

İLKOKULLARDA YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

Dr. Aylanur ATAKLI*

Verim

Verim, temelde ekonomik bir kavram olmakla birlikte bugün insancıl bir boyut da kazanmıştır. Kaynakların kısıtlı, nüfusun mevcut kaynaklara göre fazla ve ihtiyaçların sınırsız olduğu günümüz toplumlarında, mevcut kaynaklardan en iyi sonucun alınması gerekmektedir.

Eğitimde verim olarak daha çok niceliğin üzerinde durulduğu ve mezun öğrenci sayısına bakıldığı görülmektedir. Oysa eğitimde verim, nitel ve nicel olarak iki yönü birden kapsamak zorundadır.

Eğitim yaşantıları sonucunda öğrencide gözlenen davranışlar okulun hedeflediği davranışlarla uyuyorsa ya da bireyin eğitim sürecinde kazandığı davranışlarla mesleğindeki davranışlar arasında yakınlık varsa eğitim amacına ulaşmış olup verim yüksektir (Güçlüol, 1991: 124). İlkokul eğitiminin verimi, okuduğunu tam ve doğru olarak anlayıp anlatma, iletişim kurma gibi temel becerilerin belli düzeyde kazandırılmış olması ile ilgilidir (Bloom, 1979: 550).

Eğitimde verimi olumsuz etkileyen öğelerin başında öğretmen eğitiminin yeterli düzeye ulaşmaması ve öğretmen yetersizliği, sınıftaki öğrencinin çokluğu ve yatırımların azlığı gelmektedir.

Öğretmenin Verime Etkisi

Okulun insan kaynakları yöneticiler, öğretmenler ve eğitici olmayan personeldir. Eğitimde ürünün istenilen niteliğe sahip olmasında en önemli olan öğretmendir.

Öğretim programı, araç-gereç hatta okul binası olmadan eğitim yapılabilir, ancak öğretmensiz bir okul düşünülemez. Okul eğitiminin niteliği ile öğretmenin niteliği arasında pozitif bir ilişki vardır (MEB, 1989: 38).

Hiçbir eğitim modeli, sistemi işletecek olan öğretmenin kalitesinin üzerinde hizmet üretmez (MEB, 1981: 3).

* Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Öğretim Görevlisi (Bu Konu Doç. Dr. Nezahat Seçkin Danışmanlığında Doktora Tezi Olarak Hazırlanmıştır).

Öğretmenin verimliliği kişisel ya da mesleki birtakım niteliklere sahip olmayı gerektirir. Kişisel nitelikler; samimiyet, sabır, sevecenlik, demokratiklik ve hoşgörülü olmaktır. Meslekî nitelikler ise; yeterli bilgiye sahip olma, öğretim yöntem ve uygulamalarını bilme, dersi canlı tutma, öğrencideki gelişmeyi kontrol etme, okul içinde ve dışında iyi ilişkiler kurabilmedir.

Öğretmendeki olumsuz davranışlar ise; otoriter tutum, bilgi yetersizliği, mesleğe ve çocuklara ilgisizliktir (Tezcan, 1984: 385-387). Öğrenciye saygı duyan öğretmenin, öğrenciler tarafından sevilme ve beğenilme olasılığı yüksektir. Öğrenci sevdiği kişiyi taklit eder ve onu kendine örnek alır (Kılıçcı, 1989: 140).

Başaran (1990: 197-198), verimli bir öğretmenin özelliklerini şöyle sıralamıştır: Öğrencileri sevme ve onlarla birlikte olmaktan haz alma, iyi ilişkiler kurmakta becerikli olma, öğrenciyi olduğu gibi kabul etme, çalışmalarını planlama, öğretici araçlardan yararlanma ve kendini yetiştirme.

Verimli öğretmen; öğrencinin en iyi şekilde öğrenmesini sağlayacak özellik ve davranışlara sahip olan öğretmendir. Öğrenci davranışlarında istenilen yönde değişme olması öğretmenin verimliliğinin göstergesidir.

Türkiye'de eğitimde verime olan ihtiyaç her geçen gün arttığı halde, öğretmenin verimliliğinde giderek azalma olduğu görülmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre öğretmenlerin, derslerde gösterilmesi gereken davranışları bilmedikleri, ilkökul öğretmenlerinin dersin giriş ve sonuç bölümlerindeki davranışlarının "az" gelişme bölümündeki davranışlarının "orta" düzeyde olduğu saptanmıştır (Nas, 1991: 366). İlkokul öğretmenlerinin yarısının, her zaman anlatma yöntemini kullandıkları görülmektedir (Fidan, 1986: 222).

Eğitimin verimini öğretmenin niteliğinden ve verimliliğinden soyutlamak olanaksızdır. Öğretmen başına düşen öğrenci yönünden en büyük sayıya sahip olan ilkökul öğretmenin, eğitimin verimine büyük katkısı olduğu bir gerçektir.

Öğretmenin Verimliliğini Etkileyen Öğeler

Bu çalışmada, öğretmen verimliliğinde etkili olan öğelerden sadece dört tane ele alınarak incelenmiştir.

1 - Öğretmeni Seçme ve Yetiştirme

Öğretmenin hizmet öncesi yetiştirilmesi önemli bir sorundur ve öğretmeni yetiştiren okullara büyük görevler düşmektedir. Öğretmenlerin iyi yetişmiş olması mesleğin prestijini artırarak beraberinde doyumunu getirir.

Sadece ders vermekle kalmayan çocuğa örnek olan, onun kişiliğini etkileyen, danışmanlık görevini de üstlenen öğretmenin; öğretmen olmayı istemesi, iyi eğitim görmesi, kişisel, sosyal, meslekî niteliklere sahip olarak göreve başlaması gerekmektedir.

Yetiştirme konusunun önemi yanında, uzun süre "orta" dereceli okul niteliğinde faaliyet gösteren öğretmen okullarını, 4 Kasım 1981'de kabul edilen 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu ile Yükseköğretim Kurumları çatısı altında birleştirme uygulamasının amacına tam olarak ulaştığını söylemek güçtür.

2 - Hizmetçi Eğitim

Okul Eğitimi ile bireyin tüm yeteneklerini ortaya çıkarmak mümkün olmadığı gibi, teknolojinin getirdiği yeniliklere ayak uydurma da mümkün değildir. En iyi okul eğitimi bile teknolojinin hızına yetişmemekte ve burada alınan bilgiler hizmetiçi eğitim ile desteklenmek zorunda kalmaktadır.

Diğer taraftan okula alınan eğitim kadrosunun seçimi her zaman isabetli olmamakta ya da hizmet öncesinde alınan bilgiler iş ortamında yeterli olmamaktadır. Hem yetersiz eğitim kadrosunu yeterli hale getirmek hem de bilimselliğe önem veren öğretmenlerin yetersiz uygulamadan dolayı içine düştükleri yılgınlığı gidermek hizmetiçi eğitim ile mümkündür.

Hizmetçi eğitim önemli olmakla beraber, "1960 yılından beri varolan M.E.M. Hizmetçi Eğitim Dairesi; teşkilat yapısı, kadro, program ve uygulama yönünden kurum ve personelin beklentilerini gereğince karşılayamamaktadır" (MEB 1992 (b): 76).

Öğretmenlere uygulanan hizmetiçi eğitim pekçok nedenlerle amacına ulaşmamakta ve öğretmenler bu eğitime ilgi duymamaktadır.

3 - Özlük Hakları

Bu araştırmada öğretmenlerin güvenlik, ücret, izin ve ödül hakları üzerinde durulmuştur. Bunlar içerisinde öğretmenler, izin yönünden Devlet memurları arasında en şanslı grubu oluştururken ücret yönünden neredeyse en şanssız grubu oluşturmaktadır. Nitekim "maaş sıralamasında öğretmenler sondan üçüncü gelmektedir" (Seçkin, 1988: 8).

4 - Yönetici Davranışları

Öğretmenin verimliliğinde pek çok öge etkili olmakla beraber "yönetici davranışları'nın" etkisi araştırmanın esasını oluşturmaktadır. Verimlilik bir yönetim

meselesidir ve okul yöneticisi, verimle direkt ilişkisi olan öğretmenlerle çalıştığından farklı bir yönetim yaklaşımı uygulamak durumundadır.

Eğitim yönetiminde insan ilişkileri ağırlıklı olduğundan eğitim yöneticilerinin liderlik özelliğine sahip olmaları ve bu alanda yetişmeleri gerekir. Ancak Türkiye'de eğitim yöneticiliğine atanabilmek için yöneticilik eğitiminden geçmiş olma şartı aranmamakta, alanında başarılı olan öğretmenler, yönetici olmaktadır. Bu durumda eğitim yöneticileri, yönetsel etkinlikleri zamanla ve kendi çabaları ile kazanmaktadır. Oysa kurumsal ve bireysel tüm nitelikleri sadece tecrübe ile kazanmak mümkün değildir.

Başarılı yöneticilik rehberliği, yöneltmeyi, güdülemeyi, ikna etmeyi ve eşgüdümlemeyi içerir (Davis, 1984: 14). Görüldüğü gibi yönetim bir takım davranışlardan oluşmaktadır. Bu araştırmada, yönetici davranışlarından altı tanesi ele alınarak incelenmiştir:

a) Karar Verme

Karşılaşılan seçenekler arasında en akıllıca olanı seçerek uygulamaya koymaktır (Doğan, 1985: 1). Demokratik bir örgütte alınan kararlardan etkilenen kişilerin bu kararlarda söz sahibi olmaları ve karara katılmaları gerekmektedir. Yapılan bir araştırma öğretmenlerin karara katılmak istediklerini göstermesine rağmen (Boşgelmez, 1984) okul içerisindeki karara çok az katıldıkları, okul dışındakilere ise ya hiç katılmadıkları ya da sınırlı ve denetimli bir şekilde katıldıkları bilinmektedir (Açıkgöz, 1984).

b) Planlama

Amaca ulaşmak için yapılacak faaliyetlerin önceden saptanmasıdır.

Planlamanın yararları konusunda pek çok yazar aynı noktada birleşmektedir. Planlama; yöneticinin değişmesi durumunda yeni gelenin kendine göre iş yapmasını önler ve önceliklerin saptanmasına yardım eder (Tortop 1990: 54-55). Personelin, malzemenin, yerin en etkili ve ekonomik kullanımını sağlayarak yöneticinin çalışmasını basitleştirir (Eren, 1979: 46). Kritik durumların önceden tahmin edilmesini ve hatalardan kaçınılmasını sağlar, geçerli ve etkin bir denetim temelini oluşturur (Hesapçıoğlu, 1989: 141).

Okul yöneticisinin öğretmenleri planlamaya katılmalarını gerçekleştirmesi yanında plandaki değişikliklerden haberdar olmalarını ve yeni duruma uyum göstermelerini de sağlaması gerekir.

c) Örgütleme

Okuldaki birimlerin işlevlerinin ve yeteneklerinin belirlenmesidir. Öğretmenler ne kadar nitelikli olurlarsa olsunlar yönlendirilmedikçe, okulun amaçlarına katkı sağlamaları ve verimli çalışmaları zordur. Okulun ve öğretmenlerin verimliliği grup çalışması ile yakından ilgilidir.

d) İletişim

Sözlü ya da yazılı bir mesajın, bir kaynaktan alıcıya ulaşmasıdır.

Yöneticinin en önemli özelliğinin iletişim becerisi olduğu (Taşkın, 1992: 128) bilinmektedir.

Kişilerarası iletişimi izleyen, doğal iletişim gruplarını okulun amaçlarına yönelten, iletişim kanallarını açık tutan, olup bitenden öğretmeni haberdar eden yönetici, öğretmenin verimliliğini artırır. Personel ile iyi iletişim kurma yeteneğinden yoksun olan yöneticinin diğer yönetim sürelerinde de başarılı olması zordur.

e) Eşgüdüm

Birimler arasında işbirliği sağlama olarak tanımlanabilen eşgüdüm, öğretmenler arasında kıskançlığı azaltıp yardımlaşmayı sağlayarak verimliliği etkiler. Okulun amacı ortak olduğundan öğretmenlerin araç, gereç, materyal yönünden işbirliği yapmaları ve birbirlerine yardımcı olmaları gereklidir. Eşgüdümü gerçekleştirebilmek için doğal grupların özendirilmesi, görevlerin açıkça tanımlanması, objektif denetim uygulaması, grup toplantıları yapılması önerilebilir.

f) Denetleme ve Değerlendirme

Denetleme; yapılan davranışı kontrol etme, değerlendirme ise; işi yapana ya da işe ilişkin olarak varılan yargıdır.

Yöneticinin günlük çalışmalardan haberdar olması, kimin ne yaptığını bilmesi önemlidir. Yapılan bir araştırma, okul yöneticisinin görevleri içerisinde en büyük yüzdeyi denetleme ve değerlendirmeye vermekle beraber, okul yöneticilerinin yöneticilik eğitimi görmemiş olmalarından dolayı da, bu görevin niteliğine şüphe ile bakmaktadır (Sağlamer, 1985: 117).

Denetleme ve değerlendirme sonucunda terfi, ödüllendirme, takdir etme, yetiştirilmesi için yardım etme olanakları verildiği takdirde öğretmenlerin verimlilik-

leri artar. Bu sürecin iyi işlememesi durumunda ise, verimlilik düşer, yeniliklere direnme ve yanıtıcı bilgi üretme olasılığı yükselir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, ilkokul öğretmenlerinin verimliliğinin artırılmasını esas almak üzere, ilkokul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin davranışları gösterme dereceleri ile, bu davranışlarla öğretmenlerin sahip oldukları kişisel değişkenlerin, öğretmen verimliliğini ne derecede etkilediğini saptamaktır.

Araştırmanın yukarıda açıklanan amacını gerçekleştirebilmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1 - İlkokul öğretmenleri, yöneticileri ve denetmenlerinin nitelikleri nelerdir?

2 - Öğretmenlere ilişkin niteliklerin (yaş, cinsiyet, medeni durum, bitirilen okul, kıdem, katılan seminer sayısı) öğretmen verimliliğini ne derece etkilediği konusunda öğretmen, yönetici ve denetmenlerin görüşleri nelerdir? Bu grupların görüşleri arasında manidar bir fark var mıdır?

3 - İlkokul yöneticilerinin yönetim süreçlerinden

a) Karar verme

b) Planlama

c) Örgütlenme

d) İletişim

e) Eşgüdüm

f) Denetleme ve değerlendirme'ye ilişkin davranışları ne derece gösterdikleri konusunda öğretmen, yönetici ve denetmenlerin görüşleri nelerdir? Bu grupların görüşleri arasında manidar bir fark var mıdır?

4 - Yönetici davranışlarından herbirinin, öğretmenin verimliliğinde ne derece etkili olduğu konusunda öğretmen, yönetici ve denetmenlerin görüşleri nelerdir? Bu grupların görüşleri arasında manidar bir fark var mıdır?

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evreninin 1991-92 öğretim yılında Ankara İli Merkez İlçelerinde M.E. Bakanlığı'na bağlı resmi ilkokullarda görev yapan öğretmenler, okul yöneticileri ve denetmenler oluşturmuştur. Örneklem 116 denetmen,

kura yolu ile belirlenen ilkokuldan seçilen 450 öğretmen ve 90 ilkokul yöneticisinden meydana gelmiştir.

Araştırmaya denetmenlerde % 61,21; yöneticilerde % 100; öğretmenlerde % 89,7 oranında katılım olmuştur.

Veriler ve Toplanması

Araştırmanın verileri anket ile toplanmıştır. Deneklerin kişisel niteliklerini belirlemek amacıyla başında altı adet soru bulunan anket A ve B bölümü şeklinde düzenlenmiştir. A bölümünde, ilkokul yöneticilerinin göstermekte oldukları davranışların ölçülmesi amaçlanırken, B bölümünde öğretmenin kişisel niteliklerinin ve yönetici davranışlarının öğretmenin verimliliğine ne derece etkilediği saptanmaya çalışılmıştır.

Verilerin Çözümlemesi

Ankette yer alan kişisel sorularla, yönetici davranışlarının ilkokullarda uygulanma düzeyi ve bu davranışların öğretmen verimliliğine etki düzeyine ilişkin durumların saptanması ve çözümlenmesinde, betimsel ve vardamli istatistik yöntem ve tekniklerinden yararlanılmıştır. Bunlar frekans, yüzde, kay kare teknikleridir. Denek gruplarının görüşleri arasında fark olup olmadığını saptamada, 05 düzeyi benimsenmiştir. Ayrıca yönetici davranışlarının uygulanma düzeyi ile, bu davranışların öğretmen verimliliğine etki düzeyini karşılaştırma yaparken bazı sorular için sütun grafikleri çizilmiştir.

Anket yolu ile toplanan bilgiler Hacettepe Üniversitesi Bilgi İşlem Merkezi'nde çözümlenmiştir.

Araştırmanın Bulgularından Birkaçı

- Kişisel niteliklerden öğretmenin yaşı, bitirdiği en son eğitim kurumu, meslekî kıdemi, katıldığı en son seminer veya kurs sayısının öğretmenin verimliliğinde etkili olduğu; cinsiyet ve medenî durumunun ise verimliliğini etkilemediği görülmektedir.

- İkokul yöneticileri tarafından yetersiz görülen davranışlar şunlardır: "Eğitim öğretime ilişkin olarak araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanabilmek için ilgililerle birlikte karar alabilme", "ders araç gerecinin temini, korunması ve dağıtılmasını sağlayabilme", "Öğrencilerin öğretmenleriyle birlikte eğitim-Öğretim amacıyla yapacakları inceleme gezilerini düzenleyebilme", "Öğrencilerin yılda en az bir kez sağlık kontrolünden geçirilmesini planlayabil-

me", "kütüphane ve arşivin sistemli bir şekilde düzenlenip kullanılmasını sağlayabilme", "okulda personelin hizmetiçi eğitim yoluyla yetiştirilmesi için gerekli önlemleri alabilme", "öğrenci ödevlerinin ilgili yönetmelik ve emirlere uygun olup olmadığını denetleyebilme", "tarafsız ve güdüleyici değerlendirme yöntemleri kullanabilme".

- Tüm denekler, yönetici davranışlarından çoğunun öğretmen verimliliğinde etkili olduğunu ifade ederken, öğretmen verimliliğinde orta ya da az etkili olduğunu düşündükleri yönetici davranışları ise şu şekilde belirtilmiştir: "Okulun yazı ve kayıt işlerinin zamanında ve usulüne uygun olarak yürütülmesini sağlayabilme", "öğrenci ödevlerinin ilgili yönetmelik ve emirlere uygunluğunu denetleyebilme".

- İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde yer almayan ancak, öğretmen verimliliğinde çok etkili olduğu saptanan yönetici davranışları ise şunlardır: "Ortak kararların uygulanmasında personele örnek olabilme", "eğitim öğretime ilişkin olarak araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanabilmek için ilgililerle karar alabilme", "kişi ve grupların okul ve çevredeki görev ve statülerini belirleyebilme", "okul topluluğunu tüm olarak ele alıp, verimli çalışmaları için personel arasındaki çatışmaları çözebilme", "kütüphanenin sistemli bir şekilde düzenlenip kullanılmasını sağlayabilme", "açık, etkili haberleşme yöntem ve araçlarını kullanabilme", "durumun gerektiği liderlik rolünü oynayabilme", "güdüleme yollarını uygulayabilme", "tarafsız değerlendirme yapabilme".

Öneriler

1 - İlköğretim kurumları Yönetmeliğinde yer almayan ancak, bu araştırmanın verileri ile öğretmen verimliliğinde çok etkili olduğu saptanan yönetici davranışlarına adı geçen yönetmelikte "müdürün yetki ve sorumlulukları" içerisinde yer verilmelidir.

2 - Yönetici davranışları, öğretmen verimliliğinde çok etkili bulunduğundan, yönetici yetiştiren okullarda bu davranışlar üzerinde durulmalıdır. Ayrıca başta objektif değerlendirme yapabilme ve güdüleme yollarını bilip uygulama davranışları olmak üzere, bu araştırmanın bulguları ile yetersiz yapıldığı, ancak öğretmen verimliliğini çok etkilediği belirlenen davranışlar, daha fazla vurgulanmalıdır.

3 - Büyük emek sonucu gerçekleştirilen araştırmalarda, çoğu zaman gerçekten önemli olan görüşler ortaya konmakta, ama bu araştırmalar genellikle kütüphane raflarında kaldığından yeterine yararlanılamamaktadır. M.E. Ba-

kanlığı İlgili yayın ve araştırmalardan öncelikle kendisi yararlanmalı, önemli bulduklarının en azından özetini okullara gönderme işini üstlenmeli, bu araştırmalardan ilgililerin yararlanması için onları güdülemelidir.

4 - Okulların verimini artırmak amacı ile okul yöneticisi ve öğretmenler için düzenlenen hizmet içi eğitim, gereksiz olduğu düşüncesinden kurtarılmalı ve terfi ile ilişkisi kurulmalıdır.

5 - Öğretmen verimliliğinde toplumdaki statüsünün önemli rol oynadığı anlaşılmaktadır. Statüyü yükseltmek için öğretmeni seçme, yetiştirme ve ücret konusu yeniden düzenlenmelidir.

6 - Öğretmenin verimliliğinde etkili bir öge olan yöneticilerin, kendilerinden beklenen davranışları gösterebilmeleri için, yöneticilik eğitimi görmüş olmalarını zorunlu kılan bir düzenleme yapılmalı ve yöneticilik mesleği oluşturulmalıdır.

KAYNAKÇA

Açıkgöz, Kemal, (1984) "Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, H.Ü. Eğitim Bilimleri.

Başaran, İbrahim Ethem, (1979), **Eğitim Psikolojisi**, Ankara, Kadioğlu Matbaası, 1990.

IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979).

Bloom, Benjamin. S. (Çev: Durmuş Ali Özçelik), (1979), **İnsan Nitelikleri Ve Okulda Öğrenme**, Ankara, M.E.B. Yayını.

Boşgelmez, Meral, (1984), "Klasik Yönetici Davranışlarına Öğretmenlerin Tepkileri", "Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara. H.Ü. Eğitim Bilimleri.

Davis, Keith, (Çev: Kemal Tosun ve diğerleri), (1985), **İşletmelerde İnsan Davranışı**, İzmir.

657 Sayılı **Devlet Memurları Kanunu**, (1985).

Doğan, Muammer, (1985), **İşletmelerde Karar Verme Teknikleri**, İzmir.

Eren, Erol, (1979), **İşletmelerde Stratejik Planlama**, İstanbul, Fatih Yayınevi.

Fidan, Nurettin, (1986) **Okulda Öğretmen ve Öğretme**, Ankara.

Güçlüol, Kemal, (1991), "Eğitim Planlaması ve Nitelik Sorunu", **Eğitimde Nitelik Geliştirmede Arayışlar I. Sempozyumu Bildiri Metinleri**, İstanbul. Kültür Koleji Yayınları No: 1.

Hesapçioğlu, Muhsin, (1989), **Eğitim Planlaması ve Yönetim**, İstanbul, Marmara Üniv. Yayını No: 472.

- Kaya, Yahya Kemal, (1991), **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**, Ankara.
- Kılıçcı, Yadiğar, (1989), **Okulda Ruh Sağlığı**, Ankara, Tipo Matbaacılık.
- M.E.B. X. Milli Eğitim Őurası, (1981).
- . **Öğretmen Konut Projesi Eğilim Araştırması**, (1989), Ankara.
- . **Milli Eğitim ile İlgili Geçici Bilgiler**, (1992 a).
- . **Öğretmen Yetiştirmede Koordinasyon**, (1992, b.) Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı.
- Nas, Recep, (1991), "İlkokulda Eğitimin Niteliğinin Geliştirilmesinde Öğretmenin Rolü", **Eğitimde Nitelik Geliştirmede Arayışlar I. Sempozyum Bildiri Metinleri** İstanbul. Kültür Koleji Yayını, No: 1.
- Sağlamer, Emin, (1985), **Eğitimde Teftiş ve Teknikleri**. II. Baskı, Ankara, Kadioğlu Matbaası.
- Sönmez, Veysel, (1987), "Türkiye'de Eğitimin Kalitesi ve Geleceği", **Eğitimde Kalite Sempozyumu Bildirileri**, Ankara, H.Ü. Eğitim Fak. ve Özel Yükseliş Koleji.
- Seçkin, Nezahat, (1988), **Orta Dereceli Okul Öğretmenlerinin Aldıkları Ödüller ve Cezalar**, (Bir Araştırma), G.Ü. Mesleki Eğitim Fakültesi.
- Taşkın, Erdoğan, (1992), "İşletmelerde Etkin İletişim", **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM Yayını, Sayı 3.
- Temel, Ali, (1991), "Öğretmen Niteliğindeki Değişmeler ve Öğretmen Yetiştirme", **Eğitimde Nitelik Geliştirmede Arayışlar I. Sem. Bildiri Metinleri**, İstanbul, Kültür Koleji Yayını No: 1.
- Tezcan, Mehmet, (1984), "Okulda Başarısızlık ve Önlenmesi", **A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi** Cilt: 17, Sayı 1-2.
- Tortop, Nuri, (1990), **Yönetim Biliminin İlkeleri**, Ankara, TODAİE Yayını.