



İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMLARI DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

The Relationship Between Primary School Principals' Transformational Leadership Behaviors And Teachers' Job Satisfaction Levels

Mesut BUTTANRI

Milli Eğitim Bakanlığı, Sungur İlkokulu, Diyarbakır/Türkiye
ORCID: 0000-0001-5596-1042

Mehmet ÜÇDAĞ

Milli Eğitim Bakanlığı, Gazi Ortaokulu, Diyarbakır/Türkiye
ORCID: 0000-0001-9176-0555

Latif SERT

Milli Eğitim Bakanlığı, Arif Eminoglu İlkokulu, Diyarbakır/Türkiye
ORCID: 0000-0001-5497-778X

Cite As: Buttanrı, M.; Üçdağ, M. & Sert, L. (2021). "İlkokul Müdürlerinin Dönüşümsel Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumları Düzeyleri Arasındaki İlişki", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 7(46): 1279-1284

ÖZET

Toplumsal bir sistem olarak eğitim, bireylerin toplumda var olma süreci içerisinde tecrübelerini, davranış ve tutumlarını öğrenme yoluyla dönüşümüne olanak tanır. Bireylerin var olma süreci içerisinde de örgütsel yapılar önemli yer tutmaktadır. Araştırmanın evreni 2019-2020 eğitim öğretim yılında Diyarbakır ili Sur ilçesinde görev yapan 1541 öğretmenden oluşmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme belirlenen 302 öğretmen araştırmaya gönüllü katılmıştır. Çalışma kapsamında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumları düzeylerini, özellikle dışsal boyutta daha fazla olumlu yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Çalışma kapsamında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon düzeylerini, olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Okullarda dönüşümcü lider okul müdürlerine olan ihtiyaç aşikardır. Bu bağlamda eğitimde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergileme düzeyleri tartışmaya açılmalıdır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin eksik yönleri betimlenmiş, alanyazınına bu yönde farkındalık oluşturulması amaçlanmıştır. Yapılan çalışma, okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları dönüşümcü liderlik stili ile sınırlı olduğundan diğer liderlik stillerinin motivasyon üzerindeki etkisi araştırılabilir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, İş Doyumu, Dönüşümsel Liderlik

ABSTRACT

As a social system, education allows individuals to transform their experiences, behaviors and attitudes through learning in the process of their existence in society. Organizational structures play an important role in the existence of individuals. The population of the study consists of 1541 teachers working in the Sur district of Diyarbakır in the 2019-2020 academic year. 302 teachers determined by simple random sample voluntarily participated in the study. Within the scope of the study, it was determined that the transformational leadership behaviors of school principals and teachers' job satisfaction levels were found to be more positively related, especially in the external dimension. Within the scope of the study, it was determined that the transformational leadership behaviors of school principals had a positive effect on teachers' motivation levels. The need for transformational leader principals in schools is evident. In this context, the level of transformational leadership behaviors of school principals in education should be discussed. As a result of the research, the shortcomings of school principals were described, and it was aimed to raise awareness in the literature in this direction. Since the study is limited to the transformational leadership style exhibited by school administrators, the effect of other leadership styles on motivation can be investigated.

Key Words: Leadership, Job Satisfaction, Transformational Leadership

1. GİRİŞ

Toplumsal bir sistem olarak eğitim, bireylerin toplumda var olma süreci içerisinde tecrübelerini, davranış ve tutumlarını öğrenme yoluyla dönüşümüne olanak tanır. Bireylerin var olma süreci içerisinde de örgütsel yapılar önemli yer tutmaktadır. Örgütler girdi, işlem ve çıktı sürecini işleten yapılar olarak tanımlanabilir. Yönetim insanların birlikte iş yapması ile beraber ortaya çıkmış ve bu güne dek yaklaşık on bin yıllık bir yönetim tarihi ile beraber yönetim tecrübesi oluşmuştur. Yönetim; kişilerin bir hedef ve bu hedefi gerçekleştirip devam ettirebilmek için bir araya gelip, planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim fonksiyonlarının etkin olarak bulunduğu ve işletildiği sürekliliği olan bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Başaran, 1994: 134; Öztekin, 2005: 18).

İyi bir lider olmak için iş görenlere yapacakları işlerle ilgili heyecanları hissettirebilmek, sıradan dürtü ve güdülerin ötesinde onları motive etmek, emredilenin veya istenilenin ötesinde sonuçlara ulaşabilmek gerekir

(Kozlu, 2009: 93,94). Liderlik, kuruluşun vizyonunu tüm gruplara özümsetebilmek ve aynı zamanda bütünü oluşturan parçaların birbirleriyle uyum içerisinde ortak hedeflere nasıl ulaşılabilirliğimevzusunubütüncül bir bakış açısıyla izleyebilmektir (Kaya, 2002: 16-17). Liderlik stillerinden bir de dönüşümsel liderlik örgütsel değişimleri etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Değişim yönetiminde kullanılan yöntemlerden dönüşümsel liderlik önemli bir rol oynamaktadır.

Sabuncuoğlu(2012)'na göre eğitim yöneticileri, kurumlarındaki değişimleri etkin bir biçimde gözlemleyerek farklı bakış açıları sunmalı ve güçlü bir liderlik sergilemelidir. Nitekim Karip (1998)'e göre, liderlerden beklenen davranış, insanları ortak bir anlayışla harekete geçmelerinden öte, bireylerin duygusal yönünü de göz önünde bulundurarak değişim vizyonu oluşturmalarıdır.

Bu nedenle sorumlu kişi olarak grup üyelerinden arzulanan performansın oluşturulması ve sürdürülmesinden liderler sorumludurlar. Randımanlı bir çalışmadan söz edilecek ise, örgüt için yaşamsal bir önemde olan iş doyumunu, maddi kazanç, kişisel çıkarlar ya da az ve rahat bir iş yapmak gibi kolay şeyler bile olsa çalışanların işlerini yapmaya ve amaçlarına ulaşmaya ne kadar hazır olduklarıyla bağlantılıdır (Keenan, 1996: 6).

İş doyumunu üzerinde çevresel, psikolojik ve demografik unsurlar şeklinde etkilidir (Crossman ve Haris, 2006). Öğretmenin iş doyumunun temelinde öğretim rolü ile bağlantılı duygusal ilişkiler vardır. Öğretmenlerin iş doyumuna katkı sunan ana faktör çocuklarla yakından ilişkili olmalarıdır. Öğretmenlerin öğrencilerle sıkı bir bağ kurarak onların kişilik gelişimine katkı sunmalı ve mesleğinin gerektirdiği iş doyumuna katkıda bulunması önemlidir (Shann, 1998). Buna karşın günlük yaşantıların sıradanlığı, meslektaşlar arasındaki uyum problemleri, öğrencilerin bir kısmında var olan güdü eksikliği gibi birçok etken de öğretmenlerin iş doyumunu duygularını olumsuz etkilemektedir. Bu durum da öğretmenlerin özsaygısını ciddi bir biçimde zedelemektedir.

Sonuç olarak, Diyarbakır ili, Kayapınar ilçesinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmen iş doyumları arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamaktadır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, ilkökul müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin İş doyumları düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- ✓ Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik (ilham verme, ideal etki, bireysel ilgi, entelektüel uyarım) davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri ne düzeydedir?
- ✓ Öğretmenlerin iş doyumunu (içsel/dışsal) hangi düzeydedir?
- ✓ Müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin İş doyumları düzeyleri arasındaki ilişkiyi düzeyi nedir?

2. YÖNTEM

Araştırmanın desenini nicel araştırma yöntemlerinden betimsel-ilişkisel tarama modeli oluşturmaktadır. Tarama biçimindeki modellerde, araştırmada konu olarak ele alınan, hadise, nesne veya kişi şartları değiştirilmeden ve var oldukları biçimleriyle tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2008: 77). Birbirleriyle ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmalarda ise iki veya ikiden çok değişken arasında nasıl bir ilişki olduğunun değişkenler üzerinde herhangi bir müdahalede bulunmadan incelemelerin yapıldığı araştırmalardır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2009: 185). Betimsel-ilişkisel tarama modellerinde hadise ve durumların özellikleri, koşulları ve aralarındaki ilişki tespit edilmeye çalışılır. Bu tespitler yapılmaya çalışılırken sebepler üzerinde durulmaz (Kaptan, 1998: 59). Bu modellerde asıl amaç elde edilen sonuçların genelleme yapmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 224).

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2019-2020 eğitim öğretim yılında Diyarbakır ili Sur ilçesinde görev yapan 1541 öğretmenden oluşmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme ile belirlenen 302 öğretmen araştırmaya gönüllü katılmıştır. Bu araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi, evrendeki her bireyin örnekleme seçilme şansının eşit olduğu yöntem olarak tanımlanmaktadır (Can, 2017: 25). Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyet, yaş ve iş kıdem yılı ile ilgili demografik değişkenlere ait frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırmanın Örneklem Grubuna İlişkin Bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Erkek	177	58,6
	Kadın	125	41,4
Kıdem	1-5 Yıl	67	22,2
	6-10 Yıl	42	13,9
	11 Yıl Ve Üzeri	193	63,9
Okuldaki görev Süresi	1-3 Yıl	175	57,9
	4-7 Yıl	87	28,8
	8 Yıl Ve Üzeri	40	13,2

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kişisel bilgi formu, kapsayıcı liderlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada verilerin toplanmasında, konuyla ilgili alan taraması yapılarak araştırmanın amacına uygun olan "Dönüşümsel Liderlik Ölçeği" ve "İş Doyum Ölçeği" kullanılmıştır. Veri toplama araçları demografik değişkenler ile birleştirilerek tek bir form haline getirilip birlikte uygulanmıştır. Veri toplama araçları formunda 3 bölüm bulunmaktadır. İlk bölümde kişisel özelliklerini tespit etmeye yönelik ifadelerin olduğu, ikinci bölümde dönüşümsel liderlik algısına dair ifadelerin olduğu ve son bölümde ise öğretmenlerin işdoyum düzeylerini ölçmeye yönelik ifadeler yer almıştır.

2.2.1. Dönüşümsel Liderlik Ölçeği

Bu araştırmada, Bernard M. Bass ve Bruce J. Avolio (1985) tarafından geliştirilmiş olan, 1995'te son revizyonuna uğrayan ve Töremen ve Yasan (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan Dönüşümsel Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Türkçeye uyarılma çalışmalarında ölçeğin 4 boyutta toplandığı görülmüştür. Türkçeye uyarılan ölçekte dönüşümsel liderliğin alt boyutları: ideal etki, telkinle güdüleme, bireysel ilgi, entelektüel uyarım (zihinsel teşvik) olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Demir ve Okan, 2008).

2.2.2. İş Doyumu Ölçeği

Davis, Weiss, Engeland ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen 100 maddelik Minnesota İş Doyum Ölçeğinin (MSQ) iç ve dış doyum faktörlerinden oluşan tatmin durumları maddeleri birleştirilerek oluşturulan 20 soruluk kısa formu kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Deniz ve Güliz Gökçora (1985) tarafından yapılmıştır.

Tablo 2. Öğretmen Algısına Ait Güvenirlik Analizi Değerler

	Cronbach's Alpha
İdealleştirilmiş Etki	,795
Telkinle Güdüleme	,763
Entelektüel Uyarım	,712
Bireysel ilgi	,728
Toplam Dönüşümsel	,749
İçsel İş Doyumu	,772
Dışsal İş Doyumu	,796
Toplam İş Doyumu	,772

Tablo 2' deki bulgular ışığında, Bir ölçme aracının güvenilirlik katsayısının. 70 veya daha yüksek olması durumunda ölçeğin test puanlarının oldukça güvenilir olduğu söylenilebilir.

3. BULGULAR

Bu bölümde, alt problemlerle ilişkin bulgular sırasıyla yer verilmiştir.

3.1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına ve Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Tablo 3: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına ve Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Alt Boyutlar ve Aritmetik Ortalama Değerleri

	n	X	Ss
İdealleştirilmiş Etki	302	3,20	1,07
Telkinle Güdüleme	302	3,00	0,81
Entelektüel uyarım	302	2,80	1,21
Bireysel ilgi	302	3,68	0,83
Toplam Dönüşümsel	302	3,16	0,81

İçsel iş doyumunu	302	3,85	0,78
Dışsal iş doyumunu	302	3,20	0,84
Toplam iş doyumunu	302	3,59	0,74

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinde dönüşümcü liderlik algıladıklarının en yüksek olduğu boyutlar sırasıyla bireysellik, telkinlegüdüleme, idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme entelektüel uyarı olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderliği algılarında en yüksek düzey bireysellik boyutunda iken en düşük düzey entelektüel uyarım boyutundadır. Bireysel ilgi ve telkinlegüdüleme boyutlarında yöneticilerin liderlik davranışları sergileme düzeyi “orta” iken entelektüel uyarı boyutunda “düşük” düzeyinde kalmıştır. Öğretmenlerin iş doyum algılarından içsel iş doyum boyutunun dışsal iş doyum boyutuna göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin toplam iş doyum düzeyi ‘ memnunum’ olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.

	1	2	3	4	5	6
İdealleştirilmiş Etki	1					
Telkinle Güdüleme	,471**	1				
Entelektüel Uyarım	,788**	,266**	1			
Bireysel İlgi	,722**	,380**	,678**	1		
İçsel İş Doyumu	,036	,002	,005	,080	,005	1
Dışsal İş Doyumu	,140	,143	,046	,183	,145	,659**

Tablo 4 incelendiğinde dönüşümsel liderliğin alt boyutlarından idealleştirilmiş etki boyutunun ve içsel iş doyum, dışsal iş doyum, toplam iş doyum ile pozitif ve düşük düzeyde ilişkinin bulunduğu, telkinle güdüleme boyutu ile içsel iş doyum, dışsal iş doyum, toplam iş doyum ile pozitif ve düşük düzeyde ilişkinin bulunduğu, entelektüel uyarım boyutu ile içsel iş doyum, dışsal iş doyum, toplam iş doyum ile pozitif ve düşük düzeyde ilişkinin bulunduğu, bireysel ilgi boyutu ile içsel iş doyum, dışsal iş doyum, toplam iş doyum ile pozitif ve düşük düzeyde ilişkinin bulunduğu görülmektedir.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bulgulardaki sonuçlara göre, dönüşümcü liderlik boyutlarından bireysel ilgi en yüksek, entelektüel ilgi ise en düşük düzeyde algılanan boyut olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin davranışlarıyla öğretmenleri etkisi altına aldığı ve öğretmenler nezdinde saygı ve güven uyandıran kişiler oldukları şeklinde yorumlanabilir. Benzer sonuçlara; Uzer (2010) ve Toksöz’ün (2010) yaptıkları araştırmalarda en yüksek düzeyde algılanan boyut bireysel ilgi boyutu olurken, en düşük düzeyde algılanan boyutun telkinle güdüleme boyutunda olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin “memnunum” seviyesinde olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, Kadioğlu (2018) ve Akyürek (2016) tarafından ortaya konan araştırmalarda öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin memnunum düzeyinde çıkması yaptığımız çalışmayı desteklediği söylenilebilir.

Okul müdürlerin dönüşümsel liderlik ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Tok ve Bacak’ın (2013) yaptığı araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyum arasında pozitif, doğru orantılı, düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Buda yaptığımız çalışmanın sonucunu desteklemektedir. Bu bulgulardan farklı sonuç elde eden; Çelik (2013)’in tarafından yapılan araştırma bulguları değerlendirildiğinde, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Dönüşümcü lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını ve isteklerinin zamanında dikkate alması ve istekleri doğrultusunda zemin hazırlaması bulunduğu kurama başarıyı da getirebilir. Aslında Takipçilerin liderlerine ne kadar inandığı ve onları ne kadar cesaretlendirdiği ile ilişkili olabilir. İstenilen performansla ulaşmış takipçilerin kurumun verimlilik amacını gerçekleştirmesi, kendisinden beklenen başarıya ulaşması daha kolay olabilir. Yeterli dış motivasyonun olması, takipçilerin iç motivasyon düzeylerinin artmasını sağlayabilir. Öğretmen iş doyum düzeyleri, eğitimde hedeflenen başarıya erişilmesinde önemli bir etkidir. Öğretmen iş doyum ile başarı arasında doğru orantı olduğu düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon düzeylerini, olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Okullarda dönüşümcü lider okul müdürlerine olan ihtiyaç aşıkardır. Bu bağlamda eğitimde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergileme düzeyleri

tartışmaya açılmalıdır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin eksik yönleri betimlenmiş, alanyazınına bu yönde farkındalık oluşturulması amaçlanmıştır.

5. ÖNERİLER

- ✓ Araştırma kapsamı okul yöneticilerinin aktif olarak sergilediği dönüşümcü liderlik stili ile sınırlı olduğundan diğer liderlik stillerinin etkileri araştırılabilir.
- ✓ Araştırma kapsamı, Diyarbakır ili Kayapınar ilçesi ile sınırlı olduğundan benzer çalışmalar farklı illerde farklı bakış açısıyla gerçekleştirilebilir ve elde edilen bulgular karşılaştırılabilir.
- ✓ Araştırma kapsamı, Milli Eğitim Bakanlığı'ndaki okullarla sınırlı olduğundan, benzer çalışmalar yükseköğretim kurumlarında da gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

Akyürek, M. (2016). İlkokul müdürlerinin dağıtılmış liderlik özellikleri ile öğretmenlerini doyumu algıları arasındaki ilişki (Ankara ili örneği). Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Başaran, İ. E. (1994). Türkiye eğitim sistemi. İstanbul: Yargıcı Matbaası.

Crossman ve Haris (2006). Job Satisfaction of Secondary School Teachers. Educational Management Administration and Leadership, 34, 29-46.

Çelik, M. (2013). Öğretmen algılarına göre ilköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki (Bağcılar ve Bakırköy ilçeleri örneği), Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Demir, H. ve Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi, Yönetim Dergisi, 19, 61, 72-90.

Demir, H. Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi, Yönetim Dergisi, 19, 61, 72-90.

Hargreaves, A. (1994). Changing teachers, changing times. London: Cassell.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 4(16), 443- 465.

Keenan, K. (1996). Yöneticinin kılavuzu, motivasyon. Engin Koparan (çev). İstanbul: Remzi Kitabevi

Kozlu, C. (2009). Liderin takım çantası, araçlar ve yaklaşımlar. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Little, J. W. (1996). The emotional contours and career trajectories of (disappointed) reform enthusiasts. Cambridge Journal of Education, 26, 345-359.

Nias, J. (1996). Thinking about feeling: The emotions in teaching. Cambridge Journal of Education, 26(3), 293-306.

Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2001). Örgütsel psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Şimşek, Ş. (2008). Yönetim ve organizasyon. Konya: Adım Ofset / Matbaacılık

Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(5), 21-27.

Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005), İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi, Milli Eğitim Dergisi, 166, 1-12.

Toksöz, S. (2010). 21. yüzyılın liderlik anlayışı olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin algılarına göre değerlendirilmesi, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yedi Tepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Uğurlu, C. T. (2017). Okul Yönetiminde Liderlik. C. T. Uğurlu (Ed.) içinde, Okul Yönetimi (s. 147-181). Ankara: Anı Yayıncılık.

Uzer, M. (2010). İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri (Silivri ilçesi örneği), Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. ve Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. (Rapor: RD-1623-G). Minneapolis: Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation.

Zembylas, M. ve Papanastasiou, E. C. (2005). Modeling teacher empowerment: the role of job satisfaction. Educational Research and Evaluation, 11(5), 433-459