



JOURNAL of SOCIAL and HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Received/Makale Geliş 09.07.2022
Published/Yayınlanma 30.09.2022
Article Type/Makale Türü Research Article

Citation/Alıntı: Ergin, O., İltaş, İ., Gülnar Çeliğ, C., Balcı, C. & Cerit, Ö. (2022). Okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışları ile okul kültürü arasındaki ilişki. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 9(87), 1770-1775. <http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.3207>

Osman ERGİN
<https://orcid.org/0000-0003-3287-0820>
Milli Eğitim Bakanlığı, Adana / TÜRKİYE

İsmail İLTAŞ
<https://orcid.org/0000-0001-6092-7068>
Milli Eğitim Bakanlığı, Adana / TÜRKİYE

Cavidan GÜLNAR ÇELİĞ
<https://orcid.org/0000-0002-7047-3589>
Milli Eğitim Bakanlığı, Adana / TÜRKİYE

Celal BALCI
<https://orcid.org/0000-0002-2476-5599>
Milli Eğitim Bakanlığı, Adana / TÜRKİYE

Ömer CERİT
<https://orcid.org/0000-0003-3616-8609>
Milli Eğitim Bakanlığı, Adana / TÜRKİYE

OKUL MÜDÜRLERİNİN DEMOKRATİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE OKUL KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL HEADS' DEMOCRATIC LEADERSHIP BEHAVIOR AND SCHOOL CULTURE

Issue/Sayı: 87

Volume/Cilt: 9

jshsr.org

ISSN: 2459-1149

ÖZET

Okul müdürü öğrenci başarısını doğrudan etkilemese de okul iklimini etkileyerek dolaylı olarak öğrenmeyi etkiler. İyi okullar yaratmak için liderlik önemlidir. Okul müdürü hem kültürü hem de iklimi şekillendiren ilişkileri etkiler. Eğitim liderliği hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde eğitimin iyileştirilmesi düşünüldüğünde ilgi odağı haline gelmiştir.

Bu çalışma; demokratik liderlik tarzına sahip okul müdürlerinin olumlu okul kültürü oluşturmadaki etkisini öğretmen görüşlerine göre araştırmıştır. Demokratik liderlik tarzına sahip okul müdürlerinin öğretmenlerin performansına, okul kültürü ve okul iklimine pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yönetiminde liderliğin önemini bir kez daha ortaya çıkaran bu çalışma bulgularının müdürler, öğretmenler, eğitim planlayıcıları ve politika yapıcılar için oldukça faydalı olması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Demokratik Liderlik, Okul Müdürü, Okul Kültürü, Okul İklimi.

ABSTRACT

Although the school principal does not directly affect student achievement, it indirectly affects learning by influencing the school climate. Leadership is essential to creating good schools. The school principal influences the relationships that shape both culture and climate. Educational leadership has become the focus of attention when it comes to improving education in both developed and developing countries.

In this work; The effect of school principals with a democratic leadership style on creating a positive school culture was investigated according to teachers' opinions. It has been concluded that school principals with a democratic leadership style have a positive effect on teachers' performance, school culture, and school climate.

The findings of this study, which once again reveal the importance of leadership in school management, are expected to be very useful for principals, teachers, education planners, and policymakers.

Keywords: Democratic Leadership, School Principal, School Culture, School Climate.

1. GİRİŞ

Liderlik, araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından kapsamlı araştırmalara konu olmuştur. Liderlik, belirli bir durumda belirli hedeflere ulaşmak için başkalarının davranışlarını ve çalışmalarını yönlendirebileceği ve etkileyebileceği bir süreçtir. Liderlik, bir yöneticinin astları güvenle ve gayretle çalışmaya teşvik etme yeteneğidir (Kesken ve Ünnü, 2011).

Hoy ve Miskel'e (2010) göre liderlik; bir grubun içerisinde bulunan üyelerin yaşanan olaylara anlam verme şeklini, belirlemiş olduğu hedefleri seçebilmesini, faaliyetlerin düzenli hale getirilmesini, kişisel isteklerini ve becerilerini, birbirleriyle olan karşılıklı bağlarını ifade eden toplumsal bir süreçtir. Çelik'e (2003) göre liderlik; iki veya daha fazla kişiyi güç kaynaklarını kullanarak etkileyebilmek ve yönlendirebilmektir. Zel'e (2006) göre liderlik; bir grubu belirlenen bir hedef yönünde bir arada toplama ve belirlenen bu hedefi gerçekleştirebilme gayesiyle grubu harekete geçirebilme ve yönlendirebilme yeteneğini ifade etmektedir.

Liderlik tipolojileri konusunda literatürde görülen farklı kuramsal ve kavramsal yaklaşımlar değerlendirildiğinde, ön plana çıkan ve liderlik olgusunu tanımlarken sıklıkla dile getirilen türleri içerisinde; karizmatik liderlik, otokratik liderlik, demokratik liderlik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ön plana çıkmaktadır.

Gerçek bir lider, fikir birliği arayan değil, fikir birliği şekillendirendir. Bu ifade, özünde demokratik liderliği uygun bir şekilde tanımlamaktadır. Demokratik liderlik aynı zamanda katılımcı liderlik olarak da adlandırılmaktadır. Bu liderlik türünde lider maiyeti altındakilere öncülük ve rehberlik etmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların ya da örgüt üyelerinin karar alma sürecine aktif katılımlarını destekler ve onların görüşlerine değer verir. Ancak kriz dönemlerinde sorunların aşılabilmesi için inisiyatif alabilmesi de önem taşıyan bir yön olarak belirtilebilir (Ören, 2006). Grup üyeleri kendi inisiyatiflerinin ve karar alma sürecinde bulunmalarının sorumluluklarını taşımaktadırlar. Bu durum sorumluluk sürecinde liderin mutlak manada tek kalmadığını ve grup üyeleri ile birlikte bu sorumluluğu paylaştığını göstermesi açısından dikkat çekicidir. Demokratik liderlik özellikle gelişmiş ülkelerin yönetim yapılarında tercih edilen ve toplumun yönetimdeki etkinliğini maksimize etmesi yönüyle ideal yönetim ve liderlik anlayışı olarak da kabul edilmektedir. Bununla birlikte işletmelerde ya da sivil toplum örgütlerinde demokratik liderlik türü postmodern dönemde ön plana çıkan bir niteliği haizdir. Bu durumun temelinde mevcut süreçte yönetişimin yaygınlık kazanması önemli bir faktör olarak görülebilir (Bakan & Büyükbeşe, 2010).

Demokratik liderliğin bazı avantajları;

- Yaratıcılık ve yenilik teşvik edilir,
- İş birliği, karmaşık problemler için güçlü çözümler yaratır,
- Çalışan bağlılığı yüksek,
- Ortak hedefler yüksek hesap verebilirliğe yol açar.

Demokratik liderlik, büyüme ve gelişme konusunda ciddi olan herhangi bir organizasyon için mükemmel bir liderlik tarzı gibi görünebilir. Ancak, diğer liderlik tarzları gibi, bazı kusurları vardır. Bunlar:

- İşbirlikçi karar verme zaman alıcıdır.
- Ekip üyeleri güvenini kaybedebilir.
- Sınırlı üretkenliğin olduğu yerlerde durgunluklar olabilir.
- Ekibin uzmanlığı yetersiz olabilir.

Okul kültürü, okul yönetimi ve öğretmenlerin birlikte nasıl çalıştıkları ve paylaştıkları değerler, inançlar ve varsayımlar kümesini ifade eder. Olumlu okul kültürü ve iklimi öğrencilerin öğrenme becerilerini geliştirir. Olumlu bir okul iklimi, bireylerin kendilerine değer verildiğini, ilgilenildiğini ve saygı duyulduğunu hissettikleri bir iklimdir. Böyle bir atmosfer hem okul içinde hem de okul dışında etkili öğretim ve gerçek iletişime katkıda bulunur. Okul kültürü antropolojik bir bakış açısıyla ve okul iklimi psikolojik bir bakış açısından bakıldığında ikisi arasında bir ayrım vardır. Kültür, okulun değer ve normlarından oluşurken, iklim davranış olarak görülür (Şenel & Buluç, 2016).

Yüksek akademik standartları, liderliği ve iş birliğini teşvik eden okullar, başarısı için elverişli bir ortam sağlar. Olumlu bir okul kültüründe sıcak bir atmosfer vardır ve öğretmenler, öğrencilerin öğrenmesi için bir sorumluluk duygusuna sahiptir (Sezgin, 2010). Yöneticiler, öğretmenlerin hedeflerine ulaşma yeteneklerine inanırlar (Demirtaş, 2010).

Toksik bir kültüre sahip okulların net bir amaç duygusu yoktur, toksik bir okul ortamında olumsuz bir tutum hâkimdir, öğretmen ilişkileri çelişkilidir ve personel, öğrencilerin başarılı olma yeteneğinden şüphe eder.

Okul müdürü öğrenci başarısını doğrudan etkilemese de okul iklimini etkileyerek dolaylı olarak öğrenmeyi etkiler. İyi okullar yaratmak için liderlik önemlidir. Okul müdürü hem kültürü hem de iklimi şekillendiren ilişkileri etkiler. Eğitim liderliği hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelere eğitimin iyileştirilmesi düşünüldüğünde ilgi odağı haline gelmiştir (Koçak & Helvacı, 2011).

Demokratik liderlik tarzlarını kullanan okul müdürü, her zaman en iyisini bilmediğini bilir. Bu nedenle, farklı alanlarda daha iyi bilgiye sahip diğer yöneticileri ve öğretmenleri sürece dahil etmesi ve bu yetkinliği kullanması çok önemlidir. Demokratik lider, her bir ekip üyesinin fikir ve görüşlerini paylaşma fırsatı bulduğu serbest akışlı konuşmaların kolaylaştırıcısı da olmalıdır. Etkili iletişim becerileri burada çok önemlidir. Liderin açık fikirli bir kişi olması gerekir; liderin katılmayabileceği bazı fikirler vardır, ancak yine de tüm ekipten fikirler alınmalıdır (Şimşek, 2014). Bu fikirler, ek yararlı açılar ve perspektifler sağlayabilir.

Demokratik liderlik tarzına sahip okul müdürü, ekip üyelerinin kendilerini etkileyen kararlara dahil olduklarını hissetmelerini sağlamalıdır. Demokratik liderlik tarzı taahhüt edilirse, tamamen gerekli olmadıkça kendi başınıza karar alamazsınız.

Demokratik liderlik tarzına sahip okul müdürleri, olumlu yönleri şu yollarla destekleyebilirler:

- Toplantı ve törenlerde başarıları kutlamak,
- Fırsat olduğunda personel ile işbirliği yapmak,
- Personelin mesleki gelişim yoluyla öğrenmesine güçlü bir bağlılığa sahip olmak.

Toksik veya olumsuz bir kültürün üstesinden gelmek için, yöneticiler ve öğretmenler okulun altında yatan normları ve değerleri değerlendirmeli ve bir grup etkinliği olarak onları daha destekleyici, olumlu bir kültüre sahip olacak şekilde değiştirmeye çalışmalıdır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın hipotezi “Demokratik liderlik tarzına sahip okul müdürleri, olumlu kurum kültürü ve okul iklimi oluşturmada başarılıdır.” ifadesidir.

Alt hipotezler:

- Demokratik liderlik tarzına sahip okul müdürü, olumlu okul kültürü oluşmasında etkilidir.
- Demokratik liderlik tarzına sahip okul müdürü, pozitif okul iklimi oluşmasında etkilidir.

2. YÖNTEM

Adana ilinde 2021-2022 eğitim öğretim yılında her kademedeki 1642 kurum ve bu kurumlarda görev yapan 23746 öğretmen bulunmaktadır. Araştırma örneklemini bu kurumlarda görev yapan tesadüfi 1486 öğretmenden oluşmaktadır.

Veri toplama aracı olarak; okul müdürü liderlik sınıflandırması için 1, kurum kültürü ve iklimi için 1 ve demokratik liderlik tarzını oluşturan başlıklarda, araştırmacılar tarafından geliştirilen 17 olmak üzere toplam 19 sorudan oluşan anket geliştirilmiştir. Elektronik formlar üzerinden katılımcılar davet edilmiş ve 1486 form doldurulduğu görülmüştür.

Hipotezi araştırmak için Adana ilinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerini otokratik ve demokratik liderlik açısından sınıflandırmaları istenmiştir. Okul müdürlerini demokratik lider tarzına sahip olarak değerlendiren öğretmenlerden okul müdürlerinin demokratik davranışlarını sınıflandırmaları istenmiş ve okul kültürü ve okul iklimi hakkındaki görüşleri alınmıştır.

Verilerin analizinde frekans, yüzde, ortalama ve standart sapmayı içeren tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır.

3. BULGULAR

Tablo 1. Okul Müdürünüzün Liderlik Tarzı

Faktör	Katılıyorum	%
Otokratik Liderlik	913	%61,44
Demokratik Liderlik	573	%38,55
Toplam	1486	%100

Ankete katılan 1486 öğretmenin 913'ü (%61,44) okul müdürünün liderlik tarzını otoriter lider olarak değerlendirirken, öğretmenlerin 573'ü (%38,55) okul müdürünün liderlik tarzını demokratik lider olarak düşünmektedir.

Tablo 2. Eğitimde Demokratik Lider

Soru	Faktör	SA	A	N	DA	SDA	Ortalama
1	Okul müdürü, okulda karşılaştığınız sorunları çözer.	f 101 % 17.6	340	88	33	11	3.85
2	Okul müdürü, okuldaki eğitimin kalitesini artırmak için sizinle iş birliği yapar.	f 95 % 16.6	328	77	61	12	3.76
3	Okul müdürü, öğretmenin uzmanlığı/becerisine göre personel arasında görev dağılımı yapar.	f 106 % 18.5	346	63	46	12	3.85
4	Okul müdürünün tutumu, öğretim ve öğretim dışı personel ile iyidir.	f 104 % 18.2	325	65	60	19	3.76
5	Görevlerinizi dürüstçe yaptığımızda okul müdürü sizi takdir eder.	f 99 % 17.3	328	93	48	5	3.82
6	Okul müdürü, eğitimin kalitesini yükseltmek ve okulda sıcak bir eğitim ortamı yaratmak için tüm imkanları sağlar.	f 160 % 27.9	284	84	31	14	3.95
7	Okul müdürü, eğitimin kalitesini artırmak için karşılaştığınız önemli sorunları çözmekle ilgilenir.	f 109 % 19	279	112	59	14	3.72
8	Okul müdürü personelle fikir alışverişi yapar hedefler belirler.	f 78 % 13.6	341	89	51	14	3.73
9	Okul müdürü, eğitimin kalitesini artırmak için öğretmenlerle iyi ilişkiler kurar.	f 94 % 16.4	327	94	47	11	3.78
10	Öğretmen herhangi bir hata yaptığında, müdür onu düzeltir.	f 122 % 21.3	322	81	39	9	3.89
11	Okul müdürü, eğitimin kalitesini kapsamlı hale getirmek için bize yönergeler verir.	f 71 % 12.4	350	104	38	10	3.76
12	Okul müdürü fikirlerinize saygı duyar.	f 97 % 16.9	314	103	38	21	3.75
13	Okul müdürü toplantılarda çoğunlukla personelin rızasına göre görevler verir.	f 77 % 13.4	345	79	48	24	3.70
14	Okul müdürü, görevlerimizi iyi yaptığımızda takdir eder.	f 129 % 22.5	325	73	32	14	3.91
15	Okul müdürü okul işleriyle ilgilenmiyor	f 23 % 4	83	70	252	145	2.28
16	Okul müdürü, okul yönetim sisteminde adam kayırmacılığı yapar.	f 34 % 5.9	154	159	162	64	2.88
17	İşinizi yapmaktan siz sorumlusunuz.	f 149 % 26	313	69	25	17	3.96
	Eğitimde Demokratik Lider	16.3	51.8	15.9	11.6	4.4	3.60

Tablo 2, okul müdürlerinin demokratik lider olduğunu düşünen öğretmenlerin verdiği cevaplardan oluşmaktadır. Ankete katılan öğretmenlerin %77'sinin okulda karşılaştıkları sorunu okul müdürünün çözdüğü konusunda hemfikir olduklarını göstermektedir (ortalama 3.85). Öğretmenlerin %73,8'i okuldaki eğitimin kalitesini artırmak için okul müdürünün kendileriyle iş birliği yaptığı konusunda hemfikirdir (ortalama 3,76). Öğretmenlerin %79'u (ortalama 3,85) okul müdürünün, öğretmenlerin uzmanlık/becerilerine göre personel arasında görev atadığı konusunda düşünmektedirler. Öğretmenlerin %75'i okul müdürünün öğretim kadrosu ve öğretim dışı personele karşı tutumunun iyi olduğunu belirtmişlerdir (ortalama 3,76). Öğretmenlerin %74,5'i görevlerini dürüstçe yaptıklarında okul müdürlerinin kendilerini takdir ettiği konusunda hemfikirdir. Öğretmenlerin yanıtlarının %77,5'i okul müdürlerinin eğitim kalitesini artırmak ve okulda sıcak bir eğitim ortamı yaratmak için tüm olanakları sağladığı konusunda hemfikirdir (ortalama 3,95). Öğretmenlerin %67,7'si okul müdürlerinin eğitimin kalitesini artırmak için karşılaştıkları sorunları çözmekle ilgilendiğini söylemektedirler (ortalama puan 3.75). Öğretmenlerin %73'ü okul müdürünün personelle fikir alışverişleri yaparak hedefler belirlediği konusunda hemfikirdir (ortalama 3,73). Öğretmenlerin yanıtlarının %73,5'i okul müdürünün eğitimin kalitesini artırmak için öğretmenlerle iyi ilişkiler kurduğu konusunda hemfikirdir (ortalama 3,78). Öğretmenlerin %77'si okul müdürümüz karşılaştığımız önemli sorunları çözmekle ilgilenir demiştir (ortalama 3.89). Öğretmenlerin %73'ü okul müdürünün eğitim kalitesini kapsamlı hale getirmek için yönergeler verdiğine katılmaktadır (ortalama 3,76). Öğretmenlerin %80'i okul

müdürünün görüşlerine saygı duyduğu konusunda hemfikirdir (ortalama 3,75). Öğretmenlerin %73,6'sı okul müdürlerinin personeli toplantıya çağırıp, onların rızasına göre görev atadığı konusunda hemfikirdir (ortalama 3,70). Öğretmenlerin %79'u, görevlerini iyi yaptığında okul müdürünün takdir ettiği konusunda hemfikirdir (ortalama 3,91). Öğretmenlerin %69'u okul müdürünün okul işleriyle ilgilendiğini düşünmektedir (ortalama puan 2,28). Öğretmenlerin %46,3'ü okul müdürünün kendi kararlarını oluşturmalarına ve belirlemelerine izin verdiği konusunda hemfikirdir (ortalama 3,17) ve öğretmenlerin yanıtlarının yüzde 80,6'sı işlerini yapmaktan sorumlu oldukları konusunda hemfikirdir (ortalama 3,96).

Tablo 3. Kurum Kültürü ve Okul İklimi

Faktör	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
Okulumuz olumlu kurum kültürüne ve okul iklimine sahiptir	27 (%4,71)	31 (%5,41)	515 (%89,87)

Tablo 3, okul müdürümüz demokratik liderlik tarzına sahiptir cevabı veren öğretmenlerin görüşlerinden oluşmaktadır. 573 öğretmenden 515'si (%89,87) okulumuz olumlu kurum kültürüne ve kurum iklimine sahiptir ifadesine katılıyorum cevabı vermiştir. 31 öğretmen (%5,41) kararsız, 27 öğretmen (%4,71) ise ifadeye katılmadığı cevabını vermiştir.

4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre okul müdürlerinin yüksek bir oranda otokratik liderlik tarzını benimsediği, demokratik liderlik tarzının ise çok daha düşük oranda olduğu görülmektedir. Liderlik tarzlarının bazen bu tarzların bir karışımı olması da muhtemeldir.

Okul müdürünün demokratik liderlik tarzına sahip olduğunu düşünen öğretmenler; okul müdürünün, okulla ilgili önemli kararlar aldığında öğretmenlerin fikirlerine başvurduğu, okulda demokratik bir örgüt iklimi sergilediği, okuldaki örgüt üyelerinin fikirlerine çok fazla önem verdiği ve bu yaklaşımlarını pratikte yansıttığı gibi katılımcı görüşleri ağırlıklı olarak ortaya çıkmıştır.

Demokratik liderlik tarzını benimsemiş okul müdürleriyle çalışan öğretmenler sağlıklı iletişim, kararlara ortak ve güven ortamında olduklarını düşündüklerinden, okulun başarılı olması ve hedeflerine ulaşması anlamında performansları yüksek oranda etkilenecektir. Öğretmenin performansı; öğretmenin verimliliği, üretkenliği, okula ve okulun hedeflerine sunduğu katkıdır. Bunların en üst düzeyde gerçekleşmesi için okul müdürü iyi bir liderlik stiline sahip olmalıdır (Aktaş ve Özgönel, 2020). Yüksek performans sergileyen öğretmen, okuluna daha fazla bağlılık göstermekte, öğrencileri için daha özverili çalışmakta, okuluna ve öğrencilerine sunduğu katkı artmaktadır.

Araştırma bulgularında, okul müdürünün demokratik liderlik tarzına sahip olduğunu savunan 573 öğretmenden 515 (%89,87)'i olumlu okul kültürüne ve okul iklimine sahip olduklarını düşünmektedirler.

Okul kültüründeki en etkili değişim, müdürler, öğretmenler ve öğrencilerin kurum için önemli olan değerleri ve inançları model olarak gerçekleştirmesidir. Okul müdürünün eylemleri diğerleri tarafından fark edilir ve model alınır. Dolayısıyla demokratik lider tarzına sahip okul müdürü; okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için, öğrenci veli, öğretmen ve çevre arasındaki iyi ilişkiler, iyi iletişim, etkileşim, koordinasyon ve eşgüdümü sağladığı, çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerini artırmak için sürekli rehberlik yaptığı için olumlu okul kültürü ve iklimi oluşmaktadır.

5. ÖNERİLER

Bu çalışma; demokratik liderlik tarzına sahip okul müdürlerinin olumlu okul kültürü oluşturmadaki etkisini, öğretmen görüşlerine göre araştırmıştır. Demokratik liderlik tarzına sahip okul müdürlerinin öğretmenlerin performansına, okul kültürü ve okul iklimine pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yönetiminde liderliğin önemini bir kez daha ortaya çıkaran bu çalışma bulgularının müdürler, öğretmenler, eğitim planlayıcıları ve politika yapıcılar için oldukça faydalı olması beklenmektedir.

Sonraki araştırmacı, diğer liderlik tarzları ile okul kültürü ve iklimini kurum türüne göre karşılaştırmalı olarak inceleyebilir.

KAYNAKLAR

- Aktaş, A. & Özgenel, M. (2020). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmen Performansına Etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 1-18.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem yayıncılık.
- Demirtaş, Z. (2010). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 35(158), 3-13.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). Eğitim yönetimi. *Çev. Edt: (S. Turan)*. Ankara: Nobel Yay.
- Kesken, J. & Ünnü, N. A. A. (2011). *Öteki liderlik*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Koçak, F. & Helvacı, M. A. (2011). Okul yöneticilerinin etkililiği (Uşak ili örneği). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 33-55.
- Ören, S. A. (2006). *Günümüzün liderlik profili; transformasyonel (Dönüştürücü) liderlik Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.
- Şenel, T. & Buluç, B. (2016). İlkokullarda okul iklimi ile okul etkililiği arasındaki ilişki. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 9(4), 1-12.
- Şimşek, Y. (2014). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki (Eskişehir Örneği)*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik* (2. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.