



Eğitim Yönetiminde Etkili Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi

Hacer Yazıcı

MEB Eğitim Yöneticisi

haceryazicix@gmail.com, ORCID:0009-0003-0770-6727

Özet

Etkili liderlik kavramı etkinliklerden ziyade sonuçlar üzerine kurulmuş, liderin çalışan kişileri belirlemiş olduğu hedefe yönelttiği, çalışanları istediği biçimde çalışmaya, çalıştırmaya, o yönde güdülemeye yönlendirdiği liderlik çeşidi olarak tanımlanabilir. Etkili liderlik üzerine yapılmış olan birçok çalışmada liderlerin kişileri etkileme, iş yaptırabilme, kendini kabullendirebilme gibi özelliklere sahip olmaları gerektiği varsayımları ortaya çıkmıştır. Kurum lideri kurumunu hedeflemiş olduğu amaçlar doğrultusunda geliştirmek ve yönetmek istiyorsa etkili bir liderlik yapması gerekmektedir. Eğitim yöneticilerinin etkili liderlik becerileri konusunda, yurtiçi ve yurtdışında yapılan araştırmalar incelendiğinde bu tür araştırmaların özellikle okul yöneticilerinin etkili liderliğe ilişkin yeterlilik düzeylerini belirlemeyi amaçladıkları görülmektedir. Söz konusu araştırmaların çoğunda, okul yöneticilerinin liderlik becerilerine ilişkin yeterlilikleri genel bir çerçevede ele alınmıştır. Ayrıca etkili liderlik konusunda yapılan çoğu araştırmada, okul yöneticilerinin etkili liderlik becerilerinin iş görenlerin motivasyonuna, iş doyumuna, mesleğe ilişkin heyecanına vb. olan etkisi incelenmiş ve benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Yönetici, Etkili Liderlik

Examination of Effective Leadership Characteristics in Educational Management

Abstract

The concept of effective leadership can be defined as a type of leadership based on results rather than activities, in which the leader directs working people to the goal he has determined, directs employees to work in the desired way, to work, to motivate in that direction. In many studies conducted on effective leadership, assumptions have emerged that leaders should have characteristics such as influencing people, being able to do a job, and being able to accept themselves. If the corporate leader wants to develop and manage his institution in line with the goals he has set, he needs to exercise effective leadership. When the studies conducted at home and abroad on the effective leadership skills of educational administrators are examined, it is seen that such researches are aimed at determining the competence levels of school administrators related to effective leadership in particular. In most of the studies in question, the competencies of school administrators regarding leadership skills have been considered in a general framework. In addition, in most studies conducted on effective leadership, the effective leadership skills of school administrators have been found to affect the motivation of employees, job satisfaction, excitement about the profession, etc. its effect has been studied and similar results have emerged.

Key Words: Education Management, Manager, Effective Leadership

Giriş

Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yeterlikleri konusunda yapılan ilk araştırmanın “Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri” adlı kitap ile 1975 yılında Ziya Bursalıoğlu tarafından yapıldığı bilinmektedir.

Başka bir çalışmada “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma” konusunda kişilere on sekiz yeterlik alanı ve doksan yeterlik sorusu yöneltilmiştir. Bu araştırmanın amacı, eğitim yöneticilerinin yeterliklerini, hizmet öncesi ve hizmet içi olmak üzere bir matris düzeyinde incelemektir (Gürsel, 2003).

Diğer bir araştırma Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerini incelenmiş olduğu Ankara, Kastamonu, Van ve Yozgat illerini kapsayan 25 okulda yapılmış olan bir çalışmada, kurumları yönetmekte olan idarecilerin dönüşümsel liderlik biçimini, işlemci liderlik stiline oranla fazla uyguladıkları, öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre, okul

yöneticilerinin dönüşümcü liderlik alt boyutlarından entelektüel uyarım, bireysel destek; işlemci liderlik alt boyutlarından koşullu ödül, ekstra çaba, etkililik ve doyumunu daha fazla gerçekleştirdiklerini, liderlerini farklı yorumladıkları ve algılarını doğrudan ya da dolaylı bir şekilde etkilediği, öğretmenlerin branşlarıyla ilgili yöneticilerinin liderlik biçimi arasında bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır (Cemaloğlu, 2007).

Okul müdürlerinin liderlik biçimleri ve okul kültürü arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılmış olan bir çalışmada öğretmenlere “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri” ve “Okul Kültürü” envanteri çalışması yapılmıştır.

Çalışma sonucu okul müdürlerinin daha çok dönüşümcü liderliği benimsedikleri, sonrasında ise sürdürümcü liderlik stilini benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Sürdürümcü liderliğin alt boyutlarında ise otokratik ve statükocu liderlik biçimini benimsedikleri sonucu ortaya çıkmıştır (Şahin, 2003).

Liderlik biçimleriyle örgütsel bağlılıkların incelenmiş olduğu “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderliğin Sonucu Olarak Çalışanların Bağlılığının Ölçülmesi” isimli çalışmalarında dönüşümcü liderlik stili ile kurum çalışanlarının bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Benzer bir konuda yapılan “Örgütsel bağlılık ve iş tatmini: bilgi teknolojileri sektöründeki çalışanlar üzerinde bir araştırma” konulu yüksek lisans tezinde, yaş arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Abbaspour vd. (2012) yılında yapmış oldukları okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmenlerin bağlılıkları konulu araştırmalarında, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile Etkili Yönetici Liderlik Özellikleri arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Rehman vd. (2012), yaptıkları bir çalışmada liderlik stillerinden dönüşümcü liderlikle örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Almutairi (2013), tarafından yapılan liderlik stili ve örgütsel bağlılık arasında dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim Yönetiminde Etkili Liderlik Özellikleri

Etkili liderlik kavramı etkinliklerden ziyade sonuçlar üzerine kurulmuş, liderin çalışan kişileri belirlemiş olduğu hedefe yönelttiği, çalışanları istediği biçimde çalışmaya, çalıştırmaya, o yönde güdülemeye yönlendirdiği liderlik çeşidi olarak tanımlanabilir (Aydın, 2000).

Etkili liderlik üzerine yapılmış olan birçok çalışmada liderlerin kişileri etkileme, iş yaptırabilme, kendini kabullendirebilme gibi özelliklere sahip olmaları gerektiği varsayımları ortaya çıkmıştır.

Eğitim kurumu lideri kurumunu hedeflemiş olduğu amaçlar doğrultusunda geliştirmek ve yönetmek istiyorsa etkili bir liderlik yapması gerekmektedir (Kaya, 1991).

Michigan Üniversitesi çalışmaları etkili liderlik davranışını iki grup altında değerlendirmiş; birinci grupta iş merkezli liderlik davranışı ele alınmış ve bu çalışmada işi başarmaya yoğunlaşmıştır.

İş merkezli liderlik davranışında yapılan işin performansı, makam gücü ve cezai yaptırımın etkili olduğu ifade edilmiştir. İkinci yaklaşım birey merkezli davranış yaklaşımı olarak adlandırılmış, çalışanlara insani bir yaklaşım biçimiyle yaklaşmıştır.

Etkili liderlikte çalışanların beklentileri, ihtiyaçları, rahat etmeleri gibi beklentilerini ön plana çıkaran yönetim anlayışı benimsenmiştir (Erçetin, 2000).

Diğer bir yaklaşım olan Hersey ve Blankhard yaklaşımına göre etkili liderlik yönetim biçimi görev ve ilişki merkezi üzerine kurulmuştur. Lider kişi geleceği kestirebilen, örgütünün geleceği için hedef ve vizyonlarını belirleyen ve çalışanlarını bu yolda yönlendirebilen kişi olarak adlandırılır (Şişman ve Turan, 2001).

Etkili liderlik varsayımlarını ve yapılmış olan çalışmaları değerlendirdiğimizde okul müdürlerinin kullanmış oldukları yönetim biçimlerinin öğretmenlerin motivasyonunu ve kuruma olan bağlılıklarını direkt olarak etkilediği söylenebilir.

Okulda ortaya çıkan öğrenme ikliminde, okulun bu zamana kadar gelmiş olan profesyonellik seviyesi, okulda çalışan öğretmenlerin iş doyum seviyeleri, öğretmenlerin moralleri, okul yöneticisinin çalışma ortamında yapmış olduğu liderlik biçimi etkili olmaktadır (Korkmaz, 2006).

Bu duruma bağlı olarak okul ortamında oluşacak her türlü olumsuz ve gergin havanın öğretmen motivasyonunu düşüreceği anlamını çıkarabiliriz. Okul yöneticilerinin yaklaşımlarına göre

demokratik bir ortam oluşması, öğretmenin kuruma olan bağlılığını ve motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceği düşünülebilir.

Yapılan araştırmalarda örgütlerde bağlılık kavramının, örgüt başarısı üzerinde fazlasıyla etkisinin olduğu görülmektedir (Kaya ve Selçuk, 2007).

Okula bağlılık düzeyi yüksek olan öğretmenlerin okul amaçlarını gerçekleştirmek için güçlü bir istek duyduğu, daha yüksek performans gösterdiği söylenebilir. Böyle davranan bir öğretmenin okulun etkililiğini ve verimliliğini artıracığı sonucuna ulaşılabilir.

Okul müdürlerinin sergileyecekleri liderliğin öğretmenleri üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri olacaktır. Dolayısıyla da okulun amaç ve değerlerinin gerçekleşmesini etkili bir şekilde sağlayacağı, okulun vizyonunu gelişmelere açık tutarak eğitimde kalitenin yükselmesini sağlanacağı, öğrenci başarısının artmasına katkıda bulunacağı düşünülebilir.

Etkili Lider ile Yönetici Arasında Farklılıklar

Bazı araştırmacıların ve uzmanların ortak çalışmalarından derlenen tanımlar ile etkili liderlik ve yönetici tanımlamalarına ve aralarındaki farklılıklara aşağıda Tablo 1’de yer verilmiştir. (Fiedler, 1967;1976 Kline ve House; Block, 1993; Bass ve Avolio, 1993; Argyris, 1995; akt: Şimsek, 2007).

Tablo 1. Etkili Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici	Etkili Lider
➤ Mevcut durumla ilgilenir	➤ Gelecekteki durumla ilgilenir.

Eğitim Yönetiminde Etkili Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi

<ul style="list-style-type: none">➤ Karmaşıklığı çözmeye çalışır.➤ İşleri doğru yapar.➤ Yeterlilik üzerinde durur.➤ Politikalar oluşturur.➤ Olan biteni görür ve duyar.➤ Çözümler bulur.➤ Mevcut sorunlarla önceki sorunlar arasında benzerlikleri bulur.➤ Başarılı bir çözümün tekrar işe yarayacağını düşünür.➤ Değişik çözüm arayışlarına girer.➤ Nasıl ve ne zaman üzerinde durur.	<ul style="list-style-type: none">➤ Belirsizliği çözmeye çalışır.➤ Doğru işi yapar.➤ Etkinlik üzerinde durur.➤ Prensipler oluşturur.➤ Hiçbir ses yokken duyar, karanlıkta görür.➤ Problemleri belirler.➤ Mevcut sorunlarla öncekiler arasında farklılıkları bulur.➤ Değişik çözüm arayışlarına girer.➤ Uzun menzilli perspektife sahiptir.➤ Neden üzerinde durur.
---	--

➤ Bitiş çizgisine odaklanır.	➤ Ufuk çizgisine odaklanır.
➤ Taklitçidir.	➤ Orijinaldir.
➤ Mevcut durumu kabullenir.	➤ Mevcut durumu sorgular.
➤ Devamlılığın peşindedir.	➤ Değişikliğin peşindedir.
➤ Gelişime yoğunlaşır.	➤ Değişime yoğunlaşır.
➤ Gücünü pozisyonundan alır.	➤ Gücünü kişisel etkiden alır.
➤ Teknik beceri sergiler.	➤ Vizyon satma becerisi sergiler.
➤ İzleme becerisi sergiler.	➤ İkna becerisi sergiler.
➤ Çalışan uyumuna önem verir.	➤ Çalışan bağlılığına önem verir.
➤ Taktik planlar geliştirir.	➤ Stratejik planlar geliştirir.
➤ Standart prosedürler belirler.	➤ Politikalar belirler.
➤ Analitik karar verme eğilimindedir.	➤ Sezgileriyle karar verme eğilimindedir.

<ul style="list-style-type: none">➤ Riske karşı tedbirlidir.➤ Etkileşimsel iletişim biçimi uygular.➤ Başarı anlayışı kalitede yatar.➤ Karmaşadan uzak durur.➤ Detayları planlar.➤ Performans standartları oluşturur.➤ Başarılı planlar izler.	<ul style="list-style-type: none">➤ Gerektiğinde risk alır.➤ Dönüşümsel iletişim biçimi uygular.➤ Başarı anlayışı çalışan katılımında yatar.➤ Durağanlıktan uzak durur.➤ Strateji ve vizyon geliştirir.➤ Mükemmellik standartları oluşturur.➤ Yeni trendlere göre planlar geliştirir.
---	---

Liderlik ve Etkili Liderlik Konusunda Türkiye’de ve Dünyada Yapılan Araştırmalar

Alan yazında liderlik ve etkili liderlik ile ilgili birçok çalışma, araştırma ve inceleme yapılmıştır. Söz konusu alan yazında yapılan araştırmalar çerçevesinde elde edilen bulgular sonucunda ulaşılan sonuçların benzerliği dikkat çekicidir.

Alan yazında eğitim alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde, öğretmenlerden ziyade okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin ele alınarak incelendiği anlaşılmaktadır (Abbaspour, Heydarinejad ve Azmsha, 2012; Buluç, 2009; Yılmaz ve Ceylan, 2011; Dereli, 2003; Thomas, 2002; Poniatowski, 2006; Madenoğlu, Uysal, Sarier ve Banoğlu, 2014; Turan ve Ebiçlioğlu, 2002).

İlköğretim öğretmenleri ile gerçekleştirilen bir araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile ilişkili uyum algısı yüksek düzeyde, özdeşleşme algısı ise çok yüksek düzeyde bulunmuştur (Zeren, 2007).

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algılarını incelemeyi amaçlan farklı bir araştırmada, öğretmenlerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılığa yönelik algıları yüksek düzeyde, devam bağlılığına ilişkin algıları ise orta düzeyde bulunmuştur (Nartgün ve Menep, 2010).

Ortaokul öğretmen ve yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, öğretmenlerin duygusal bağlığa yönelik algılarının yüksek düzeyde, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa yönelik algılarının ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir (Yılmaz Doğan, 2017).

Öğretmen algılarına göre örgütsel sağlık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği bir diğer araştırmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile ilişkili uyum ve özdeşleşme algısı orta düzeyde, içselleştirme algısı ise yüksek düzeyde bulunmuştur (Tan, 2017).

Öğretmen ve okul yöneticileri ile gerçekleştirilen farklı bir araştırmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile ilgili uyum algıları orta düzeyde, içselleştirme ve özdeşleştirme algıları ise yüksek düzeyde bulunmuştur (Bayata, 2017).

Alan yazında öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını demografik özelliklere göre incelemeyi amaçlayan araştırmaların tutarlı olmayan sonuçlara ulaştığı gözlenmiştir.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının demografik değişkenlere göre incelendiği farklı bir araştırmada, öğretmenlerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığa yönelik algılarının cinsiyete ve medeni duruma göre farklılaşmadığı belirtilmiştir.

Duygusal ve normatif bağlılığa yönelik algının branşa, yaşa ve kıdeme göre farklılaştığı vurgulanmıştır (Nartgün ve Menep, 2010).

Sonuç olarak örgütsel bağlılığın bazı araştırmalarda farklılaştığı, bazı araştırmalarda farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim Yönetiminde Etkili Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi

Öğretmenler ile gerçekleştirilen bir diğer araştırmada, örgütsel bağlılık ile ilgili özdeşleşme ve içselleştirme algısının kadınların lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği belirtilmiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılık bileşenlerinin öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşmadığı diğer yandan, branş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre farklılaştığı vurgulanmıştır (Tan, 2017). Kullanılan ölçme araçlarının farklı olması, araştırmaların farklı kademelerde ve farklı kültürlerde yapılmış olması ulaşılan sonuçların farklılık göstermesini durumunu açıklayabilir.

Yine alan yazında yapılan araştırmalar incelendiğinde, resim-iş öğretmenleri ile gerçekleştirilen bir araştırmada cinsiyet, kıdem ve kurum türünün öğretmenlerin motivasyonu üzerinde etkili olduğu, eğitim kurumunun ise etkili olmadığı belirtilmiştir (Gökay ve Özdemir, 2010).

İlkokul öğretmenleri ile gerçekleştirilen benzer bir araştırmada, öğretmenlerin iş motivasyonu algılarının cinsiyet, çalışılan okuldaki çalışma süresi, öğrenim durumu ve branş değişkenlerine göre farklılaşmadığı belirtilmiştir. Yaş ve kıdem değişkenlerinin öğretmenlerin iş motivasyonu üzerinde etkili olduğu vurgulanmıştır (Recepoğlu, 2013).

İlkokul öğretmenleri ile gerçekleştirilen farklı bir araştırmada ise öğretmenlerin içsel motivasyonlarının cinsiyet, branş, yaş ve kıdem değişkenlerine göre farklılaşmadığı belirtilmiştir (Argon ve Ertürk, 2013).

Sınıf öğretmenleri ile gerçekleştirilen bir araştırmada, erkek öğretmenlerin genel motivasyonlarının daha yüksek olduğu, yirmi yıl ve daha fazla mesleki deneyim sahip öğretmenlerin genel motivasyonlarının daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Demir, Demir ve Bolat, 2017).

Sonuç olarak; araştırma sonuçlarının birbiri ile tutarlı olmadığı görülmektedir. Yapılan araştırmaların kullandığı ölçme aracına, çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin branşlarına ve araştırmanın yapıldığı öğretim kademelerine bağlı olarak farklı sonuçlara ulaşabilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Duygusal bağlılık, bireyin hissi olarak bağlanması, içinde bulunduğu örgüt ile özdeşleşmesini, örgütte kalmayı tercih etmesini ve örgütün bir parçası olmayı istemesini ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990).

Bu bakımdan duyuşsal bağlılığın bireyin duygusal özelliklerini yansıttığı ve tamamen dışsal kaynaklardan bağımsız bir şekilde geliştiği söylenebilir.

Duyuşsal bağlılığı yüksek; işini severek yapan, bulunduğu grubun parçası olmaktan mutluluk duyan ve işine severek giden bir bireyin, işi ile ilgili içsel motivasyonunun yüksek olması beklenen bir durumdur.

Devam bağlılığı ise, bireyin bulunduğu gruptan ayrılması durumunda kaybedeceği fırsatları, katlanacağı maliyetleri ve olumsuz durumları yansıtmaktadır. Devam bağlılığı, bireyin kendisinden bağımsız, kazan kazan anlayışına dayanan dışsal kaynaklı bir bağlılıktır (Erdil ve Keskin, 2003). Bu bakımdan devam bağlılığının dışsal motivasyon ile daha çok ilişkili olduğu söylenebilir.

Yukarıda genel olarak ifade edildiği şekliyle söz konusu araştırmaların yapıldığı okullarda çalışan öğretmenlerin büyük bir kısmının mesleğe yeni başlamış olması duygusal bağlılığın içsel motivasyon üzerinde etkili olmasındaki neden olarak görülebilir.

Mesleğe yeni başlayan öğretmenler duygusal olarak öğrencilerin durumlarından etkilenmesi duygusal bağlılığın yüksek olmasının nedeni olarak söylenebilir. Kıdemi daha fazla olanların da örgütsel bağlılıkları daha yüksek olması öğrencilerin durumunu kabullenmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Sonuç

Ülkemizdeki tüm resmi ve özel eğitim kurumlarında yönetici olarak çalışmakta olan okul müdürleri ve müdür yardımcılarının kurumlarında çalışmakta olan hizmetlisinden öğretmenine kadar rahat çalışabilecekleri bir ortam hazırlamaları onların motivasyonlarını arttıracaktır.

Eğitim kurumu yöneticilerinin eğitim kurumlarının mevcut durumlarını çok iyi analiz etmeleri, mevcut bulunan eksikleri tamamlamaları, öğretmenlere ve çalışanlara gelecek zaman içerisinde okulda nelerin yapılacağını iyi anlatmaları gerekmektedir.

Kurum kültürünü oluşturmuş bir okul idaresi öğretmenlerin ve çalışanların kurumlarına olan güven duygusunu arttıracaklardır. Öğretmen ve çalışanlar kendilerini okulun bir parçası olarak göreceklidir.

Eğitim Yönetiminde Etkili Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi

Eğitim kurumu yöneticilerince değişim ve gelişim sürecinde öğretmenlere bilgilendirici eğitimler verilmeli ve bu sayede moral ve motivasyonları yüksek tutulmalıdır. Okul idaresinin yaklaşımları ve hazırladıkları güvenli bir okul ortamı öğretmen ve çalışanların okula bağlılıkları ve motivasyonları yükseltecek ve okuldaki tüm süreçlere olumlu olarak yansıtacaktır.

Öğretmenlerin motivasyonlarını arttırmak için almış oldukları ücretlerin iyileştirilmesi gerekmektedir. Daha önceki yıllarda ek ders ödemelerini %100 zamlı alan öğretmenler yıllar içerisinde %25 fazla almaya başlamıştır. Yaptıkları işin zorluğu ve önemi göz önüne alınarak bu oranın yükseltilmesi motivasyon açısından faydalı olacaktır.

Eğitim kurumlarında görevli tüm öğretmenlere kariyer basamaklarında adil bir şekilde yükselme fırsatı verilmelidir. Bu durum öğretmenlerin dışsal ve iş motivasyonlarının artırılmasında etkili olacaktır.

Eğitim kurumlarında mesleğinde yirmi yılı aşanlardan ve mesleğe yeni başlayan öğretmenlerden çalışmalarda ayırt edici farkındalıklar oluşturanlara takdir, başarı belgesi vb. verilerek motivasyonları ve kuruma bağlılıkları artırılmalıdır.

Eğitim kurumunun kendi içerisinde ve dışsal mekanlarda eğitim kurumu yöneticileri tarafından öğretmenlerle sosyal ve kültürel etkinlikler planlanarak okula bağlılıkları ve iş motivasyonları artırılmalıdır.

Kaynakça

Abbaspour, M., Heydarinejad, S. ve Azmsha, T. (2012). "Comparative study of relation between principal's leadership styles and organizational commitment of physical education teachers. International Journal of Sport Studies, 2(4), 186-192.

Aksel, İ. (2003). İşletme yöneticilerinin liderlik davranışlarının iş tatmini üzerine etkileri ve bir uygulama (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>) Tez No: 140630. Pamukkale Üniversitesi: Denizli.

Almutairi, D. O. (2013). The relationship between leadership styles and organizational commitment: a test on saudi arabian airline. World Review

Aydın, M. (1986). Çağdaş Eğitim Denetim. Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş

- Aytaç, T. (2000). Okul Merkezli Yönetim. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baloch, Q.B., Ali, N. ve Zaman, G. (2010). Measuring employees commitment as outcome of transformational and transactional leadership styles: An empirical study. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 3(2), 208-214.
- Beck C. L ve Gargiula R.M. (1986). Burnout in teachers of retarded and nonretarded children. *Journal of Educational Research* 76 (3), 169-173.
- Beycioğlu, K. (2009). İlköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir Değerlendirme (Doktora Tezi,2009). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>) Tez no: 240552. İnönü Üniversitesi SBE.
- Bolman, L., Deal, T. (2008). Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak (Çev. A. Aypay, A. Tanrıöğen). Seçkin Yayıncılık. Ankara. (Eserin orijinali 2003'te yayınlandı).
- Cameron, K. (2012). Positive leadership: Strategies for extraordinary performance. Berrett-Koehler Publishers.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic patronaj and self-determination in human behavior. New York: Plenum Press.
- Dönmez, B. (2002) Müfettiş, Okul Yöneticimi ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Yöneticilerinin Yeterlilikleri, *Eğitim Yönetimi Dergisi*
- Erdil, O., & Keskin, H. (2003). Güçlendirmeye iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 32(1), 7-24.
- George, D. and Mallery, P. (2010) SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update. 10th Edition, Pearson, Boston
- Gökay, M., & Özdemir, Ş. S. (2010). Görsel sanatlar (resim-iş) öğretmenlerinin mesleki becerisini etkileyen faktörler: Konya örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (26).
- Kabakçı, Ö. F. (2016). Karakter Güçleri ve Erdemli Oluş: Güçlü Yanlara-Dayalı Psikolojik Danışma ve Değerler Eğitimine Yeni Bir Yaklaşım. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 6(45), 25-40.
- Güleş, H. ve Karataş, S. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* ,2(3), 74-89.

Eğitim Yönetiminde Etkili Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi

Kıngır, Said ve Şahin, M. (2005). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler içinde: Yönetici ve Liderlik, Ankara: Nobel Yayın,

Kırsoy, İ. (2015) Okul müdürlerinin öğrenen liderlik ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve liderlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kahramanmaraş ili Elbistan ilçesi örneği) (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>) Tez no: 439976. Zirve Üniversitesi:Kahramanmaraş.

Özsoy, Y., Özyürek, M., Eripek S. (1998). Özel Eğitime Giriş (9. Baskı). Ankara: Karatepe Yayınları

Pajares, F. (1997) Self efficacy beliefs in academic settings. Review of Educational Research 66 (4), 543–57

PegemYayıncılık.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic, social development, and well-being. American Psychologist, 55, 68-78.

Robbins, S. P. (1993). Organizational behavior (6ed). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Yayınları.

Sonia, J. (2010). Organizational commitment and job satisfaction: a study of

Tetik, S. (2012). Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 4(1), 275-286.

Thomas, K. (2002). Perceptions regarding leadership orientations of local school board chairpersons in the Commonwealth of Virginia. Unpublished doctoral dissertation, State University, Faculty of Virginia Polytechnic Institute, Virginia.

Tuna, B. (2009). Understanding the relationship between transformational, transactional leadership and affective commitment, work engagement (Unpublished Master's Thesis). Yeditepe University, İstanbul.

Tüzel, E. (2010). İlköğretim Okullarının Bürokratikleşme Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği) Yüksek Lisans Tezi (Örgütsel Bağlılık Ölçeği)

Uyguç, N. (2003). Cinsiyet, bireysel değerler ve meslek seçimi. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(1), 93-103.

Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2007). A Grubu seyahat acentalarında çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18, 483-500.

Zeren, H. (2007). İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile bu okullarda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>) Tez No: 214327. Harran Üniversitesi: Şanlıurfa.