

Araştırma Makalesi ♦ Research Article

Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmen İş Tatminine Etkisi

The Effect of Paternalistic Leadership Behaviors of School Administrators on Teacher Job Satisfaction

Ayşe EROL ÇALIŞKAN¹ Mustafa UZUN² Bilgehan ANBARLI³ Sevgi DEMİR⁴
Mustafa ÇALIŞKAN⁵ İlker Emin EROL⁶ Gürel ASLANDAĞ⁷ Yusuf ZORLU⁸
Bircan AKGÜN⁹

¹MEB, aerolcaliskan@gmail.com, ORCID: 0009-0009-8506-9333

²MEB, mustafa_uzun_28@hotmail.com, ORCID: 0009-0007-6200-0849

³MEB, banbarli@hotmail.com, ORCID: 0009-0000-9913-0822

⁴MEB, sevgi.demir.34@windowslive.com, ORCID: 0009-0004-3474-4654

⁵MEB, m19cc@hotmail.com, ORCID: 0009-0000-3305-4839

⁶MEB, iemin51@hotmail.com, ORCID: 0009-0003-0503-4277

⁷MEB, gurelaslandag@gmail.com, ORCID: 0009-0005-8179-2728

⁸MEB, ysfzorlu@gmail.com, ORCID: 0009-0003-5855-759X

⁹MEB, birozanlev@gmail.com, ORCID: 0009-0005-9699-1092

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:

Okul Yönetimi
Okul Yöneticisi
Paternalist Liderlik
İş Tatmini

ARTICLE INFO

Keywords:

School Management
School Administrator
Paternalistic Leadership
Job satisfaction

ÖZ

Bu çalışmada paternalist liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaya 2022-2023 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Esenler ilçesinde görev yapan 280 ilkököl öğretmeni katılmıştır. İlişkisel tarama modelinde tasarlanan çalışmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Elde edilen veriler istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapmanın yanında paternalist liderlik ve iş tatmini arasında ilişkilerin belirlenmesinde pearson korelasyon ve regresyon analizinden faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinden algılanan paternalist liderlik düzeyinin orta düzeyde olduğu öğretmenlerin iş tatmini düzeyinin yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Paternalist liderliğin iş tatmini üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir.

ABSTRACT

In this research, the relationship between paternalistic leadership and job satisfaction was examined. 280 primary school teachers working in Esenler district of Istanbul province participated in the research in the 2022-2023 academic year. In the research designed in the relational screening model, data were collected by survey method. The data obtained was analyzed with a statistical package program. In the evaluation of the data, number, percentage, mean and standard deviation were used as descriptive statistical methods, as well as Pearson correlation and regression analysis to determine the relationships between paternalistic leadership and job satisfaction. As a result of the research, it was determined that the level of paternalistic leadership perceived from school administrators was at a medium level and the job satisfaction level of teachers was high. It has been determined that paternalistic leadership has an impact on job satisfaction.

1 GİRİŞ

Nitelikli eğitim yoluyla yüksek nitelikli bireyler yetiştirmeyi amaçlayan eğitim örgütlerinin örgütsel hedeflere etkili bir şekilde ulaşmasını ve verimliliğini artıracak birçok faktör vardır. Bunlardan okul yöneticileri ve öğretmenler eğitim kalitesinin en temel belirleyicileridir (Öztürk ve Şahin, 2017; Yılmaz, 2009). Eğitim sisteminin üretim merkezi olan okulların başarısı büyük ölçüde yönetici ve öğretmenlerin koordineli ve verimli çalışmalarına bağlıdır (Seferoğlu, 2009). Bu nedenle okul yöneticilerinin yapması gereken en önemli görevlerden biri öğretmenlerin iş tatminini arttırmaktır. Aslında öğretmenlerin başarılı ve üretken olabilmeleri için mesleklerinden memnun olmaları önemlidir.

Liderlik araştırmalarının sadece liderliğin doğasına odaklanmadığı, aynı zamanda liderliğin olası sonuçlarını da incelediği görülmektedir. Bu bağlamda liderliğin örgütsel davranışta belirli değişkenlerle nasıl etkileşime girdiğine ilişkin araştırmalar günümüzde de devam etmektedir (Ozteber, 2021). Literatür incelendiğinde liderlik; örgüt kültürü, örgüt iklimi, performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık, tükenmişlik vb. Açılardan incelenmiştir (Çoğaltay ve diğ., 2016). Aslında lider, yönetim yeteneklerini örgütün hedefleri doğrultusunda kullanırken, birlikte çalıştığı kişilerin insan unsurunu da gözden kaçırmayan kişidir. Örgütsel başarıya ulaşmada çalışanların iş tatmini, diğer tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de kalitenin sağlanmasında önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Karaman ve Aylan, 2012). Bu nedenle bir liderin öncelikli olarak yönettiği ve birlikte çalıştığı çalışanları nasıl ve ne şekilde verimli hale getirebileceği üzerinde durması gerekir. Bu bakımdan liderler ve çalışanlar birlikte çalışarak verimliliği bir iş ihtiyacı olarak kabul edip ihtiyaçları karşılamaya odaklandıklarında başarı doğal olarak gelecektir. Aslında ihtiyaçların karşılanması hem lider hem de yönettiği çalışanlar için iş tatmini sağlar.

Bir lider olarak okul yöneticileri, başta öğretmenler olmak üzere birlikte çalıştıkları tüm personelin ihtiyaçlarını anlamalı ve yönettiği kurumların istenilen başarıyı getirebilmesi için bu ihtiyaçları karşılamaya çalışmalıdır (Niyazi, 2006). Öte yandan toplumsal kültür çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını belirler ve bu beklentiler liderlik tarzlarını belirleyerek çalışanların performansını etkiler (Çakinberk ve Demirel, 2010). Bu bağlamda eğitim örgütlerinin örgütsel amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için bir lidere ve gerekli liderliğe ihtiyaçları vardır.

Liderlik kavramı, kişisel özelliklerle başkalarını etkilemek, gruptaki herkesi hedefe doğru en doğru ve etkili şekilde yönlendirmek ve etrafındaki insanları etkileyerek örgütün hedeflerine ulaşmasıdır. Liderler, kurumun misyon ve vizyonu çerçevesinde ekonomik ve sosyal ortamda gelecekte meydana gelebilecek olası değişiklikleri dikkate almalıdır (Özsalmanlı, 2005).

Paternalist liderlik kavramı sadece yöneticilerin astlarıyla olan ilişkileri açısından değil, aynı zamanda astların bu tutum ve davranışlar hakkında ne hissettikleri, motivasyonları, bu kalıbın örgütün iç dinamiklerini ne ölçüde etkilediği değerlendirilmektedir (Köksal, 2011). Çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi de tartışılmalıdır. Tüm bu çıktılar artıları ve eksileri dikkate alınarak değerlendirilmeli, kuruma uygun görülen ve olumlu ivme gösterenler hayata geçirilmelidir. Paternalist lider; otoriter, güçlü ve paternalist bir liderlik imajını dürüstlük ve yardımseverlikle birleştirerek, çalışanlara karşı aile ebeveyni tavrına benzer bir tutum sergileyerek süreç boyunca ortaya çıkan sorunlara çözüm bulmaya çalışır (Tekin, 2019).

Örgütlerde liderlerin temel sorumluluğu, çalışanların isteklerinin sürekli ve aktif olmasını sağlamak, örgüt içinde iletişim kanallarını açık tutmak, kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamak ve güven duygusunu geliştirmektir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2019). Bir örgütün başarılı olabilmesi için taktik ve stratejik düşünmenin yanı sıra örgüt içinde liderlerin oluşturduğu kültürel bir yapının da olması gerekir (Ereş, 2004; Yalçınkaya, 2002). Örgütsel hedeflere bağlı olan liderlerin, yönetsel işlevleri yerine getirirken öncelikle çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmeye motive etmeleri gerekmektedir (Alkın ve Ünsar, 2007). Bu bakımdan liderler, örgüt içerisinde çalışanların motivasyonunun sağlanmasında önemli bir rol ve işleve sahiptir (Kocabaş ve Karaköse, 2005).

İş tatmini iki farklı motivasyon kaynağından etkilenir: dışsal motivasyon ve içsel motivasyon. İnsanların mevcut ihtiyaçlarına verilen yanıtlar içsel motivasyonu oluşturur (Tunçer, 2013). Bilgi ihtiyacı, merak, yeterlilik ihtiyacı, başarıma ve gelişme arzusu, hepsi içsel motivasyonla ilgilidir. Dışsal motivasyon ise çalışanın dışında gelişir ve kişisel çevrenin etkisindedir. Bu bağlamda liderliğin çalışanların dışsal motivasyonunu teşvik etmeye ve dolayısıyla içsel motivasyonlarını artırmaya yardımcı olması önemlidir

(Yeşil, 2016). Bu bağlamda özellikle Doğu toplumlarında çalışanların yardımsever ve babacan tutuma sahip liderlerden etkilenebildiği görülmektedir. Bu noktada çalışanların aile ortamını ve aidiyet duygusunu temel alarak üstlerine sorgusuz sualsiz itaat ettiği ve sadık olduğu, güven ve saygıya dayalı bir liderlik modeli öneren paternalist liderlik kavramı ortaya çıkmaktadır (Cerit ve diğ., 2011). Öte yandan otoriter özelliklere sahip bu liderlik türü insanlarda korku da yaratabilmektedir. Bu liderlik tarzının çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olabileceği değerlendirilmektedir (Arıkan, 2001). Paternalist liderlik tarzının, özellikle Batı ülkelerinde bu liderlik tarzının garip görüldüğü ülkemizin coğrafi konumunda, diğer liderlik tarzlarına göre liderler ve çalışanlar tarafından benimsenme ihtimalinin daha yüksek olduğu bilinmektedir (Çalışkan ve Özkoç, 2016). Bu bakımdan ülkemizde ataerkil liderliğin incelenmesi oldukça önemlidir. Bu noktada paternalist liderlik kavramlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek önem kazanmaktadır.

Yöneticilerin liderlik davranışları çalışanların iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Aynı şekilde yöneticilerin davranışları da çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyebilmektedir (Akataay ve diğ., 2016). Bir yöneticinin liderlik tarzı bir organizasyonda önemli bir faktördür. Lider olabilmek için tüm takipçilerine en iyi şekilde rehberlik etmek ve onları etkileme yeteneğine sahip olmak gerekir. Bir liderin takipçilerini etkileyip yönlendirebilmesi için kendi deneyimlerine ve yaşam koşullarına bağlı bir liderlik tarzı benimsemesi gerekmektedir (Mücevher ve Erdem, 2019).

Eğitimin kalitesini belirleyen en önemli faktörlerden biri öğretmendir. Öğretmenlerin sorumlulukları örgüt içindeki sorumluluklar ve eğitim faaliyetleriyle sınırlı olmayıp, çağımızın tüm okul ortamını ve kapsayıcı programlarını da kapsamaktadır. Öğrenciler, veliler, diğer öğretmenler ve okul yöneticileri gibi paydaşlara yönelik tutum ve davranışlar, sosyal ilişkiler, kariyer tatmini ve daha birçok husus öğretmenlerin örgütlerdeki rolünü ve etkililiğini belirleyen diğer faktörlerdir (Karip ve Köksal, 2018). Bu bağlamda öğretmenlerin iş tatmini, öğretmenlerin ve eğitim kurumlarının örgütsel hedeflere ulaşmasında önemli bir faktör olarak önem kazanmaktadır (Gurbetoğlu ve Yücel, 2019).

Paternalist liderlik tarzının öğretmenlerin iş tatminini, işe bağlılığını, işten zevk almasını, sorumluluk duygusunu, işe devamını, okul gelişimini ve verilen eğitimin kalitesini etkilediği söylenebilir (Özgenel ve Canuyulasi, 2020). Bu bağlamda paternalist liderlik ile öğretmenlerin iş tatmini veya tatminsizliği arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Eğitim alanında yukarıdaki değişkenlerle ilgili yeterli sayıda çalışmanın bulunmaması alan yazına katkı açısından önemlidir. Ayrıca paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeyi, yönetim uygulamalarına işlevsellik kazandırmayı ve okul yöneticilerine, uygulayıcılara ve politika yapıcılara katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek ve sonuçları ortaya koymaktır.

2 MATERYAL VE METOD

2.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir.

2.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2022-2023 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Esenler ilçesinde bulunan, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemine ise evren içerisinde bulunan kolayca örnekleme yöntemi ile belirlenen 280 öğretmen oluşturmıştır.

2.3 Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veriler kişisel bilgi formu ve Paternalist Liderlik Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği ile toplanmıştır. Paternalist Liderlik Ölçeği Dağlı ve Ağalday (2017) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 22 madde ve 4 faktörden (yardımsever liderlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik, çıkarıcı liderlik) oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı cronbach alfa yöntemi ile sınıanmış ve .89 olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin iş tatmini belirlemek için, Akkamış (2010) tarafından geçerlilik ve güvenirliği sınıanmış 'Minnesota İş Tatmini Ölçeği' anketi kullanılmıştır. Geliştirilen ölçek 20 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı cronbach alfa yöntemi ile sınıanmış ve .90 olarak bulunmuştur.

2.4 Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 22.0 istatistik programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde analizlerinden, ölçeğin incelenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır. Araştırma değişkenlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (Çarpıklık) değerleri incelenmiştir. Değişkenlerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Verilerin analizinde parametrik yöntemler kullanılmıştır. Paternalist liderlik ve iş tatmini arasında ilişkilerin belirlenmesinde Pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

3 BULGULAR VE YORUMLAR

Öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerine göre dağılımı Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Öğretmenlerin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	160	57,1
Kadın	120	42,9
Yaş		
30 Ve Altı	28	10,0
31-35	86	30,7
36-40	68	24,3
41 Ve Üstü	98	35,0
Okulda Çalışma Süresi		
1-5 Yıl	106	37,9
6-10 Yıl	54	19,3
11-15 Yıl	18	6,4
16-20 Yıl	20	7,1
20 Yıl Ve Üzeri	82	29,3

Öğretmenler cinsiyete göre 160’ı (%57,1) erkek, 120’si (%42,9) kadın olarak dağılmaktadır. Öğretmenler yaşa göre 28’i (%10,0) 30 ve altı, 86’sı (%30,7) 31-35, 68’i (%24,3) 36-40, 98’i (%35,0) 41 ve üstü olarak dağılmaktadır. Öğretmenler okulda çalışma süresine göre 106’sı (%37,9) 1-5 yıl, 54’ü (%19,3) 6-10 yıl, 18’i (%6,4) 11-15 yıl, 20’si (%7,1) 16-20 yıl, 82’si (%29,3) 20 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Öğretmenlerin paternalist liderlik algısı ve iş tatminine yönelik; aritmetik ortalama, standart sapma ve minimum-maksimum düzeyleri incelenmiştir. Öğretmenlerin “paternalist liderlik genel” ortalaması orta 3,298±0,949 (Min=1; Maks=5), “yardımseverlik” ortalaması orta 3,301±0,933 (Min=1; Maks=5), “ahlaki liderlik” ortalaması orta 3,378±1,036 (Min=1; Maks=5), “otoriter liderlik” ortalaması orta 2,795±1,004 (Min=1; Maks=5), “çıkarıcı liderlik” ortalaması orta 2,683±0,953 (Min=1; Maks=5), “iş tatmini” ortalaması yüksek 3,547±0,727 (Min=1.6; Maks=4.95) olarak saptanmıştır.

Öğretmenlerin algıladığı paternalist liderlik ve iş tatmini düzeylerini belirleyen boyutlar arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 2. Paternalist Liderlik ve İş Tatmini Puanları

	Ortalama	Standart Sapma	İş Tatmini
İş Tatmini	3,547	0,727	-
Paternalist Liderlik Genel	3,298	0,949	0,643**
Yardımseverlik	3,301	0,933	0,630**
Ahlaki Liderlik	3,378	1,036	0,631**
Otoriter Liderlik	2,795	1,004	-0,592**
Çıkarıcı Liderlik	2,683	0,953	-0,562**

**<0,01; Pearson Korelasyon Analizi

İş tatmini, paternalist liderlik genel, yardımseverlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik, çıkarıcı liderlik, puanları arasında korelasyon analizleri incelendiğinde; paternalist liderlik genel ile iş tatmini arasında $r=0.643$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), yardımseverlik ile iş tatmini arasında $r=0.63$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), ahlaki liderlik ile iş tatmini arasında $r=0.631$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), otoriter liderlik ile iş tatmini arasında $r=-0.592$ negatif orta ($p=0,000<0.05$), çıkarıcı liderlik ile iş tatmini arasında $r=-0.562$ negatif orta ($p=0,000<0.05$) düzeyde korelasyon bulunmuştur.

Tablo 3. Paternalist Liderliğin İş Tatmini Üzerine Yordayıcı Etkisi

Bağımsız Değişken	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	p	%95 Güven Aralığı	
	B	SE	β			Alt	Üst
Sabit	1,923	0,121		15,928	0,000	1,685	2,161
Paternalist Liderlik Genel	0,492	0,035	0,643	13,998	0,000	0,423	0,562

*Bağımlı Değişken=İş Tatmini, $R=0,643$; $R^2=0,411$; $F=195,948$; $p=0,000$; Durbin Watson Değeri=2,187

Paternalist liderlik ile iş tatmini arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=195,948$; $p=0,000<0.05$). İş Tatmini düzeyindeki toplam değişim %41.1 oranında paternalist liderlik tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,411$). Paternalist liderlik iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,643$).

Tablo 4. Paternalist Liderlik Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerine Yordayıcı Etkisi

Bağımsız Değişken	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	p	%95 Güven Aralığı	
	B	SE	β			Alt	Üst
Sabit	-0,463	0,788		-0,588	0,557	-2,014	1,088
Yardımseverlik	0,490	0,107	0,628	4,558	0,000	0,278	0,701
Ahlaki Liderlik	0,388	0,087	0,553	4,465	0,000	0,217	0,559
Otoriter Liderlik	0,014	0,089	0,019	0,157	0,875	-0,161	0,189
Çıkarıcı Liderlik	0,389	0,108	0,510	3,596	0,000	0,176	0,602

*Bağımlı Değişken=İş Tatmini, $R=0,668$; $R^2=0,439$; $F=55,543$; $p=0,000$; Durbin Watson Değeri=2,107

Yardımseverlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik, çıkarıcı liderlik ile iş tatmini arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=55,543$; $p=0,000<0.05$). İş Tatmini düzeyindeki toplam değişim %43.9 oranında yardımseverlik, ahlaki liderlik, otoriter liderlik, çıkarıcı liderlik tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0,439$). Yardımseverlik iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,628$). Ahlaki Liderlik iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,553$). Otoriter Liderlik iş tatmini düzeyini etkilememektedir ($p=0.875>0.05$). Çıkarıcı Liderlik iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,510$).

4 SONUÇ

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışlarına ilişkin algılarının "orta düzeyde" olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerinin babacan liderliği ilişkin algılarının ortalamaları en yüksekte en düşüğe sırasıyla; ahlaki liderlik, yardımseverlik, otoriter liderlik, çıkarıcı liderlik alt boyutu şeklinde sıralanmaktadır. İş tatminine ilişkin öğretmenlerin orta düzey tatmine sahip olduğu görülmüştür.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda paternalist liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde; paternalist liderlik ile iş tatmini arasında pozitif orta, yardımseverlik ile iş tatmini arasında $r=0.63$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), ahlaki liderlik ile iş tatmini arasında pozitif orta, otoriter liderlik ile iş tatmini arasında negatif orta, çıkarıcı liderlik ile iş tatmini arasında negatif orta düzeyde korelasyon olduğu belirlenmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda paternalist liderliğin iş tatmini üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticileri paternalist liderlik davranışlarını sergiledikçe öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri artmaktadır. Paternalist (babacan) liderliğin sadece "Yardımseverlik", "Ahlaki Liderlik" ve

“Çıkarıcı Liderlik” alt boyutlarının öğretmenlerin iş tatmini üzerinde anlamlı birer yordayıcı oldukları tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Akatay, A., Yücekaya, P., & Kısacık, N. Ç. (2016). Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 483-509.
- Akkamış, O. (2010). İlköğretim I. ve II. kademe öğretmenlerinin iş tatmini üzerine bir değerlendirme. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alkın, C., & Ünsar, S. (2007). Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 75-94.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Bozkurt, E., Üstün, A., & Bayar, A. (2018). Okul Yöneticilerinin Okul Çevre İlişkileri ile İlgili Sorunları ve Çözüm Önerileri. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 2561-2574.
- Cerit, Y., Özdemir, T., & Akgün, N. (2011). Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları sergilemelerini istemeye yönelik görüşlerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Çakinberk, A., & Demirel, E. T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 103-119.
- Çalışkan, N., & Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde paternalist liderlik algısına etki eden ulusal kültür tiplerinin belirlenmesi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 11(44), 240-250.
- Çogaltay, N., Yalcin, M., & Karadağ, E. (2016). Educational leadership and job satisfaction of teachers: A meta-analysis study on the studies published between 2000 and 2016 in Turkey. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16(62).
- Dağlı, A. ve Ağalday B. (2018). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(66), 518-534.
- Ereş, F. (2004). Eğitim yönetiminde stratejik planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 21-29.
- Gurbetoğlu, A., & Yücel, B. G. (2019). Okulöncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Temel Eğitim*, 1(2), 6-19.
- Karaman, A., & Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Karip, E., & Köksal, K. (1996). Etkili eğitim sistemlerinin geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(6), 245.
- Kocabaş, İ., & Karaköse, T. (2005). Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel ve Devlet Okulu Örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-122.
- Mücevher, M. H., & Erdem, R. (2019). Başarılı Yönetici ve Yöneticilik: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 48-77.
- Niyazi, C. A. N. (2006). Öğretmen liderliğinin geliştirilmesinde müdürün rol ve stratejileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(21), 349-363.

- Ozteber, A. G. (2021). Dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin aracı rolü: Tekstil ve kimya sektörlerinde bir araştırma (Master's thesis, İstinye Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Özgenel, M., & Canuylassı, R. (2020). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının örgütsel mutluluğa etkisi. *Eğitim ve Teknoloji*, 3(1), 14-31.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.
- Öztürk, N., & Şahin, S. (2017). Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *İlköğretim Online*, 16(4), 1451-1468.
- Seferoğlu, S. S. (2009). İlköğretim okullarında teknoloji kullanımı ve yöneticilerin bakış açıları. *Akademik Bilişim*, 2, 11-13.
- Tekin, E. (2019). Paternalist liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 54(1), 178-204.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay dergisi*, (88), 87-108.
- Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Yalçınkaya, M. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2).
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yılmaz, K. (2009). Okul müdürlerinin denetim görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 19-35.