

## Okul Yöneticilerinin Sorumlu Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi

Müslim AKKUŞ<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Eğitimci, mslm\_akks@hotmail.com, ORCID:0000-0003-2776-8100

**Özet:** Bu araştırma okul yöneticilerinin sorumlu liderlik özelliklerinin öğretmenlerin iş tatminleri üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Amaç doğrultusunda kişisel bilgi formu, Mineseto İş Tatmin Ölçeği ve Sorumlu Liderlik Ölçeği'nden oluşan veri toplama araçları 2021-2022 eğitim öğretim yılında Batman ili Beşiri ilçesinde ilkokullarda görev yapan 128 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri yüksek düzeyde sorumlu liderlik özelliklerine sahiptirler. Öğretmenlerin içsel ve genel tatmin düzeyleri yüksek, dışsal tatminleri ise orta düzeydedir. Araştırmada; okul yöneticilerinin sorumlu liderlik özelliklerinin öğretmenlerin içsel tatmin düzeylerini %6.3 düzeyinde, dışsal tatminlerini %8.1 düzeyinde ve genel iş tatminlerini %7.9 düzeyinde olumlu etkileyerek artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, Sorumlu Liderlik, Okul Yöneticisi, Öğretmen

### The Effect of School Administrators Responsible Leadership Traits on Teachers Job Satisfaction

**Abstract:** This research was carried out to examine the effects of school administrators' responsible leadership characteristics on teachers' job satisfaction. For the purpose, data collection tools consisting of personal information form, Mineseto Job Satisfaction Scale and Responsible Leadership Scale were applied to 128 teachers working in primary schools in Batman province Beşiri district in the 2021-2022 academic year. As a result of the research, according to teachers' opinions, school administrators have high level of responsible leadership characteristics. Teachers' internal and general satisfaction levels are high, while their external satisfaction is moderate. In the research; it was concluded that the responsible leadership characteristics of school administrators positively affected teachers' internal satisfaction levels by 6.3%, external satisfaction by 8.1% and general job satisfaction by 7.9%.

**Keywords:** Job Satisfaction, Responsible Leadership, School Administrator, Teacher

#### 1.GİRİŞ

İş tatmini kavramı; 1920'li yıllarda ortaya atılan bir fikir olmasına rağmen üzerinde çalışılmaya ve kayda değer bir kavram haline gelmesi 1940'lı yılları bulmuştur. İnsanların kendi bireysel işlerinden ziyade toplu çalıştıkları ortamlara geçmesiyle farklı duygusal ve düşünsel ortamlarda bulunmaya başlamıştır. Bunun sonucunda insan hem diğer çalışanlarla etkileşime geçmekte hem de çalışan patron ilişkisine maruz kalmaktadır. Tüm bunlar çalışmada zihinsel ve duygusal bir birikim oluşturmaktadır. İşte bu noktada kişinin fikirleri yaptığı işin ve çalışma ortamı hakkındaki yaşadıklarının yansımadır (Eğinli, 2009).

İş tatmini, bireylerin sahip oldukları işlerine yönelik memnuniyet derecesi ile ilgili bir davranış olarak da karakterize edilebilir (Yardımcı, 2010). İşgörenin işine karşı pozitif bir tutum düzeyinin olması tatmin düzeyinin de yüksek olduğunu, kişinin işine karşı negatif bir tutum sergilemesi ise tatmin düzeyinin düşük olduğu göz önüne serer (Özkalp, 2013).

Öğretmenin işinden duyduğu tatmin duygusu eğitimin kalitesini etkiler. Bu nedenle öğretmenlerin işlerinden tatmin duymaları, eğitim hizmetlerinin

kalitesini artıracak ve öğretmenlerin elinden gelenin en iyisini yapma hevesinin artmasına katkı sağlayacaktır (Umiri, 2003). Öğretmenlerin iş tatminleri üzerinde kişisel ve örgütsel olmak üzere farklı değişkenlerin etkileri bulunmaktadır. Bu değişkenlerden birisi de okul yöneticilerinin liderlik özellikleridir. Okul yöneticisinin liderlik özelliklerinin, gerek öğrencilerin başarısında gerekse öğretmenlerin iş tatminlerinde belirleyici bir faktör olduğu belirtilmektedir (Çetin, 2008).

Öğretmen iş tatmininin sağlanması okul ve öğrenci başarısını artırmada en önemli faktördür. İş tatmini; işin sunduğu fırsatlar, yöneticilerden, iş arkadaşlarından destek, çalışma koşulları gibi faktörlerden etkilenir. Yöneticinin çalışanlarına karşı olumlu tutumu ve karşılıklı güvene dayalı bir çalışma ortamı iş tatminini etkiler. İş tatmini yüksek olan kişiler kurumlarına olumlu katkı sağlarken, iş tatmini düşük olanlar kurumlarını olumsuz etkilemektedir (Madenlioğlu, Uysal ve Banoğlu, 2014). Öğretmenlerin yaşadıkları düşük iş tatmini bir dizi bireysel ve örgütsel soruna yol açmaktadır. Örgütsel bir perspektiften düşünüldüğünde, öğretmenler görevlerini yerine getirmekte isteksiz olabilirler, görevlerinden ayrılmak isteyebilirler, görevlerinde

yetersiz olduklarını düşünebilirler ve çalışma hayatında dengesizlikler yaşayabilirler.

Öğretmenlerin iş tatmini, stres nedeniyle yaşayacakları psikolojik ve fizyolojik yıpranmayı önlerken, mesleğinin saygınlığını yükselterek, öğrenci başarısının pozitif gelişimine katkı sağlar.

Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin ilgi gören bir araştırma konusu olduğu gözlenmektedir. Yılmaz ve Ceylan (2001) çalışmalarında; okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş tatminleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu belirlemiştir. Cemaloğlu (2007) okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik tarzlarının, öğretmenlerin daha fazla ek çaba, etkililik ve tatmin sağlamalarına neden olduğunu saptamışlardır. Koçak (2006) ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin iş tatminleri üzerinde anlamlı etkilerinin olduğunu belirlemiştir. Duru (2019) araştırmasında; öğretmenlerin iş tatminleri düzeyleri arttıkça, yöneticilerinin liderlik davranışlarını betimleme düzeylerinin de arttığını belirlemiştir. Canpolat (2019) okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliğinin öğretmenlerin içsel, dışsal ve iş doyumlarını arttırdığı yönünde bulgulara rastlanmıştır. Sarı (2021), okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları arttıkça, öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin de arttığını belirlemiştir. Diğer yandan yöneticilerin paternalist liderlik davranışları, öğretmenlerin iş doyumlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğunu saptamıştır.

Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş tatminleri arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara bakıldığında, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin farklı liderlik kuramları çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin sorumlu liderlik özelliklerini inceleyen bir çalışmaya rastlanmadığı gibi, öğretmenlerin iş tatminleri üzerinde etkilerini araştırmayan bir araştırmaya da rastlanmamıştır. Araştırmanın bu yönüyle ilgili literatüre katkı sağlaması beklenilmektedir.

Sorumlu liderlik uluslararası literatürde oldukça ilgi gören bir araştırma konusu iken ulusal literatürde yani ele alınan bir kavram olarak ilgi çekmektedir. "Sorumlu liderlik kavramı, iş dünyasında yaşanan gelişmeler dikkate alındığında incelenmesi gereken bir liderlik yaklaşımıdır. Diğer liderlik türlerine göre yeni bir kavram olup, hem paydaşlara hem de sürdürülebilir bir dünyaya yönelik sorumluluk unsurunu içeren bir liderlik yaklaşımı olarak halen araştırılmaya devam edilmektedir" (Özkan, 2022).

Voegtlin ve arkadaşları (2012) sorumlu lideri; örgüt, paydaşlar ve toplum arasında ortak bir amaç ve yaklaşımla iletişim ve etkileşim kurmaya çalışan kişi olarak tanımlamışlardır. Özkan ve Üzüm (2021) Sorumlu liderliği "örgütün iç ve dış tüm paydaşlarında güven oluşturacak ilişkiler kurmak, ortak ve paylaşılan bir vizyon yaratmak için sorumluluk odaklı faaliyetleri tasarlama ve yürürlüğe koyma yeteneği" olarak ifade etmişlerdir.

Voegtlin (2011) Örgütlerdeki sorumlu liderlik uygulamalarının çalışanlar tarafından anlamlı algılanmasının örgütten duyulan memnuniyeti artıracaklarını, bu durumda çalışanların iş tatminlerine olumlu katkı sağlayabileceğini belirtmiştir.

Bu çalışmada eğitim örgütleri olarak okullarda görev yapan okul yöneticilerinin sorumlu liderlik davranışlarının, öğretmenlerin iş tatminleri üzerindeki etkileri incelenmektedir.

## 2. MATERYAL VE METOD

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, okul yöneticilerinin sorumlu liderlik özelliklerinin öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri üzerinde etkilerini incelemeye yönelik olarak ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır.

### 2.2. Çalışma Grubu

Araştırma Batman ili Beşiri ilçesinde ilköğretim okulunda görev yapan 128 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Beşiri ilçesinde 17 müdür, 14 müdür yardımcısı ve 149 öğretmen görev yapmaktadır. Öğretmenlerin tamamına ulaşılmak istenmiştir, katılım gönüllülük esasına dayandığı için 128 öğretmen gönüllü katılım sağlamıştır.

### 2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Söz konusu anket formu üç ana bölümden oluşmuştur. İlk bölümde öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerini incelemek için araştırmacı tarafından oluşturulmuş 5 soru yer almıştır. İkinci bölümde Weiss, Dawis, & England, (1967) tarafından geliştirilen ölçek Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 20 tane 5'li likert tipi önermeden oluşan ölçek, içsel tatmin ve dışsal tatmin olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Okul yöneticilerinin sorumlu liderlik özelliklerini belirlemek için Voegtlin (2011) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Üzüm ve Özkan (2021) tarafından çevrilerek geçerlik güvenilirlik çalışması

yapılmış olan Sorumlu Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Tek boyutlu ölçekte 5'li likert tipinde 5 önerme yer almaktadır.

### 2.3. Verilerin İstatistiksel Analizi

Anketlerden ulaşılan verilerin değerlendirilmesinde SPSS 22.0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin betimsel özelliklerini belirlemek için frekans ve yüzde

analizleri, ölçek boyutlarının aldığı puanlar ortalama ve standart sapma istatistikleri ile incelenmiştir. Sorumlu liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesinde korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır.

### 3. BULGULAR VE YORUMLAR

Öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerini içeren veriler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Öğretmenlerin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	69	53,9
Kadın	59	46,1
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	92	71,9
Bekar	36	28,1
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lisans	118	92,2
Lisansüstü	10	7,8
<b>Mesleki Tecrübe</b>		
5 Yıl Ve Altı	45	35,2
6-10 Yıl	48	37,5
10 Yıl Üzeri	35	27,3
<b>Okulda Çalışma Süresi</b>		
5 Yıl Ve Altı	51	39,8
6-10 Yıl	47	36,7
10 Yıl Üzeri	30	23,4

Öğretmenler cinsiyete göre 69'u (%53,9) erkek, 59'u (%46,1) kadın; medeni duruma göre 92'si (%71,9) evli, 36'sı (%28,1) bekar; eğitim durumuna göre 118'i (%92,2) lisans, 10'u (%7,8) lisansüstü; mesleki tecrübe göre 45'i (%35,2) 5 yıl ve altı, 48'i (%37,5) 6-10 yıl, 35'i (%27,3) 10 yıl üzeri; okulda çalışma süresine göre 51'i (%39,8) 5

yıl ve altı, 47'si (%36,7) 6-10 yıl, 30'u (%23,4) 10 yıl üzeri olarak dağılmaktadır.

Öğretmenlerin sorumlu liderlik ve iş tatminine yönelik; aritmetik ortalama, standart sapma ve minimum-maksimum düzeyleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 2: Sorumlu Liderlik ve İş Tatmini Puanları Arasında Korelasyon Analizi ve Ortalama Puanlar

	Alpha	Ortalama	Standart Sapma	Sorumlu Liderlik
<b>Sorumlu Liderlik</b>	0,912	3,820	0,971	-
<b>İş Tatmini Genel</b>	0,856	3,460	0,709	0,294**
<b>İçsel Tatmin</b>	0,834	3,594	0,683	0,266**
<b>Dışsal Tatmin</b>	0,839	3,260	0,839	0,297**

\*<0,05; \*\*<0,01; Korelasyon Analizi

Öğretmenlerin "sorumlu liderlik" ortalaması yüksek 3,820±0,971, "iş tatmini genel" ortalaması yüksek 3,460±0,709, "içsel tatmin" ortalaması yüksek 3,594±0,683, "dışsal tatmin" ortalaması orta 3,260±0,839, olarak saptanmıştır. Sorumlu liderlik, iş tatmini genel, içsel tatmin, dışsal tatmin, puanları

arasında korelasyon analizleri incelendiğinde; iş tatmini genel ile sorumlu liderlik arasında  $r=0.294$  pozitif zayıf ( $p=0,001<0.05$ ), içsel tatmin ile sorumlu liderlik arasında  $r=0.266$  pozitif zayıf ( $p=0,002<0.05$ ), dışsal tatmin ile sorumlu liderlik

arasında  $r=0.297$  pozitif zayıf ( $p=0,001<0.05$ ) korelasyon bulunmuştur (Tablo 2).

Okul yöneticilerinin sorumlu liderlik özellikleri ile öğretmenlerin genel iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek için yapılan regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=11,965$ ;  $p=0,001<0.05$ ) (Tablo 3) İş tatmini genel düzeyindeki toplam değişim %7.9 oranında sorumlu liderlik tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,079$ ). Sorumlu liderlik iş tatmini genel düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,215$ ).

Okul yöneticilerinin sorumlu liderlik özellikleri ile öğretmenlerin içsel tatmin düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek için yapılan regresyon analizi

sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=9,580$ ;  $p=0,002<0.05$ ). İçsel tatmin düzeyindeki toplam değişim %6.3 oranında sorumlu liderlik tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,063$ ). Sorumlu liderlik içsel tatmin düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,187$ ).

Okul yöneticilerinin sorumlu liderlik özellikleri ile öğretmenlerin dışsal tatmin düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek için yapılan regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=12,231$ ;  $p=0,001<0.05$ ). Dışsal tatmin düzeyindeki toplam değişim %8.1 oranında sorumlu liderlik tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,081$ ). Sorumlu liderlik dışsal tatmin düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,257$ ).

Tablo 3: Sorumlu Liderliğin İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
İş Tatmini Genel	Sabit	2,639	10,776	0,000	11,965	0,001	0,079
	Sorumlu Liderlik	0,215	3,459	0,001			
İçsel Tatmin	Sabit	2,880	12,097	0,000	9,580	0,002	0,063
	Sorumlu Liderlik	0,187	3,095	0,002			
Dışsal Tatmin	Sabit	2,278	7,868	0,000	12,231	0,001	0,081
	Sorumlu Liderlik	0,257	3,497	0,001			

Lineer Regresyon Analizi

#### 4. SONUÇ

Okul yöneticilerinin sorumlu liderlik özelliklerinin öğretmenlerin iş tatminleri üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmaya Batman ili Beşiri ilçesinde görev yapan 128 öğretmen gönüllü olarak katılmışlardır.

Araştırmada öncelikle öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin sorumlu liderlik algıları sorgulanmıştır. 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre okul yöneticileri 3,820 düzeyinde sorumlu liderlik özelliklerine sahiptir. Öğretmenlerin iş tatmin düzeylerine bakıldığında ise yine 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre içsel tatmin düzeyleri 3,594, dışsal tatmin düzeyleri 3,260 ve içsel ve dışsal tatmin düzeylerini ortalamasını ifade eden genel tatmin düzeyleri 3,460'tır. Buradan öğretmenlerin okul yöneticileri, yüksek düzeyde sorumlu liderlik özellikleri göstermekte olduğu ve öğretmenlerin içsel tatmin düzeylerinin dışsal tatmin düzeylerinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin sorumlu liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş tatminleri arasında tüm boyutlarda pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifade ile okul yöneticilerinin sorumlu liderlik özelliklerine sahip

olmaları arttıkça veya azaldıkça aynı doğrultuda öğretmenlerin iş tatminleri de artmakta veya azalmaktadır.

Okul yöneticilerinin sorumlu liderlik özelliklerinin öğretmenlerin iş tatminleri üzerindeki etkilerine bakıldığında; okul yöneticilerinin sorumlu liderlik özelliklerinin öğretmenlerin içsel tatmin düzeylerini %6.3 düzeyinde, dışsal tatminlerini %8.1 düzeyinde ve genel iş tatminlerini %7.9 düzeyinde olumlu etkileyerek artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmadan ulaşılan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir.

- Bu araştırma Batman ili Beşiri ilçesinde görev yapan 128 öğretmenin görüşleri ile sınırlıdır. Okul yöneticilerinin sorumlu liderlik özelliklerinin öğretmenlerin iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemek için farklı il ve ilçelerde araştırmalar yapılabilir.
- Okul yöneticilerinin sorumlu liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları, performansları, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi diğer değişkenler üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik araştırmalar yapılabilir.

- Araştırmanın benzerleri karma araştırmalarla daha detaylı sonuçlara ulaşılabilir.

#### KAYNAKLAR

- Baycan, F. A. (1985). An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Canpolat, A.N. K. (2019). Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 5(1), 73- 112.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal liderlik çözümlerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi , 23 (23) , 74-84
- Duru, M. Ş (2015). Okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeylerinin öğretmenlerin iş tatmini üzerindeki etkisi: bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Eğimli, A. T. (2010). Çalışanlarda iş doyumunu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi , 23 (3) , 35-52
- Koçak, T. (2006). Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki (Ankara ili örneği). Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Madenlioğlu, C., Uysal, Ş. ve Banoğlu, Y. S. (2014). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 20(1), 47-69.
- Özkalp, E. (2013). Duygular, tutumlar ve iş tatmini. Kirel, Ç. A., ve Ağlargo, O. (Ed.), Örgütsel Adalet (ss. 71-80). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özkan, O. S. & Üzüm, B. (2021). Sorumlu liderlik: bir ölçek uyarlama çalışması. Journal of Management and Economics Research, 19 (4), 199-212 . DOI: 10.11611/yead.1020593.
- Özkan, O.S. (2022). Sorumlu liderlik. Güncel Kavramlarla Örgütsel Davranış. B. Üzüm, (Ed.) (ss.21-38).Konya: Eğitim Yayınevi
- Sarı, T. (2021). Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- Savaş, A. C. (2015). Okul müdürlerinin duygusal zeka ve duygusal emek yeterliklerinin, öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerine etkisi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (33), 139-148
- Umiri, A. B. S. (2003). Transformational leadership in public institutions. Unpublished Master Thesis. King Saud University, Riyadh.
- Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. J Bus Ethics, 98,57-73.
- Voegtlin, C., Patzer, M. ve Scherer, A. G. (2012). Responsible leadership in global business: a new approach to leadership and its multi-level outcomes. Journal of Business Ethics, 105(1): 1-16.
- Yardımcı, C. (2010). Paternalist liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi: Bankacılık sektörü üzerinde bir uygulama. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, A. & Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2 (2) , 277-394