournal*, 2(1), 71-82.
- Soysal, M. R. (2021). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bolu.
- Şendoğdu, A. A. ve Erdirençlebi, M. (2014). Paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 253 -274.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (Sixth Ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Taşcı, D. ve Koç, U. (2007). Örgütsel vatandaşlık davranışı-örgütsel öğrenme değerleri ilişkisi: Akademisyenler üzerinde görgül bir araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 7(2), 373-382.
- Tekin, S. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Tezer, A. (2015). *İlkokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile motivasyonları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uçar, G. (2019). *Öğretmenleri yönetici olmaya güdüleyen faktörler* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uğurlu, C. T. ve Demir, A. (2016). Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(56), 98-119.
- Uslu, B. ve Balcı, E. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel iletişim algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 461-489.
- Uyanık, M. (2019). *Değerlere göre yönetim ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Yaman, T. (2011). *Yöneticilerin paternalist (babacan) lider davranışlarının çalışanların örgütsel özdeşleşmelerine, iş performanslarına ve işten ayrılma niyetlerine etkisi: özel sektörde uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu, Ankara.
- Yardımcı, C. (2010). *Paternalistik liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi: Bankacılık sektörü üzerinde bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (1999). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, Ç. (2017). *Lise öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcısı olarak örgütsel sosyalleşme* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yılmaz, G. (2019). *Lise öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve nedenlerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 108-126.
- Yılmaz, K., Altınkurt, Y., ve Yıldırım, H. (2015). Türkiye'deki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerinin etkisi: Bir meta analiz çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 40 (175), 285-304.
- Yücel, G. F. (2006). *Öğretmenlerde mesleki tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

EXTENDED ABSTRACT

Leadership studies have revealed that different leadership styles are adopted in different societies and cultures (Köksal, 2011). In this sense, Çelik (2020) stated that the perception of leadership in the east has different characteristics from the perception of leadership in the west. Therefore, applying a western leadership model to an organization operating in an eastern society will not yield very accurate results (Şendoğdu & Erdirençelebi, 2014). For example, paternalistic leadership, which is appropriate for eastern culture and Turkey, may not be adopted for western culture. As a matter of fact, Aycan (2006) stated that the West uses negative analogies for paternalistic leadership such as cradle-to-grave management, compassionate dictatorship, voluntarism, substantial abuse, and iron fist in velvet glove. What exactly is this leadership model that is also appropriate for Turkey? The term paternalism originates from the Latin word "pater", which means father in Turkish (Çelik, 2020). Paternalism can be defined as a hierarchical relationship in which a leader directs the professional and personal lives of subordinates in a parental manner and expects loyalty and deference in return (Gelfand, Erez, & Aycan, 2007). The definition and meaning of organizational citizenship behavior, which is expressed in the literature as the invisible part of the iceberg in organizations, is very important for organizations and schools. Organizational citizenship behavior (OCB) was first discussed by Chester Barnard in the 1930s and Barnard (1938) used the concept of extra role behaviors other than formal role behaviors for the first time (Ortiz, 1997). According to Organ (1988), organizational citizenship behaviors are the voluntary individual behaviors of employees that are not explicitly addressed by the formal reward system of the organization but support the effective functioning of the organization (Yılmaz, Altınkurt, & Yıldırım, 2015). Schools, like all organizations, need a leader to achieve goals, to struggle for these goals, to encourage extra effort, and to create a desire to do more than the expected behaviors. The relationship between different types of leadership in schools and a number of variables has been examined, but the relationship between paternalistic leadership behaviors, which overlap with the Turkish patriarchal family structure and adopt the father-son relationship, and teachers' organizational citizenship behaviors has not yet been investigated. There are studies on paternalistic leadership in schools, but its relationship with the concept of organizational citizenship behavior, which is necessary for schools to achieve sustainable success and be productive, has not been examined. In this study, it is aimed that there may be a relationship between these two variables and as a result of the research, it is aimed to make recommendations to school administrators and teachers at this point and to eliminate the lack of a study between these two variables in the literature. The purpose of this study is to determine the relationship between school administrators' paternalistic leadership behaviors and teachers' organizational citizenship behaviors. In line with this general purpose, answers to the following questions were sought: 1. What are the opinions of teachers about the paternalistic leadership behaviors of school administrators? 2. Do teachers' opinions about school administrators' paternalistic leadership behaviors vary according to gender, age, marital status, type of school, educational background, professional seniority, total number of students in the school and total number of teachers in the school? 3. How are teachers' organizational citizenship behaviors? 4. Do teachers' organizational citizenship behaviors vary according to gender, age, marital status, type of school, educational background, professional seniority, total number of students in the school and total number of teachers in the school? 5. Is there a significant relationship between teachers' views on school administrators' paternalistic leadership behaviors and teachers' organizational citizenship behaviors? This study is a relational survey model research that aims to determine the relationship between the paternalistic leadership behaviors of school administrators working in public primary schools, secondary schools, imam hatip secondary schools, Anatolian high schools, vocational high schools, imam hatip high schools and science high schools in Kütahya province and teachers' organizational citizenship behaviors. The research population consists of 7452 teachers working in public schools in Kütahya in the 2022-2023 academic year. The number of samples determined with 95% reliability level was calculated as 365. Simple random sampling technique was used to determine the sample. The random sampling method is a method of selecting a sample from a universe that has the size to represent the universe by statistical calculations and by

completely random method (Yıldırım & Şimşek, 1999). Considering that there might be deficiencies or sloppy markings in the return of the scales, 440 scales were distributed. Of the 440 scales distributed, 423 were returned. Analyzes were conducted with 417 of the returned data collection tools that were usable. Paternalistic leadership behaviors of school administrators were found at the level of "sometimes" according to teachers' opinions. It was determined that the views of the teachers participating in the study on family atmosphere, benevolence, authoritarianism, interventionism and finding inadequate showed statistically significant differences according to age. The views of the teachers participating in the study on the sub-dimension of family atmosphere, philanthropy and interventionism show a significant difference according to marital status. Teachers' views on the sub-dimensions of philanthropy, authoritarianism and inadequacy show statistically significant differences according to school type. The opinions of the teachers participating in the study about family atmosphere, philanthropy and authoritarianism vary according to the number of students and teachers in the school. The organizational citizenship behavior levels of the teachers participating in the study were determined as "most of the time" in the dimension of altruism, "sometimes" in the dimension of conscientiousness, "always" in the dimension of courtesy, "sometimes" in the dimension of chivalry and "most of the time" in the dimension of civic virtue. The opinions of the teachers participating in the study on the sub-dimensions of altruism, kindness and civic virtue differed statistically significantly according to gender. The mean scores of female teachers on altruism, kindness and civic virtue are higher than male teachers Yılmaz (2019). It was determined that the opinions of the teachers participating in the study on the sub-dimensions of conscientiousness and chivalry differed statistically significantly according to age and marital status. The opinions of the teachers participating in the study on the sub-dimension of civic virtue differ statistically significantly according to the type of school they work in. The opinions of the teachers participating in the study on the sub-dimension of conscientiousness differ statistically significantly according to their educational status. The opinions of the teachers participating in the study on the sub-dimensions of conscientiousness and chivalry differ statistically significantly according to professional seniority and the number of students in the school. Teachers' views on altruism, conscientiousness and gentlemanliness sub-dimensions show statistically significant differences according to the number of teachers in the school. There is a moderate, positive and significant ($r=0.31$, $p<.05$) relationship between teachers' views on family atmosphere, one of the sub-dimensions of paternalistic leadership, and altruism, one of the sub-dimensions of organizational citizenship behavior. There is a moderate, positive and significant relationship ($r=0.44$, $p<.05$) between paternalistic leadership philanthropy sub-dimension and altruism views among organizational citizenship behavior sub-dimensions. There is a low, negative and significant relationship ($r=-0.22$, $p<.05$) between the average score of the interventionism sub-dimension of paternalistic leadership and the average score of the courtesy sub-dimension of organizational citizenship behavior. There is a low, negative and significant correlation ($r=-0.16$, $p<.05$) between the mean score of the sub-dimension of finding inadequate among the paternalistic leadership sub-dimensions and the mean score of the sub-dimension of kindness among the organizational citizenship behaviors.