



# Eğitim Kurumlarında Çok Boyutlu Etkileşim Çerçevesinde Yönetsel Süreçlerin İncelenmesi

**Mustafa Aydın**

MEB Eğitim Yöneticisi

[mustafaaydin1@hotmail.com](mailto:mustafaaydin1@hotmail.com), ORCID:0009-0007-1630-9992

## Özet

Bu çalışmanın amacı eğitim kurumlarında çok boyutlu etkileşim çerçevesinde yönetsel süreçlerin incelenmesidir. Çok boyutlu etkileşim bağlamında Maslow, Mc Gregor ve Herzberg'in kuramları, motivasyona farklı açılardan yaklaşmaktadırlar. Fakat kuramlar karşılaştırıldığında benzer ilişkileri vurguladıkları görülebilmektedir. Maslow, nadiren doyurulan üst düzey ihtiyaçların çalışanları motive eden faktörler olduklarını düşünmektedir. Herzberg, hijyen faktörler doyumsuzluğa yol açan faktörleri nötrleştirdikten sonra, doyum sağlayıcıları motive edici olarak görmektedir. Mc Gregor'un "y" kuramı hem Maslow hem de Herzberg'in kuramlarıyla karşılaştırılabilir. "y" kuramı çalışanın saygın ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını doyumayı arzuladığını varsaymaktadır. Kurama göre kişi sorumluluk ister, kendini yönlendirme ve kontrolü dener. Çalışan yaratıcı ve hayalcidir. Maslow'un üst düzey ihtiyaçları ve Herzberg'in motive edici faktörleri aynı tahminlerde bulunmaktadır. Bu yüzden özellikle de eğitim kurumlarında görevli olan yöneticiler, eğitim personellerini motive etmek için ya üst düzey ihtiyaçları motive edici faktörleri ya da "y" kuramının varsayımlarını seçebilmektedir. Çok boyutlu etkileşim yönetilenin kendini gerçekleştirmesine doğrudan olumlu bir katkıda bulunmamaktadır. Bununla birlikte bu ifade çok boyutlu etkileşimin bireyin kendini gerçekleştirmesini olumsuz yönde etkilediği anlamına da

gelmemektedir. Çok boyutlu etkileşim yönetilenin iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler gerçekleştirmesine olumlu katkıda bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim Kurumları, Çok Boyutlu Etkileşim, Yönetimsel Süreçler

### **Examination of Managerial Processes in Educational Institutions Within the Framework of Multidimensional Interaction**

#### **Abstract**

The aim of this study is to examine the managerial processes in educational institutions within the framework of multidimensional interaction. In the context of multidimensional interaction, the theories of Maslow, Mc Gregor and Herzberg approach motivation from different angles. But when the theories are compared, it can be seen that they emphasize similar relationships. Maslow believes that high-level needs, which are rarely satisfied, are the factors that motivate employees. Herzberg considers satisfaction providers as motivators after hygiene factors neutralize the factors that lead to satiety. Mc Gregor's theory "y" can be compared with both Maslow's and Herzberg's theories. the "y" theory assumes that the employee is respectable and wants to satisfy his self-realization needs. According to the theory, a person wants responsibility, tries self-direction and control. The employee is creative and imaginative. Maslow's high-level needs and Herzberg's motivating factors make the same predictions. For this reason, managers, especially those working in educational institutions, can choose either the motivating factors of high-level needs or the assumptions of the "y" theory to motivate their educational staff. Multidimensional interaction does not directly contribute positively to the self-realization of the managed. However, this statement does not mean that multidimensional interaction negatively affects the individual's self-realization. Multidimensional interaction positively contributes to the realization of positive relationships with colleagues of the manager.

**Key Words:** Educational Institutions, Multidimensional Interaction, Managerial Processes

#### **Giriş**

Çok boyutlu etkileşim çerçevesinde Frederick Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilen güdüleme kuramı dıştan güdüleme kuramıdır. Çünkü doyum ya da doyumsuzluk yaratan faktörler

işveren tarafından kontrol edilir (Hicks, Gullett, 1975, s.286).

Güdü-Hijyen kuramı Herzberg'in endüstri çalışanları üzerinde iş motivasyonu üzerinde yaptığı çalışmanın sonuçlarına dayanır. 203 mühendis ve muhasebecinin üzerinde yaptıkları araştırmada Herzberg ve arkadaşları iş doyumunda anlamlı bir azalma ya da belirli bir gelişmeyle sonuçlanan iş deneyimlerinin sorulduğu bir süreç kullanmışlardır (Hoy, Miskel, 1987, s.182).

Bu görüşmelere dayalı olarak iki etkenli bir denence geliştirilmiştir. Bu dönenceye göre;

1.İş doyumunu olduğunda var olan etkenler, iş doyumsuzluğuna yol açan etkenlerden ayrıdır.

2.İş doyumunun tam zıttı iş doyumunun olmamasıdır, iş doyumsuzluğu değildir.

Benzer biçimde, iş doyumsuzluğunun tam zıddı iş doyumsuzluğunun olmamasıdır, iş doyumunu değildir (Aydın, 1986, s.87).

Herzberg doyumla sonuçlanan iş faktörlerinin doğrudan işle bağlantılı olduğunu bulmuştur. Doyumsuzlukla sonuçlanan iş faktörleri ile ilgilidir (Carve, Sergiovanni, 1969, s.241).

### **Eğitim Kurumlarında Doyum ve Doyumsuzluk Sağlayan Faktörler**

Doyum sağlayan faktörler:

- 1.Başarı
- 2.Tanınma
- 3.İşin kendisi
- 4.Sorumluluk
- 5.İlerleme
- 6.Ödüllendirme
- 7.Taltif
- 8.Gereksinimlerin karşılanması

9.Saygı duyulma

10.Sevilme

11.Değerli hissetme

12.İş birliği (Carve, Sergiovanl, 1969, s.248).

Doyumsuzluğa yol açan faktörler

1.Ücret

2.Gelişme olasılığı

3.Astlarla ilişkiler

4.Statü

5.Üstlerle ilişkiler

6.İkili ilişkiler

7.Çatışma

8.Sürekli rekabet

9.Teknik denetim

10.Eğitim politikası

11.Yönetimsel süreçler

12.Çalışma şartları

13.Kişisel yaşam

14.İş güvenliği (Carve, Sergiovanl, 1969, s.249).

Çok boyutlu etkileşim kapsamında Herzberg'in çalışması doyumla sonuçlanan faktörlerin iş ile ilgili olduğunu ortaya koymaktadır. Yukarıda sayılan faktörlerden her biri etkileşim ile ilişkili görünmekte ve çok boyutlu etkileşim ile iş doyumunu arasında bir ilişki bulunabileceğini göstermektedir.

Öte yandan doyumsuzluk yaratan faktörler işin çevresi ile ilgilidir. Maddeler çok boyutlu etkileşimin kurulabildiği ortamda en azından doyumsuzluk yaratma özelliklerini yitireceklerini tezini destekler niteliktedir.

Doyum sağlayıcılar işin niteliğiyle ilişkilidir ve iş görenin yaptığı İş ile İlişkisini betimlerler. Doyum sağlayıcı etkenler olarak başarı, tanınma, işin niteliği, sorumluluk ve yetişme düşünülmektedir (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.12).

Herzberg'in çalışmasının temel sunuşlarını özetlemek gerekirse iş doyumsuzluğunu etkileyen faktörler (hijyen) sağlıkla ilgili faktörlerdir (Sergiovanni, 1969, s.232).

İş doyumunu etkileyen faktörler ise güdüleyicilerdir. Herzberg'in kuramı yöneticilerin işçileri mutlu ya da mutsuz eden faktörler olmak Özere iki konu Özerinde durmaları gerektiğini açıklar (Hicks, Gulfett, 1975, s.288).

## **Motivasyon Süreçleri**

Motivasyon-hijyen kuramının olası bir açıklaması Maslow'un popüler olan "Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı" ile kuramsal yakınlığıdır (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.14).

Herzberg bu ilişkiyi pozitif iş davranışlarına yol açan faktörlerin bireyin kendini gerçekleştirme doyumunu için potansiyel olarak var olduklarını sağlayarak kurmuştur. Bunun tersi olarak hijyen faktörler psikolojik, güvenlik ve sosyal ilişkilere bağlanabilir (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.15).

Her iki teori de benzer ilişkileri vurgular. Maslow psikolojik varlık olarak insan ihtiyaçları üzerinde dururken, Herzberg, işin temel ihtiyaçları nasıl etkilediği anlamında psikolojik birey üzerinde durmuştur (Hoy, Miskel, 1987, s.184).

Çok boyutlu etkileşim bağlamında Maslow, Mc Gregor ve Herzberg'in kuramları, motivasyona farklı açılardan yaklaşıyor gibi görünüyor. Fakat kuramlar karşılaştırıldığında benzer ilişkileri vurguladıkları görülebilir.

Maslow, nadiren doyurulan üst düzey ihtiyaçların İşçiyi motive eden faktörler olduklarını

düşünüyor. Herzberg, hijyen faktörler doyumsuzluğa yol açan faktörleri nötrleştirdikten sonra, doyum sağlayıcıları motive edici olarak görür (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.15).

Mc Gregor'un "y" kuramı hem Maslow hem de Herzberg'in kuramlarıyla karşılaştırılabilir. "y" kuramı çalışanın saygın ve kendini gerçekleştirme İhtiyaçlarını doyumayı arzuladığını varsayar. Kurama göre kişi sorumluluk ister, kendini yönlendirme ve kontrolü dener. Çalışan yaratıcı ve hayalcidir.

Maslow'un üst düzey ihtiyaçları ve Herzberg'in motive edici faktörleri aynı tahminlerde bulunur. Bu yüzden yönetici, işçiyi motive etmek için ya üst düzey ihtiyaçları motive edici faktörleri ya da "y" kuramının varsayımlarını seçebilir (Hicks, Guliett, 1975, s. 289).

Güdüleme konusunda üzerinde durulması gereken bir model de Victor H. Wroom (1964) tarafından geliştirilmiştir. Wroom, güdülemeye üç temel etken açısından bakmaktadır.

Bu etkenlerden birincisi, bireyin gerçekleştirmek istediği amaçlardır. Modelde bireyin iç durumu üzerinde durmak yerine, bireyin üstün tuttuğu amaçlar vurgulanmaktadır. Üretkenliği etkileyen ikinci bir etken, bireyin üretkenlikle, kendi kişisel amacını gerçekleştirme arasındaki ilişkiyi algılama biçimidir. Üçüncü etken ise bir bireyin kendi üretkenliğini etkileme yeteneğidir.

Yukarıda belirtilen etkenler Wroom modelinin temelini oluşturmaktadır. Bireyin üretkenlik düzeyinin belirleyicileri bu etkenlerdir. Bu etkenler, güdüleme konusunda bireyler arasındaki farklılığı da göstermektedir. Bu da, yöneticilerin işgörenleri güdüleme konusunda bireysel farklılıkları da dikkate almaları gerektiğini ortaya koymaktadır (Aydın, 1986, s.90-1).

### **Çok Boyutlu Etkileşim Çerçevesinde Yönetmel Süreçler**

Çok boyutlu etkileşim çerçevesinde Sergiovanni yönetmel süreçler bağlamında iş doyumunu ve iş doyumsuzluğunu yaratan faktörlerin kavramsal bir süreklilik içerisinde düzenlendiğinin söylenebileceğini belirtmiştir (Serglovanni, 1969, s.243).

Buna göre doyumsuzluk kaynağı yaratan bir faktör aynı zamanda potansiyel bir doyum sağlayıcı olabilir. Buna göre doyumsuzluğa yol açan bir faktör yok edildiği zaman iş doyumunu ortaya

çıkabilir.

Ya da bunun tersi doyum sağlayan durumundaki başarısızlık öğretmende doyumsuzlukla sağlanacaktır. Bu çalışmada Bernard, Herzberg ve Seyderman'ın çalışmaları temel alınmıştır (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.17).

Çok boyutlu etkileşim çerçevesinde Sergiovanni, öğretmenlerin belirtmiş oldukları faktörleri doyum ve doyumsuzluk gibi iki kategoride nasıl bir dağılım göstereceğini, bundan öte, öğretmenler için doyum sağlayan ve doyumsuzluk yaratan bir olgu varsa bu faktörlerden iş doyumuna yol açan faktörlerin işin çevresiyle bir ilişkisi olup olmadığını bulmaya çalışmıştır (Sergiovanni, 1969, s.241).

Sergiovanni bu amaçla şu soruları sormuştur:

- 1.Öğretmenlerde doyum yaratan bir dizi faktör var mıdır?
- 2.Öğretmenlerde doyumsuzluğa yol açan bir dizi faktör var mıdır?
- 3.Öğretmenlerde doyum yaratan faktörlerin süreklilik esasına göre potansiyel doyum sağlayıcı olduğu şeklinde tanımlanması daha iyi midir?
- 4.Öğretmenlerde doyumsuzluk yaratan faktörlerin süreklilik esasına göre potansiyel doyumsuzluk yaratıcı olduğu şeklinde tanımlanması daha iyi midir?
- 5.Bu faktörlerin dağılımı öğretmenlerde alt gruplara göre farklılıklar gösterir mi?
- 6.Bu alt gruplar nasıl sınıflandırılabilir:
  - a-Cinsiyet,
  - b-Yaş,
  - c-İlkokul öğretmeni
  - d-Ortaokul öğretmeni
  - e-Lise öğretmeni (Sergiovanni, 1969, s.277).

Bu çalışma başarı, tanınma ve sorumluluğun öğretmenin iş doyumuna katkıda bulunan faktörler olduğunu göstermiştir. Kişiler arası ilişkiler, yönetim, okul politikası, denetim, kişisel yaşam, adalet, öğretmenlerde iş doyumsuzluğuna yol açan faktörlerdir.

Çok boyutlu etkileşim çerçevesinde öğretmenlerde olumlu tutumu açıklayan faktörlerin işin kendisiyle ilişkili olduğu, olumsuz tutuma yol açan faktörlerin işin çevresiyle ilgili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.21).

Öğretmenlerde doyum yaratabilecek ve doyumsuzluğa yol açabilecek faktörlerin kavramsal bir süreklilik tezi bu çalışmada doğrulanmamaktadır. Öğretmenler için olumlu iş duygularına yol açan kaynakların olumsuz duygular yaratan kaynaklardan farklı olma eğiliminde olduğu görülmektedir (Sergiovanni, 1969, s.249-267).

Schultz ve Tadile öğretmenlerin iş doyum ve okulun etkililiği ile yöneticilerin güç kullanmaları hakkındaki algıları konulu bir çalışma yapmışlardır (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.24).

Örneklem 38 devlet ve özel okuldan 445 ilkököl öğretmeninden oluşmaktadır. Çalışmada veri toplamak için üç araç kullanılmıştır.

1.Job Descriptive Index

2.The Richardson Power Profile

3.The Index of Perceived Organizational Effectiveness (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.27)

Çalışmanın sonuçları öğretmenlerin iş doyum ve müdürlerin yedi tip gücü kullanmaları ile ilgili algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Üst düzeyde iş doyum sağlayan öğretmenler az iş doyum sağlayan öğretmenlere göre daha fazla müdürlerin uzmanlık ve yasal yetkilerini kullandıklarını algılamışlardır.

Müdürlerin etkileri öğretmenlerin özel bilgi ve yetenekleri algılamalarına bağlı olabilir. Bu sonuç, okul müdürlerinin hazırlık ve değerlendirme konusunda daha üst düzeyde bir deneyime güdülenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.27).

Çalışmadan çıkan sonuçlara göre; üst düzeyde iş doyum sağlayan öğretmenler diğerlerinden daha çok müdürlerin bilgiye yönelik güç kullandıklarını algılamışlardır (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.29).

Bilgi gücü kullanan müdürler, öğretmenlere işlerin kontrol altında olduğu duygusunu taşımala-



rında yardımcı olur. Eylem öncesi davranış kalıplarının gelişmesini kolaylaştırır, öğretmenlerin değişen durumlara uyumunu sağlar (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.28).

İş doyumunu az olan öğretmenler müdürlerin zorlayıcı güç kullandıklarını algılamışlardır. Bununla beraber okul müdürleri diğer örgütlerin yöneticileri kadar zorlayıcı güç kullanmazlar, iş doyumunu az olan öğretmenler müdürlerin ilişki gücü kullandıklarını algılamışlardır (Rogers, Everett M., Agorwala-Rogers, Rekha, s.29).

Bu da zorlayıcı güç gibi kontrol ya da yönetme davranışını göstermektedir, öğretmenlerin iş doyumunu ve ödül arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. İş doyumunu olan öğretmenler diğerlerine göre okulların daha etkili olduklarına inanmaktadır (Schultz, Tedlie, 1989, s.461-7).

Warren, Newman ve Summer “Yönetim Süreci” adlı kitaplarında bir yönetici için rehber olabilecek noktaları aşağıdaki şekilde ortaya koymuşlardır.

- 1.İşe yaramaz ya da yanlış olduğunu düşünseniz bile karşıdaki kişinin söylemek zorunda olduğu şeyleri sabırla dinleyin.
- 2.Entelektüel içerik kadar karşıdakinin açıklamaya çalıştığı şeydeki duyguyu da anlamaya çalışın.
- 3.Karşıdakinin duygularını ve düşüncelerini kısaca fakat doğru olarak yeniden açıklayın.
- 4.Bu aşamada ayna görevi yapın ve devam etmesini sağlayın.
- 5.Görüşmenin kesilmeksizin sürmesi için zamanı belirleyin.
- 6.Görüşmeyi örgütün resmi havası dışında tutmaya çalışın.
- 7.“Bu böyle değil”, “Dur bir dakika gerçeğe bakalım”, “Kanunlara göre” demekten sakının.
- 8.Karşıdaki bilmek istediğin bir konuyu anlatıyorsa onun açıklamalarını soru olarak tekrarla.
- 9.Karşıdaki kişi geçekten senin görüşünü istiyorsa, yanıtında dürüst ol.
- 10.Karşıdakinin görüşlerini bastırıcaksa konuşmanı sınırla.
- 11.Duygusal olarak kendinle ilgilenme.
- 12.Karşıdakini önce anlamaya çalış.
- 13.Karşıdaki ile konuşurken değerlendirmeni sonraya bırak. (Newman, Warren, Summer, 1967, s.620).

## **Sonuç**

Çok boyutlu etkileşimin az olduğu durumlarda iş doyumunu da az olmaktadır. Çok boyutlu etkileşim okullarımızda genel olarak az ya da orta derecede kurulabilmektedir. Buna bağlı olarak iş doyumunun da az olduğu görülmektedir.

Çok boyutlu etkileşimin çok kurulabildiğine ilişkin verilen yanıtlarda genel olarak İş doyumunun da çok olduğu bulgulanmıştır. Ancak yüzde bakımından “3” (çok) yanıtı verenler düşük oranda olduklarından net bir sonuç elde etmek güç görünmektedir. Çok boyutlu etkileşimin az olduğu durumda motivasyon da düşük olmaktadır.

Çok boyutlu etkileşimin çok olduğu durumda motivasyon da göreceli olarak çok olmaktadır. Ancak bu yanıtı düşen yüzde oranı düşük olduğundan genelleme yapmak güç görünmektedir.

Karara katılma ve iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak eldeki veriler bu farkın nereden kaynaklandığı konusunda yorum yapmaya elverişli değildir.

Karara katılma ve motivasyon arasındaki ilişkinin niteliği konusunda yorum yapılabilecek bir veri elde edilememiştir.

Çok boyutlu etkileşim yönetilenin kendini gerçekleştirmesine olumlu bir katkıda bulunmamaktadır. Bununla birlikte bu ifade çok boyutlu etkileşimin bireyin kendini gerçekleştirmesini olumsuz yönde etkilediği anlamına gelmez.

Çok boyutlu etkileşim yönetilenin iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler gerçekleştirmesine olumlu katkıda bulunmaktadır.

Öğretmenler kendileriyle ilgili genel anlamda var olan durumdan hoşnut değillerdir ve kurum içi etkileşimin hem öğretmen-yönetim ve hem de öğretmen-öğretmen arasında daha çok kurulması gerektiğini düşünmektedirler.

Birçok araştırmada çok boyutlu etkileşim ile iş doyumunu ve motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre; etkileşimin az olduğu ortamda iş doyumunu ve motivasyonu da az olmaktadır. Ancak etkileşimin büyük ölçüde sağlandığı bir örgütte iş doyumunun ve motivasyonunun ne oranda sağlandığı bir araştırma konusu olarak önemini korumaktadır.

Yönetilenlerin karara katılmaması, iş doyumunu ve motivasyonu olumlu yönde etkilemekle birlikte var olan etkinin ne derece sağlandığı ayrı bir araştırma, incele ve çalışmanın konusudur.

Çok boyutlu etkileşim yönetilenin iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler geliştirmesine yol açtığına göre iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler kurabilen yönetilenin iş doyumunu ve motivasyon bakımından ne yönde etkilendiği diğer bir araştırma konusudur.

## **Kaynakça**

Açıkgöz, Kemal. Eğitim Yönetiminde Yeni Süreçler. Alfa Kitap. Ankara. 1992.

Onaran, Oğuz. Çalışma Yaşamında Güdöleme Kuramları. A.O. Siyasal Bilgiler Faköltesi Yayınları. Sevinç Matbaası. Ankara. 1981.

Aşıkoğlu, Meral. İşgören Yönetiminde İletişim ve Eğitim Yönetiminde Bir Uygulama. Anadolu Üniversitesi Basımevi. Eskişehir. 1986.

Aydın, Mustafa. Eğitim yönetimi. Hatiboğlu Yayınevi. Ankara. 1988.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel etkileşim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Faköltesi Dergisi, 7(1), 4-12.

Boone, Louis. E., Kurtz, David L. Principles of Management Random House Business Didision, New York. 1981.

Boyd, Bradford B. Manegement-Minded Supervision McGraw-Hill Book Company, New York, 1968.

Buluş, M., Atan, A. ve Erten-Sarıkaya, H.(2017). Etkili etkileşim becerileri. Bir kavramsal çerçeve önerisi ve ölçek geliştirme çalışması. International Online Journal of Educational Sciences, 9 (2), 575 - 590

Bursalıoğlu, Ziya. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Şafak Matbaacılık. Ankara. 1991.

Carve, Sergei. Eğitim Denetimi. IM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş. Ankara. 1986.

Carve, Sergei. Örgütlerde Çatışma. Bas-Yay Matbaası. Ankara. 1984.

Cole, G.A., Management Theory and Practice DP Publications Ltd 12 Ramsey Road Eastleigh, Hants, 505 4AL, 1988.

C. Everett Koop. M.D. World Leader M. Health Services Volume 109, Summer 1989.

Dağdeviren, M. H. (2017). Türkiye’de Eğitimsel İletişim Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi (1993-2016). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.

Eren, Erol. Yönetim Psikolojisi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, 30. Yıl Yayınları. İstanbul. 1984.

Hays, William L., Staires Holt Rinehart and Winston, Inc 1963.

Hazneci, Y. (2012). Oluşturmacı Öğretmen İletişim Becerileri Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Öğretmenlerin Sınıf İçi İletişim Becerilerinin İncelenmesi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Guilford, J.P., Fundamentals of Statistics in Psychology and Education McGraw-Hill Book Company, Inc, Third Edition, 1999.

Gibaldi, Joseph. Aichert, Walter SMAL. Handbook For Write of Research Papers, The Modern Language Association of America. New York. 1984.

Gould, Nara Palmer. Staff Meetings. Why Have Them? Day Care and Early Education. Volume 13, November, Fall, 1985.

Gutenberg, Arthur W., Richman, Eugene Dynamics of Management International Textbook Company. 1968.

Gregson, Shoun, Livesey, Frank. Management and Organization. William Heinman Ltd. IO upper Grosvenor Street, London, 1983.

Ivancevich, John M., Donally. Jr James H., Gibson, James L. Managing Performance Business Publishing Inc. Texas, Revised, 1983.

Kaya. Yahya Kemal. İnsan Yönetimi. Sosyal ve İdari Bilimler Döner Sermaye İşletmesi Dergisi. Ankara. 1984.

Kaya. Yahya Kemal. Örgütsel Yaşam Düzenimize Yeni Bir Bakış. Olgaç Matbaası. Ankara. 1989.

- Kaptan, Saim. Eğitimde Bilimsel Araştırma Teknikleri. Ayyıldız Matbaası A.Ş. Ankara. 1993.
- Meflason, Michael T. Ivanevich, John M., Managemant Classics. Goodyear Publishing Co., İne. Santa Monlca, California, 1977.
- Mckay, M., Davis, M. ve Fanning, P. (2012). İletişim Becerileri (Çeviren: Özgür Gelbal). Ankara: HYB Basım Yayım.
- Miles, Raymond E. Theones of Management Implications for Organizational Development. McGraw-Hill Book Company, 1975.
- Modern Concepts Scott, Foresman and Company Glenvlew, Illinois Brighton, England. 1973.
- Okçu, V. (2011). Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmasına İlişkin Mevcut Durum, Beklentiler ve Öneriler. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 10(37), 244-266.
- O’Keefe, Barbara. The Logic of Messaao Desıgn Individul Pefrences in Reaeening About Communication Monographs Volume 55, March, 1988
- Özer, A. R. (2017). Öğretmenlerde İletişim Becerilerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Reeser, Clayton. Manegement Fun. Hill Book Company, 1990.
- Sağbaş, N. Ö. (2013). İletişim, örgütsel etkileşim ve okul yönetimi (Güngören ilçesi örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tortop, Nuri. Personel Yönetimi Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası Ankara. 1992.
- Taylor, James C., Bower, David G. Survev of Orpanizations Instrument. İng. İne. Ann Arbor, Michigan, 1972.
- Üstüner, M., ve Cömert, M. (2008). Eğitim yönetiminde lisansüstü dersleri ve tezlerine ilişkin bir inceleme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. 15 (55), 497-515.
- Rogers, Rekha Agarwala, Rogers, Everett M., Commuation in Organizations a Division of McMillian Publishing Co. İne. New York Collier McMillian Publishers, London, 1976.
- Kontz, Herold, Weihrich, Hainz. Management McGraw-Hill, İne Ninth Edition. 1988.
- Newman, William H., Warren, E. Kirby, Summer, Charles E. The Process of Management. Second Edition. İne. 1967.

Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois 60430 Irwin-222D Orsey Limited George Town, Ontario. 1977.

Sexton, William P. Organization Theones Charles E. Company A Bell and Howell Company Columbus Ohio.1970

Schultz, Irene Landry, Tedlie, Charles. The Reiallonship Between Teaebers Job Satisfaction and Their Pereptions of Principls use of Power and Effeotiveness Edication.

Waldron, Vincent R. Achieving Communieation Go? Is in Suprior. Subordinate Relationships. The Multi-Functionaly of Upword Maintenanee Taetics. Commination Monograph, Volume 58, September. 1991.

Wayno, K. Hoy. Miskel, Educational Admintstration McGraw-Hill Book Company. Inc 1991.

Wexley, Kenneth N., Yukl, Gary A. Organizational Behaviour and Personel Psyholcv.