

## İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖĞRETMENLERİN İLETİŞİM KURMA DÜZEYLERİ İLE YÖNETİCİLERİNİN DESTEKLEYİCİ LİDERLİK ROLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

### The Relationship between Teachers' Communication Competence and Managers' Supportive Leadership Roles in Primary Schools

İ.Halil ÇANKAYA<sup>1</sup>  
Cemal AKÜZÜM<sup>2</sup>

#### Özet

*Bu araştırmanın amacı, sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul içerisindeki iletişim kurma düzeyleri ile yöneticilerinin destekleyici liderlik rolleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma tarama modeline dayalı bir araştırmadır. Araştırmanın çalışma evrenini Elazığ İl merkezinde 2008–2009 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde görev yapan 1500 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, mevcut evren içerisinde dağıtılan 460 ölçeğe cevap veren 387 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan destekleyici liderlik ölçeği Hoy (1991) tarafından, iletişim yeterliliği ölçeği ise Jorado vd (2006) tarafından geliştirilmiştir. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişki, SPSS 13 programında doğrusal regresyon ve basit korelasyon analizleri ile saptanmıştır. Araştırmada, okul yöneticilerinin destekleyici liderlik rolleri ile öğretmenlerin iletişim yeterlilikleri arasında pozitif bir ilişki olduğu ve öğretmenlerin algıladıkları destekleyici liderlik rollerinin iletişim düzeyini anlamlı yordadığı saptanmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Destekleyici Liderlik, İletişim Yeterliliği, Etkili İletişim

#### Abstract

*The aim of this research is analyze according to class teachers' perceived relationship between communication level of classroom teachers and school managers' supportive leadership roles in schools. This research has been conducted based on screening model. Sampling of this research consists of classroom teachers working in Elazığ city center during 2008–2009 fall education term. The sampling of research is 460 composed of 387 teachers employed within the present population. In research supportive leadership scale It was developed by Hoy (1991) and communication competence scale developed by Jurado et all (2006). In this research the data obtained from the answers given by teachers were analyzed by SPSS 13 data analysis program and findings related to correlation matrix of variables and linear simple regression analysis have been detected. According to correlation bond between variables there is a meaningful and positive relationship between school managers' supportive leadership and teachers' communication level. According to simple linear regression analysis' result it has been found out that perceived supportive leadership of teachers directed to school predicts communication skills meaningfully.*

<sup>1</sup> Arş.Gör; Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, 23119 - Elazığ, ihcankaya@hotmail.com

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi; Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 23119 - Elazığ, cemalakuzum@hotmail.com

**Keywords:** Supportive Leadership, Communication sufficiency, Effectiveness  
Communication

### Giriş

Liderlik konusunda çok çeşitli tanım yer almaktadır. Bunlardan önemli görülen bazıları aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

- ✓ Liderlik, örgütün amaçlarını tam anlamıyla gerçekleştirebilmesi için kritik anlarda karar verme sürecidir (Bennis, 1999).
- ✓ Liderlik, geleceği görmek, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı hedefler belirleyebilmek ve bu hedefleri gerçekleştirmek için örgütün maddi ve insan gücü kaynaklarını etkili olarak kullanmaktır (Şişman ve Turan, 2001).
- ✓ Liderlik, lider ile izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir (Graen, 1976).
- ✓ Liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür (Etzioni, 1964).
- ✓ Liderlik, güçlü bir etkidir (Arygris, 1976).

Liderlik ile ilgili yapılan bu tanımlarda liderliğin farklı özellikleri vurgulanmış olup liderliğin bir kişilik özelliği olarak, bir nitelik olarak ve bir etkili davranış tarzı olarak tanımlandığı görülmektedir. Hızlı bir değişimin yaşandığı ve rekabet ortamının olduğu piyasalarda örgüt çalışanlarının daha fazla motive edilmesine, performanslarına göre değerlendirilmesine ve duygusal beklentilerinin karşılanmasına yönelik liderlik davranışlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Grup üyeleri üzerinde duygusal etki oluşturabilen, onları motive edebilen, vizyon oluşturabilen, bir ilham kaynağı olabilen liderlik rolleri bu ihtiyaçların karşılanmasında etkilidir (Drucker, 2003). Bu durum, liderin informal rollerine olan ihtiyacı artırmaktadır. İnfomal rollerin çalışanlar üzerinde önemli etkisi olduğu örgütlerin başında okullar gelmektedir. Bu bağlamda okul yöneticileri öğretmenleri güdülemesi, etkili iletişim kurabilmesi ile informal rollerini uygulayabilir (Çelik, 2003). Destekleyici liderlik, hizmet liderliği ve ruhsal liderlik rolleri informal liderlik rolleri arasında ivme kazanan liderlik davranışları arasında yer almaktadır (Baloğlu ve Karadağ, 2009). Bu çalışmada destekleyici liderlik rolleri üzerinde durulacaktır.

Bennis'e (1999) göre destekleyici liderin üç önemli rolü vardır: Öğrenmeyi kolaylaştırmak, çalışanları motive etmek ve değerlerle yönetim. Destekleyici lider, kendisini izleyenler ile ilgilenen ve izleyicilerine karşı açık bir duruş sergileyen kişidir (Peters, 2000). Destekleyici liderin en önemli özellikleri; çalışanların yaptıklarını takdir etmek, çalışanlara karşı yapıcı eleştirilerde bulunmak, eleştirilerinin sebebini açıklamak ve çalışanlara pozitif dönütler vermektir (Turan, 1998). Destekleyici lider çalışanların kişisel beklentilerini göz önünde bulunduran özelliği ile öne çıkmaktadır (Yılmaz, 2004). Bu özelliklerin dışında destekleyici lider; çalışanları değişime teşvik etme, risk almayı destekleme ve onlara fırsat verme davranışlarını da sergilemektedir (Şişman, 2002).

İnformal ilişkilere ağırlık vererek destekleyici liderlik rolleri sergileyebilen okul yöneticileri pozitif bir yönetim oluşturabilme amacı taşırlar (Fray, 1995). Pozitif yönetim, çevreye karşı empati kurma, herkese karşı olumlu yaklaşma ve yüksek düzeyde güven kazanma odaklı davranışları hedeflemektedir. Pozitif düşünebilen okul yöneticilerinde, problem çözme yeteneği ve çalışanlara yönelik sosyal destek sağlama eğilimi daha üst düzeydedir (İbrahimoğlu, 2003). Destekleyici liderlik rollerini sergilemeyi amaçlayan bir okul yöneticisinin yukarıda ifade edilen informal davranışları sergileyebilmesinde kendisi için gerekli olan en önemli stratejik araç öğretmenlerle etkili iletişim kurabilmesidir.

İletişim, örgütlerin ve liderin etkili olabilmesi için gereklidir. (Zıllıoğlu, 1996). İletişim aracılığı ile okul yöneticisi, fikirlerini açığa vurma, onları paylaşma ve değerlendirme olanağına sahip olur (Tutar ve Yılmaz, 2003). Okul yöneticisinin etkili iletişim kurabilmesi için öğretmenlerin duygu, düşünce ve davranışlarını anlama ve bu davranışlara uygun hareket etme yeteneği olmalıdır (Kelly, 1982). Bu bağlamda öğretmenleri sürekli destekleyen bir yönetici, onların duygu ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşabilmelerine imkân tanımaktadır (Shepherd, 1983). Destekleyici liderlik davranışlarını sergilemeyi amaçlayan bir okul yöneticisi sosyal zekâya da (yeteneklerine) önem vermelidir çünkü sosyal zekâ, söz ve hareket içeren davranışları, sosyal rol ve yetenekleri ve duyguları ifade edebilmek, sosyal olayları ve davranışları iyi çözümleyebilmektir (Albrecht, 2006).

Genel anlamda okul yöneticilerinin destekleyici liderlik rolleri açısından öğretmenler üzerinde etkili olabilmesi onlarla iyi düzeyde iletişim kurabilmesine bağlıdır. Ülkemizde okul yöneticilerinin liderlik, iletişim ve genel eğitim yönetimi konularında hizmet öncesi bir eğitimden geçmemiş olmalarından dolayı okul yöneticilerinin destekleyici liderlik rollerine ilişkin öğretmen algılarının tespit edilmesi bu çalışmanın gerekliliği olarak kabul edilmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin destekleyici liderlik rolleri ile öğretmenlerin okul içerisindeki iletişim kurma düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu nedenle çalışmada şu sorulara cevap aranmıştır:

- ✓ Öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerinin destekleyici liderlik rolleri ile öğretmenlerin okul içerisindeki iletişim kurma düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
- ✓ Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin destekleyici liderlik rolleri öğretmenlerin iletişim düzeylerini anlamlı yordamakta mıdır?

### **Yöntem**

Bu araştırma, tarama modeline dayalı bir çalışmadır. Tarama modeli, çok sayıda elemandan oluşan evren hakkında genel yargıya ulaşmak amacıyla

evrenin tümü yada temsil yeteneği olan örneklem üzerinde yapılan çalışmadır (Karasar, 2003).

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın çalışma evrenini Elazığ İli Merkez İlköğretim okullarında 2008-2009 bahar yarıyılında görev yapan yaklaşık 1500 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde mevcut çalışma evreni içerisinde tesadüfi olarak seçilmiş 30 ilköğretim okulunda görev yapan ve tesadüfi olarak seçilen 460 sınıf öğretmenine ölçekler dağıtılmış olup, öğretmenlerden geriye dönen 387 ölçek formu değerlendirilmeye alınmıştır.

### **Veri Toplama Araçları**

Destekleyici liderlik ölçeği: Ölçek, Hoy (1991) tarafından geliştirilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçek maddelerinin orijinalindeki gibi tek boyut altında toplandığı tespit edilmiştir. Ölçeğin 9 maddeden oluştuğu saptanmıştır. Ölçeğin faktör analizi sonuçları tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1** Destekleyici Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

<b>OKUL YÖNETİCİSİ;</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>KMO</b>	<b>Cronbach Alpha</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>P</b>	<b>SD</b>
Öğretmenlerin mesleki ve kişisel problemlerine yardımcı olmaktadır.	.747	.904	.893	7.05	0.00	6
Öğretmenlere karşı yapıcı eleştirilerde bulunur.	.769					
Öğretmenleri eleştirirken nedenlerini de söyler.	.762					
Öğretmenleri dinler.	.864					
Öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılamak için çaba gösterir.	.683					
Öğretmenlere danışarak karar verir.	.631					
Öğretmenleri över.	.621					
Öğretmenlere sık sık teşekkür eder.	.591					
Öğretmenlerin önerilerine açıktır.	.506					

Ölçeğin Alpha iç tutarlılık katsayısı .893 olup, KMO puanı ise .904 olarak tespit edilmiştir. Hoy (1991) tarafından yapılan ölçeğin orijinal çalışmadaki iç tutarlılık katsayısı .910, KMO puanı ise 897 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısının .60’dan yüksek olması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2007). Her iki çalışmada da iç tutarlılık katsayısının yüksek olması ölçeğin güvenilirliğini ortaya koymaktadır.

İletişim yeterliliği ölçeği: Ölçek, Jurado, vd (2006) tarafından öğretmenlere yönelik olarak geliştirilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucuna göre en düşük faktör yükü .35 olarak alınmış (Büyüköztürk, 2007) ve ölçek maddelerinin orijinalinde olduğu gibi tek boyut altında toplandığı tespit edilmiştir. Ölçeğin faktör analizi sonuçları tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2** *İletişim Yeterliliği Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları*

<b>BU OKULDA;</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>KMO</b>	<b>Cronbach Alpha</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>P</b>	<b>SD</b>
Yönetici ve öğretmenlerle problemlerimi rahatlıkla konuşabilirim.	.796	.827	.712	6.01	0.00	5
Okulun kurallarına uyarım	.682					
Okuldaki sosyal etkinliklere katılırım.	.776					
Yöneticinin iyi davranışlarını örnek alırım.	.720					
Okulda herkesle kolaylıkla iletişim kurabilirim.	.695					
Öğretmenlere ve öğrencilere karşı olumlu yaklaşırım	.652					
Öğretmenleri ve öğrencileri dinlerken konuşmalarına müdahale etmem.	.638					
Okulda her türlü işbirliğine açığım.	.532					

Ölçeğin Alpha iç tutarlılık katsayısı.712 olup, KMO puanı ise .827 olarak belirlenmiştir. ölçeğin Jurado, vd (2006) tarafından yapılan çalışmadaki iç tutarlılık katsayısı.756, KMO puanı ise .856 olarak tespit edilmiştir. Her iki araştırmada da iç tutarlılık katsayısının yüksek olması ölçeğin güvenilirliğini ortaya koymaktadır.

### **Verilerin Analizi**

Araştırmada model olarak, yöneticilerin destekleyici liderlik rolleri bağımsız değişken, öğretmenlerin okul içerisindeki iletişim kurma düzeyleri ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı yordayıp yordamadığını tespit etmek için basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Öğretmen algılarına göre destekleyici liderlik bağımsız değişkeni ve iletişim kurma düzeyi bağımlı değişkeni arasındaki ilişkinin yönünü tespit etmek için ise basit korelasyon analizi yapılmıştır. Öğretmenlerin vermiş oldukları cevapların genel ortalamaları hesaplanarak toplam puanlar üzerinden regresyon modeli ve korelasyon analizleri yapılmıştır.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin destekleyici liderlik rolleri ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalamasının  $\bar{X} = 3.69$  “katılıyorum” düzeyinde olduğu

saptanmıştır. Öğretmenler okul yöneticilerinin kendilerini destekleyen tutum içerisinde oldukları bildirmişlerdir. Ölçek aralıkları 1.00-1.80 “hiç katılmıyorum”, 1.81-2.60 “katılmıyorum”, 2.61-3.40 “kısmen katılıyorum”, 3.41-4.20 “katılıyorum”, 4.20-5.00 “tamamen katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir.

Öğretmenlerin okul içerisindeki iletişim düzeyleri ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalamasının  $\bar{X} = 3.83$  “yeterli düzeyde” olduğu saptanmıştır. Ölçeğin aralıkları 1.00-1.80 “çok yetersiz düzeyde”, 1.81-2.60 “yetersiz düzeyde”, 2.61-3.40 “normal düzeyde”, 3.41-4.20 “yeterli düzeyde”, 4.20-5.00 “oldukça yeterli düzeyde” biçiminde değerlendirilmiştir.

### Bulgular

Bu araştırmada elde edilen basit regresyon ve korelasyon analizi sonuçları tablo 3 ve tablo 4’te gösterilmiştir.

**Tablo 3** Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu

Destekleyici Liderlik		İletişim Düzeyi	
Destekleyici Liderlik	r	1	.354 P.000(**)
İletişim Düzeyi	r	.354	1 P.000(**)

\*\*P< .01 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 3’te korelasyon analizi sonucunda, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin destekleyici liderlik konusunda gösterdikleri davranışlar ile öğretmenlerin okul içerisindeki iletişim kurabilme düzeyleri arasında pozitif bir ilişkinin ( $r = .354, p < .01$ ) olduğu görülmektedir.

**Tablo 4** Değişkenler Arasındaki Basit Regresyon Modeli

Bağımsız değişken destekleyici liderlik	B	Standart Hata	B	T	p	F	R	R <sup>2</sup>
Sabit	8.998	1.261		8.866	.000	14.600	.264	.322**
Destekleyici Liderlik	.223	1.028	.284*	2.933	.010			

Bağımlı Değişken: İletişim Düzeyi \*\*p<.01, \*p<.05,

Tablo 4’te destekleyici liderlik bağımsız değişkeninin öğretmenlerin okul içerisindeki iletişim düzeyleri anlamlı ve pozitif olarak yordadığı ( $R=.264$ ,  $R^2=.322$ ,  $p<.01$ ) görülmektedir. Standardize edilmiş  $\beta$  (Beta) değerlerine (etkisine) bakıldığında ( $\beta= .284$ ,  $P<.05$ ) düzeyinde okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışının öğretmenlerin iletişim düzeylerini anlamlı olarak yordamaktadır. Destekleyici liderlik değişkeni iletişim düzeyini % 32 oranında ve anlamlı yordamaktadır. Bu bağlamda öğretmenlerin okul içerisinde iletişim kurabilme (işbirliği) düzeyinin okul yöneticisinin destekleyici tavırlarına göre değişkenlik gösterdiği görülmektedir.

### Tartışma ve Sonuç

Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik rolleri ile sınıf öğretmenlerinin okul içerisindeki iletişim düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ( $r= .354$ ,  $p<.01$ ) görülmektedir. Bu bulgu; Bennis’in (1999) araştırmasında tespit ettiği destekleyici liderlik rollerinin işgörenlerin motivasyon ve güven düzeyi üzerinde olumlu bir etki oluşturduğu sonucu, Rallis ve Goldring’ın (2000) ilköğretim okullarında yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin destekleyici liderlik rollerinin öğretmenlerin mesleki dayanışma ve iletişim yeterlilikleri üzerinde pozitif etki oluşturduğuna yönelik tespitleri ile karşılaştırıldığında tutarlılık göstermektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı destekleyici liderlik rollerinde bulunmaları öğretmenlerin okul ortamında daha sosyal olabilmelerine katkı sağlayabilmektedir. Araştırmada tespit edilen diğer bir bulguya göre, okul yöneticilerinin destekleyici liderlik rollerinin öğretmenlerin okul içerisindeki iletişim düzeylerini %32 oranında anlamlı yordamasıdır. Bu oran yüksek olmamasına rağmen (bireylerin iletişim düzeyleri üzerinde kişilik özellikleri, eğitim ve kültürel etkenler de söz konusudur) öğretmenlerin okul içerisindeki iletişimlerinin okul yöneticisinin destekleyici liderlik davranışlarından pozitif olarak etkilendiğini göstermektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin okul ortamında işbirliği yapabilmelerinde okul yöneticisinin destekleyici liderlik davranışlarının katkı sağladığı söylenebilir. Bu bulguları destekleyen literatürde yer alan diğer araştırma sonuçlarına bakıldığında, Kolamaz (2007) yöneticilerin destekleyici liderlik davranışlarının öğretmenlerin okula bağlılık ve iletişim düzeyleri üzerinde pozitif etki oluşturduğunu tespit etmiştir. Abrams (2000) özel işletmelerde yaptığı gözlemlerde, yöneticilerin destekleyici liderlik rollerinin çalışanlar arasında etkili iletişimin temel bir öncülü ve yordayıcısı olduğunu tespit etmiştir. Eren (1998) destekleyici liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumunu, işe bağlılığını ve iletişim düzeylerini pozitif olarak etkilediğini bildirmiştir. Drucker (1984) ise yöneticilerin sergiledikleri destekleyici liderlik davranışlarının çalışanların sosyal iletişim becerileri ve verimli çalışma düzeyleri üzerinde pozitif etki oluşturduğunu saptamıştır. Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik rollerinin, öğretmenlerin okul içerisindeki iletişim düzeyleri üzerinde pozitif bir yordayıcı olması açısından okulda genel iletişim düzeyinin artırılabilmesi için;

- ✓ Okul yöneticisi, günlük ofis saatleri oluşturmalı ve bu saatler içerisinde öğretmenlerle yüz yüze görüşerek onların görüş, öneri ve beklentilerini dinlemelidir.
- ✓ Okul yöneticisi, eğitim öğretim yılı başındaki öğretmenler kurulu toplantısında öğretmenlere yönelik yıl içerisinde yapılabilecek sosyal faaliyetler planını (geziler, turnuvalar, ev toplantıları vb) öğretmenlerle birlikte oluşturmalıdır.
- ✓ Destekleyici tutum içerisinde olan okul yöneticisi öğretmenlerin okuldaki işbirliğini sinerjiye dönüştürebilmek için öğretmenlerin okul iş takımları içerisinde görev almasını sağlayarak takım çalışmasını cazip hale getirmelidir.

### Kaynaklar

- Abrams, R. (2000). *İç Çamaşırların Her Zaman Temiz Olmalı*. İstanbul: Profilo Yayınları.
- Albrecht, K. (2006). *Sosyal Zeka*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Arygris, C. (1976). *Increasing Leadership Effectiveness*. Newyork: McGraw Hill Inc.
- Baloğlu, N. ve Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yönetimi Dergisi*, 58, 165-190.
- Bennis, W. (1999). *Bir Lider Olabilmek*. (Çev: Umud Teksöz). İstanbul: Sistem Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Spss Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Drucker, P. (1984). *Sevki ve İdarecilik Uğraşı*. İstanbul: Araştırma A.Ş Yayınları.
- Drucker, P. (2003). *Geleceğin Toplumunda Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Fray, P. S. (1995). Perfectionism, Humor, And Optimism As Moderators Of Health Outcomes And Determinants Of Coping Styles Of Women Executives, Genetic. *Social and General Psychology Monographs*, 121, 211-245.
- Graen, G.B. (1976). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Gresham, F., & Elliot, S. (1984). Assessment and Classification of Children's Social Skill: A Review of Methods And Issues. *School Psychology Review*, 13, 292-301.
- Hoy, W. K. (1991). *Supportive Leadership Scale*. [Online]: <http://www.waynehoy.com/ocdq-re.html> adresinden 10 Aralık 2008 tarihinde indirilmiştir.
- İbrahimoğlu, D. (2003). *Pozitif düşünce ve beyin gücü*. [Online]: <http://gelisimportali.net/index2> adresinden 1 Nisan 2009 tarihinde indirilmiştir.
- Jurado, M., Eduardo, A., Luis, C. C., & Maribel, M. (2006). Reliability and Validity of A Spanish Version of The Social Skills Rating System-Teacher Form. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 24(3), 195-209.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kelly, J. A. (1982). *Social Skill Training A Practical Guide For Interventions*. New York: Springer Publishing Company.
- Kolamaz, C. (2007). "Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi." Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Peters, S. M. (2000). *The Situational Leadership*. USA: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- Rallis, F. S. and Goldring, E. B. (2000). *Principals of Dynamic Schools: Taking Charge of Change*. CA: Corwin Press.
- Shepherd, G. (1983). *Developments in social skills training*. New York: Academic Press.
- Şişman, M., ve Turan, S. (2001). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.



- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Turan, S. (1998). "A study of organizational commitment in human organizations." Unpublished doctoral dissertation, The Ohio University.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2003). *Genel ve Teknik İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5, 8-17*.
- Yüksel, G. (2004). *Sosyal Beceri Envanteri El Kitabı*. Ankara: Asil Yayınları.
- Zıllıoğlu, M. (1996). *İletişim Nedir*. İstanbul: Cem Yayınları.