

İLKOKULLARDA YÖNETİCİ-ÖĞRETMEN İLETİŞİMİ

Yard. Doç. Dr. Cevat CELEP (*)

Problem

Toplumsal davranışın ve bireylerarası ilişkilerin yapısını belirleyen en önemli kurumlardan birisi de eğitim kurumudur.

Bireye demokratik bir davranış, özgür ve bilimsel düşünme gücü, eleştirici, yaratıcı, üretken, hoşgörülü ve çok boyutlu düşünebilme yeterlikleri kazandırabilme, eğitim sisteminin örgütsel ve yönetsel yapısı ile amacına bağlıdır. Aileden sonra bireye yeni davranışlar kazandırma ve olumsuz davranışlarını düzeltme görevini üstlenen birinci eğitim kademesi ilkokuldur. Bu nedenle ilkokul, bireyin toplumsallaşmasında en önemli rol sahiptir.

Bir ilkokul içerisindeki yönetici-öğretmen iletişiminin niteliği, okul amaçlarının gerçekleştirilme derecesi ile öğretmen-öğrenci iletişimini doğrudan veya dolaylı bir biçimde etkilemektedir. Bir örgütte, farklı gruplar arasındaki iletişimi, örgütün genel iletişim yapısından soyutlamak olası değildir. Eğitim örgütünde, demokratik bir hava yaratılabilme ve amaçları en etkili bir biçimde gerçekleştirilme, yönetici-öğretmen ve buna bağlı olarak yönetici-öğretmen iletişimine, yani çift yönlü iletişime bağlıdır. Yönetim süreci olarak iletişim; bilgi ve anlayışın bir bireyden diğer bireye geçirilme sürecidir (Davis, 1992, s. 504). İletişim süreci; kaynak, verici, kodlama kanal, alıcı, kod çözümleme ve geri beslemeden oluşmaktadır (Reitz, 1977, s. 942).

İletişim sürecinde iki temel öge; bilgi veren ve alandır. Ancak iletişime yön veren ve kurulacak iletişimin niteliğini belirleyen en önemli öge bilgiyi aktarandır. Bir örgütte, iletişim sürecini başlatan ve yapısını belirleyen kimse yöneticidir. Çünkü örgütün kendisine verdiği yetkiye dayalı olarak alt kademedeki personele göre daha etkin bir konuma sahiptir. Gerek bilgiyi aktaranın, gerekse alanın sahip olduğu bilgi, beceri, tutum ve amacı bilginin doğru bir biçimde algılanmasını etkileyebilmektedir.

İletişimin başlıca amacı; politik kararları etkilemek, geri besleme sağlamak ve örgütteki gelişmeler hakkında personele sürekli bilgi vermektir (Bursalıoğlu, 1979, s.

(*) Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Hatay Eğitim Yüksekokulu Öğretim Üyesi.

152). Bir başka görüŖe göre, grup çabası için gerekli olan bilgi ve anlayışı geliŖtirmek, güdülenmek, iŖbirliđi ve iŖ doyumunu için gerekli tutumları sağlamaktır (Davis, 1982, s. 508). Bir örgütte yukarıdan aŖađıya doğru olan iletiŖim örgüt amacını gerçekteŖirmeye, aŖađıdan yukarıya doğru olan iletiŖim ise personel gereksinimini karŖılamaya dayanmaktadır. Bu bağlamda örgüt amacının gerçekteŖtirilmesi ile personel gereksiniminin karŖılanmasında çift yönlü iletiŖimin önemi artmaktadır.

Eğitim örgütünü diğer örgütlerden ayıran en önemli özelliklerden birisi de tüm personelin mesleki bilgi ve beceriye sahip olmasıdır (Bursalıoğlu, 1979, s. 51; Kaya, 19856, s. 378). İlkokul düzeyinde de bu geçerlidir. Bu nedenle aynı meslekte gelen bireylerin karŖılıklı iletiŖimde bulunmaları daha kolay olmaktadır. Çünkü verici ve alıcının aynı bilgi ve beceriye sahip olması, verilen bir emrin veya bilginin daha doğru biçimde algılanmasına olanak sağlar. Diğer taraftan bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe beklentisi de yükselir (Onaran, 1975, s. 145). Yani, yüksek bir eğitime sahip olan bir bireyin sorumluluk üstlenme ve gereksinimlerini karŖılamak isteği artar. İlkokuldaki öğretmenlerin büyük bir bölümünün en azından lise düzeyinin üstünde bir eğitime sahip olmaları nedeniyle, iletiŖim sürecinde gereksinimlerine yönelik istek ve önerilerini yöneticiye iletme beklentisini taşırlar. Sağlıklı bir iletiŖim ortamı için sorumlulukların verici ve alıcı arasında eŖit olarak paylaşılması gerektiğinden, en doğru çözüm yolunun ne olduğu konusuna tek tarafın beklentisine göre davranılmamalıdır (Ergüden, 1989, s. 77). Follet'e göre iyi bir yönetici, personelde birinin emrinde çalıŖma duygusu yerine, birisiyle birlikte çalıŖma duygusu yaratan kimsedir (Bursalıoğlu, 1979, s. 34). Bunu sağlamanın en koŖullarından birisi de personel ile iŖbirliđi yaparak aŖađıdan yukarıya doğru olan iletiŖimin geliŖmesine olanak sağlamaktır.

İletiŖimde vericinin alıcıyı etkilemesi söz konusu olduğundan, çift yönlü iletiŖimle yönetici ve öğretmen karŖılıklı olarak birbirini etkilerler. Bu ise belli ölçüde de olsa yöneticinin alacağı kararlarda öğretmen görüşlerini de dikkate alması söz konusu olabilir.

Yöneticinin personel ile kuracağı iletiŖimin etki derecesi; personelin gereksinme duyduğu bilgileri personele iletme, olumlu bir iletiŖim geliŖtirme, başkalarının güvenini kazanma yeterliğine bağlıdır (Davis, 1982, s. 538). Bir eğitim yöneticisinin öğretmen ve diğer personeli etkileme derecesi; öğretmen veya diğer personelin düşünceleri hakkında bilgi sahibi olmasına ve davranışlarını kestirebilmesine dayanır (Bursalıoğlu, 1979, s. 150).

Bir yöneticide bulunması gereken yeterlikten birisi de insan iliŖkileri yeterliğidir (Eren,1984, s. 371). Bu yeterlik eğitim yöneticileri için daha da önemlidir. Çünkü eğitim örgütü açık sistem özelliğine sahip olduğundan, eğitim yöneticisi, örgüt içindeki personelin yanısıra, örgüt dışındaki farkı grupları ile çok iyi iliŖki kurmak zorundadır. Özdayı'nın yaptığı bir araŖtırmada; resmi lise yöneticilerinin özel lise

yöneticilerine göre daha alt düzeyde insan ilişkileri yeterliğine sahip olduğu, resmi okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim kurmada yetersiz oldukları ortaya çıkmıştır (EAGM, 1991, s. 65).

Eğitim örgütündeki iletişim, iç ve dış iletişim olmak üzere iki grupta incelemek olasıdır. Okul içi iletişim; yönetici-öğretmen, öğretmen-yönetici, öğretmen-öğrenci, okul dışı iletişim ise okul-çevre iletişim olarak belirtilebilir.

Yönetici-Öğretmen iletişimin niteliği, diğer iletişimlerin gelişmesini ve yapısını önemli ölçüde etkilemektedir. Yapılan bir araştırmada; personel-yönetici iletişiminin, personelin yöneticisi ile olan toplumsal ilişkilerinin niteliğine, yöneticinin iletişim süresinde gösterdiği tutum ve davranışa bağlı olarak gelişme gösterdiği yargısına varılmıştır (Polatoğlu, 1988, s. 89).

Ülkemizde, öğretmen-öğrenci iletişimi üzerine çeşitli araştırmalar yapılmış olmasına karşın, yönetici-öğretmen iletişimi ile bunlar arasındaki çift yönlü iletişimi inceleyen bir araştırmanın yapılmadığı gözlenmiştir. Öğretmen öğrenci iletişimini inceleyen araştırmalarda; sınıf içi iklimin öğrenci beklentilerine uygun olmamasının, öğretmen-öğrenci iletişimini olumsuz yönden etkilediğini (Açıkgöz, 1989 s. 98); yönetici ve öğretmenlerin demokratik tutum ve davranışa sahip olmaması nedeniyle öğrencilerin, öğretmen ve yöneticilerle sağlıklı iletişim kuramadıkları (Bayraktar, 1991, s. 3); öğretmen-öğrenci iletişiminde öğretmenlerin öğrenci beklentilerine uygun bir davranış göstermedikleri (Bolat, 1990 s. 199) sonuçları elde edilmiştir. Başka bir incelemede, sınıf içerisinde sağlıklı bir iletişim oranı ile öğretmen-öğrenci çelişkinin giderilebilmesi için, çif yönlü iletişimle "Öğrencilerin Öğretmeni", "Öğretmenin Öğrencileri" kavramları yerini "Öğrencileşen Öğretmenler" "Öğretmenleşen Öğrenciler" kavramlarına bırakması gerektiği belirlenmektedir (Fiere, 1990, s. 31).

Toplumun aydınlatılmasında önemli bir role sahip olan öğretmenlerin, okul içerisindeki göreviyle ilgili sorunlarını çözme gücüne sahip olduğu veya çözülmesi için uygun ortamı bulduğu sürece, öğrencilerin veya toplumun diğer üyelerine, sorunlarının çözümünde yardımcı olabilir. Ayrıca görevini daha etkin bir biçimde yerine getirmesi olanaklı olabilir. Bu nedenle, gerek öğrencilerin (özellikle ilkökul düzeyindeki öğrenciler) toplumsal beklentiler doğrultusunda yaratıcı, üretken, eleştirci, demokratik düşünebilen öğrenciler olarak yetişmesi, gerekse okulun toplumsal işlevini gerçekleştirebilmesi, okul içerisindeki demokratik bir ortamın yaratılmasıyla olanaklı olabilir ki bunun sonucunda da çift yönlü iletişimin gelişmesi sözkonusu olabilir.

Ülkemizde, öğretmenlerin sorunlarını okul yöneticisine veya merkez örgüte yeterince iletememis, eğitim ve öğretimle ilgili yenilik ve değişmeler hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasından dolayı uygulamada sorunlarla karşılaşmaktadır. Diğer taraftan öğretmenlerin okulundan veya merkezi örgütten kaynaklanan sorunlarını doğrudan veya yöneticileri aracılığı ile MEB'na iletmesi ve gerekli çözümün sağlanması için, "Öğretmen Sorunları Koordinasyon Merkezi"nin kurulmasının, öğretmenlerin merkez

örgüt veya yöneticileri ile çift yönlü iletişim kuramadıklarının bir göstergesi olduğu kanusını güçlendirmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Katz ve Kahn tarafından geliştirilen çift yönlü iletişim kavramından hareket edilerek ilkokullarda yönetici ve öğretmen arasındaki çift yönlü iletişimin ne derecede sağlandığı ile yönetici ve öğretmenin iletişim sürecindeki tutum ve davranışının belirlenmesine dayanmaktadır.

Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır.

Yöneticilerin iletişim süresinde öğretmene;

- Görevin niteliği,
 - Görevin yerine getirilme gerekçesi,
 - Eğitim ve öğretime ilişkin politika ve uygulamalar,
 - Öğretmenlerin özlük hakları,
 - Öğretmenlerin iş başarısı,
- Öğretmenlerin okul yöneticilerine;
- Kendisi ve görevle ilgili sorunları,
 - Çalışma arkadaşları ve sorunları,
 - Eğitim ve öğretime ilişkin politika ve uygulamalar,

konularında ne derecede bilgi vermektedirler?

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 1991-1992 Öğretim yılında Hatay il merkezindeki 22 ilkokul oluşturmaktadır. Bu ilkokullardaki görevli öğretmen sayısı 603'dür. Bu ilkokullardan tesadüfi örneklem yoluyla ve bölgesel farklılıklar dikkate alınarak 12 ilkokul örneklem olarak alınmıştır.

Bu ilkokullarda en az bir yıl süreyle aynı yönetici ile aynı okulda çalışan 120 öğretmen örneklem olarak seçilmiştir.

Verilerin Toplanması, Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırma için gerekli olan veriler, Katz ve Kahn'ın geliştirdiği çift yönlü iletişim kuramından hareket edilerek buna ilişkin gerekli literatürün taranması yoluyla elde edilmiş ve bir toplama aracı olarak geliştirilen anket örneklem grubuna uygulanmıştır. Anket dört bölümden oluşmakta birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde yöneticinin öğretmenlere ilettikleri bilgiler, üçüncü bölümde öğretmenlerin yöneticiye

ilettikleri bilgiler, dördüncü bölümde yönetici ve öğretmenin iletişim sürecindeki tutum ve davranışına yönelik sorular bulunmaktadır. Anketin 2. 3. 4. bölümleri (1) Hiçbir zaman, (2) Çok az, (3) Arasına, (4) Çoğu zaman, (5) Her zaman seçeneklerini içeren çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır.

Geliştirilen anket Hatay il merkezinde örneklem olarak alınan 12 ilkokuldaki 120 öğretmene uygulandı ve 108 anket geri alınabildi. Ancak iki anket eksik olduğu için, 106 anket değerlendirilmiştir.

Verilerin tek tek frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapmaları bulundu ve sorulara verilen yanıtlara göre yanıtlar arasındaki ilişkiyi bulmak için .05 düzeyinde t testi uygulandı.

Bulgular ve Yorumlar

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular; kişisel bilgileri, yukarıdan aşağıya doğru olan iletişimle yöneticilerin öğretmenlere, aşağıdan yukarıya doğru olan iletişimle öğretmenlerin yöneticilere ilettikleri bilgiler ile yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecindeki tutum ve davranışları olmak üzere dört başlık altında yorumlanmaktadır.

Kişisel Bilgiler

Araştırmanın yapıldığı ilkokullardaki öğretmenlerin % 81.13'ünü kadınlar oluşturmaktadır. Anketi yanıtlayan öğretmenlerin yaş gruplarına göre dağılımının 31-50 yaş, hizmet sürelerinin 11-25 yıl olduğu gözlenmiştir. Öğretmenlerin % 10.37'si Fakülte, % 79.24'ü 2 yıllık yüksekokul eğitimine sahiptir. Diğer taraftan öğretmenlerin 1 ile 10 yıl arasında değişen zamanlarda aynı okulda görev yaptıkları ve % 32.07'sininin 1-5 yıldır aynı yönetici ile birlikte çalıştığı anlaşılmaktadır.

İlkokul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlettikleri Bilgiler

Araştırmada, ilkokul yöneticilerinin iletişim sürecinde, okul amaçlarının gerçekleştirilmesi ile eğitim ve öğretimin etkili bir biçimde yürütülmesi için, öğretmenlere görevleri ile ilgili bilgileri nasıl ilettikleri ile okulun uygulanan ve gelecekteki eğitim ve öğretim etkinlikleri konusunda ne derecede bilgi verdikleri saptanmaya çalışılmıştır.

Öğretmenlerin anket sorularına verdikleri yanıtlara göre; ilkokul yöneticilerinin görevin nasıl ve ne zaman yapılacağı konusunda öğretmenlere yeterli bilgiyi vermedikleri, yetki ve sorumlulukları açıkça tanımlamadıkları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin % 31.13'ü gibi önemli bir bölümü, görevin nasıl ve ne zaman yapılması gerektiği konusunda hiçbir bilgi verilmediğini belirtmesine karşın, yarısına yakını görevin yüz yüze iletişimle ve yerine getirilme gerekçesi ve ana hatlarının açıklanması suretiyle verildiğini vurgulamaktadır. Ancak, öğretmenlerin % 20.75'i, görevin yapılma gerekçesi konusunda hiçbir açıklama yapılmadığı görüşüne sahiptir. Ayrıca, yöneticilerin görevle ilgili olarak öğretmenlerin soru sormalarına olanak

sağlamadıkları yine öğretmenlerin bu konudaki soruya verdikleri yanıtlardan ortaya çıkmaktadır.

İlkokul yöneticilerinin özellikle okulun uygulanan ve gelecekteki eğitim ve öğretim etkinlikleri ile eğitim sistemi ve okula ilişkin yenilik ve değişimler konusunda öğretmenlere yeterli bilgi vermedikleri gözlenmektedir. Öğretmenlerin yarısından fazlası, görevleri ile ilgili bir karar alınması gerektiğinde, yöneticilerce görüşlerinin alınmadığı kanısını taşımaktadır. Öğretmenlerin % 60.38'i, özlük haklar ve buna ilişkin değişiklikler konusunda yöneticilerin bilgi verdiklerini belirtmesine karşın, % 46.34'ü, bu konuda yeterince bilgi vermedikleri görüşündedir. Diğer taraftan, yöneticilerin başarılı bir çalışma ortaya koyan öğretmenlerden takdirle söz ettikleri, ancak görevinde yeterince başarılı olamayan öğretmenlere başarısızlığının nedeni konusunda yol gösterici bilgi vermedikleri anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin öğretmenlere ilettikleri bilgilere ilişkin öğretmen görüşleri dikkate alındığında; yöneticilerin öğretmenlere verdikleri emir ve bilgileri genellikle yüzyüze iletişimle verdikleri, bazen bu emir ve bilgileri yazılı olarak bildirdikleri, eğitim ve öğretim etkinlikleri ile iş başarısı konusunda yeterli bilgi vermedikleri gözlenmektedir. Oysa ki bir personelin örgütle bütünleşmesi ve örgütsel amaçlara güdülenmesi için, kendilerine veya görevlerini etkileyen her konuda bilgi verilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, öğretmenlerin kendilerini eğitim örgütünün önemli bir üyesi olarak algılaması ve çalışmaya güdülenmesi için, özellikle eğitim ve öğretim etkinlikleri ve kendilerini ilgilendiren konularda bilgi verilmesinin yararı büyüktür.

Öğretmenlerin Yöneticilere İlettikleri Bilgiler

Bir örgütte çalışan personelin yöneticisine ilettiği bilgiler genellikle bir öneri veya bir isteğin karşılanmasına yöneliktir. Bu bilgiler; kişisel veya görevle ilgili sorunlar, çalışma arkadaşlarının sorunları, örgütün uygulama ve politikalarına ilişkin bilgileri içermektedir.

Öğretmenlerin yukarıda belirtilen konularda yöneticilerine ne derecede bilgi verdiklerine ilişkin olarak anket sorularına verdikleri yanıtlarda; kişisel sorunlarından çok, görevle ilgili sorunlarını yöneticiye daha rahat ilettikleri öğretmenlerin % 68.00'inde belirtilmektedir. Diğer taraftan öğretmenlerin yarısından fazlasının okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri konusundaki görüşlerini ve çalışma arkadaşlarının sorunlarını yöneticiye yeterince iletemedikleri anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin, okul eğitim ve öğretim etkinlikleri konusundaki görüşlerini yöneticiye rahatlıkla iletememelerinin bir nedeninin, yöneticilerin bu konuda daha önceden öğretmenlere yeterli bilgiyi vermediklerinden kaynaklanabileceği ileri sürülebilir. Kişisel sorunların yöneticiye iletilmemesi, yönetici-öğretmen iletişiminin biçimsel bir özellik gösterdiğinin bir göstergesi olduğu kanısını güçlendirmektedir.

Yönetici ve Öğretmenin İletişim Sürecindeki Tutum ve Davranışı

İletişim sürecinde bilgiyi aktaran ve alanın tutum ve davranışı, bilginin doğru bir biçimde algılanmasını büyük ölçüde etkileyebilmektedir. Eğitim örgütünün temel amacından birisi de bireylere bilgi aktarmak yoluyla onlarda istendik davranış değişikliği sağlamaktır. Bu bağlamda, bir eğitim örgütünde iletişim sürecinde yer alan bireylerin tutum ve davranışının önemi daha da artmaktadır.

Araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin iletişim sürecindeki tutum ve davranışına yönelik olarak öğretmen görüşlerinin saptanmasına çalışılmıştır.

Öğretmenlerin bu konudaki sorulara verdikleri yanıtlarda; yöneticileri ile istedikleri zaman randevu almadan görüşebildikleri, yöneticilerin, öğretmenler tarafından düzenlenen sosyal etkinliklere katıldığı anlaşılmaktadır. Ancak, yöneticilerin görüşme sürecinde öğretmenlerin ceketlerinin ilikli olmasına önem verdiği, öğretmenlerin % 54.73'ü tarafından belirtilmektedir. Öğretmenlerin büyük bir bölümünün odasına girdiklerinde yöneticilerin oturmak için kendilerine yer gösterdiği görüşünde olmasına karşın, % 16.04'ü bu görüşe katılmamaktadır.

Yöneticilerin, öğretmenlerle iyi arkadaşlık ilişkisi kurmaya özen gösterdiği, ancak yeterince başarılı olmadığı, bu konudaki soruya verilen yanıtlardan ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin iletişim sürecinde öğretmenlere karşı resmi davranmasından dolayı bunu başaramadığı düşünülebilir. Çünkü, öğretmenlerin % 55.77'si, yöneticilerin kendilerine karşı resmi, yani biçimsel bir davranış gösterdiği kanısındadır. Ayrıca, başarılı öğretmenlerin görev ve unvan terfi için gerekli çabayı harcamadıkları belirtilmektedir. Bununla beraber, aynı yönetici ile birlikte çalışmaktan gurur duyma, yöneticilerinin saygıdeğer bir kimse olduğu görüşünde olanlar ile başka okulda çalışmaya istekli olmayanların yüzde olarak oranı önemli bir yer tutmaktadır. Bu görüşlere katılmayanların oranı ise % 15.00'i bulmaktadır.

Buna göre, ilkökul yöneticilerinin genellikle öğretmenlerden gelebilecek öneri ve isteklere açık olduğu anlaşılmakla beraber, bunun yeterli olmadığı gözlenmektedir. Bu nedenle, dikkate değer bir öğretmen yüzdesinin başka bir okulda çalışmaya istekli olduğu ve yöneticilerine güvenmediği ileri sürülebilir. Yöneticilerin öğretmenlerle iyi arkadaşlık ilişkileri kurmaya eğilimli olmalarına karşın, iletişim sürecinde yetkisini öğretmene hissettirmeleri ve biçimsel bir davranış göstermeleri nedeniyle bunu başaramadıkları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin beklentilerine uygun olmayan tutum ve davranış gösteren yöneticilerin, iletişim sürecinde hangi etmenlere önem verdikleri belirlemek amacıyla; kişisel sorunlarla ilgilenme, yöneticinin saygıdeğerliği, öğretmenlerin başka okulda çalışma isteği ile aynı yönetici ile birlikte çalışmaktan gurur duyma konularında olumlu ve olumsuz görüşe sahip öğretmenlerin diğer sorulara verdikleri yanıtların bir karşılaştırılması yapılarak, aralarında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Kişisel Sorunla İlgilenme

Anket sorularını yanıtlayan öğretmenlerden, yöneticinin kişisel sorunların iletilmesine olanak sağladığı görüşünde olanlar ile olanak sağlamadığı görüşünde olanların anketin diğer sorularına verdikleri yanıtların karşılaştırılmasında şu sonuçlar elde edilmiştir.

Her iki grubun sorulara verdikleri yanıtlar karşılaştırıldığında, kişisel sorunların kendisine iletilmesine olanak sağlamayan yöneticilerin; emirlerini yüzyüze iletişimle vermedikleri, emirlerin gerekçesini açıklamadıkları, okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri ve iş başarısı konularında öğretmenlere bilgi vermedikleri anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, bu yöneticilerle çalışan öğretmenlerin de görevleri ile ilgili sorunlarını iletmedikleri, okulun uygulanan ve gelecekteki eğitim ve öğretim etkinlikleri konusundaki görüşlerini bildirmedikleri gözlenmiştir. Bunun sonucu olarak da öğretmenlerin, bu tür yöneticilerin yöneticilik deneyim ve bilgisine güvenmedikleri ve bu yöneticilerle birlikte çalışmaya istekli olmadıkları ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerin kişisel sorunların iletilmesine olanak sağladığı görüşünde olan öğretmenlerin, kişisel sorunların iletilmesine olanak sağlamadığı görüşünde olan öğretmenlerden her soru boyutunda farklı görüşte oldukları ve bu farkın önemli derecede olduğu .05 düzeyinde t testi ile de doğrulanmıştır. Kişisel sorunların iletilmesine olanak sağlandığı görüşünde olan öğretmenler, yukarıda belirtilen konularda yöneticilerinin beklentilerine uygun bir iletişim izlediği görüşündedirler.

Başka Okulda Çalışma İsteği

Araştırmada başka okulda çalışmayı isteyen öğretmenlerle, başka okulda çalışmayı istemeyen öğretmenlerin diğer sorulara verdikleri yanıtlar karşılaştırıldığında, elde edilen sonuçlar şu şekilde yorumlanabilir.

Başka okulda çalışmak isteyen öğretmenler, yöneticilerin verdikleri emirlerle ilgili olarak soru sormalarına olanak sağlamadığı, emirlerini yazılı olarak bildirdiği, kişisel sorunların iletilmesine olanak sağlamadığı, iş başarısı konusunda bilgi vermediği, öğretmenlerle iyi arkadaşlık ilişkileri kuramadığı, başarılı öğretmenin görev ve ünvan terfii için gerekli çabayı harcamadığı görüşündedirler. Öğretmenlerin bu yöneticilerle birlikte çalışmaktan gurur duymadıkları anlaşılmaktadır. Başka okulda çalışmayı istemeyen öğretmenlerin yukarıda belirtilen görüşlere katılmadıkları, yöneticilerin, iletişim sürecinde bu belirtilenlerin tam aksi yönde bir etkinlik gösterdiği görüşüne sahiptirler. Her iki öğretmen grubunun görüşleri arasında önemli derecede fark olduğu .05 düzeyinde t testi ile de doğrulanmıştır.

Yöneticinin Benimsenmesi

İletişim sürecinde iletişimi başlatanın alıcıyı etkileme derecesi, diğer bir anlatımla yönetici tarafından verilen bir emrin öğretmen tarafından yorumlanma veya emri etkili olarak yerine getirme öğretmenin yöneticiyi benimseme derecesi ile doğru orantılıdır. Bu görüşten hareket edilerek birlikte çalıştığı yöneticinin saygıdeğer bir kimse olduğunu benimseyen öğretmenler ile saygıdeğer olduğunu benimsemeyen öğretmenlerin, diğer sorulara verdikleri yanıtlar dikkate alındığında aralarında şu konularda önemli görüş farklılığının olduğu gözlenmiştir.

Yöneticinin saygıdeğer bir kimse olmadığı görüşünde olan öğretmenler; yöneticilerin emirlerini yazılı olarak bildirdiği, emirlerin yerine getirilme gerekcesi hakkında ve okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri konusunda bilgi vermediği, emirle ilgili soru sorulmasına ve kişisel sorunların iletilmesine olanak sağlamadığını belirtmektedir. Diğer taraftan bu öğretmenlerin, kişisel ve görevleri ile ilgili veya çalışma arkadaşlarının sorunlarını, okulun uygulanan ve gelecekteki eğitim ve öğretim etkinlikleri konusundaki görüşlerini yöneticiye iletmedikleri anlaşılmaktadır. Yöneticilerin, öğretmenlere resmi davrandıkları, iyi arkadaşlık ilişkisi kuramadıkları ve öğretmenlerce düzenlenen sosyal etkinliklere katılmadıkları öğretmenler tarafından vurgulanmaktadır. Bu nedenle, aynı yönetici ile birlikte çalışmaktan gurur duymadıkları ve yöneticilerinin yöneticilik deneyim ve bilgisine güvenmedikleri ileri sürülmektedir.

Yönetici İle Birlikte Çalışmaktan Gurur Duyma

Birlikte çalıştığı yöneticiden gurur duyan personelin yönetici ile rahatlıkla iletişim kurabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, anket sorularını yanıtlayan öğretmenlerden çalıştığı yöneticiden gurur duyanlar ile gurur duymayanların diğer sorulara verdikleri yanıtlar karşılaştırıldığında, aralarında önemli görüş farklılığının olduğu gözlenmiştir.

Birlikte çalıştığı yöneticiden gurur duymayan öğretmenler; yöneticilerin, emirlerini yazılı olarak bildirdiği, emirlerin yerine getirilme gerekçesini açıklamadığı, bu konuda öğretmenlerin soru sormasına olanak sağlamadığı, uygulanan ve gelecekteki eğitim ve öğretim etkinlikleri konusunda bilgi vermediği görüşünü taşımaktadırlar. Ayrıca, öğretmenlerin görevleri ile ilgili bir karar alınması gerektiğinde görüşlerinin alınmadığını da ileri sürmektedirler. Öğretmenlerin de kişisel ve görevle veya çalışma arkadaşları ile ilgili sorunları yöneticiye iletmedikleri anlaşılmaktadır. Yöneticilerin öğretmenlerle iyi arkadaşlık ilişkileri kuramadıkları, öğretmenlerce düzenlenen sosyal etkinliklere katılmadıkları, yöneticilik deneyim ve bilgilerinin yetersiz olduğu bu öğretmenlerce dile getirilmektedir.

Diğer taraftan, birlikte çalıştığı yöneticiden gurur duyan öğretmenler ise yukarıda belirtilen görüşlere katılmadıkları, yöneticilerinin bu belirtilenlerin aksine bir davranış gösterdikleri görüşündedir. Her iki öğretmen grubunun görüşleri arasında önemli fark olduğu .05 düzeyinde t testi ile ortaya çıkmıştır.

Buraya kadar olan karşılaştırmalar genel bir çerçevede ele alındığında; kişisel sorunlarla ilgilenme, çalıştığı yöneticiden gurur duyma, başka okulda çalışma ve yöneticinin saygıdeğer bir kimse olduğunu benimseme sorularına olumlu ve olumsuz yanıt veren grupların görüşleri dikkate alındığında şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Bu dört konudaki soruları yanıtlayan öğretmenlerin diğer sorulara verdikleri yanıtlar karşılaştırıldığında; yetki ve sorumluluğun belirlenmesi, yöneticinin öğretmene verdiği görevin genel hatlarını belirtmesi, görevi verilen emirler doğrultusunda yapılmasını istemesi, eğitim sistemi ile okulun amaç ve politikalarına ilişkin bilgi

vermesi konularında farklı görüşlere sahip olmadıkları gözlenmektedir. Ancak, görüş farklılıkları diğer sorularda ortaya çıkmaktadır. Yani dört soruya göre diğer sorulara verilen yanıtlarda, öğretmenlerin görüş farklılığı 25 soruda yoğunlaşmaktadır.

Buna göre öğretmenler, kişisel sorunlarının iletilmesine olanak sağlayan, okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri konusunda kendilerine bilgi veren, emirlerini yüzyüze iletişimle veren, emirlerin yapılma gerekçesini açıklayan, görevle ilgili sorunları tartışma olanağı sağlayan yöneticilerle daha rahat bir iletişim kurabildikleri anlaşılmaktadır. Bunun sonucunda da öğretmenlerin kişisel ve görevleriyle veya çalışma arkadaşları ile ilgili sorunları, eğitim ve öğretime ilişkin görüşlerini daha rahat bir biçimde yöneticiye iletebildikleri ileri sürülebilir. Bu nedenle böyle bir yönetici ile birlikte çalışmaktan gurur duydukları, başka okulda çalışmayı istemedikleri ve bu tür yöneticileri kolaylıkla benimsedikleri söylenebilir.

Sonuç

Örgüt içerisindeki iletişimin çift yönlü olarak gelişme gösterebilmesi, öncelikle yöneticinin tutum ve davranışı ile yöneticilik anlayışına bağlıdır. Araştırmanın yapıldığı ilkokullarda çift yönlü iletişimin yeterince gelişme göstermediği anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin, eğitim ve öğretim etkinlikleri, özlük hakları ve iş başarısı konusunda öğretmenlere yeterli bilgi vermedikleri ve kişisel sorunların iletilmesine olanak sağlamadıkları gözlenmektedir. Öğretmenler de özellikle eğitim ve öğretim etkinlikleri konusundaki görüşlerini ve kişisel sorunları, çalışma arkadaşlarının sorunlarını yöneticiye iletmemektedirler. İlkokullarda yönetici-öğretmen iletişiminin belli ölçüde de olsa biçimsel bir özellik taşıdığı ileri sürülebilir. Yöneticilerin iletişim sürecinde yetkisini hissettiren bir davranış gösterdikleri, öğretmenlerle iyi arkadaşlık ilişkisi kurmada başarılı olmadıkları ve öğretmenlerce düzenlenen sosyal etkinliklere katılmadıkları belirlenmiştir.

Yönetici ile öğretmen arasındaki iletişim; kişisel sorunlarla ilgilenme, yöneticinin benimsenmesi, yöneticiden gurur duyma ve başka okulda çalışma isteği değişkenleri açısından önemli farklılıklar göstermektedir. Özellikle yöneticinin deneyim ve bilgisine güvenmeyen, yöneticisinden gurur duymayan, yöneticisini benimsemeyen öğretmenlerle yönetici arasında yalnızca yukarıdan aşağıya doğru olan tek yönlü bir iletişim söz konusudur. Diğer bir anlatımla, emirlerini yazılı olarak bildiren, emirin yerine getirilme gerekçesini açıklamayan, okulun uygulanan ve gelecekteki eğitim ve öğretim etkinlikleri ile iş başarısı konusunda bilgi vermeyen, görevinde yeterince başarı gösteremeyen öğretmene yol gösterici bilgi vermeyen, resmi iletişime önem veren, öğretmenlerle iyi arkadaşlık ilişkisi kuramayan yöneticilere karşı, öğretmenlerin kişisel veya görevle ilgili sorunlarını rahatlıkla iletemedikleri, eğitim ve öğretim etkinlikleri konusundaki görüşlerini bildirmekten çekindikleri sonucuna varılmıştır.

Tablo 1
İlkokul Yöneticilerinin Öğretmenlere İlettikleri Bilgiler

SORULAR	SEÇENEKLER		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		\bar{X}	S
	HIÇBİR ZAMAN		ÇOK AZ		ARA SIRA		ÇOĞU ZAMAN		HER ZAMAN					
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
Görevin nasıl ve ne zaman yapacağını bildirme	33	31.13	15	14.14	25	23.58	11	10.38	22	20.75	2.75	1.50		
Yetki ve sorumlulukları bildirme	13	12.26	24	22.64	23	21.71	22	20.75	24	22.64	3.18	1.33		
Görevin genel hatları konusunda bilgi verme	19	17.92	18	16.98	23	21.71	18	16.98	28	26.41	3.16	1.44		
Görevin yalnızca verilen emirler doğrultusunda yapılmasını bildirme	23	21.71	13	12.26	7	6.60	25	23.58	38	35.85	3.39	1.58		
Yerine getirilmesi istenilen görevin gerekçesi hakkında bilgi verme	12	11.32	14	13.21	10	9.43	27	25.47	43	40.57	3.70	1.40		
Göreve ilişkin olarak öğretmenin soru sormasına olarak verme	10	9.43	12	11.32	12	11.32	18	16.98	54	50.95	3.88	1.38		
Emirleri yüz yüze iletilişle bildirme	10	9.43	8	7.55	14	13.21	27	25.47	47	44.34	3.87	1.30		
Emirleri yazılı olarak bildirme	19	17.92	27	25.47	39	36.80	11	10.38	10	9.43	2.67	1.16		
Okulun amaç ve politikaları konusunda bilgi verme	19	17.92	18	16.98	30	28.30	28	26.42	11	10.38	2.94	1.25		
Eğitim sistemi ve okula ilişkin yenilik ve değişiklikler konusunda bilgi verme	6	5.66	14	13.21	20	18.87	16	15.09	50	47.17	3.84	1.29		
Okulda gelecekte uygulanacak Eğitim ve Öğretim etkinlikleri konusunda bilgi verme	16	15.09	17	16.04	16	15.09	26	24.53	31	29.25	3.36	1.29		
Öğretmenin görevi ile ilgili karar alınması gerektiğinde öğretmen görüşüne başvurma	16	15.09	15	14.15	22	20.76	23	21.70	30	28.30	3.33	1.40		

Tablo 2
İlkokul Öğretmenlerinin Yöneticilerine İlettikleri Bilgiler

SORULAR	SEÇENEKLER		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		X̄	S
	HIÇBİR ZAMAN		ÇOK AZ		ARA SIRA		ÇOĞU ZAMAN		HER ZAMAN					
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
Kişisel sorun konusunda bilgi verme	11	10.38	13	12.26	17	16.04	28	26.42	37	34.90	3.63	1.34		
Görevle ilgili sorunlarda bilgi verme	2	1.88	4	3.77	19	17.92	32	30.19	49	46.24	4.15	0.96		
Okulun etkinlikleri konusundaki olumsuz görüşlerini belirtme	16	15.09	13	12.26	11	10.38	30	28.30	36	33.97	3.53	1.44		
Çalışma arkadaşlarının sorunları konusunda bilgi verme	36	33.97	11	10.38	19	17.92	21	19.81	19	17.92	2.77	1.52		
Okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri konusunda olumlu görüşlerini belirtme	14	13.21	9	8.49	14	13.21	19	17.92	50	47.17	3.77	1.44		
Okulun eğitim ve öğretim etkinliklerinin gelecekte nasıl yürütülmesi gerektiği konusunda bilgi verme	17	16.04	12	11.32	18	16.98	21	19.81	38	35.85	3.48	1.46		
Görevle ilgili konuları yöneticiyle rahat tartışma	12	11.32	13	12.26	13	12.26	24	22.64	44	41.52	3.70	1.40		
Yöneticinin özellik hakkındaki değişiklikler konusunda bilgi vermesi	9	8.49	5	4.72	15	14.15	13	12.26	60	60.38	4.07	1.31		
Öğretmenlerin verilen görevleri başarıları durumunda onlardan takdirle söz etme	14	13.21	8	7.55	13	12.26	23	21.70	48	45.28	3.78	1.42		
Verilen bir görevin başarılamaması durumunda sınırlanmadan öğretmene yol gösterme	20	18.87	15	14.15	17	16.04	26	24.53	28	26.42	3.25	1.46		
Öğretmene iş başarısı konusunda bilgi verme	12	11.32	17	16.04	19	17.92	30	28.30	28	26.42	3.42	1.33		

Tablo 3

Yönetici ve Öğretmenlerin İletişim Sürecindeki Tutum ve Davranışı

SORULAR	SEÇENEKLER		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		\bar{X}	S
	HIÇBİR ZAMAN		ÇOK AZ		ARA SIRA		ÇOKU ZAMAN		HER ZAMAN					
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
Yönetici ile görüşmek için randevu alınması	83	78.30	5	4.72	6	5.66	8	7.75	4	3.77	1.53	1.12		
Yönetici ile konuşurken öğretimin ilişkili olması	20	18.87	16	15.09	12	11.32	20	18.87	38	35.85	3.37	1.54		
Yöneticinin makam odasına gelen öğretmenlere oturmak için yer gösterilmesi	17	16.04	6	5.66	26	24.53	21	19.81	36	33.69	3.50	1.41		
Yöneticinin öğretmenler tarafından düzenlenen toplantı ve sosyal etkinliklere katılması	2	1.88	8	7.55	18	16.98	21	19.81	57	53.78	4.16	1.07		
Yöneticinin öğretmenlerle iyi arkadaşlık ilişkileri kurması	10	9.43	11	10.38	13	12.26	16	15.09	56	52.83	3.91	1.38		
Öğretmenin birlikte çalıştığı yöneticiden gurur duyması	17	16.04	7	6.60	11	10.38	16	15.09	55	51.89	3.80	1.51		
Yöneticinin öğretmenle ilişkisinde resmi olması	12	11.32	11	10.38	26	24.53	24	22.64	33	31.13	3.51	1.32		
Yöneticinin yöneticilik deneyim ve bilgisi	12	11.32	8	7.55	13	12.26	23	21.70	50	47.17	3.85	1.37		
Öğretmenin aynı ücretle başka okulda çalışma isteği	56	52.84	10	9.43	16	15.09	7	6.60	17	16.04	2.23	1.52		
Yöneticinin saygıdeğer bir kimse olması	14	13.21	14	13.21	10	9.43	20	18.87	48	45.28	3.69	1.47		
Yöneticinin başarılı öğretmenin görev ve terfisi için çaba harcaması	14	13.21	10	9.43	10	9.43	12	11.32	60	56.61	3.88	1.48		
Yöneticinin kişisel sorunların kendisine iletilmesine olanak sağlaması	17	16.04	13	12.26	24	22.64	14	13.21	38	34.86	3.40	1.47		
Öğretmenin olumsuz sonuçta başlayamadığı işleri konusunda yöneticiye bilgi vermekten çekinmesi	47	44.35	19	17.92	19	17.92	10	9.43	11	10.38	2.23	1.37		

Tablo 4
Öğretmen Görüşleri Arasındaki Anlamlılık Testi

DEĞİŞKENLER	KS SD = N - 2 N = 31 t ₀₅ = 2.76	YG SD = N - 2 N = 33 t ₀₅ = 2.72	BOÇ SD = N - 2 N = 27 t ₀₅ = 2.79	YSB SD = N - 2 N = 34 t ₀₅ = 2.72
Yöneticinin görevi ne zaman ve nasıl yapılacağını bildirmesi			2.88	
Yöneticinin verdiği emrin gerekçesine açıklaması	2.83	-4.82		-4.86
Yöneticinin verdiği emirle ilgili olarak öğretmenin soru sormasına olanak sağlanması	4.02	-3.59	2.92	-4.77
Yöneticinin emirlerini yüzyüze iletişimle öğretmene bildirmesi	4.33	-4.82	3.45	-6.39
Yöneticinin okuldaki yenilik ve değişiklikler konusunda bilgi vermesi	-	-3.28	-3.17	-
Yöneticinin okula gelecekte uygulanacak eğitim ve öğretim etkinlikleri konusunda bilgi vermesi	3.10	-3.47		-2.88
Yöneticinin öğretmenin görevi ile ilgili kararlar alması gerektiğinde öğretmenin görüşünü alması	5.87	-4.52		-5.44
Yöneticinin öğretmenin kişisel sorunlarını kendisine iletmesine olanak sağlanması		-2.74	3.20	-4.5
Yöneticinin öğretmenin özlük hakları ile ilgili değişiklikler konusunda öğretmene bilgi vermesi		-3.91		-3.45
Yöneticinin, görevini başarı ile yapan öğretmenden takdirle söz etmesi	6.06	-3.87	3.49	-4.49
Yöneticinin verilen görevi başaramayan öğretmene sinirlenmeden yol gösterici bilgiler vermesi	6.12	-4.57		-11.36
Yöneticinin, öğretmene iş başarısı konusunda bilgi vermesi	4.78	-4.03	3.49	-3.90
Yöneticinin öğretmenlerin kişisel sorunlarının çözümünde yardımcı olması	3.54	-5.76		-4.76
Öğretmenin görevi ile ilgili sorunlarını yöneticiye bildirmesi		-3.53		-6.64
Öğretmenin okulun eğitim ve öğretim etkinliklerini konusundaki olumsuz görüşlerini yöneticiye bildirmesi	3.61	-	-	-4.60
Öğretmenin çalışma arkadaşlarının sorunlarını yöneticiye bildirmesi		-10.76		
Öğretmenin okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri konusundaki görüşlerini yöneticiye rahatlıkla bildirmesi		-5.16		-9.00
Öğretmenin okulda gelecekte uygulanacak eğitim ve öğretim etkinlikleri hakkındaki görüşlerini yöneticiye bildirmesi	3.25	-4.37		-5.14
Öğretmenin görevi ile ilgili konuları yöneticiyle rahatlıkla tartışması	4.76	-3.05		-5.16
Yöneticinin, öğretmenin kendisiyle görüşmek istemesi durumunda randevu almasını istemesi			-3.95	

Yöneticinin odasına gelen öğretmene oturmak için yer göstermesi	3.68	-3.69	3.89	-7.03
Yöneticinin öğretmenler tarafından düzenlenen sosyal etkinliklere katılması		-3.67		
Yöneticinin öğretmenlerle iyi arkadaşlık ilişkileri geliştirmesi	3.83	-11.43	3.14	-7.27
Öğretmenlerin birlikte çalıştığı yöneticiden gurur duyması	3.89		3.72	-7.02
Yöneticinin öğretmenlerle olan iletişimde resmi davranması	3.21			-2.85
Öğretmenlerin, yöneticinin yöneticilik deneyim ve bilgisine güvenmesi	3.87	-6.51	3.41	-5.80
Öğretmenlerin aynı ücretle başka okulda çalışma isteği	-	4.31	-	-
Öğretmenlerin yöneticinin saygıdeğer bir kimse olduğunu benimsenmesi	3.60	-7.20		
Yöneticinin başarılı öğretmenin görev ve ünvan terfisi için çaba göstermesi	4.53	-6.66	4.36	-8.43

KS : Yöneticinin kişisel sorunlarını kendisine iletilmesine olanak sağlamadığı görüşünde olan öğretmenler ile sağladığı görüşünde olanlar arasındaki ilişki.

YG : Birlikte çalıştığı yöneticiden gurur duymayan öğretmenler ile duyan öğretmenlerin görüşleri arasındaki ilişki.

BOÇ : Başka okulda çalışmak isteyenler ile istemeyen öğretmenlerin görüşleri arasındaki ilişki.

YSB : Yöneticinin saygıdeğer olduğunu kabul edenler ile etmeyen öğretmenlerin görüşleri arasındaki ilişki

KAYNAKÇA

Açıkgöz, Kamile. "Liselerde Sınıf Atmosferi Üzerine Bir Araştırma", İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Sempozyumu - Bildiriler-, Malatya, Haziran 1989.

Akyıldız, Hayrettin. "Öğretmen Özelliklerinin Eğitim Sürecine Etkisi", Eğitim ve Bilim Dergisi, Sayı: 74, Ankara 1990.

Argyris, Chris. *Organizational Dynamics*, Summer, 1974.

Balcı, Ali. "Öğretmenin Gelişmesinde Okulun Rolü", Eğitimde Arayışlar I. Sempozyumu -Bildiriler-, İstanbul: 13-14 Nisan 1991.

Bayraktar, Emel. "Öğretmen Yetiştirmede Eğitim Ortamlarına İlişkin Öğretmen Adayı Görüşleri", İzmir Birinci Eğitim Kongresi - Bildiriler - İzmir: 25-27 Kasım 1991.

Bolat, Salih. "Yüksek Öğretimde Öğretim Elemanı, Öğrenci İletişimi", Ankara: A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: 1990.

- Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: A.Ü. EBF Yayın No: 78, 1979.
- Davis, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı, Çevirenler: Kemal Tosun v.d.**, İstanbul: İ.Ü. Yayın No: 3028, 1982.
- EAGM, **Eğitimde Arayışlar I. Sempozyumu - Bildiri Metinleri**- İstanbul: Kültür Koleji Yayınları No: 1. 1991.
- Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 209, 1989.
- Ergüden, Akın. **Çağdaş İletişim Felsefesi ve Sorunları**, Eskişehir: AÖF Yayını, 1989.
- Friere, Paulo. "Ezilenlerin Eğitimi", Çevirenler: Yurdanur Salman ve Gülşat Aygen, **Sanat-Adam Dergisi**, İstanbul: Sayı: 59, Ekim 1990.
- Katz, Daniel; Robert L. Kahn. **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Çevirenler: Halil Can, Yavuz Bayar, Ankara: TODAİE Yayın No: 167, 1977.
- Kaya, Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Cilt: 21, Sayı: 2, 1988.
- MEB, **Öğretmen Sorunları ve Eğilimleri Araştırması**, Ankara: Talim ve Terbiye Dairesi Başkanlığı, 1982.
- Onaran, Oğuz. **Çalışma Yaşamında Güdöleme Kuramları**, Ankara: A.Ü. SBF Yayın No: 470, 1987.
- Polatoğlu, Aykut. "Türk Kamu Örgütlerinde Ast Üst İletişimi", **Amme İdaresi Dergisi**, Ankara: Cilt: 21, Sayı: 2, 1988.
- Reitz, H.S., **Behavior in Organizations**, Illinois, 1971.