

Okul M¼d¼rlerinin Mizah Yeteneğinin ¼đretmenlerin İş Doyumlarına Etkisi*

The Effects of Principals' Humor on Teachers' Job Satisfaction

Erg¼n RECEPOğLU**

Gazi ¼niversitesi

¼z

Eğitim geleneksel olarak çok ciddi ve disiplinli bir aktivite olarak algılanmıştır. Okullar disiplinle, standart sınav sonuçlarıyla, hedefleriyle ve sahip oldukları ustalık ve yeterlilikle olduğa sıkıcı yerlere d¼n¼řm¼řt¼r. ¼đretmenler ve ¼đrenciler sıklıkla okulun ve ¼đrenmenin eğlenceli olmadığını s¼ylemektedirler. Bu alışma, okul m¼d¼rlerinin ¼đretmenler tarafından algılanan mizah yeteneklerini kullanma sıklığını ve m¼d¼rlerin mizah yeteneklerini kullanmalarının ¼đretmenlerin iş doyumuna etkilerini araştırmak için yapılmıştır. Çalışma ayrıca, ¼đretmenlerin iş doyumunun m¼d¼rlerinin mizah yeteneklerini farklı gruplarda kullanmalarından nasıl etkilendiğini de analiz etmiştir. Çalışmanın sonuçları, işyerinde mizah yeteneklerini paylaşan m¼d¼rlerin, paylaşmayanlara ya da çok az paylaşanlara g¼re daha y¼ksek iş doyumuna sahip oldukları fikrini desteklemektedir.

Anahtar S¼zc¼kler: Liderlik, okul y¼neticisi, mizah, ¼đretmenlerin iş doyumuna.

Abstract

Traditionally, education has been perceived as a serious and disciplined undertaking. Schools have become so obsessed with discipline, standardized test scores, proper objectives, competence, and proficiency that they have turned into rather grim places. All too often teachers and students will say that school and learning are not enjoyable. This study was designed to investigate school principals' overall frequency of humor use as perceived by teachers, and the relationship of principals' humor use to teachers' job satisfaction. This study also analyzed how teacher job satisfaction was influenced by principals' frequency of humor use in different groups. Results of this study support the idea that principals who share humor in the workplace have teachers with higher job satisfaction than those principals who share very little or no humor in the workplace.

Keywords: Leadership; school administrator; humor; teacher job satisfaction

* Makalenin orijinal ismi: The effects of principals' humor on teachers' job satisfaction
Makalenin yazarı ve adresi: B. L. Hurren, University of North Alabama, UNA Box 5119, Florence, AL 35632, USA.
Email: blhurren@una.edu

Makalenin yayımlandığı dergi: Educational Studies, Vol. 32, No. 4, December 2006, pp. 373–385

** Makaleyi eviren Erg¼n RECEPOğLU, Gazi ¼niversitesi Eğitim Bilimleri Enstit¼s¼ Eğitim Y¼netimi ve Denetimi Bilim Dalı Doktora ¼đrencisi mail: recepogluergun@yahoo.com)

Summary

Purpose and methods

This study was designed to investigate school principals' overall frequency of humor use as perceived by teachers, and the relationship of humor use to teachers' job satisfaction. This study also analyzed how teacher job satisfaction was influenced by principals' frequency of humor use in different sized groups. This study incorporated a quantitative methodology, questionnaires being employed as the primary method of gathering data as they provide accurate and detailed descriptions of large populations. A structured questionnaire, with a five-point Likert-type rating scale, was used to determine levels of teacher job satisfaction. A Likert-type rating scale was used to determine frequency of humor use by principals. The data were treated using inferential statistics.

Participants and Instruments

From a sample of 650 teachers in the state of Nevada, USA, 471 usable surveys were included in the final analysis with 72.5% of return rate. Stratified random sampling was employed to the subjects, to ensure that each stratum (elementary school teachers, middle school teachers, and secondary school teachers) was represented by an adequate sample size. There were 331 surveys (51%) sent to elementary school teachers in the state of Nevada, 104 (16%) to middle school teachers in Nevada, and 215 (33%) to secondary school teachers in Nevada. Of the total 471 responses, 209 of them were received from elementary school teachers, 99 from middle school teachers, 157 from secondary school teachers, and six from teachers that teach in more than one level of school.

Participants of this study completed the *Teachers' job satisfaction scale* and the *Principals' frequency of humor questionnaire*. The *Teachers' job satisfaction scale* was developed by Viriden Evans (1990) to assess teacher satisfaction related to their employment. The instrument contains 17 items and a five-point Likert-type rating scale. The possible high score is 85 and the low is 17. Higher scores signify greater job satisfaction. Evans and Johnson (1990) established face validity of the instrument and acquired an alpha coefficient of 0.93, using Cronbach's alpha as an estimate of reliability.

Conclusion

The parametric tests of ANOVA found significance ($p < 0.001$) in each of the five areas calculated. Tukey's HSD post-hoc multiple comparisons tests found significant differences ($p < 0.05$) of teacher job satisfaction scores in all of the comparisons that were made between levels of frequency of principals' humor use in private meetings, small meetings, large meetings, and overall. The tables reveal that there are positive relationships between principals' frequency of humor use and teachers' job satisfaction.

The findings of this study support the position that a principal's use of humor plays a role in teachers' job satisfaction. The results of this study indicate that, in all circumstances studied, teachers show higher job satisfaction when principals share any number of humorous comments during 30 minutes of communication than when zero humorous comments are shared by the principal. The findings of this study also support the position that teachers experience higher job satisfaction when their principals use more humor during private meetings, small meetings, large meetings, and overall.

Teacher job satisfaction is of great importance to the education process, because teachers who are more satisfied with their jobs will be more excited about their teaching. One can only

imagine that the result would be students who are more enthusiastic about learning. Since it has been found in previous studies that when teachers are more satisfied at work, student achievement was positively impacted (Brookover, Beady, Flood, Schweitzer ve Wisenbaker, 1979; Csikszentmihalyi & McCormack, 1986; Firestone & Rosenblum, 1988; Rosenholtz, 1989), and because this study has found a strong relationship between principals' humor and teachers' job satisfaction, there exists the possibility that students' achievement will improve as their principals share more humor.

Giriş

Normalde her kişi iyi bir mizah yeteneğine sahip olmanın çok değerli olduğuna inanır. Bu düşünüşün de etkisiyle bireylerin ortalama 9'da 7'si iyi bir mizah yeteneğine sahip olduğunu belirtirken, sadece % 6'sı ortalama mizah yeteneğinden aşağıda olduğunu kabul etmeye isteklidir (Fine, 1975). İnsanların mizah duygusu konusunda hassasiyetleri her şeyden fazla gibi görünmektedir. Çoğumuz büyük bir olasılıkla, şarkı söyleyemediğini, bir müzik enstrümanı çalamadığını, faydasız TV programlarında çok fazla zaman harcadığını, okumayı sevmediğini hemen kabul eden kişiler tanırız. Ama kendisinin mizah duygusuna sahip olmadığını kabul eden biriyle kim karşılaşmıştır? Edmund Bergler (1956:7) "insanların cinayet işlediklerini, yangın çıkardıklarını, vatana ihanet ettiklerini, hırsızlık yaptıklarını itiraf edeceklerini" belirtmiştir; ama "kaç kişi mizah yeteneğine sahip olmamayı sahiplenecektir?" diyerek kolay kolay hiçbir kimsenin mizah yeteneğinden yoksun olmayı kabul etmeyeceğini ifade etmiştir. Tüm bu bilgilerle beraber; korku, kızgınlık, endişe gibi insan duygularıyla ilgili binlerce makale ve kitap yayımlanmasına rağmen, mizah gibi olumlu bir fenomen hakkında çok az şey söylenmiştir. Aslında, olumsuz duygusal durumlara olumlu duygulara göre yaklaşık 6 kat daha fazla kaynak ve 3 kat fazla yer ayrılmıştır. Mizah konusunda çalışanlar, mizahın güçlü ve olumlu potansiyelini kullanmak ve daha iyi anlamak için konu üzerinde daha ciddi çalışmaya ihtiyaç olduğu konusunda genellikle hemfikirdirler. Daha fazla bilgi elde etmek için eğitim ve liderlik pozisyonları gibi geleneksel olarak daha ciddi olan alanlara başarılı bir şekilde mizahın uygulanması gerekli olabilir.

Bununla birlikte, mizah ile ilgili çalışmalar genelde akademik çevrede boş, ciddi olmayan ve saçma sapan şeyler olarak değerlendirilmektedir. Mizah zaten ciddi bir olgu olmadığından dolayı, onunla ilgili bir çalışma da yapmak mümkün gibi görünmemektedir düşüncesi hakimdir. Mizah ve gülme ciddi olmayan bir durum içerdiğinden, onları analiz etmeye yönelik bir davranış da hiç düşünülmemekte, teşebbüs eden de boşa zaman harcayan olarak algılanmaktadır. Eğer en çok eğlendiğimiz ve en çok şey öğrendiğimiz ve büyük kazanımlar elde ettiğimiz konu ve derslerin öğretmenlerin mizah yeteneklerini kullandıkları ve bizim hoş vakit geçirdiklerimiz olduğunu hatırlarsak, mizahın ne kadar önemli olduğu konusunda bir fikir edinebiliriz. Pollio ve Edgerly (1996: 215), "İnsanları güldüren sadece palyaçolar ve komedyenler değildir; onlar sadece günlük yaşamlarında çok zeki ve esprili olan çok büyük bir kitlenin yüksek yetenekli ve profesyonel olarak gelişmiş olanlarını temsil etmektedir" demiştir.

Müdürlerin mizah duygusu ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında doğrudan bir ilişki üzerinde çok az araştırma yapılmış olması nedeniyle bu alan yazın taraması, okul müdürlerinin mizah yeteneklerini kullanmalarının, okulun iklimi, kültürü ve öğretmenlerin stresiyle ilişkisini, dolayısıyla mizahın okullarda öğretmenlerin iş doyumunu açısından önemini içermektedir. Ayrıca bu alan yazın taraması, okullarda mizahın ve iş doyumunun önemini de içermektedir.

Okul İklimi

Bir örgütün iklimi, örgütteki lider ve diğer önemli insanların günlük davranışlarının sonucudur. Yönetsel davranış, işyerindeki iklimin önemli bir ögesidir ve okul iklimi okulların

daha etkili olması için potansiyel bir araçtır (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991). Edmond'ın etkili okullar modeli, okul ikliminin akademik başarı üzerinde etkili olduğunu açığa çıkarttığından beri okul iklimi eğitimde okulların etkililiği reformunun bir parçası olmuştur. Amerika'da Michigan Eyaleti'ndeki ilkokulları kapsayan bir çalışmanın en önemli bulgusu, okulların ve okul ikliminin öğrencilerin öğrendikleri üzerinde sosyoekonomik durum ya da ırktan daha fazla farklılık yarattığıdır (Brookover, Beady, Flood, Schweitzer ve Wisenbaker, 1979).

Okul iklimi üzerinde yöneticiler çok önemli bir etkiye sahiptir. Aslında, okul müdürü okulun iklimi üzerinde herkesten fazla etkide bulunan kişidir. Felsenthal'a göre (1982), okul iklimi, okulun etkililiğini belirlemede en önemli faktördür. Bu yüzden okul müdürü tarafından mizahın kullanılması, eğer okul iklimini olumlu bir şekilde etkiliyorsa, okulun etkililiği üzerinde de olumlu etkide bulunması muhtemeldir. İlk olarak, okul müdürünün mizah yeteneğinin okul iklimi üzerindeki olumlu etkisi, Pierson ve Bredeson'un araştırmalarının sonuçlarına göre doğrulandı. Pierson ve Bredeson'un araştırmalarına (1983) göre, mizahın yönetsel kullanımı, öğretmenler ve müdürler arasında bir birliktelik çevresi oluşturarak okul ikliminin oluşturulmasına ve geliştirilmesine yardım etmektedir. Ayrıca müdürler, çalışma zamanlarının büyük bir bölümünde bir şekilde iletişimde bulduklarından, mizahı kullanmaları için birçok fırsat oluşmakta ve sonuçta okul iklimini geliştirmektedir.

Araştırma ayrıca, okul iklimini olumlu etkileyen bir şekilde mizahın esnekliği sağladığı, iletişimi kolaylaştırdığı, alternatif bakış açıları sağladığı ve iyi niyet (dostluk) ortamını sağladığını ortaya koymuştur (Ziegler, Boardman ve Thomas, 1985). Napier ve Gershenfeld (1981), mizahın liderlerin örgüt içerisinde bireylerin kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamalarına yardım ederken örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamalarında kullanabilecekleri önemli bir öge olduğunu belirtmişlerdir.

Açıklayıcı bir araştırma projesinde, liderin mizah yeteneğini kullanımı ve okul iklimi arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Ziegler ve Boardman, 1986). Yazarlar ayrıca, mizahın müdürler için çok yararlı bir araç olduğunu belirtmiştir. Onlar okulda diğer bireylerin hepsinden daha fazla sorumluluğa sahiptir ve bu yüzden okul iklimi üzerinden herkesten fazla etkiye sahiptir. Onlara göre (Ziegler ve Boardman, 1986) müdürlerin işyerlerinde kullanmak için mizahla ilgili yeteneklerini geliştirmeleri ya da daha fazla geliştirmeleri gerekmektedir.

Mizah tarzları ve okul iklimi ile ilgili bir çalışmada, okullarında mizahın üreticileri olan müdürlerin daha olumlu ve sağlıklı bir okul iklimini oluşturmada avantajlı olacakları sonucuna ulaşılmıştır (Koonce, 1997). Williams (1994) ise araştırmasında, okul müdürünün mizahı paylaştığı ve takdir ettiği okulda genellikle olumlu bir okul iklimi bulunmuştur. Esprili olmayan okul müdürleri de sıklıkla sağlıklı okul iklimleri olan okullarda bulunmaktadır. Okul müdürlerinin mizah tarzları ve okul iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizinde, veriler iki değişken arasında istatistiki olarak önemli ilişkileri ortaya çıkarmıştır. Okul müdürünün mizahı takdir ettiği ve paylaştığı okullarda genellikle sağlıklı bir okul ikliminin var olduğu bulunmuştur. Mizah duygusuna sahip olmayan müdürler ise daha çok sağlıklı bir iklimi olmayan okullardadır.

Kültür

Kültürün tanımlarında farklılıklar olmasına rağmen, Hoy ve diğerleri (1991:5) ortak bir tanım olarak şunu belirtmektedirler: "Örgüt kültürü, bir birimi bir arada tutan ve ona ayrı bir kimlik kazandıran ortak yönelimler sistemidir." Bir örgütün kültürü, örgütsel davranışı etkileyen zorlayıcı bir güçtür. Güçlü kültürler tutarlılığı, sadık olmayı ve katılımı sağlar. Okul kültürünü şekillendirmede müdürün rolü kapsamlıdır; onun sözleri ve eylemleri bir okulun kültürünü şekillendirir (Peterson ve Deal, 1998).

Amerika, Virginia’da bir ortaokul müdürü ve yardımcısı, okulun kültürünü aktivitelere ve toplantılara daha fazla mizah katarak değiştirmeye karar veriyorlar. Öğretmen toplantıları eğlenceli oyunlara dönüşmeye başlıyor, okulun stresli dönemlerinde partiler düzenleniyor, duyurulara, bültenlere ve gazetelere şakalar ve karikatürler ekleniyor ve koridorlara, öğretmenler odasına komik fotoğraflar asılıyor. Sonuç olarak; çalışanlar olumlu bir şekilde cevap veriyorlar, toplantılar daha heyecanlı oluyor ve daha çok öğretmen ve öğrenci olumlu iletişimde bulunuyor, Okulun öğretmenlerinin değerlendirmeleri gösteriyor ki öğretmenler sınıfın öğretim ortamına ne kadar çok mizah katarsa, öğrenciler de o derece derse ilgi gösteriyorlar. Okul liderlerinin basit bir mizah katkısı, okuldaki öğretmen ve öğrencilere çok olumlu yönde etkide bulunmuştur.

Peterson ve Deal (1998) olumlu ve güçlü bir kültüre sahip okul müdürlerinin ortak özelliklerinin neler olduğunu araştıran bir çalışma yapmaya karar vermişlerdir. Amerika’nın dört farklı bölgesinden (Texas, Arizona, New York, Michigan) olumlu okul iklimlerinden dolayı ödül alan dört okulun müdürleri araştırma kapsamına alındı. Peterson ve Deal’ın gözlemleri sonucunda, bu okul müdürlerinin güçlü ve olumlu okul kültürlerini şekillendirmede anahtar bir rol oynayan mizah duygusunu çok sık paylaştıkları ortaya çıkmıştır. Yazarlara göre, bu okullarda (üç tanesi ilköğretim, bir tanesi ortaokul) müdürler tarafından paylaşılan mizah, olumlu okul kültürünün gelişmesine ve böylece de başarının temellerinin atılmasına yardımcı oluyor.

Stres

Chapman ve Foot (1996:193), “Gülmenin ve mizahın gerilimi azalttığını” ifade etmişlerdir. Ayrıca, William ve Clouse (1991), 2 farklı okuldan 5 öğretmen ve 2 okul müdürü ile gözlemlerden sonra şu yorumları yapmışlardır: Mizah, müdür ve öğretmenler arasında oluşacak gerginlikleri azaltmaktadır. Müdürün mizahı kullanması morali artırır, stresi azaltır, okullarda iletişimi geliştirir, böylece çalışma şartları daha eğlenceli hale gelir ve üretimi artırır. Son olarak, William ve Clouse (1991:20), “Mizahın yöneticilik stiline mükemmel bir katkı sağlayacağı” sonucuna varmıştır.

Mizah sadece iş hayatını renklendiren bir unsur olarak düşünülmemelidir. Aynı zamanda sağlığın iyi olmasını ve fiziksel iyileşmeyi sağlayarak, stresi ve endişeyi azaltarak, ümitli olmayı arttırarak insan vücuduna da yararlı olduğunun farkına varmamız gerekmektedir. Fry ve Salameh (1987) günde 100 defa gülmenin 10 dakikalık kürek çekme ya da yürüyüş egzersizine denk olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca, gülme eylemini gerçekleştirdiğimizde vücudun “endorpin” adındaki stresi azaltan kendi doğal ağrı kesicilerini salgıladığını belirlemişlerdir. Tıbbi araştırmalar gülmenin akciğerlerin karbondioksiti dışarı pompalamasına, gözyaşlarının gözleri temizlemesine, kasların rahatlamasına ve adrenalinin atmasına neden olduğunu ortaya koymuştur (Barth, 1990). Mizah yeteneğine sahip olma ve bunu kullanma, konu ile ilgili kişiler tarafından tamamen sağlıklı ve istenen bir durum olarak ifade edilmiştir (Chapman ve Foot, 1996).

Çalışanlarıyla mizah yeteneğini paylaşmayan bir lider çalışanların stres kaynağı olabilir. Yöneticiler, özellikle de okul müdürleri genellikle öğretmenlerin stres kaynağı olarak düşünülmektedir (Blase, Dedrick ve Strathe, 1986). Amerika’nın değişik bölgelerinde bulunan 392 öğretmenden elde edilen verilerin analizinden, görüşmelerden ve gözlemlerden de aynı sonuçlar elde edilmiştir (Blase, 1984). Blase ayrıca, öğretmenlerin müdürleri strese ya da strese neden olan durumlara yol açan kişiler olarak düşündüklerini ve stresin sıklıkla öğretmenin iş, öğrencinin de sınıftaki performansına etkide bulunduğunu tespit etmiştir.

Litt ve Turk (1985) araştırmalarında, öğretmenler arasında stresin en büyük kaynağı ve okuldan ayrılmasının nedeni olarak müdürlere karşı olan memnuniyetsizliği belirtmişlerdir.

Onların çalışmaları, okullardaki en çok bahsedilen stres kaynağı ve öğretmenlerin mesleği bırakmalarının sebepleri olarak müdürle ilişkili sorunların geldiğini göstermiştir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular, öğretmenlerin yöneticileriyle olan çatışmaları ve iş stresi arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Müdürle olan ilişkinin kalitesi de stresle ilişkiyi gösteren diğer bir faktördür (Werner, 1980).

Blase ve diğerleri (1986) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları, müdür nedeniyle öğretmenlerin algıladığı stres ve öğretmen etkililiğinin engellenmesi arasında çok yüksek bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu da elbette öğretmenin performansı üzerinde olumsuz bir etkiye bulunacaktır. Bununla birlikte "kişisel ya da profesyonel yaşamla ilgili meselelere alaycı bir yaklaşım, yaratıcı bir potansiyel ortaya çıkarır, stresi azaltır ve yaşamayı bütünüyle daha iyi hale getirir (Blase ve diğerleri, 1986: 160).

İş Doyumunu

Elton Mayo (1945), bir örgütün etkili olarak düşünülmesi için üyelerinin içinde olmaktan memnuniyet duymaları gerektiği yorumunu yapmıştır. İşlerinden memnun olmayan öğretmenlerin de sadece kendileri değil, öğrencileri de acı çekecek, bu durumdan etkilenecektir; Bununla birlikte, iş doyumunu fazla olan öğretmenler sınıfta da çok etkili olacaklardır (Firestone ve Rosenblum, 1988; Rosenholtz, 1989). Farklı müdürlerin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumunu belirlemede önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir (Nidich ve Nidich, 1986; Hoy ve Miskel, 1996).

Çoğu kişiye göre, mizah duygusu, iyi bir liderin gerekli bir vasfıdır. Amerika'nın en geniş 18 okul sisteminden yöneticilere başarılı bir lider olmak için neyin gerektiği soruldu (Wilson, 1991). Herkes okul müdürlerinin başarılı olabilmeleri için okulun yönetim kurulunun aradığı niteliklerden fazlasına sahip olması gerektiği konusunda hemfikir. Mizah duygusu, yöneticilerin hangi niteliklere ihtiyaç duyduğu listesinde üçüncü sıradaydı; o olmadan Wilson'a (1991) göre, yöneticiler zorluklarla karşılaşacak ve sonunda başarısız olacaklardır. Marlowe (1995), mizah duygusu olmayan bir liderlikle daha az işler başarılacakken; gülmeye rağmen değil de gülme nedeniyle daha fazla işin başarılacağını belirlemiştir.

Mizah yeteneği, etkili bir öğretimsel liderin ayrılmaz gerekli bir niteliğidir. 10 bin öğrenciden fazla öğrencisi olan üniversitelerden toplam 174 dekan, liderliğin görevleri ve nitelikleri ile ilgili veri toplamak amacıyla geliştirilen bir ankete cevap vermişlerdir (Moxley ve Olson, 1988). Mizah duygusu, liderlerin önemli nitelikleri içinde en fazla işaretlenen cevaplardan birisi olmuştur. Ankete cevap veren birçok kişi ünlem işaretleriyle bu özelliğin ne kadar önemli olduğunu hissettiklerini vurgulamışlardır. Yazarlar ayrıca, mizah yeteneğini işyerinde kullanmanın birisini gücendirmekten alıkoyacağını ve böylece iş doyumunu arttıracığını ifade etmişlerdir.

Göze çarpan okul liderlerini bu kadar başarılı yapan şeyin ne olduğunu öğrenmek için, Amerika Eğitim Bakanlığı'nın temsilcileri, liderlikleri ve okul gelişim çabalarıyla ünlü eğitimcilerle bir toplantı yaptı. Toplantıda dağıtılan ankete cevap verenler, etkili liderlerin çeşitli kişisel nitelikler kullandıklarını belirtmişlerdir mizah yeteneği listenin en başındaki nitelikti.

Burford'un çalışmasına göre (1987), mizah yeteneği etkili bir okulda en çok ödüllendirilen bir özelliktir. Mizah okulda, stresin azalmasına, ait olma duygusunun hakim olmasına ve tutarlılığa katkı sağlayıcı bir faktördür. Bu faktörler okulu daha üretken ve etkin hale getirmek ve böylece öğretmenlerin iş doyumunu arttırmak için bir araya gelmektedir.

Gözlemler, ziyaretler, çalışmalar, okuma, yazma, öğretme aktiviteleri ve okullarda bir ton iş yükü ile beraber okul müdürleri ortalama bir günde yüzlerce etkileşimde bulunmaktadır; fakat onların çok azı mizahı paylaşmaktadırlar (Barth, 1990). Okul müdürlüğü mesleğinde,

Barth (1990: 515), en çok eksik olan şeyin mizah olduğunu belirtmiştir. Barth, okulların içinde birçok komik şey olan eğlenceli yerler olduğunu ve müdürlerin de mizah yeteneklerini daha iyi kullanmaları gerektiğini söylemiştir. Ayrıca Barth (1990) mizahla ilgili şunları söylemiştir:

“İnsanlar mizahla öğrenir, gelişir ve hayatta kalır. Biz mizahı ihmal etmek, engellemek ve mizaha katlanmak yerine, onun ortaya çıkması ve gelişmesi için çaba harcamalıyız.”

Öğretmenin doyum hissi ve bir okulun başarıları, liderin mizah duygusuna bağlı olabilir. Öğretmenlerin iş doyumları, okulun ve öğretmenlik mesleğinin geleceği açısından önemlidir; bu yüzden müdürler memnuniyeti sağlayacak tarzlarda yönetmek zorundadır. Ve mizah yeteneğini kullanmanın müdürlerin, öğretmenlerin iş doyumlarını arttırmak için ihtiyaç duydukları bir araç olma ihtimali var olduğu sürece mizah, okullarda işi yürütmek için bir taktik olarak kullanılmalıdır.

Amaç ve Yöntem

Bu çalışma, okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan mizah yeteneklerini kullanma sıklığını ve müdürlerinin mizah yeteneklerini kullanmalarının öğretmenlerin iş doyumuna etkilerini araştırmak için yapılmıştır. Çalışma, ayrıca öğretmenlerin iş doyumunun, müdürlerinin mizah yeteneklerini farklı gruplarda kullanmalarından nasıl etkilendiğini de analiz etmiştir. Bu çalışma nicel bir metodolojiyi benimsemiştir; bilgi toplama aracı olarak öncelikli metot olarak detaylı ve doğru tasvirler sağladığı için anketler uygulanmıştır.

Öğretmenlerin iş doyumunu belirlemek için beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Okul müdürlerinin mizah yeteneklerini kullanma sıklığını belirlemek için likert ölçeği kullanılmıştır. Veriler çıkarımsal istatistiklerle yorumlanmıştır.

Katılımcılar ve Veri Toplama Aracı

Amerikanın Nevada eyaletinde 650 öğretmenlik örneklemden 471 anket geri dönmüştür (% 72,5 dönme oranı). Deneklere her katmanın (ilkokul öğretmenleri, ortaokul öğretmenleri ve lise öğretmenleri) eşit temsil edilmesini sağlamak amacıyla katmanlı rasgele örnekleme modeli uygulanmıştır. Nevada Eyaleti'ndeki ilköğretim okulu öğretmenlerine 331 anket (%51), ortaokul öğretmenlerine 104 anket (%16) ve lise öğretmenlerine de 215 anket (%33) gönderilmiştir. Toplam 471 geri dönen ankettten, 209 tanesi ilköğretim öğretmenlerinden, 99 tanesi ortaokul öğretmenlerinden, 157 tanesi lise öğretmenlerinden ve 6 tanesi de okulun birden fazla seviyesine öğretmenlik yapanlardan alınmıştır.

Katılımcılar, öğretmenlerin iş doyumunu ölçeğini ve okul müdürlerinin mizah yeteneklerini kullanma sıklığı anketini doldurmuşlardır. Öğretmenlerin iş doyumunu ölçeği Virden Evans tarafından öğretmenlerin işleri ile ilgili doyumunu değerlendirmek için geliştirilmiştir. Anket 17 maddeden ve 5'li likert ölçeğinden oluşmaktadır. En yüksek skor 85 ve en düşüğü ise 17'dir. Yüksek skorlar yüksek iş doyumuna işaret etmektedir. Evans ve Johnson (1990) veri toplama aracının kapsam geçerliliğini incelemiş ve güvenilirlik değeri olarak Cronbach'ın alfasını kullanarak 0.93 alfa katsayısını elde etmiştir.

Araştırmalar, mizahın bir test durumuyla ölçülemeyeceğini göstermektedir; çünkü böyle bir atmosfer, yaratıcı düşünme sürecine uygun değildir (Burford, 1987). Kişinin mizahi davranışının en iyi şekilde ölçümü daha çok kişinin doğal çevresinde diğerleriyle olan günlük etkileşimleri sırasında arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmelerle mümkündür (Godkewitsch, 1996). Bu yüzden okul müdürlerinin mizah yeteneklerini kullanma sıklığını ölçmek için katılımcılara bir mizah tanımı verilmiş ve onlardan bu tanıma göre mizah yeteneğinin okul müdürleri tarafından farklı durumlarda [genel, özel toplantılar [müdür ve öğretmen] küçük toplantılar [2-10 öğretmen], ve geniş toplantılar [10 – daha fazla öğretmen]) kullanma sıklığını değerlendirmeleri istenmiştir.

Çalışmada kullanılan mizah tanımı şu şekildeydi: Katılımcıya tebessüm ettiren, eğlendirici olumlu bir his veren sözlü ya da sözsüz müdür tarafından iletilen herhangi bir mesaj. Her bir alan için katılımcılara ne kadar sıklıkta müdürlerinin 30 dakikalık iletişim sürecinde paylaştıkları mizahi yorumları algıladıkları soruldu. Veriler dört gruba ayrıldı: her 30 dakikalık iletişim sürecinde paylaştıkları 0 mizahi yorum, her 30 dakikalık iletişim sürecinde paylaştıkları 1 ya da 2 mizahi yorum, her 30 dakikalık iletişim sürecinde paylaştıkları 3 ya da 4 mizahi yorum, her 30 dakikalık iletişim sürecinde paylaştıkları 5 ve daha fazla mizahi yorum. Sıfır mizahi yorumun ayrı bir grup olarak kalması, bu grubun her 30 dakikalık iletişim sürecinde paylaşılan değişik sayıdaki mizahi yorumlarla karşılaştırılması gerektiğinden önemlidir. Araştırmacı bu aracı dizayn etti ve 18 öğretmen üzerinde pilot olarak uyguladı. Aracın kapsam geçerliliği olduğu ve 0.93 alfa katsayısının bir güvenilirlik değeri olduğu bulundu.

Verilerin Analizi

Anketler döndükten sonra bilgisayara veriler girilmiş ve veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Sıklık dağılımları, ortalamalar ve parametrik değişken test analizi (ANOVA) şu beş alanda cevapları incelemek için kullanılmıştır: Okul müdürlerinin mizah yeteneklerini genel olarak kullanma sıklığı, müdürlerinin mizah yeteneklerini özel toplantılarda (müdür ve öğretmen), küçük toplantılarda (2-10 öğretmen) ve geniş toplantılarda (10 – daha fazla öğretmen) kullanma sıklığı. Levene'nin değişkenlerin homojenlik testi çalışmanın 5 alanına da uygulanmış ANOVA testinin uygun test olduğunu göstererek hiçbir farklılık göstermemiştir.

Bulgular

Okul Müdürlerinin Mizahı Genel Olarak Kullanma Sıklığı

“Okul müdürünüz mizahı işyerinde 30 dakikalık iletişim sürecinde genel olarak ne kadar sıklıkta kullanır?” sorusu için 4 farklı (0, 1-2, 3-4, 5 veya daha fazla) mizah kullanımı kategorilerinin ortalama öğretmen iş doyumunu skorları üzerinde tek faktörlü ANOVA uygulanmıştır. Tablo 1 grupların sıklık dağılımlarını, ortalama öğretmen iş doyumunu skorlarını (O) ve standart sapmaları (SS) göstermektedir. 32 öğretmen müdürlerinin mizahı 30 dakikalık iletişim sürecinde hiç kullanmadıklarını (O:51.91, SS: 8.68); 168 öğretmen müdürlerinin mizahı 30 dakikalık iletişim sürecinde 1 veya 2 kez kullandıklarını (O: 57.86, SS: 10.51); 192 öğretmen müdürlerinin mizahı 30 dakikalık iletişim sürecinde 3 veya 4 kez kullandıklarını (O: 62.56, SS: 9.54); 79 öğretmen de müdürlerinin mizahı 30 dakikalık iletişim sürecinde 5, 6 kez veya daha fazla kullandıklarını (O: 67.62, SS: 8.80) algılamışlardır.

ANOVA ortalamalar arasında anlamlı farklar olduğunu göstererek $F(3,467): 29.00, p < 0.001$ düzeyinde anlamlılık bulmuştur. Tablo 2’de görüldüğü gibi, Tukey testi (HSD) ile yapılan çoklu karşılaştırmalar tüm karşılaştırmalar arasında anlamlı farklar olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Tablo 1.

Okul Müdürlerinin Mizahı Genel Olarak Kullanmasına İlişkin Ortalama Öğretmen İş Doyumu Puanları

30 dakikalık süreçte kullanım	S	O	SS
0	32	51.91	8.68
1-2	168	57.86	10.51
3-4	192	62.56	9.54
5-6	79	67.62	8.80
Toplam	471		

Tablo 2.

Okul Müdürlerinin Genel Mizah Kullanımına İlişkin Tukey HSD Çoklu Karşılaştırmaları

Genel	Grup	Ortalama Farklılığı
0	1-2	-5.95**
	3-4	-10.66***
	5-6	-15.71**
1-2	0	-5.95**
	3-4	-4.71***
	5-6	-9.76***
3-4	0	10.66***
	1-2	4.71***
	5-6	-5.06**
5-6	0	15.71***
	1-2	9.76***
	3-4	5.06**

Okul Müdürlerinin Mizahı Farklı Büyüklükteki Gruplarda Kullanma Sıklığı

“Okul müdürünüz mizahı 30 dakikalık iletişim sürecinde özel toplantılarda (sadece müdür ve öğretmen) ne kadar sıklıkta kullanır?” sorusu için tekli ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA $f(3, 467)$: 36.82, $p < 0.001$ düzeyinde anlamlılık bulmuştur. Tukey testi (HSD) ile yapılan çoklu karşılaştırmalar, tüm karşılaştırmalar arasında anlamlı farklar olduğunu ortaya çıkarmıştır. Grupların sıklık dağılımları, ortalama öğretmen iş doyumu puanları (O) ve standart sapmalar (SS) Tablo 3’te gösterilmiştir.

“Okul müdürünüz mizahı 30 dakikalık iletişim sürecinde küçük toplantılarda (2-10 öğretmen ve müdür) ne kadar sıklıkta kullanır?” sorusu için tekli ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA $f(3, 467)$: 26.08, $p < 0.001$ düzeyinde anlamlılık bulmuştur. Tukey testi (HSD) ile yapılan çoklu karşılaştırmalar tüm karşılaştırmalar arasında anlamlı farklar olduğunu ortaya çıkarmıştır. Grupların sıklık dağılımları, ortalama öğretmen iş doyumu puanları (O) ve standart sapmalar (SS) Tablo 4’te gösterilmiştir.

“Okul müdürünüz mizahı 30 dakikalık iletişim sürecinde geniş toplantılarda (10 – daha fazla öğretmen ve müdür) ne kadar sıklıkta kullanır?” sorusu için tekli ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA $f(3, 467)$: 18.18, $p < 0.001$ düzeyinde anlamlılık bulmuştur. Tukey testi (HSD) ile yapılan çoklu karşılaştırmalar, tüm karşılaştırmalar arasında anlamlı farklar olduğunu ortaya çıkarmıştır. Grupların sıklık dağılımları, ortalama öğretmen iş doyumu puanları (O) ve standart sapmalar (SS) Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 3.

Okul Müdürlerinin Mizahı Özel Toplantılarda (Müdür ve Öğretmen) Kullanmasına İlişkin Ortalama Öğretmen İş Doyumu Puanları

30 dakikalık süreçte kullanım	S	O	SS
0	62	52.60	9.49
1-2	168	59.52	10.23
3-4	172	63.11	9.40
5-6	69	67.68	8.15
Toplam	471		

Tablo 4.

Okul Müdürlerinin Mizahı Küçük Toplantılarda (2-10 Öğretmen) Kullanmasına İlişkin Ortalama Öğretmen İş Doyumunu Puanları

30 dakikalık süreçte kullanım	S	O	SS
0	34	51.56	8.53
1-2	156	58.59	10.77
3-4	201	61.88	9.54
5-6	80	67.55	8.95
Toplam	471		

Tablo 5.

Okul Müdürlerinin Mizahı Geniş Toplantılarda (10 – Daha Fazla Öğretmen) Kullanmasına İlişkin Ortalama Öğretmen İş Doyumunu Puanları

30 dakikalık süreçte kullanım	S	O	SS
0	28	52.73	7.94
1-2	148	58.66	10.85
3-4	189	61.59	9.38
5-6	106	65.66	10.38
Toplam	471		

Sonuç

ANOVA'nın parametrik testleri her bir boyutta anlamlı farklar ($p < 0.001$) bulmuştur. Tukey HSD post-hoc çoklu karşılaştırma testleri de okul müdürlerinin özel, küçük, geniş toplantılarda ve genelde mizahı kullanma sıklığı seviyeleri arasında yapılan karşılaştırmaların hepsinde öğretmen iş doyumunu puanlarında önemli farklar ($p < 0.05$) bulmuştur. Tablolar, öğretmenlerin iş doyumunu ile okul müdürlerinin mizah yeteneklerini kullanma sıklığı arasında olumlu bir ilişki olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Araştırmanın bulguları, okul müdürlerinin mizah yeteneklerini kullanmalarını öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde rol oynadığı görüşünü desteklemektedir. Araştırmanın sonuçları gösteriyor ki incelenen bütün durumlarda öğretmenler, okul müdürleri 30 dakikalık iletişim sürecinde eğer herhangi bir sayıda mizahi yorum paylaşırlarsa, müdürlerinin hiç paylaşmadıkları zamanlara kıyasla daha yüksek iş doyumunu göstermektedirler. Ayrıca, bulgular müdürlerin mizah yeteneklerini özel, küçük, geniş toplantılarda ve genel olarak kullandıklarında, öğretmenlerin yüksek iş doyumunu yaşadıkları görüşünü de desteklemektedir.

Şimdi daha net bir şekilde görülmektedir ki Ziegler ve Boardman (1986: 14) tarafından sorulan soruyu cevaplamaya daha yakınız: "Mizah etkili bir liderlik için yedinci bir duyu olarak önemli bir öğe midir?" Bu çalışmanın sonuçları, bir liderin mizahı kullanmasıyla çalışanların iş doyumunu arasında olumlu bir ilişkisinin olduğuna dair daha net göstergeler sunmaktadır. Daha özele inerseniz, işyerinde okul müdürlerinin mizah kullanma sıklığı, öğretmenlerin daha yüksek iş doyumlarıyla ilişkilidir.

Öğretmenlik aşırı stresli bir meslektir ve müdürler öğretmenlerin iş doyumunu belirlemede çok önemli bir rol oynar. Öğretmenler günlük planlamaya, yönetmeye ve sınıfta öğrencileri motive etmeye ek olarak aşırı kalabalık sınıflarla, değişen öğretim teknolojileriyle, öğrencilerin davranış ve öğrenme problemleriyle, hukuki konularla ve çok büyük miktarda belge – fotokopi işleriyle ilgilenir. Öğretmenlerin bu kadar problemle başa çıkmada çok

zorluklar yaşayacağı anlar olmakta ve onlar yalnız kalmaktadırlar. İşte bu noktada müdürler ortama esprili ve mizahi bir yaklaşımla destekleyici bir yapı yaratarak öğretmenlerin stresini azaltabilir ve iş doyumlarını arttırabilir.

Son olarak araştırmacı, hiçbir şekilde okulun genellikle komik, eğlenceli yerler olduğunu ya da olması gerektiğini ima etmemektedir. Bununla birlikte mizah, öğretmenin iş doyumunu arttırmada etkili bir araç olarak görev yapabilir. Çünkü, müdürler komedyen olarak eğitilmeler mizahı bir müdür olarak kullanmak riskli olabilir. Kimsenin gülmediği bir fıkrayı anlatma riski vardır. Birçok kişi için bu çok korkutucu bir düşüncedir. Kişinin değerini düşürebilir ve belki de ününe zarar verebilir. Müdürlerin önceden böyle bir şey olma ihtimalini görmeleri gerekir. Bunu bilmek, böyle bir şey olduğunda daha hazırlıklı olmalarında onlara yardımcı olabilir. Müdürler daha önceki girişimlerinde farklı ortamlarda olumlu bir şekilde algılanan materyali kullanarak mizahı paylaşmada çok daha rahat olabilir.

Mizahı kullanırken birisini gücendirmek de müdürlerin alacağı diğer bir risktir. Buna çözüm, mizahı okulda kullanmadan önce düzenlemekle, daha uygun hale getirmekle olabilir. Eğer müdürler mizahı okulun dışındaki arkadaşlarıyla paylaşacaksa, okulda uygun mizahı kullanmak konusunda daha rahat olacaktır. Ayrıca, müdürün okulda mizahı paylaşma konusunda kendisini rahat hissedinceye kadar doğaçlama mizahtan kaçınması tavsiye edilebilir. Bu durum, gücendirici yorumlar yapmaktan bizi alıkoyabilir. Müdürler daha sonra gücendirici olmayan mizahı paylaşmak için yetenekleriyle ilgili daha iyi bir anlayışı kendiliğinden kazanacaktır.

Okulda müdürün mizahı paylaşması ile ilgili üçüncü bir risk, esprinin gereksiz bir şekilde dikkatin dağılmasına neden olmasıdır. Mizahı kullanan müdür, toplantı sırasında katılımcıların da kendi komik hikâyelerini anlatmak istemelerine neden olabilir. Ayrıca; bazı kişiler mesajın önemsiz olduğunu düşünecektir; çünkü müdür, verilmek istenen mesajla şaka yapmaktadır.

Birçok müdürün bir lider olarak mizahı kullanmanın riskli olacağını düşünmesi anlaşılabilir, fakat bir müdür olmak riskli bir iştir. Bu çalışma, daha çok müdürün mizahı kullanmaya ve öğretmenleriyle beraber gülmeye cesaret etmesinin, okulun öğretme ve öğrenme için iyi yerler olacağına inanmak için sebepler ortaya çıkardığını göstermiştir.

Öğretmenin iş doyumunu eğitim süreci açısından çok büyük öneme sahiptir, çünkü iş doyumunu sağlamış öğretmenler, öğretme ile ilgili daha çok heyecanlı olacaklardır. Öğrencilerin de sonuçta öğrenme ile ilgili daha heyecanlı olacağını birisi rahatlıkla hayal edebilir. Önceki çalışmalarda da ifade edildiği gibi, öğretmenler işyerinde daha mutlu oldukça, öğrenci başarısı olumlu bir şekilde bundan etkilenecektir (Brookover ve diğerleri, 1979; Csikszentmihalyi & Mc Cornmack, 1986; Firestone & Roseblum, 1988; Rosenholtz, 1989). Bu çalışma da müdürlerin mizah duygusu ve öğretmenlerin iş doyumunu arasında güçlü bir ilişkiyi ortaya çıkardığından, müdürler daha fazla mizah yeteneklerini kullandıkça, öğrencilerin başarısının da artma ihtimali vardır.

Kaynakça

- Barth, R. S. (1990). A personal vision of a good school, *Phi Delta Kappan*, 71, 512–516.
- Bergler, E. (1956). *Laughter and the sense of humor* (New York, Grune & Stratton).
- Blase, J. P. (1984). A data based model of how teachers cope with work stress, *Journal of Educational Administration*, 12, 173–191.
- Blase, J. P., Dedrick, C., & Strathe, M. (1986). Leadership behavior of school principals in relation to teacher stress, satisfaction, and performance, *Journal of Humanistic Education and Development*, 24, 159–171.
- Brookover, W., Beady, C., Flood, P., Schweitzer, J., & Wisenbaker, J. (1979). *The school social systems and student achievement: schools can make a difference* (New York, Praeger).

- Burford, C. (1987). Humor of principals and its impact on teachers and the school, *Journal of Educational Administration*, 25, 29–54.
- Chapman, A. J., & Foot, H. C. (Eds) (1996). *Humor and laughter: theory, research, and applications* (New Brunswick, NJ, Transaction).
- Csikszentmihalyi, M., & McCormack, J. (1986). The influence of teachers, *Phi Delta Kappan*, 67, 415–419.
- Edmonds, R. (1979). Some schools work and more can, *Social Policy*, 9, 28–32.
- Evans, V. (1990). *Teachers' job satisfaction scale* (Princeton, NJ, Educational Testing Service).
- Evans, V., & Johnson, D. J. (1990). The relationship of principal's leadership behavior and teachers' job satisfaction and job related stress, *Journal of Instructional Psychology*, 17, 11–18.
- Felsenthal, H. (1982). *Factors influencing school effectiveness: an ecological analysis of an 'effective' school* (Report No. EA 014 562) (New York, American Educational Research Association) (ERIC Document Reproduction Service No. ED 214 299).
- Fine, G. A. (1975). Components of perceived sense of humor ratings of self and other, *Psychological Reports*, 36, 793–794.
- Firestone, W. A., & Rosenblum, S. (1988). Building commitment in urban high schools, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 10, 285–299.
- Fry, W. F., & Salameh, W. A. (Eds) (1987). *Handbook of humor and psychotherapy: advances in the clinical use of humor* (Sarasota, FL, Professional Resource Exchange).
- Godkewitsch, M. (1996). Physiological and verbal indices of arousal in related humor, in: A. J. Chapman & H. C. Foot (Eds) *Humor and laughter: theory, research, and applications* (New Brunswick, NJ, Transaction).
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1996). *Educational administration: theory, research, and practice* (5th edn) (New York, McGraw-Hill).
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. & Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools/healthy schools: measuring organizational climate* (Newbury Park, CA, Sage).
- Koonce, W. J., III (1997). *The relationship between principals' humor styles and school climate in elementary schools*. Doctoral dissertation, George Washington University (Dissertation Abstracts International, 58, 1522).
- Lane, W. (1993). Strategies for incorporating humor into the school climate, *Schools in the Middle*, 2(4), 36–38.
- Litt, M. D., & Turk, D. C. (1985). Sources of stress and dissatisfaction in experienced high school teachers, *Journal of Educational Research*, 78(3), 178–185.
- Marlowe, J. (1995). The good, the bad, and the bozos, *Executive Educator*, 17(9), 24–26.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization* (Andover, MA, Andover Press).
- Morreall, J. (1983). *Taking laughter seriously* (Albany, NY, State University of New York Press). Downloaded By: [ANKOS 2007 ORDER Consortium] At: 22:54 16 March 2007 *Principals' humor and teachers' job satisfaction* 385
- Moxley, J. M., & Olson, G. A. (1988). *The role of the modern English department chair* (Report No. CS 211 406) (St Louis, MO, Conference on College Composition and Communication) (ERIC Document Reproduction Service No. ED 297 346).
- Nadeau, A., & Leighton, M. S. (1996). *The role of leadership in sustaining school reform: voices from the field* (Washington, DC, US Department of Education).
- Napier, R., & Gershenfeld, M. (1981). *Groups: theory and experience* (Boston, MA, Houghton Mifflin).
- Nidich, R. J., & Nidich, S. I. (1986). A study of school organizational climate variables associated with teacher morale, *Clearing House*, 60, 189–191.
- Peterson, K. D., & Deal, T. E. (1998). How leaders influence the culture of schools, *Educational Leadership*, 56, 28–30.
- Pierson, P. R., & Bredeson, P. V. (1993). It's not just a laughing matter: school principals' use of humor in interpersonal communications with teachers, *Journal of School Leadership*, 3, 522–533.

- Pollio, H. R., & Edgerly, J. W. (1996). Comedians and comic style, in: A. J. Chapman & H. C. Foot (Eds) *Humor and laughter: theory, research, and applications* (New Brunswick, NJ, Transaction).
- Rosenholtz, S. J. (1989). *Teachers' workplace: the social organization of schools* (White Plains, NY, Longman).
- Werner, A. (1980). Support for teachers in stress: the principal's role, *Pointer*, 24(2), 54–60.
- Williams, R. A. (1994). *The perceived value of administrator humor to school climate*. Doctoral dissertation, Vanderbilt University (Dissertation Abstracts International, 55, 2246).
- Williams, R. A., & Clouse, R. W. (1991). *Humor as a management technique: its impact on school culture and climate* (Report No. EA 023 388) (Nashville, TN, Metropolitan Nashville-Davidson County Schools) (ERIC Document Reproduction Service No. ED 337 866).
- Wilson, J. C. (1991). Making it in the big city, *Executive Educator*, 13(9), 31–33.
- Ziegler, V., & Boardman, G. (1986). Humor: the seventh sense in leadership, *National Forum of Educational Administration and Supervision*, 2(2), 11–15.
- Ziegler, V., Boardman, G., & Thomas, M. D. (1985). Humor, leadership, and school climate, *Clearing House*, 58, 346–348.