

ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİMİNDE KARARA KATILMASI

Dr. Cevat CELEP

Bir örgütün etkililik ve verimlilik derecesi, yönetimin çağdaş yönetim anlayışına bağlı olarak gelişme gösterip göstermediğine bağlıdır. Örgütün yönetim yapısı, personelin iş başarısını etkilediği gibi, personel de uygulamada gösterdiği etkinlik derecesi ile örgütün verimliğinde önemli bir role sahiptir. Bu nedenle, örgüt yönetimi ile alt kademedeki yönetici ve personel arasındaki işbirliği ve beklentilerin karşılıklı olarak karşılanmaya çalışılması, örgüt amacının en etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi ve personelin yüksek iş doyumuna sağlmasına ortam hazırlar.

Eğitim örgütleri, diğer örgütlerden çok farklı bir özelliğe sahiptir. Çünkü, eğitim örgütünün çıktılarında toplumun büyük bir bölümü etkilenmekte ve eğitim örgütü çevreyi, çevre de eğitim örgütünü büyük ölçüde etkilemektedir. Bu açıdan eğitim örgütlerince alınacak her kararın, olanaklı olduğu ölçüde rasyonel, objektif ve çevre ile ülke gereksinimini en etkili bir biçimde karşılamaya yönelik olması gerekir.

Eğitim Sistemimizin merkezi özellik göstermesinden dolayı yetkilerin büyük bir bölümü Merkez Örgütünde toplanmış ve alt kademedeki birimler uygulamayı gerçekleştirmekle sorumlu tutulmuştur. Bu nedenle ki Merkez Örgütü, politika belirleme, ülkenin nitelikli işgücü gereksinimini saptama gibi temel görevlerini istenilen ölçüde yerine getirememekte; yalnızca personelin özlük hakları ile ilgili işlemleri yapmaktadır. Çünkü, atama, terfi ve diğer özlük hakların düzenlenmesi MEB Merkez Örgütü tarafından yürütüldüğünden, 450.000'i aşan personelin bu tür işlemleri, Bakanlığın temel görevlerini yapmasına yeterli zaman bırakmamaktadır.

Gerek kararın objektifliği ve geçerliliği, gerekse kararı uygulayan

personelin, bu kararı etkin ve başarılı bir biçimde uygulamaya aktarması, karara katılmayı gerektirmektedir.

Karar, bir amaca ulaşmak için çözüm seçeneklerinden uygun olanını seçmektir. (Onaran, 1975, s. 40). Karar vermeye ne kadar çok kişi katılırsa, kararın objektifliği o ölçüde artar.

Yöneticiler, hatta tüm personel örgütün varlığını sürdürebilmesi için nitelikli karar verme durumundadır. Hazır olan gerekli bilgilerin ışığında verilen karar, önyargılara ve önsözlerle dayalı karardan daha üstündür. Kuşkusuz karar için gerekli olan tüm bilgileri elde etmeden de karar verme söz konusu olabilir. Bu durumda, kararın verdiği koşullar, kararın sınırlı bilgileri içerdiği unutulmamalıdır (Aydın, 1986, s. 69).

Karar verme kişisel olmadığından, örgütteki kararların yapısı da yalnızca bir kişinin-örneğin yöneticinin-kararlarının nitelikli olmasına bağlı değildir. Örgütün verimliliği, verilen kararın uygulamadaki başarısı ile ölçülür (Güçlüoğlu, 1985, s. 49). Eğitim örgütlerinde kararları uygulamaya aktaran okul yöneticisi ve öğretmendir. Bu nedenle, eğitim örgütlerindeki bir kararın başarılı bir biçimde uygulamaya aktarılması, uygulaması durumunda bulunan okul yöneticisi ile öğretmenin karara katılmasını zorunlu hale getirmektedir.

Eğitim örgütlerinin açık sistem özelliğine sahip olması ve büyük ölçüde siyasal, ekonomik ve toplumsal etmenler ile bir çok dış baskı gruplarının etkisinde kalması nedeniyle, eğitim örgütü tarafından alınan bir kararın, olanaklar ölçüsünde toplumun yararına ve eğitim sisteminin verimli, etkili bir biçimde gelişmesini sağlayacağı nitelikte olması gereklidir. Bunu sağlamanın en önemli ve tekli yolu her personelin çalışma alanı ile ilgili karara katılmasını sağlamaktır.

Bir yönetici, ast durumunda bulunan bir personelin karar verme sürecinde karara katılmayı sağlamaya çalışarak, personelde örgüt amaçlarına ve yaptıkları işe karşı daha fazla bilginin, amaçların gerçekleştirilmesi için daha fazla isteğin doğmasına neden olabilir.

Karara katılmanın etkili olabilmesi için; alt kademedeki personelin yönetimin gücüne güvenme, kişisel yetkinin olumsuz sonuçlarından kaçınma görüşünü kabul edilmesi gereklidir (Bursalıoğlu, 1979, s. 230). Yöneticinin, personelin karara katılması, doğrultusunda çaba harcaması; yönetici-yönetilen ilişkilerinin iyileşmesine, örgüt içerisinde sağlıklı bir çalışma ortamının yaratılmasına, yönetsel kararlarda objektifliğin sağlanmasına, kararını tam olarak uygulanmasına ve uygulama sonuçlarından gereğince yararlanılmasına yol açar (Başaran, 1986 s. 118).

Okul yönetiminde, yönetici ve eğitici personel arasında daha sağlıklı bir iletişim kurulmasında ve eğitim programlarının öğrencinin etkinliğini artırıcı ve çevre koşullarına uygun bir biçimde gerçekleştirilmesinde, karara katılmanın önemli katkı sağlayacağı ileri sürülebilir. Öğretmen ve diğer eğitimci personelin uzmanlık alanı ve eğitim, öğretim etkinlikleri ile ilgili kararlara katılımı, bu personelin etkinliğini artırabilir. Ancak, Eğitim Sistemimizin mevcut yapısı içerisinde, okul yöneticisinin okul politikasını belirlemesi, çevre koşullarına göre yeni amaçlar saptaması ve bu doğrultuda kararlar alması söz konusu olmadığından-daha doğrusu okul yönetiminin karar alma yetkisi bulunmadığından karara katılma da gerçekleşmemektedir.

Eğitim ve öğretim hizmetlerini yürütmekle görevli olan Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) Merkez Örgütü, eğitim-öğretim, yönetim, denetim, sağlık ve disiplin işlerini yürütmek, personel ile ilgili tüm işleri düzenlemek, hizmetlerin geliştirilmesini sağlayacak önlemleri almak, eğitim yatırımlarını programlamak ve yatırım yapmak gibi temel görevleri yerine getirmekle yükümlü olmasına karşın, İl Milli Eğitim Müdürlüğü; kültür, hesap, personel işleri olmak üzere üç grupta toplanan görevleri gerçekleştirmektedir. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ise eğitim ve öğretim etkinliklerini kanunlar ve planlara göre yerine getirmekle yükümlüdür. Eğitim sisteminde çekirdek kadroyu oluşturan ve üretimin gerçekleştirildiği yer olan okulda, yönetimin karar alma yetkisi bulunmaktadır.

Diğer taraftan, Eğitim sistemimizin en üst düzeyde merkez karar organı niteliğini taşıyan ve Milli Eğitim Şûralarında ele alınacak eğitim sorunlarının belirlenmesi ve eğitim politikalarının saptanması konusunda önemli bir yer tutmakta olan Talim ve Terbiye Kurulu'nun bu görevleri bir başka kurula devredilmiştir. Bugün, Talim ve Terbiye Kurulu'nun eğitim politikalarının belirlenmesi konusunda etkin bir çalışma gösterdiğini söylemek güçtür (Başaran, 1986, s. 120). 13 Aralık 1983 tarih ve 179 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Talim ve Terbiye Kurulu'nun görevleri, yeni kurulan Eğitim ve Öğretim Yüksek Kurulu'na devredilmiştir. Bu Kurul, başbakanın ya da görevlendireceği bir Bakan'ın başkanlığında yedi bakandan oluşmakta ve MEB'inin üzerinde bir yetkiye sahiptir. Ancak, 1989 yılında çıkarılan 385 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile Talim ve Terbiye Kurulu tarafından alınan bazı kararların Eğitim ve Öğretim Yüksek kurulu tarafından onaylanması koşulu ortadan kaldırılmıştır.

Sonuç olarak, Milli Eğitim Bakanlığı'ndaki yetki dağılımı dikkate alındığında; Bakanlık Merkez Örgütü, eğitim politikalarını belirleme,

kısa ve uzun dönemli eğitim politikalarını yapması gerekirken, bu görevler büyük bir ölçüde Eğitim ve Öğretim Yüksek Kurulu'nun görevleri arasında yer almaktadır. Diğer taraftan, İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri, personel, hesap ve kültür etkinlikleri konusunda yetki sahibidir. Okul yönetimi ise eğitim ve öğretim etkinliklerini merkezden gelen emirlerle yürütmekle görevlendirilmiştir.

Kaya'nın (1986, s.177) yaptığı bir araştırmada; milli eğitim müdürü, müdür yardımcısı ve ilköğretim müdürlerinin %35.00'i, eğitim sisteminde karara katılmanın orta derecede gerçekleştiğini, %54.10'u ise az veya hiç olmadığını belirtmiştir.

Öğretmenlerin veya eğitimci personelin yönetsel kararlara katılması, iş doyumuna neden olacağından iş başarısını da olumlu yönde etkileyecektir. Okul ortamı içinde, öğretmenlerin karara katılması hem zorunludur, hem de zordur. Okulda çeşitli gruplar olduğu gibi, her grubun içinde bir takım alt gruplar vardır (Bursalıoğlu, 1979 s. 232). Okul yöneticisi için önemli olan, bu grupların uygun bir biçimde karar katılımını sağlamaktır. Okuldaki çeşitli grupların en etkin bir biçimde karara katılımını gerçekleştiren bir okul yöneticisi, birçok yönden başarılı sayılabilir.

Öğretmenlerin yönetsel kararlara katılmalarıyla ilgili olarak yapılan bir araştırmada; öğretmenlerin yönetsel kararlara katılma eğiliminde oldukları; karara katılan öğretmenler, katılmayanlar göre daha yüksek bir iş doyumuna sahip oldukları belirlenmiştir (Saka, 1985, s. 12). Öğretmenlere karara katılma olanaklarının sağlanmasıyla, eğitim ve öğretimin olumlu yönde gelişmesi söz konusu olur (Bursalıoğlu, 1979, s. 233).

Kabadayı'nın (1985, s. 154) yaptığı bir araştırmada elde edilen bulgulara göre; öğretmenlere, yaratıcılıklarını ortaya çıkarıcı, yeterliklerinden yeterince yararlanma olanağının sağlanması ve uygun örgüt ortamının oluşturulması gerektiği belirtilerek, Eğitim sistemimizin merkezîyetçi yapısının değiştirilmesi, bölgesel ve yerel bir örgütlenmeye gidilmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Ayrıca, öğretmenlere, gerek okul düzeyinde, gerekse ulusal düzeyde karar verme süresine katılma olanaklarının sağlanmasıyla, onların yüksek düzeyde doyumсуuzluk gösterdikleri otonomi gereksinimlerinin giderilmesinde etkili bir yöntem olacağı vurgulanmaktadır.

Açıkgöz'ün (1984, s. 118) öğretmenlerin karara katılmaları konusunda yaptığı bir araştırmada ise şu sonuçlar elde edilmiştir:

1. Eğitim Sistemimiz içerisinde, öğretmenlerin en alt düzeyde karara katıldıkları ve karara katılma konusunda orta derecede istekli ol-

dukları,

2. Öğretmenlerin, öğrenci başarısının değerlendirilmesi konusunda ki kararlara katılmada ise isteksiz oldukları görülmektedir.

Buna göre, öğretmenlerin, öğretim süreçlerine ilişkin kararlara katılma eğiliminde oldukları, yönetsel işler konusundaki kararlara katılmadan yana olmadıkları anlaşılmaktadır. Bir örgütte, personelin tüm kararlara katılması, yarar yerine zarar getirebilir. Bu tür katılmalar, personelin örgütle bütünleşmesi yerine, işlerin savsaklanmasına neden olabilir. Eğitim örgütlerindeki öğretmen ve eğitimci personelin de yalnızca uzmanlık alanı ile ilgili kararlara katılma eğiliminde olması, bu görüşü desteklemektedir.

Okul yönetimindeki karara katılmanın en önemli özelliği, öğretim süreçlerinin iyileştirilmesi ve daha objektif kararlar almaya dayalı olmasıdır. Öğretmenlerin okul yönetiminde karara katılmalarıyla; yöneticiler ayrıntılar hakkında karar verme yükünden kurtulur, eğitim hizmetleri çabuk yürütülür, karar alanlarında uzmanlaşma gelişeceğinden yönetsel kararlarda rasyonelliğe yaklaşılr (Kaya, 1986, s.177). Böylece, öğretmenlerin okul yönetimi ile bütünleşmesi sağlanabilir; öğretmenlerin mesleki görüşlerinden yararlanıldığında, kendini gerçekleştirme gereksiniminin karşılanması olanaklı olabilir.

Öğretmenlerin okul yönetiminde karara katılmasına olanak sağlanmasında, eğitim sisteminin örgütsel yapısı ile yöneticilerin önemli rolü bulunmaktadır. Bu rollerin ne olduğu şu şekilde açıklanabilir:

Eğitim Sisteminin Örgütsel Yapısı; Öğretmenlerin okul yönetiminde karara katılması, herşeyden önce eğitim sisteminin buna olanak sağlayabilecek bir yapıya sahip olmasına bağlıdır. Griffiths'in belirttiği gibi, bir örgütün yapısı, o örgütteki karar verme sürecinin niteliği ile belirlenir (Kaya, 1986, s. 176). Eğitim Sistemimizde yetkiler merkez örgütünde toplandığından, tüm kararlar merkez örgütü tarafından alınmaktadır. Alt kademelere inildikçe karar alma ve karar katılma ortadan kalkmaktadır.

Hawhorne araştırmaları'ndan sonra demokratik liderlik, demokratik yönetim, gönüllü işbirliği, iletişim, biçimsel olmayan örgütler, grup çatışmaları, yetki kabulü, karara katılma gibi yeni konuları içeren yeni yönetim yaklaşımları eğitim sistemine yeni ufuklar açmıştır (Bursalıoğlu, 1978, s. 41). Çünkü, eğitim sistemini çevresel etmenlerin büyük ölçüde etkilemesi ve değişik grupların karar etki etmesi veya karardan etkilenmesi konusudur.

Bireyin sosyalleştirilmesi ancak, demokratik eğitim yoluyla ola-

naklıdır. Bu demokratikleşmeyi sağlamak için, eğitim sisteminin örgütsel yapısı oluşturulurken; eğitimin toplumsal sorumluluklarını tanımlamak, demokratik liderliği geliştirmek, demokratik örgütlenme biçimini belirlemek, öğretmenlerin rolünü yeniden tanımlamak ve yönetime katılmalarını sağlamak gibi öğelerin dikkate alınması gerekmektedir (Kaya, 1986, s. 74).

Öğretmen ve diğer eğitimci personelin karara katılması, eğitim sisteminin demokratikleştirilmesi için bir kısım merkez örgüt yetkilerinin okul yönetimine devredilmesini zorunlu hale getirmektedir. Merkezi bir özellik gösteren bir örgütün demokratik yapıya sahip olduğunu söylemek biraz güçtür. Okul yönetimine, okulun eğitim etkinlikleri konusunda karar alma serbetliğinin tanınması; okulun verimliliğini, etkililiğini ve çevreyle bütünleşmesini olumlu yönde etkiler.

Demokrasinin temel özelliği olan saygınlık ve hoşgörünün eğitim yöneticileri ve öğretmenler aracılığı ile öğrencilere kazandırılması için, eğitim sisteminin demokratikleştirilmesi bir zorunluluktur. Demokratik özelliğe sahip olan bir birey, düşüncesini özgürce söyleme, başkalarıyla işbirliği yapma becerisini gösterir ve araştırmacı, üretici bir özellik kazanır (Başaran, 1986, s. 111). Eğitim sisteminin demokratikleştirilmesiyle, eğitim yöneticileri ve öğretmenlere bu özelliklerin kazandırılmasına olanak sağlanacağı gibi, toplumda da bu düşüncenin gelişmesi hız kazanır.

Eğitimin temel amacı; bireyi üretken, araştırmacı, topluma ve diğer bireylere karşı saygılı ve hoşgörülü, sorumluluklarını bilen, ülke kalkınmasına katkıda bulunan bir özellik kazandırmaktır. Bu özellikleri demokratik olmayan, yönetiminde karara katılmaya yer vermeyen bir eğitim sistemi içerisinde gerçekleştirmek olanaklı değildir.

Eğitim Sistemimiz'de katı kuralcılıktan, öğretmeni ve yöneticiyi her emire uyan bir personel olarak görmekten vazgeçilmelidir. Bu yolla öğretmen ve yönetici örgütsel yapı içerisinde ikinci plana itilmekten kurtarılabilir. Sosyal bilimciler, insanların yönetiminde, insani değerlerin ikinci plana itilmesinin kabul edilemeyeceğini vurgulamaktadırlar (Bursalıoğlu, 1978, s. 40). Eğitim sisteminin yapısını, yalnızca biçimsel bir yapı üzerine oturtmak, biçimsel olmayan yapıyı dikkate almamak en büyük yanlıdır. Çünkü, biçimsel olmayan yapı, işbirliğinin artırılmasında ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli katkıya sahiptir. Bu nedenle, eğitim sisteminin örgütsel yapısında, biçimsel olmayan yapıya da yer vermekle, bilgi akışının yalnızca üstten değil, aşağıdan yukarıya doğru da sağlanması ve çift yönlü iletişimin kurulması söz konusu olur. İletişimin çift yönlü olmadığı örgütlerde-Eğitim

sistemimiz gibi-yeni bilgiler üretmek, değişiklikler ve yenilikler yapabilmek olanaklı olmayabilir. Bunun sonucu olarak da örgütte entropy kendisini gösterir.

Okul Yöneticisinin Tutum ve Davranışı; Okul yöneticisi, eğitim politikaları doğrultusunda eğitim ve öğretimin gerçekleştirilmesi için eşgüdümlü olarak okulu yönetme rolüne sahiptir. Okul yönetiminin diğer örgütlerin yönetiminden farklı bir özellik göstermesi nedeniyle, yönetici, bir taraftan merkez örgütün emirlerine uyarken, diğer taraftan da çevresel etkileri de dikkate almak zorundadır.

Okul yöneticisi, öğrenci, öğretmen, idari personel, veli, çevre liderleri, merkez örgüt, politikacılar gibi farklı eğitim ve kültüre sahip, farklı beklentileri bulunan gruplarla ilişki kurmak, onların farklı beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi devam ettirmek zorundadır (Kaya, 1986, s. 94). Okul yöneticisinin böylesine karmaşık rolünü yerine getirebilmesi, rasyonel karar alması ve okulun çevreyle bütünleşmesini sağlayabilmesi için, çevreyle sürekli yakın ilişkide bulunan öğretmenlerin ve diğer eğitimci personelin kararlara katılmasını sağlamalıdır.

Okul yöneticisinin kararları tek başına alması, öğretmen ve diğer personeli yalnızca uygulayıcı durumuna sokması, okulun demokratikleştirilmesini engelleyeceği gibi, okuldaki çalışma iklimini de olumsuz yönde etkiler. Ayrıca, okul yöneticisi ile öğretmenlerin aynı düzeyde eğitime sahip olmalarından ve aynı meslekte gelmelerinden dolayı, bu tür kararlara karşı öğretmenlerde bir tepkinin doğmasına neden olur; yönetici-öğretmen ilişkisinde bir zayıflama görülür.

Bir personelin eğitim düzeyi yükseldikçe karar katılma isteği artar ve daha etkin olmaya çalışır (Onaran, 1987, s. 51). Okul yöneticilerinin aynı meslekte yer almaları ve öğretmenlerin alanlarında uzmanlaşmış olmalarından dolayı, okul yönetiminde karara katılma daha sağlıklı bir biçimde gerçekleşebilir. Öğretmenlerin okuldaki etkinliğini artırmak ve okulun çevreyle bütünleşmesindeki rollerini tam olarak yerine getirebilmeleri için, yönetsel kararlara katılımlarının sağlanmasında yarar görülmektedir. Bu durum, öğretmenleri başarılı olmaya güdüleyeceği gibi, yaratıcı olmalarını da sağlayabilecektir.

Okul yöneticisinin öğretmen ve diğer eğitimci personelin mesleki gelişmelerine katkıda bulunmak, demokratik yönetimi geliştirmek, planlama ve uygulamada öğretmenlerin sorumluluğunu artırmak gibi görev ve sorumlulukları bulunmaktadır (Kaya, 1986, s. 97).

Özetle belirtmek gerekirse, bir okul yöneticisinin demokratik bir li-

derlik anlayışı ile karar verme sürecinde öğretmenlerin ve diğer eğitimci personelin katılımını sağlamaya çalışmalı ve katılma sürecinde otoriter bir davranış yerine, güdüleyici ve katılanların görüş ve önerilerini rahatlıkla belirtebilecekleri ortamı hazırlayabilmelidir.

Sonuç

Toplumsal kalkınmamızda önemli yeri olan Eğitim Sistemimizin ekonomik, kültürel ve toplumsal işlevleri ile kalkınmadaki öncü rolünü başarı ile yerine getirebilmesi için, modern yönetim yaklaşımlarına uygun olarak sistemde yapısal değişikliğe gidilmesi gerekli görülmektedir.

MEB merkeziyetçi yapıdan kurtarılarak, özellikle personelin özlük hakları ile ilgili bir kısım yetkilerin İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine devredilmesi; okul yönetimine, genel eğitim ve öğretim etkinliklerinin çevre koşullarına uygun olarak yürütülmesi konularında karar alma yetkisi tanınmalıdır. Böylece, MEB Merkez Örgütü, imza ve paraf gibi zaman kaybına neden olan işlerin yükünden kurtarılarak, eğitim politikaları konusunda gerekli inceleme ve araştırma yapabilme, yeni politikalar üretebilme, uygulamaları izleme ve sonuçların değerlendirilmesi gibi temel görevlerini yerine getirme olanağına sahip olabilir.

Yetki devir ve karara katılma personele sorumluluk yüklediğinden, yönetici, yüklendiği bu sorumluluğun bir gereği olarak daha objektif kararlar almak ve yaratıcı, üretken bir çaba ortaya koyabilmek için çaba gösterebilir. Ancak, yetki devrinin etkili olabilmesi; okul yönetiminde görev alacak yöneticilerin demokratik bir liderlik davranışına sahip olması, öğretmen ve diğer eğitimci personelin uzmanlık alanı ile ilgili veya kararı uygulamaya geçirecek personelin kararlara katılmasına olanak sağlamasına bağlıdır. Bu sağlanmadığı sürece, yetki devri bir anlam ifade etmeyeceği gibi, okul yöneticisi, yalnızca belli baskı gruplarının isteğine uygun olarak karar verebilir. Böyle bir durum ise, okulun Milli Eğitim Politikalarından uzaklaşmasına neden olur. Ayrıca, okul, toplumsal bütünlüğü sağlama ve hoşgörülü bireyler yaratmanın yerine, yalnızca sınırlı düşünebilen ve araştırma, inceleme yapmayan, yaratıcı özelliğe sahip olmayan bireyler yetiştirilir. Bu nedenle, okul yönetimi tarafından alınacak bir kararın, öğretmen ve diğer eğitimci personelin görüşüne dayalı olması gereklidir.

KAYNAKLAR

Açıkgöz, Kemal, "Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, H.Ü. Sosyal Bilimler enstitüsü, Ankara: 1984).

Aydın, Mustafa, **Eğitim Yönetimi**, Ankara: 1986.

Başaran, İ. Ethem, "Öğretmenlerin Yönetime katılımı", **Eğitim Bilimleri Fükültesi Dergisi**, Ankara: A.Ü. EBF Yayınları, Cilt: 19, Sayı: 1-2, 1986.

"Demokrat Öğrenci Nasıl Yetiştirilir", **Eğitim bilimleri Fakültesi Dergisi**, Ankara: A.Ü. EBF Yayınları, Cilt: 19, Sayı: 1-2, 1986.

Bursalıoğlu, Ziya. **Eğitim Yönetiminde Teori Ve Uygulama**, Ankara: A.Ü.EBF Yayınları, No: 71, 1978.

Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara: A.Ü. EBF Yayınları, No: 78, 1979.

Celep, Cevat. "Yönetici Davranışının Pesonelinin İş Başarısındaki Rolü ve KİT Örneği", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya: 1990).

"Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitiminde Üniversitelerin Rolü", **Eğitim ve Bilim Dergisi**, Ankara: TED Yayını, Cilt:13, Sayı: 71, 1989.

Güçlüol, Kemal. **Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar**, Ankara: Kadoğlu Matbaası, 1985.

Kabadayı, Reşide. "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışı ve Öğretmenlerin Güdülenmesi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, H.Ü. Eğitim Fakültesi, Ankara: 1985).

Kaya, Y.Kemal. **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Bilim Yayınları, 1986.

Onaran, Oğuz. **Örgütlerde Karar Verme**, Ankara: A.Ü. SBF Yayınları, No: 321, 1975.

Saka- Tülin. "Yönetim Süreçlerinden karar Vermenin Örgüt Ve Yönetim Kuramlarındaki Yeri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: 1985).