

**T.C.**

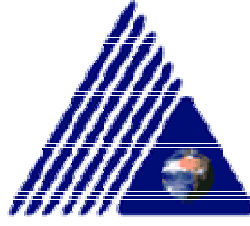
**YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL YÖNETİCERİ ARASINDAKİ UYUMSUZLUĞUN OKUL ÇALIŞANLARI  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Celalettin PEKŞEN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İSTANBUL, 2013**



**T.C.**

**YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL YÖNETİCİLERİ ARALARINDAKİ UYUMSUZLUĞUN OKUL  
ÇALIŞANLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

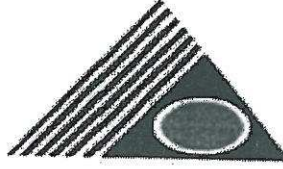
**Celalettin PEKŞEN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**DANIŞMAN**

**Prof. Dr. Semra ÜNAL**

**İSTANBUL, 2013**



YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

YÜKSEK LİSANS  
TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

25/07/2013

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden  
„Celalettin PEKŞEN“, 25 / 07 / 2013 tarihinde yapılan

„OKUL YÖNETİCERİ AKADEMİK DUYGUSALLIĞIN  
OKUL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ“

başlıklı Yüksek Lisans Tez Savunması sonucunda jürimiz tarafından oyçokluğu / oybirliği ile

☒ Başarılı bulunmuştur.

☐ Başarısız bulunmuştur.

☐ Düzeltmeler için adaya ..... ek süre tanınmıştır.

Jüri üyeleri

Tez Danışmanı

Unvanı, Adı, Soyadı: Prof. Dr. Semra ÜNAL

İmzası : S. Ünal

Jüri üyesi

Unvanı, Adı, Soyadı: Prof. Dr. Selim ADA

İmzası : S. Ada

Jüri üyesi

Unvanı, Adı, Soyadı: Yrd. Doç. Dr. Mustafa MÖRAZ

İmzası : M. Moraz

# **EFFECT OF INCONSISTENCY BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS ON SCHOOL STAFF**

## **ABSTRACT**

Schools are the places where next generations are educated and a good educational environment has to be formed. In order to be a good educational environment, there must be a good communication among school administrators and between school administrators and staff. Inconsistency between school administrators may cause conflict and damage on educational environment and also it is likely to cause to get away from aim and goal of education.

This survey was carried out with participation of 304 high school teachers working in central district of Tokat province. Questionnaire including 6 questions related with determining the demographic characteristic and 30 questions to measure the effect of inconsistency between school administrators on school staff was applied to teachers

According to ANOVA and independent T- test which was done at the end of survey, in terms of genders, ages, branches of teachers, number of students at school and educational status of them, inconsistency among administrators did not lead to differentiate at quite level on school staff. It was determined according to school teachers worked.

## İÇİNDEKİLER

|                        |     |
|------------------------|-----|
| ÖZET .....             | ii  |
| ABSTRACT .....         | iii |
| İÇİNDEKİLER.....       | iv  |
| TABLolar LİSTESİ ..... | vi  |

### BÖLÜM I

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| GİRİŞ.....                  | 1 |
| PROBLEM .....               | 1 |
| 1.1.PROBLEM DURUMU .....    | 1 |
| 1.2.PROBLEM CÜMLESİ.....    | 2 |
| 1.3.ALT PROBLEMLER.....     | 3 |
| 1.4.DENENCELER.....         | 3 |
| 1.5.SAYILTILAR .....        | 3 |
| 1.6.SINIRLAMALAR.....       | 4 |
| 1.7.ARAŞTIRMANIN AMACI..... | 4 |
| 1.9.TANIMLAR.....           | 5 |

### BÖLÜM II

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....                                                | 7  |
| 2.1. YÖNETİM VE OKUL YÖNETİMİ .....                                    | 7  |
| 2.1.1.Yönetim kavramı .....                                            | 7  |
| 2.1.2. Yönetimsel düşüncenin tarihsel gelişimi .....                   | 8  |
| 2.1. Bilimsel yönetim öncesi dönem.....                                | 9  |
| 2.1.2.2. Yönetimde klasikler .....                                     | 11 |
| 2.1.2.3. Modern yönetim kuramları .....                                | 13 |
| 2.1.2.4. Yönetimsel düzeyler .....                                     | 14 |
| 2.1.2.5. Yöneticilerin sahip olması gereken yönetimsel beceriler ..... | 15 |
| 2.1.3. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Sorumluluklar .....          | 17 |
| 2.1.4. İyi Bir Yöneticinin Özellikleri.....                            | 19 |

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.5.Okul Yönetimi .....                                    | 21 |
| 2.2.ÖRGÜTSEL UYUMSUZLUK-ÇATIŞMA.....                         | 22 |
| 2.2.1.Çatışma Türleri .....                                  | 23 |
| 2.2.1.1.Psikolojik Çatışma ve Türleri .....                  | 23 |
| 2.2.1.2. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar ..... | 25 |
| 2.2.1.3. Tarafları Açısından Çatışmalar .....                | 25 |
| 2.2.1.4. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar .....      | 26 |
| 2.2.1.5. Dikey -Yatay ve Emir Komuta - Kurmay Çatışması..... | 26 |
| 2.2.1.6. Kurumsal Çatışma.....                               | 26 |

### BÖLÜM III

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| YÖNTEM.....                               | 27 |
| 3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....           | 27 |
| 3.2.ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ ..... | 28 |
| 3.3.BULGULAR .....                        | 28 |
| TARTIŞMA VE SONUÇ.....                    | 59 |
| KAYNAKÇA .....                            | 61 |
| EKLER .....                               | 64 |
| ÖZGEÇMİŞ.....                             | 68 |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 2.1: Yönetim Kavramı .....                                                                                                                                                                                                      | 8  |
| Tablo 2.2: Yönetim Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve Evrimi .....                                                                                                                                                                         | 10 |
| Tablo 2.3: Örgütün Çeşitli Düzeylerinde Gerekli Yönetimsel Beceriler .....                                                                                                                                                            | 15 |
| Tablo 3.1: Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımı .....                                                                                                                                                                                      | 28 |
| Tablo 3.2: Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı .....                                                                                                                                                                                | 28 |
| Tablo 3.3: Öğrenim Durumu .....                                                                                                                                                                                                       | 29 |
| Tablo 3.4: Öğretmenlerin Branş Dağılımı .....                                                                                                                                                                                         | 29 |
| Tablo 3.5: Araştırma Yapılan Okulların Öğrenci Sayısı .....                                                                                                                                                                           | 30 |
| Tablo 3.6: Bireylerin Yaşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Aralarındaki Uyumsuzluğun Okul Çalışanları Üzerindeki Etkisinin Değerlendirmesi .....                                                                                       | 30 |
| Tablo 3.7: Çalışılan Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Aralarındaki Uyumsuzluğun Okul Çalışanları Üzerindeki Etkisinin Değerlendirmesi .....                                                                                      | 31 |
| Tablo 3.8: Okullardaki Öğrenci Sayılarına Göre Okul Yöneticilerinin Aralarındaki Uyumsuzluğun Okul Çalışanları Üzerindeki Etkisinin Değerlendirmesi .....                                                                             | 32 |
| Tablo 3.9: Bireylerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Aralarındaki Uyumsuzluğun Okul Çalışanları Üzerindeki Etkisinin Değerlendirmesi .....                                                                                  | 32 |
| Tablo 3.10: Bireylerin Öğrenim Durumlarına Göre Okul Yöneticilerinin Aralarındaki Uyumsuzluğun Okul Çalışanları Üzerindeki Etkisinin Değerlendirmesi .....                                                                            | 33 |
| Tablo 3.11: Bireylerin Yaşlarına Göre Okul Yöneticilerinin “karar verirken aralarında görüş birliğine varamıyorlar” maddesine Göre Değerlendirilmesi .....                                                                            | 33 |
| Tablo 3.12: Bireylerin Yaşlarına Göre Okul Yöneticilerinin “karar verirken aralarında görüş birliğine varamıyorlar” maddesine Göre Değerlendirilmesindeki Tukey Testi ...                                                             | 34 |
| Tablo 3.13: Bireylerin Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin “Müdürün diğer idarecilerin sürekli görevlerini yerlerine getiremediklerini ima etmesinin oluşturduğu küskünlük” maddesine göre değerlendirilmesi .....                  | 35 |
| Tablo 3.14: Bireylerin Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin “Müdürün diğer idarecilerin sürekli görevlerini yerlerine getiremediklerini ima etmesinin oluşturduğu küskünlük” maddesine Göre Değerlendirilmesindeki Tukey Testi ..... | 36 |

|                                                                                                                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 3.15: Okullardaki Öğrenci Sayılarına Göre Okul Yöneticilerinin “Karşılaştıkları olayları farklı yorumlayarak değerlendiriyorlar” maddesine Göre Değerlendirilmesi...                                                                 | 42 |
| Tablo 3.16: Okullardaki Öğrenci Sayılarına Göre Okul Yöneticilerinin “Karşılaştıkları olayları farklı yorumlayarak değerlendiriyorlar” maddesine Göre Değerlendirilmesindeki Tukey Testi .....                                             | 42 |
| Tablo 3.17: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun aralarında iş bölümünün yapılması belirsizliği artırıyor” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı                                                             | 43 |
| Tablo 3.18: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun karşılaştıkları olayları farklı yorumlayarak değerlendiriyorlar” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı .....                                                | 43 |
| Tablo 3.19: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun karar verirken aralarında görüş birliğine varamıyorlar” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı                                                               | 44 |
| Tablo 3.20: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun değişime ve yeniliklere bakış açılarının farklılığı” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı ..                                                               | 44 |
| Tablo 3.21: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün yapılan işleri sürekli eleştirmesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı .....                                                                     | 45 |
| Tablo 3.22: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün diğer idarecilerin sürekli görevlerini yerlerine getiremediklerini ima etmesinin oluşturduğu küskünlük” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı ..... | 45 |
| Tablo 3.23: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün diğer idarecilerin eksikliklerini, açıklarını bulmaya çalışarak motivasyonlarını bozması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı .....               | 46 |
| Tablo 3.24: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün, diğer idarecilerin başarılarını küçümsemesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı                                                                 | 46 |
| Tablo 3.25: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun diğer idarecilerin görevlerinin dışındaki işleri yapmak durumunda kalması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı .....                                      | 47 |
| Tablo 3.26: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun aralarında siyasi görüş ayrılıklarının olması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı .....                                                                  | 47 |
| Tablo 3.27: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun yönetmelikleri ve uygulamaları iyi bilenlerin baskıcı ve etkili bir tutum göstermesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı .....                           | 48 |

|                                                                                                                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 3.28: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün diğer idarecilerin görüşlerinden yararlanmaması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı .....                                       | 48 |
| Tablo 3.29: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün diğer idarecileri beceriksiz bulması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı .....                                                  | 49 |
| Tablo 3.30: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun öğretmenlerin iletişim problemlerini ortaya çıkarması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı                                               | 49 |
| Tablo 3.31: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun öğretmenlerin sevgi saygısını kaybetmeye neden olması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı .....                                         | 49 |
| Tablo 3.32: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun verilen görevlerin takibi yapılmadığından okulun kaos ortamına dönüşmesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı .....                      | 50 |
| Tablo 3.33: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okuldaki yapılması gereken işleri yavaşlatması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı                                                      | 50 |
| Tablo 3.34: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okulu sahiplenme duygusunun giderek zayıflaması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı .....                                               | 51 |
| Tablo 3.35: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okulda karşılaşılan problemlerin çözümü üzerinde yeterince durulmaması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı .....                        | 51 |
| Tablo 3.36: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün, yetkilerini aşırı kullanmaya meyil etmesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı .....                                            | 52 |
| Tablo 3.37: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün giderek çalışanlarına da ön yargılı davranması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı                                              | 52 |
| Tablo 3.38: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okulun eksikliklerinin ve fiziksel ihtiyaçlarının karşılanması üzerinde yeterince durulmaması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı ..... | 53 |
| Tablo 3.39: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun eğitim-öğretim kalitesi ile yeterince ilgilenilmemesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı ..                                            | 53 |
| Tablo 3.40: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun öğretmenlerin yöneticilere güveninin sarsılması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı .....                                               | 54 |

|                                                                                                                                                                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 3.41: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun yöneticilerin birbirleriyle uğraşması nedeniyle öğretmenlere yeterince destek verilmemesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı .....                         | 54 |
| Tablo 3.42: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun yöneticilerin uyumsuz davranışlarının çalışanları işlerinden soğutmaları” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı .....                                          | 55 |
| Tablo 3.43: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okuldaki olumsuzlukların artmasının şikayetleri çoğaltması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı .....                                                        | 55 |
| Tablo 3.44: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün, diğer idarecilerin yetkilerini sınırlandırması birçok işlerin yapılmasını engellemesi ya da geciktirmesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı ..... | 56 |
| Tablo 3.45: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun çalışma koşullarının giderek kötüleşmesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı.....                                                                           | 56 |
| Tablo 3.46: Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun yöneticilikteki yetersizliklerin giderek baskı kurarak kapatılmaya çalışılması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı .....                                    | 57 |
| Tablo 3.47: Okul Yöneticilerinin Aralarındaki Uyumsuzluğun Okul Çalışanları Üzerindeki Etkisinin Değerlendirmesi .....                                                                                                                        | 57 |

## KISALTMALAR

|      |                          |
|------|--------------------------|
| EML  | : Endüstri Meslek Lisesi |
| F    | : Frekans                |
| GOP  | : Gazi Osman Paşa        |
| Ort. | : Ortalama               |
| SS.  | : Standart Sapma         |
| TAL  | : Tokat Anadolu Lisesi   |
| TDK  | : Türk Dil Kurumu        |
| Vd.  | : Ve Diğerleri           |

## **BÖLÜM I**

### **GİRİŞ**

Bu bölümde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, sayıtlılar, denenceler, sınırlılıklar, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi ve tanımlar yer almaktadır.

### **PROBLEM**

#### **1.1.PROBLEM DURUMU**

“Okullardaki hizmetler, “yönetim”, “eğitim-öğretim” ve “öğrenci kişilik hizmetleri” olarak örgütlenmiştir. Bu hizmetlerin üçü de birbiri ile ilişkili hizmetlerdir ve bu hizmetlerin temel amacı, bireyin doğuştan getirmiş olduğu gizil güçlerini/kapasitelerini ya da özünü gerçekleştirmesi suretiyle kendisi ve toplum için yetişmesine yardımcı olmaktır.” (Güven, 2009:172).

“Türkiye’de eğitim yönetimi, eğitim sistemini bütün olarak çözümleme ve birleştirmeyi amaçlar. Ancak, modern örgüt kuramına göre; sistem fert, formal örgüt, informal örgüt, rol, statü ve ortam gibi; stratejik parçalardan meydana gelir. Bu parçalar bir sistemde olduğu gibi, sistemi meydana getiren alt sistemlerde de bulunur. Modern kuram, birbirini etkileyen öğeler topluluğu olarak tanımlanan sistem görüşünü örgüte uygulamış ve örgütü bağımlı değişkenler sistemi olarak kabul etmiştir.” (Özcan, 2008:20).

“Eğitim sisteminde son yıllarda, eğitim yönetimi alanının bir uzmanlık gerektirdiğinin sıkça söylenmesi ve eğitim yöneticiliğinin meslek haline getirilmesi çabaları ve de yönetici adaylarının objektif ölçülerle seçilip atanması konusu günden güne önem kazanmaktadır. Ülkenin ve toplumun gelişebilmesi için, öğretmenler arasından lider özelliklerini taşıyan yöneticilerin seçilerek işbaşına getirilmesi gerekmektedir.” (Kartal, 2007:3).

“Türkiye eğitim sisteminde uzun yıllar eğitim yöneticiliğine geçişlerde “meslekte esas öğretmenliktir” anlayışından hareketle okullardaki müdür yardımcılığına ve diğer yönetim pozisyonlarına öğretmenler arasından herhangi bir seçme kriteri uygulanmadan büyük

oranda da kayırmacılık ruhuyla atamalar yapılmıştır. Çoğu araştırmacı ve uygulamada yer alan kişiler yönetimin bir beceri olduğunu ve bunun deneyimle kazanıldığını belirtmektedir. Eğitim yönetimine bilim ve sanat olarak bakmak gerekir. Bunlardan birincisi; eğitim ve yetiştirme programları ile ikincisi ise uygulamadan edinilen deneyimlerle kazanılmaktadır. Bu anlayıştan hareketle yine “meslekte esas olan öğretmenliktir” anlayışı çerçevesinde müdür yardımcılığının yönetim kademelerine geçişte birinci basamağı teşkil etmesi, okul/ilçe/il/bakanlıktaki yöneticiliğin ilk aşamasını oluşturması gerektiği düşünülmektedir. Okul ortamı hem yönetsel, hem de öğretimsel becerilerin edinileceği yerdir. Onun için yöneticilerin seçme/ yetiştirme/ değerlendirme aşamalarından geçirilmeleri eğitimdeki verimliliği arttıracak varsayılmaktadır. Bu uygulamanın yıllarca belirtilen “adam kayırmacılık”, “niteliksiz yönetici” suçlamalarını kaldıracağı gibi, onların yönetsel ve öğretimsel liderlik rollerini edinmelerine de katkıda bulunacağı düşünülmektedir.” (Kartal, 2007:10). Bu anlamda düşünüldüğünde okul yöneticisi ne kadar nitelikli, donanımlı ve tecrübeli ise okul içerisinde karşılaştığı disiplin sorunlarının çözümünde de o kadar başarılı olacağını söyleyebilmek mümkündür.

Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir. Yönetimin tanımları, yöneticiye yetki ve sorumluluklar yüklemiştir. “Bunlar okul yönetiminin değerini artırdığı kadar, önemini de artırmaktadır. Okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Okul içinde ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş bulunması gerekir. Böyle bir okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır.” (Akaya vd. 1998).

Bu durumda en önemli görev okul yöneticilerine düşmektedir. Okul yöneticilerinin aralarında çıkan çatışmaların bilincinde olmaları, okul örgütünün ve eğitim çalışanlarının yarına yönetmeleri gerekmektedir.

## **1.2.PROBLEM CÜMLESİ**

Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki etkileri nelerdir?

### **1.3.ALT PROBLEMLER**

Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki etkileri;

1. cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
2. yaşa göre farklılık göstermekte midir?
3. Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki etkileri öğrenim durumuna göre farklılık göstermekte midir?
4. Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki etkileri branşa göre farklılık göstermekte midir?
5. Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki etkileri okuldaki öğrenci sayısına göre farklılık göstermekte midir?

### **1.4.DENENCELER**

1. Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki etkileri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
2. Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki etkileri yaşa göre farklılık göstermektedir.
3. Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki etkileri öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.
4. Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki etkileri branşa göre farklılık göstermektedir.
5. Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki etkileri okuldaki öğrenci sayısına göre farklılık göstermektedir.

### **1.5.SAYILTILAR**

1. Kullanılan ölçme aracı ile araştırmanın amaçlarına ulaşılabilir.

2. Anket uygulamasına öğretmenler gönüllü olarak katılmıştır.
3. Araştırma konusunda uzman görüşleri ve literatür taraması araştırmanın geçerliliği bakımından yeterlidir.

#### **1.6.SINIRLAMALAR**

1. Araştırma Tokat ili merkez ilçesinde 2012-2013 öğretim yılında görevli öğretmen görüşleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma örneklemini sadece resmi liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmuştur.
3. Araştırma anket sorularına verilen cevaplarla sınırlandırılmıştır.

#### **1.7.ARAŞTIRMANIN AMACI**

Okulun yönetici ve öğretmenleri hem karşılaştıkları önemli sorunları çözümlemede hem de demokratik davranışlarını geliştirerek yeni ve doğru kararlar üretebilme ve verdikleri kararları daha iyi uygulayabilmeleri için kendilerini ilgilendiren eğitim faaliyetlerini yürütmede söz sahibi olmaları ve bunlara ilişkin karar verme süreçlerine katılmaları arzu edilir. Böyle arzu edilmesine rağmen okullarımızdaki yönetici ve öğretmenler çoğunlukla dıştan empoze edilen işleri yapmağa, sadece yasa, yönetmelik, genelge ve programlarda açıklanan görevleri harfiyen yerine getirmeğe çalışmaktadırlar. Bu da zaman zaman yönetici ve öğretmen arasında uyumsuzluğa neden olabilmektedir. Ortaya çıkan bu uyumsuzluk ise eğitim-öğretimin verimliliğini etkileyebilmektedir.

Bu araştırmanın genel amacı Tokat ili merkez ilçesinde devlet liselerinde görevli okul yöneticilerinin; öğretmenlerin algılarına dayanarak aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki etkisini araştırmaktır. Böylece ortaya çıkan uyumsuzlukların neden ve sonuçları incelenerek eğitim-öğretim verimliliğinin artırılması da çalışmamızın amaçlarındanıdır.

#### **1.8.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Öğretmen ve yöneticiler kendilerini ilgilendiren eğitim-öğretim kararlarına katılma şansına sahip olmalıdırlar. Daha çok merkeziyetçiliğe dayanan eğitim sistemimizde A'dan Z'ye

kadar bütün kurallarla nelerin nasıl yapılacağı program, kanun, yönetmelik, tüzük ve genelgelerde açıkça belirtildiğinden okul yöneticisi, öğretmen ve diğer işgörenlerine sadece bunların uygulanması düşmektedir. Eğitim personelinin kendilerini ilgilendiren kararlara katılma şansını artıracak mekanizmalar veya yollar belirtilmiş değildir. Eğitim bürokrasisi kişisel teşebbüs, yaratıcılık ve belli konularda anında karar vermeyi engellemektedir. Halbuki eğitimciler genellikle içinde bulundukları şartlarla karşılaştıkları sorunların nedenlerini daha iyi bileceklerinden yerinde karar verme yetkisine sahip olmalı, hiç olmazsa, pek önemli olmayan konularda neyi yapıp yapmayacaklarına çekinmeden karar verebilecek durumda olmalıdırlar.

Okul yöneticileri, okulu belirli kurallar ve yönetmelikler çerçevesinde idare etmektedir. İyi bir okul yöneticisi aynı zamanda iyi bir lider olmalıdır. Okul yöneticileri arasında yaşanan uyumsuzluklar/çatışmalar diğer okul çalışanlarını etkileyebilmektedir. Bu etkilenme neticesinde motivasyonları düşebilmekte, verimlilikleri azalmakta ya da iş tatminleri azalmaktadır. Bu tür etkenler ise doğrudan eğitimin amaçlarına ulaşılmasını engelleyebilmektedir. Kaliteli bir eğitim ancak kaliteli bir eğitim ortamında mümkün olabileceğinden, okul yöneticilerinin aralarındaki ilişkilerin de kaliteli olması gerekmektedir.

## **1.9.TANIMLAR**

**Yönetim:** J.A.F. Stoner’a göre yönetim belirlenmiş örgütsel hedeflere ulaşmak için eldeki tüm olanakları kullanma ve örgütün üyelerinin işlerini planlama, örgütleme, önderlik etme ve kontrol sürecidir .(Stoner, 1978:19).

**Yönetmelik:** Yöneticileri, yönetici sıfatına sahip olmayan personelden ayıran en önemli farklılık yetkidir. Yetki sahibi yöneticilerde kendi içlerinde sahip oldukları yetkinin miktarına göre örgütte değişik statülerde görev yapar. Yetki miktarlarına göre yöneticilerinin çalıştıkları düzeyler üç grupta toplanır; alt düzey yönetim ve yöneticiler, orta kademe yönetim ve yöneticiler, üst kademe yönetim ve yöneticiler.

Alt kademe yönetim düzeyinde bulunan yöneticiler en az yetki miktarına sahip olan yöneticilerdir. Bu düzeyde bulunan yöneticiler, günlük faaliyetlerin başarılmaları için, yönetmelik işlevleri olmayan çalışanları yönetmekten sorumlu olan şef, gözetmen, formen gibi çeşitli adlarla anılan kişilerdir.

Orta düzey yöneticiler alt kademe ve üst kademe arasında bağlantıyı sağlayan, üst kademe yöneticiler tarafından belirlenen amaç ve hedeflerin başarmak için gerekli olan plan ve programları yapan ve gerçekleştirmek için koordinasyonu sağlayan müdür, müdür yardımcısı olarak adlandırılan yöneticilerdir.

Üst kademe yöneticiler ise, bulundukları kuruluşun nihai sorumlusu olan, amaç ve hedefleri belirleyen başkan, genel müdür, genel müdür yardımcısı olarak adlandırılan yöneticilerdir.

Uyum kavramı, Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde, “bireyin, çevresel koşullara ya da değerlere ruhsal bakımdan kendini uydurması süreci” ve “organizmanın, varlığını sürdürebilmesi için gerekli değişmelerle kendini çevre koşullarına göre ayarlaması” şeklinde tanımlanmaktadır. (TDK, 2009). Başka bir tanıma göre, “isteyerek ya da istemeyerek, bizden açıkça istensin ya da istenmesin, bizden beklenen ya da istenilen doğrultuda davranmaya ya da başkalarının davranışlarını izlemeye “uyma” adı verilir.” (Taylor, Peplau ve Sears, 2007: 212).

Uyum davranışı, çalışanın örgütle bütünleşmesine yardım eder. “Çalışanın uyum davranışının örgütü geliştirmede de pekiştirici gücü vardır. Uyum sürecinde, çalışanın psikolojik sözleşmesi onun yönetsel buyrukları yerine getirmeye ruhsal yönden hazırlanması ve çalıştığı sürece bu ruhsal durumunu sürdürmesi yönetsel egemenlik altına girmesinin önemli koşuludur.” (Başaran, 2000: 79).

## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. YÖNETİM VE OKUL YÖNETİMİ

##### 2.1.1.Yönetim kavramı

“Tarihe göz atıldığında, örgütler ile ilgili değişik durumlar gözümüze çarpar. Aynı ekonomik, sosyal ve örgütsel çevrede yer alan kimi örgütlerin hızla büyüdüğü gözlenirken, kimilerinin ise dar boğaza girdikleri ve hatta iflas ettikleri gözlemlenir. Bir zamanlar dünya devi olan örgütlerin bir anda alaşağı oldukları, aynı zamanda faaliyete geçen örgütlerden birinin büyüyerek güçlendiği, diğerinin ise daha büyüme evresine bile girmeden kapılarını kapattığı görülür. Bu noktada akla gelecek olan en rasyonel soru örgütlerin hayat seyirlerinin farklı olmasının sebebinin ne olacağıdır. Bu sorunun cevabı “yönetim” kelimesinde gizlidir. Her örgüt karar verme yöntemlerine, faaliyetler arasında eşgüdüm sağlama yollarına, çevreye uyabilme esnekliğine, iletişim ağına ve amaçlarına ulaşmada elde edilenleri değerlendirecek araçlara gerek duyar.” (Can, 2002:21). Bu gereksinim yönetime olan gereksinim olarak da adlandırılabilir. Yönetim bir örgütün hayat seyrinde son derece önemli bir yere sahiptir. Endüstri, hammadde, insan kaynakları, finansal kaynaklar, pazar, teknoloji, ekonomik koşullar, hükümet, politika, kültür gibi çevresel faktörlerin örgüt lehine yönlendirilmesi; kriz dönemlerinden örgütün en az yara ile kurtulması; örgütün amaç ve hedeflerine doğru ilerleyebilmesi iyi ve rasyonel bir yönetim anlayışından geçmektedir.

“Yönetim kavramına farklı bilim dallarındaki bilim adamlarının yaklaşımı ve tanımlaması farklılaşmaktadır. Ekonomistlere göre yönetim bir fonksiyondur. Diğer bir deyişle ekonomistlerin bakış açısına göre yönetim; toprak, sermaye ve işgücü gibi üretim fonksiyonlarından biridir. Yönetim bilimciler için ise yönetim bir otorite sistemidir. Bunun yanında toplumbilimciler yönetimi sınıf sistemi olarak nitelendirirler. Tüm yaklaşımların ortak noktası ise yönetimin belirlenen amaçlara ya da başka bir deyişle belirlenen nihai sonuçlara ulaşmak için kişilerin çabalarının düzenlenmesi sürecidir. Bu bilgiler ışığında

yönetim; örgütün amaçlarına etkin ve verimli biçimde ulaşabilmek için planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim işlevlerinin sistemli olarak uygulanması sürecidir.” (Yiğit, 2002:19). Birçok bilim adamı yönetim kavramını değişik şekillerde tanımlamıştır. Brech’e göre yönetim bir kuruluşun faaliyetlerini etkili bir planlama ve örgütlenme sorumluluğunu alma ve yerine getirme sürecidir. J.A.F.Stoner’a göre yönetim belirlenmiş örgütsel hedeflere ulaşmak için eldeki tüm olanakları kullanma ve örgütün üyelerinin işlerini planlama, örgütlenme, önderlik etme ve kontrol sürecidir. Bu tanımlamalardan da ortak bir yargıya varmak mümkündür. Bu tanımlamalardan da ortaya çıkan ortak yargı yönetimin kaynakları amaçlara uygun olarak güdüleme süreci olduğudur. Yukarıdaki tüm tanımlamalardan yola çıkarak yönetim sürecini tablo halinde aşağıdaki şekilde gösterebiliriz.

**Tablo 2.1: Yönetim Kavramı**

| YÖNETİM ⇒ | Yönetim Süreci                                                              | Kaynaklar                            | ÖRGÜT HEDEFLERİNE ULAŞMA |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|
|           | Tahmin<br>Planlama<br>Örgütlenme ⇒<br>Eşgüdümleme<br>Motive Etme<br>Kontrol | İnsan<br>Üretim Yeri ⇒<br>Malzemeler |                          |

KAYNAK: Sur, 2008.

### 2.1.2. Yönetimsel düşüncenin tarihsel gelişimi

Günümüzde uygulanan çağdaş yönetim şekillerini anlayabilmek için yönetimsel düşüncenin tarihsel gelişimini irdelemek gerekir. Günümüzde uygulanan yönetimsel kavramlarının birçoğu tarihte uygulanmış yönetimsel kavramların evrimi sonucunda oluşmuştur. Yönetimsel düşüncenin tarihsel gelişimini dört evrede incelemekte yarar vardır. Bu evreler; bilimsel yönetim öncesi dönem, yönetimde klasikler ve modern yönetim kuramları olarak adlandırılabilir.

## 2.1. Bilimsel yönetim öncesi dönem

Yönetim, kişilerin çabalarının ortak bir amaca ulaşmak için düzenlenmesi olarak tanımlanan bir olgu olduğuna göre, yönetim insan ilişkilerinin var olduğu zamandan beri var olan bir kavramdır. Mısır piramitlerinin yapımında nasıl bir yönetsel anlayışın uygulandığı, Hindistan'daki kast sisteminin nasıl ortaya çıktığı, Roma İmparatorluğu'nun büyük topraklarını nasıl yönettiği ya da eski çağda son derece kuvvetli bir örgüt olan katolik kilisesinin yönetim yapısının nasıl olduğu yönetimin eski çağlardan bugüne yaşayan bir olgu olduğunu kanıtlar nitelikte sorulardır.

“Milattan önceye ait yönetim düşüncesi incelemeleri, bu devirde kral buyruklarında, düşünürlerin eser ve sohbetlerinde, o devirlerin hükümdarlarına verilen öğütlerde, din kitaplarında yönetsel ilke, teknik ve kavramlara benzer bazı fikir ve görüşlere rastlarlar. Bu yönetim fikirleri arasında kurmay hizmetlerinin, iş ve yöntem çalışmalarının, görev tanımlamalarının, planlama, örgütleme ve kontrol tekniklerinin nitelikleri, personel seçim ve eğitimi konularında günümüz yaklaşımlarına ışık tutacak bilgileri görmek mümkündür.” (Can, 2002:32). Bilimsel yönetim öncesi dönemde en önemli gelişmeler 13 ve 14 üncü yüzyıllarda haçlı seferleri sonucunda hareketlenen iş ilişkilerinin sonucunda İtalya'da temelleri atılan günümüz ticaret odalarının benzerlerinin kurulması ile başladı. Haçlı seferleri sonucunda gelişen iş ilişkilerinin kayıtlarının tutulması ve ortaya çıkan yeni iş olanaklarında grup olarak çalışılmasının gerekliliği sonucunda yönetim anlayışında gelişmeler ortaya çıktı. Endüstri devriminin başlaması ile sona eren bilimsel yönetim öncesi dönemde yer alan gelişmeler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 2.2: Yönetim Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve Evrimi**

|                              |                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sümerliler (MÖ 5000)         | Hem devlet yönetimi, hem de özel ticari ilişkiler için kullanılabilecek kayıtlara sahiptiler.                                                                                                         |
| Mısırlılar ( MÖ 4000 - 2000) | Stok kayıtları mevcuttu, piramitler gibi geniş ölçekli inşaatlar için bir bürokratik yönetime sahiptiler, daimi yöneticiler istihdam ediyorlardı; tahmin ve planlamada araç olarak yararlanıyorlardı. |
| İbraniler (MÖ 4000)          | Organizasyon yapısı, yönetimi ve kontrolüne ilişkin ilkeler ve uygulamalar mevcuttu. Bu ilkelerin bir kısmı Tevrat'ta ve bu kutsal kitap içerisinde “ On Emir” içerisinde yer aldı.                   |
| Babiller (MÖ 2000 - 1700)    | Ticari ilişkilerde hukukun uygulanmasını sağladılar; ücretler ve sözleşme ile hukuk kuralları oluşturdular.                                                                                           |
| Yunanlılar (MÖ 500 - 200)    | Çalışma ahlakına önem verdiler, Sokrat'ın evrensel yönetim felsefesi bu döneme rastlar, problem çözme konusunda ilk bilimsel yöntemler Yunanlılar tarafından geliştirilmiştir.                        |
| Romalılar (MÖ 200 - MS 400)  | Silah, tekstil, çanak-çömlek imalatı için fabrikalar yaptılar, ulaşım için yollar inşa ettiler, kalifiye ve uzmanlaşmış işçiler kullandılar, otoriter bir organizasyon yapısını benimsediler.         |
| Venedikliler ( 1300 )        | İşletme faaliyetleri için bir yasal çerçeve oluşturdular.                                                                                                                                             |
| Adam Smith ( 1776 )          | Milletlerin zenginliği için işbölümü ve uzmanlaşmanın önemi üzerinde durdu.                                                                                                                           |

KAYNAK: Aktan, 2013.

### 2.1.2.2. Yönetimde klasikler

Yönetimde klasikler başlığı altında yönetim alanında ilk eserleri veren ve sistemli bilgiyi ilke olarak oluşturan yazar ve düşünürlerin görüşleri incelenmektedir. Klasik yaklaşımları da kendi içerisinde üç başlık altında gruplamakta ve ayrı ayrı değerlendirmekte yarar vardır. Bilimsel yönetim teorisi, genel yönetim akımı ve sosyolojik yaklaşımlar olarak üç ayrı grupta değerlendirilecek olan klasik yaklaşım dönemi; bu dönemde ortaya atılan görüşlerin yetersiz ve eksik bulunması ve klasik yaklaşımın temeli olan fikirlerin eleştirilmesi ile ortaya çıkan neo-klasik yönetim akımına kadar etkisini sürdürmüştür.

“Bilimsel yönetim akımı, Taylorizm olarak da adlandırılmaktadır. Bir çok bilim adamı ve araştırmacının yönetim biliminin kurucusu olarak kabul ettiği Frederick W.Taylor’un 1911 yılında hazırladığı ‘Bilimsel Yönetim İlkeleri’ isimli eseri yönetim biliminin ilk kaynağı olarak kabul edilir. Taylor’un yönetim ile ilgili görüş ve düşünceleri kendisinden gelen bir çok bilim adamını etkilemiştir. Taylor’un felsefesi dört ilkeyle özetlenebilir.” (Can, 2002:39).

- Yönetimin uygulanmasında, bilimsel yöntemlerin kullanılması ve geliştirilmesi,
- İşçileri işe alırken, belirtilen işe en uygun kişiyi seçmeye yarayacak bilimsel yaklaşımları kullanmak,
- İşçiye bilimsel, öğretim, eğitim ve kendini geliştirme olanağı sağlama ve böylece işçilerle içten gelen bir işbirliği geliştirme,
- Yönetim ile işçilerin görevlerini ayırmak ve bu ayırmayla birlikte bu iki grup arasında arkadaşça ilişki ve işbirliğini teşvik etmek.

Taylor’ın bilimsel yönetim yaklaşımının temel taşları olan yukarıdaki maddelerin dışında Taylor, çalışanı bir makine gibi gören bir yönetim mühendisidir. Taylorizme getirilen en önemli eleştirilerden biride Taylor’un sisteminin çalışanı bir makine gibi görmesidir. Günümüz ekonomik ve sosyal koşullarında çalışanların daha kalifiye ve eğitilmiş oldukları düşünüldüğünde Taylor’a getirilen bu eleştirinin doğruluğu tartışılmazdır. Ancak Taylor’un yaşadığı dönemde işçilerin kalifiye olmadıkları ve eğitim seviyelerinin düşük olduğu göz önünde tutulursa bu eleştirilerin doğruluğu tartışılabilir. “Taylor’un sistemine

getirilen diğerk bir eleştiri ise Taylor’un özellikle “işin bireyselleştirilmesi” ve bu şekilde etkinliğe ulaşılacağı görüşü ciddi bir şekilde eleştirilmektedir. Bunun yerine yönetim felsefesinde giderek grup çalışmasının önemi üzerinde durulmaktadır.” (Ergün, 2013).

“Klasik akımlar içerisinde değerlendirilen bir diğer akımda Genel Yönetim Akımı’dır. Bu akımın öncüsü olarak Henri Fayol kabul edilmektedir. Henri Fayol ile başladığı kabul edilen Genel Yönetim Akımı  rg t ve yönetim olgusunu daha kapsamlı bir biçimde inceleyen ve bu olgulara ilişkin bir takım ilke ve yöntemler belirlemeye çalışan makro perspektifli bir yaklaşımdır. Fayolizm olarak da adlandırılan Henri Fayol’un yönetim yaklaşımının ana ilkeleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir.” (Aktan, 2013);

- Yönetimin otorite ve sorumluluğa sahip olması gerekmektedir,
- Çalışanların bir kişiden emir almaları ve o çerçevede çalışmalarını sürdürmeleri gerekmektedir,
- Organizasyonun çıkarlarının her şeyin üzerinde tutulması gerekmektedir,
- Çalışanlara adil bir ücret politikası uygulanmalıdır,
- Çalışanlara adalet ve eşitlik ilkeleri çerçevesinde davranılmalıdır,
- Personel istihdamında istikrarlı olunmalı, sık sık içten çıkarılmaların söz konusu olmaması gerekmektedir,
- İşbirliği ruhu ile organizasyonda birlikte çalışma isteği geliştirilmelidir.

Taylor ile Fayol’un yaklaşımları arasındaki temel farklılık Taylor’un yaklaşımının mikro perspektifli olması Fayol’un yaklaşımının ise makro perspektifli olmasıdır. Bunun sebebi olarak Taylor’un endüstri basamaklarının alt kademelerinde yetişmiş, sorunların temelini görmüş olması; Fayol’un ise endüstri basamaklarında üst düzeyde bulunan bir yönetici olarak sorunlara tepeden bakma yaklaşımının olmasıdır.

“Genel Yönetim Yaklaşımı’na Fayol’dan sonra Luther Gulick ve Lyndall Urwick tarafından da çeşitli katkılar getirilmiştir. Gulick’e göre faaliyetle, işlev, süreç, müşteri ve yer  l tlerine göre sınıflandırılarak örgütlemeye gidilebilecektir. Urwick ise yönetime ilişkin sekiz ilkeden söz eder; amaç ilkesi, yetki-sorumluluk eşitliği ilkesi, üstlerin astların

faaliyetlerinden dolayı mutlak sorumlu oldukları ilkesi, hiyerarşi ilkesi, denetim alanı ilkesi, uzmanlaşma ilkesi, düzen ilkesi, uygunluk ilkesi.”(Can, 2002:40).

Klasik yaklaşımlar başlığı altında incelenecek olan son yaklaşım sosyolojik yaklaşımlar olarak gruplanan yaklaşımlardır. Sosyolojik yaklaşım; klasik yaklaşımlara sosyologlar tarafından yapılmış olan katkılardan oluşmaktadır. Sosyolojik yaklaşım boyutunda en önemli etki 1864-1920 yılları arasında yaşamış olan Max Weber tarafından yapılmıştır. Weber, ideal yönetim ilkeleri üzerinde çalışmalar yapmakta ve ‘Bürokrasi’ olarak adlandırdığı geniş bir organizasyon yapısı için rasyonel ilkeler oluşturmaya çalışıyordu. Weber’in bürokrasi yaklaşımı çerçevesinde ele aldığı temel ilkeler aşağıdaki gibidir;

- Otorite ve sorumluluğun örgütlerde açık bir şekilde belirlenmesi gerekir,
- Görevlerin ve yapılacak işlerin önceden açık bir şekilde belirlenmesi gerekir,
- Sürekli bir kontrol ve teftişin gerçekleşmesi gerekir,
- Örgütlerin yazılı kurallar koyması gerekir,
- Emir ve komuta zincirinde hiyerarşik bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır.

### **2.1.2.3. Modern yönetim kuramları**

“Organizasyon ve yönetim teorisi alanında Henri Fayol ve Max Weber’in görüşleri kamu yönetimi disiplininin gelişmesine katkılar sağlarken, Fredrick Taylor’un araştırmaları işletme yönetimi disiplininin gelişmesine katkı sağlamıştır.” (Aktan, 2013). Yani başka bir deyişle yönetsel bakış açısının tarihsel sürecinde ortaya çıkan her bir kavram ve akım günümüzdeki modern yönetim kuramlarının temelini oluşturmuştur. Modern yönetim kuramları, klasik ve neo-klasik yaklaşımları tarafından ortaya atılmış, benimsenmiş fikirlerin sentezlenmesine dayanmaktadır. Bu döneme ait en önemli yaklaşımlar sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır.

Sistem yaklaşımının üç önemli özelliği vardır. Bunlar; deneysel oluşu, bütünleştirici niteliğe sahip oluşu ve analitik-kavramsal bir temele dayanmasıdır. Sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların gerçekleştiği birimleri, birbirleri ile

ilişkili bir biçimde ele alan yaklaşım akla gelmektedir. Bir başka deyişle; örgütü çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Sistem yaklaşımı, fiziksel bilimlerden, özellikle fizik biliminden esinlenmiştir. Sistem düşünürler tarafından; “birbirine bağımlı olan iki veya daha çok parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma özellikleri itibarıyla belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen parçaların dış çevre ile ilişkisi olan, örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün olarak tanımlanmaktadır.” (Koçel, 1984:77).

Sistem yaklaşımı neo-klasik kuramın ortaya koyduğu yargı ve bulguları daha etkin olarak uygulama olanağı sağlamış ve ona ek olarak yönetimde yöneticiye bazı faydalar sağlamıştır. Sistem yaklaşımı sayesinde, yönetici görevini dar bir biçimde, sadece kendi işlevleri açısından yorumlamaktan kurtularak, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer alt sistemleri ve çevre koşullarını da göz önünde tutmak zorunda kalmıştır.

Modern yönetim kuramları içerisinde yer alan bir diğer yaklaşım durumsallık yaklaşımıdır. “Durumsallık yaklaşımı, örgütler konusunda ortaya atılmış en son yaklaşım olup, sistem yaklaşımı gibi şimdiye değin ortaya atılmış bilgileri bütünleştirme ve kuram ile uygulama arasında bağ kurma özelliğine sahiptir.” (İlhan, 1983:46). Bu yaklaşıma göre, her zaman her yerde geçerli bir örgüt yapısından söz edilemez ve örgütle ilgili her şey koşula bağlıdır. Yöneticilerin uygulamada yaptıkları her şey, koşullara yani durumlara bağlı olarak değişmektedir. Bu açıdan durumsallık yaklaşımı, öle olursa böyle olmalıdır, ilkesini inceler.

#### **2.1.2.4. Yönetimsel düzeyler**

“Yöneticileri, yönetici sıfatına sahip olmayan personelden ayıran en önemli farklılık yetkidir. Yetki sahibi yöneticilerde kendi içlerinde sahip oldukları yetkinin miktarına göre örgütte değişik statülerde görev yapar. Yetki miktarlarına göre yöneticilerinin çalıştıkları düzeyler üç grupta toplanır; alt düzey yönetim ve yöneticiler, orta kademe yönetim ve yöneticiler, üst kademe yönetim ve yöneticiler. Alt kademe yönetim düzeyinde bulunan yöneticiler en az yetki miktarına sahip olan yöneticilerdir. Bu düzeyde bulunan yöneticiler, günlük faaliyetlerin başarılmaması için, yönetimsel işlevleri olmayan çalışanları yönetmekten sorumlu olan şef, gözetmen, formen gibi çeşitli adlarla anılan kişilerdir.” (Can, 2002:24). Orta düzey yöneticiler alt kademe ve üst kademe arasında bağlantıyı sağlayan, üst kademe yöneticiler tarafından belirlenen amaç ve hedeflerin başarmak için gerekli olan plan ve

programları yapan ve gerçekleştirmek için koordinasyonu sağlayan müdür, müdür yardımcısı olarak adlandırılan yöneticilerdir. Üst kademe yöneticiler ise, bulundukları kuruluşun nihai sorumlusu olan, amaç ve hedefleri belirleyen başkan, genel müdür, genel müdür yardımcısı olarak adlandırılan yöneticilerdir.

#### 2.1.2.5. Yöneticilerin sahip olması gereken yönetsel beceriler

“Yöneticiler ister alt düzey, ister orta düzey, isterse üst düzey yönetim kademesinde yer alsın çalışanlar üzerinde etkili olabilmek ve yetkisini doğru ve şirket amaç ve hedeflerine uygun bir şekilde kullanabilmek için bazı becerilere sahip olması gerekir. Yöneltiler düzeyler değıştikçe, yöneticinin sahip olması gereken yönetsel becerilerde değışir. Bu noktada önemli olan husus, yönetici seçimi yapılırken; alınacak düzey ve sahip olunan yönetsel becerinin doğru bir şekilde analiz edilmesi ve yeterli becerilere sahip kişilerin yönetici olarak seçilmesi gerekir. Tablo 3.3’te örgütün çeşitli yönetsel düzeylerinde sahip olunması gereken yönetsel beceriler gösterilmiştir.” (Can, 2002:25).

**Tablo 2.3: Örgütün Çeşitli Düzeylerinde Gereklil Yönetsel Beceriler**

|                     |               |                   |                           |                   |                      |
|---------------------|---------------|-------------------|---------------------------|-------------------|----------------------|
| Üst Kademe Yönetim  |               |                   |                           |                   | Kavramsal Beceri     |
| Orta Kademe Yönetim |               | İletişim Becerisi | İnsan İlişkileri Becerisi | Analitik Becerisi | Karar Verme Becerisi |
| Alt Kademe Yönetim  | Teknik Beceri |                   |                           |                   |                      |

Yönetici seçiminde göz önünde bulundurulması gereken yönetsel beceriler; teknik beceri, iletişim (haberleşme) becerisi, insan ilişkileri becerisi, analitik beceri, karar verme becerisi, kavramsal beceridir. Bu başlık altında yukarıda sayılan yönetsel beceriler açıklanarak yönetici seçiminde hangi düzeyler için etkili oldukları tartışılacaktır.

“Teknik beceri; işin başarılması için özel bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılması yeteneği teknik beceriyi oluşturur. Örgütün faaliyetlerini yapan çalışanlarla doğrudan ilişki içinde

bulunan ilk kademe gözetmenlerinin etkililiği için bu beceri çok önemlidir. Bu kişiler çalışanlara teknik yardım ve destek sağlamak zorundadır. İşte bu sorunla karşılaşan işçinin, teknik konuda başvurabileceği kişi ustabaşı olacaktır. Örgütün üst kademelerine çıkıldıkça doğrudan temas azalacağından bu tür becerinin önemi de azalacaktır. Ancak örgütlerin çoğunda hiyerarşinin üstlerine doğru çıktıkça teknik bilgi ve beceri gereği azalmakla birlikte özellikle teknik örgütlerde seçilen yöneticilerin o teknik konuda eğitim ve deneyim görmüş kişilerden seçildiği görülmektedir.” (Can, 2002:25). Bu bilgiler ışığında, eğer alt düzey yönetici seçimi yapılacaksa, teknik becerisi yüksek olan kişilerin seçilmesi doğru olacaktır.

Örgütte belirlenen hedeflere ulaşmak için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisine iletişim becerisi denmektedir. İletişim becerisi yönetici açısından son derece önemli ve kritik bir beceridir. Yönetici, hangi yönetsel düzeye seçilecek olursa olsun iletişim becerisine sahip olması gerekir. Yöneticilik örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için çalışanları ortak amaç ve hedeflere uygun çalışmak için güdüleme süreci olduğuna göre yöneticinin mutlaka çalışanları ile etkin bir iletişim kurabiliyor olması gerekmektedir.

“Yöneticilerin sahip olması gereken ve yönetici seçiminde göz önünde bulundurulması gereken bir diğer beceri ise insan ilişkileri becerisidir. Diğer kişileri anlayabilme, onlarla birlikte çalışabilme ve iyi geçinebilme becerisidir. Her düzey yönetim için gerekli olmakla birlikte özellikle alt düzeylerde önemi daha da artar. Çünkü bu yöneticiler, çalışanlara doğrudan ve günlük ilişkiler içindedirler.” (Can, 2002:26).

Yöneticiliğin gereklerinden biride örgütte çeşitli kademelerde ortaya çıkan sorunları çözmektir. Sorunların çözümünde, iş olanaklarının değerlendirilmesinde mantıksal ve bilimsel yaklaşım ve tekniklerin kullanılması becerisine analitik beceri denilmektedir. Örgütte üst kademeye doğru çıktıkça analitik becerinin önemi artar. Üst kademeye yönetici seçilecekse göz önünde bulundurulması gereken en önemli kriterlerden biride analitik beceri kriteridir. Üst kademe yöneticiler karmaşık ve belirsiz süreçlerde sorunları çözmek zorundadırlar. Analitik beceriye sahip olmayan bir kişinin üst düzey yönetici olarak seçilmesi doğru olmayacaktır. Analitik beceri alt kademelere indikçe önemini kaybeder. Çünkü alt kademe yöneticileri durağan ve belirli ilkeler ışığında çalışırlar ve yetki alanlarında ortaya çıkan sorunların çözümü üst kademeye göre kolaydır.

“Yönetici seçiminde göz önünde bulundurulacak bir diğer beceri kriteri karar verme becerisidir. Etkili ve isabetli karar verme örgütün her düzeyindeki yönetici için gereklidir. Ancak örgütlerin üstlerine çıktıkça kararlarda değer öğeleri artacağı için karar verme becerisinin önemi de artacaktır. Çünkü alt düzeyler faaliyetleri üst düzeylerin verdiği kararlar ışığında yürütürler. Bu bakımdan alt düzeylerdeki işlevler, üst düzeylerin verdiği değer yargıları ağır basan kararların alt düzeylere birer gerçek olarak nakledilmiş faaliyetleri üzerinde toplanır.” (Can, 2002:26).

Yönetici seçiminde bakılması gereken son yönetsel beceri kriteri kavramsal beceridir. Kavramsal beceri, yöneticinin tüm örgütün karmaşıklıklarını anlaması ve her bir bölümün örgütün temel hedeflerine katkısını değerlendirmesi becerisidir.

Yönetici seçiminde; yöneticinin istihdam edilmek üzere alınacağı kademe sahip olacağı yönetsel beceri ile doğru orantılı olmalıdır. Ayrıca yöneticiler çalışma hayatları boyunca bu becerilerini geliştirmek ve doğru zamandan kullanmak zorundadırlar.

### **2.1.3. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Sorumluluklar**

Yönetici seçimi yapılırken göz önünde bulundurulması gereken bir diğer kriter; yöneticilerin yönetim süreçleri boyunca sahip olmaları gereken sorumlulukları taşıyıp taşımadığına ve de taşıyabilecek kapasitede olup olmadığına bakmaktır. Yöneticilerin sahip olması gereken sorumluluklar üç başlık altında incelenebilir. Bunlar; ekonomik sorumluluk, ahlaki sorumluluk ve toplumsal sorumluluktur. Yönetici seçiminde yukarıda bahsi geçen sorumluluklara ne derece sahip olunduğu bir kriter olarak ortaya çıkmaktadır.

Yöneticinin sahip olması gereken ekonomik sorumluluğun çerçevesini çizmek gerekir. Örgütler üç tip ekonomik sorumluluk üstlenirler. Bunlardan ilki toplumun ihtiyacı olan mal ya da hizmetin üretilmesidir. Yönetici mal ve hizmet üretim sürecinde doğru kararları almak, ortaya çıkabilecek sorunları egale etmekle yükümlüdürler. Örgütlerin sahip oldukları ikinci ekonomik sorumluluk iş olanaklarının sağlanması ve istihdam sağlanmasıdır. Yönetici istihdam yaratma aşamasında elbette birebir etkili değildir. Ancak yöneticinin aldığı rasyonel kararlar ve analitik olarak çözümlediği sorunlar, örgütün sürekliliğini sağlaması ile örgütün istihdam alanı yaratması sağlanabilmektedir. Örgütün ekonomik olarak sahip olduğu üçüncü sorumluluk kazanç sağlamaktır. Örgütler kazanç sağlamak ve sağladıkları kazançları vergi olarak devlete vermek ve ülkenin modernleşme

ve gelişme sürecine katkıda bulunmak zorundadır. Bu noktada yöneticini örgütün kazanç sağlaması için süreçleri doğru yönetmesi beklenir. Sonuç olarak yönetici, örgütün ekonomik katkı yaratması için doğru kararları verecek ve ekonomik sorumluluğun bilincinde olan kişiler arasından seçilmelidir.

Yöneticinin sahip olması gereken bir diğer önemli sorumluluk ahlaki sorumluluktur. Ahlaki sorumluluk yöneticinin kötü ve ahlak dışı olarak tanımlanan davranışları yapmamasıdır. İşe alım sürecinde yöneticinin sahip olması gereken belki de en önemli kriterlerden birisidir. Örgütün nihai sorumlusu olarak atanacak kişinin, örgütü örgüt çevresinde temsil edecek olan kişinin ahlaklı olması gerekmektedir. Ahlak kuralları iyi ile kötüyü ayıran toplumsal olarak kabul görmüş kurallardır. Ahlaki sorumluluk da onaylanan davranış standartlarına uygun olarak davranmak olarak tanımlanabilir. Yöneticiler her şeyden önce insan olarak ahlaklı olanlar arasından seçilmeli ve çalışanlara örnek olabilecek düzeyde olmalıdırlar.

“Yönetici seçimi yapılırken göz önünde tutulması gereken, yöneticilerin sahip olması beklenecek olan bir diğer sorumluluk toplumsal sorumluluktur.” (Can, 2002:63). Toplumsal sorumluluk, toplumun refahını geliştirme, hiç değilse zedelememe, sorumluluğudur. Toplumsal sorumluluk sadece işletmelerin sahip olması gereken bir sorumluluk olarak düşünülmemelidir. Toplumsal sorumluluk, bireyin aile içinde aldığı eğitimle başlayan daha sonra okul eğitim ve öğretiminde devam eden bir süreçtir. Bireyler yasalar saygılı olmayı, diğer kişilerin haklarını gözetmeyi öğrenmeye aile eğitiminden başlarlar. Tıpkı bireyler gibi örgütlerde toplumsal sorumluluk bilincine sahip olmalıdır. Örgütlerin toplumsal sorumluluk bilinci ile hareket etmeleri ancak yönetim düzeyindeki insanların toplumsal sorumluluğun ne olduğunun bilincinde olması ve bu sorumluluğa göre hareket eden kişiler olması ile mümkün olabilir. Bu nedenle yönetici seçiminde göz önünde bulundurulması gereken kriterlerden biride yöneticinin toplumsal sorumluluk bilincine sahip olup olmadığıdır.

Günümüzde örgütlerin en çok eleştirildiği nokta toplumsal sorumluluğa sahip olamadıkları yönündedir. Örgütler; çevreye duyarlı olmadıkları, üretiminin yaptıkları mal ve mamullerin insan sağlığını tehdit edip etmediği yönündeki araştırmaları layıkıyla yapmadıkları gibi konularda eleştirilmektedirler. Toplumsal sorumluluk sadece bir şey yapamamak şeklinde kısıtlanmamalıdır. Toplumsal sorumluluk aynı zamanda toplumun refah düzeyini

yükseltecek projelere de imza atmak olarak tanımlanabilir. Örneğin bir örgütün okul yapımına katkıda bulunması, kütüphane, yurt ve benzeri yapıların kuruluşuna yardım etmesi ya da az gelişmiş bölgelere istihdam sağlayacak yatırımlar yapması da toplumsal sorumluluktur. Bu noktada örgüte yönetici sıfatıyla alınacak kimselerin yukarıda bahsi geçen toplumsal sorumluluk kavramının bilincinde olması ve örgütün sadece kar etmesine odaklanmaması aynı zamanda toplumsal sorumluluk projelerinde gerçekleştirilmesi gerektiğinin bilincinde olması gerekmektedir.

#### **2.1.4. İyi Bir Yöneticinin Özellikleri**

Yukarıdaki bölümlerde yönetsel beceriler ve sorumluluk açılarından bir yöneticinin sahip olması gereken kriterler açıklanmıştır. Ancak bir yöneticinin yukarıdaki sayılan kriterler dışında taşıması gereken diğer bazı kriterlerde olmalıdır. Her şeyden önce yönetici seçiminde göz önünde bulundurulması gereken belki de en önemli nokta yöneticinin her şeyden önce bir insan olduğu noktasıdır. Bu noktada akla gelen en önemli soru yöneticinin nasıl bir insan olması gerektiğidir. Yöneticinin nasıl bir insan olması gerektiğini maddeler halinde açıklamak gerekirse;

1. **Düşünebilme Yeteneği:** Yönetici düşünebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Yönetici hangi kademede olursa olsun sorunları çözmek ile yükümlü olan kişidir. Bu nedenle yöneticinin sorunlar karşısında problemi her açıyla düşünebilmesi ve sonuç üretmesi gerekmektedir.
2. **Fikirlerini Açıkça İfade Edebilme:** Yönetici emir komuta zincirindeki astlarına ne düşündüğünü açık ve net bir şekilde ifade edebilmelidir. Açık ve net bir şekilde ifade edilmeyen fikir ya da çözümlerin bir anlamı olmadığı yöneticinin her daim aklında bulundurması gereken bir husustur.
3. **İkna Kabiliyeti:** Yönetici ikna kabiliyeti yüksek olan kişilerden seçilmelidir. Çünkü yönetici yeri geldiğinde karar süreçlerinde kendi fikirlerini karşı tarafa kabul ettirmek zorunda kalacak ve mantıklı, rasyonel sebeplere dayandırarak karşı tarafı ikna etmek zorunda kalacaktır. Ne kadar parlak olursa olsun yöneticinin ikna kabiliyeti yoksa, düşünce ve çözümleri karşı taraf tarafından kabul edilemeyecek ve bu hem yöneticinin hem de örgütün kariyer basamaklarını etkileyecektir.

4. Dengeli ve Dürüst İnsan Olma: Her çalışanda olması gereken özellik olarak kabul edilse bile yöneticide mutlaka olması gereken bir özellik dengeli olma özelliğidir. Yönetici seçiminde kişinin iş ve özel hayatını birbirine karıştırmama yetisine sahip olması ve duygularını işine ve karar verme sürecine karıştırmama yetisine sahip olması göz önünde bulundurulması gereken bir kriterdir. Bunun yanı sıra yönetici olarak seçilecek kişinin dürüstlüğü ile saygınlık kazanmış olması gerekmektedir.
5. Dinamik ve Yeniliklere Açık Olmak: İlerleyebilme, çevresel koşullara uyabilme ve yenilikleri takip edebilme örgütler için hayati önem taşıyan kavramlardır. Örgütler yeniliklere ayak uydurabildikleri sürece ayakta kalabilir ve büyüme süreçlerini gerçekleştirebilirler. Atıl olarak kalan örgütler eninde sonunda yok olmaya mahkumdurlar. Yeniliklere açık olmak ve dinamizm örgütler için bu kadar hayati önem taşıırken, örgütün karar verme sorumlusu olarak seçilecek olan yöneticilerde de dinamik ve yeniliklere açık olma yaklaşımına sahip olmak önemli bir kriter olarak karşımıza çıkar. Kişi kendi özel hayatında yeniliklere açık değil ve rutin alışkanlıklarından vazgeçemeyen bir kişi ise yönetici olarak tercih edilmesi mantıklı bir seçim olmayacaktır.

Yöneticilerin sahip olması gereken yeti ve beceriler yukarıdaki bölümlerde genel bir çerçevede açıklanmıştır. Bu kısımda ise İsviçre Psikoteknik Kurumu'nun araştırmaları sonucunda ortaya çıkan iyi bir yöneticide bulunması gereken spesifik özellikler maddeler halinde sunulacaktır. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- İnsanları tanıma, insan sevgisi ve iletişim kurabilme
- Objektif ve adil olma
- Mantıklı olma
- Analiz, muhakeme ve sentez gücüne sahip olma
- Düşüncelerini konulara ve sorunlara odaklaştırabilme
- Teknik bilgi ve tecrübeye sahip olma
- Girişken, dinamik olma
- İnisiyatif sahibi olma

- Dış görünüşü ile çevrede kabul görme
- Tertipli ve düzenli olma
- İyi bir satıcı olma (fikirlerini ikna yolu ile benimsetebilme)
- Sorumluluk duygusuna sahip olma
- Güçlü bir iradeye ve kendine güven duygusuna sahip olma

### **2.1.5.Okul Yönetimi**

“Okullardaki hizmetler, “yönetim”, “eğitim-öğretim” ve “öğrenci kişilik hizmetleri” olarak örgütlenmiştir. Bu hizmetlerin üçü de birbiri ile ilişkili hizmetlerdir ve bu hizmetlerin temel amacı, bireyin doğuştan getirmiş olduğu gizil güçlerini/kapasitelerini ya da özünü gerçekleştirmesi suretiyle kendisi ve toplum için yetişmesine yardımcı olmaktır.” (Güven, 2009:172).

“Türkiye’de eğitim yönetimi, eğitim sistemini bütün olarak çözümleme ve birleştirmeyi amaçlar. Ancak, modern örgüt kuramına göre; sistem fert, formal örgüt, informal örgüt, rol, statü ve ortam gibi; stratejik parçalardan meydana gelir. Bu parçalar bir sistemde olduğu gibi, sistemi meydana getiren alt sistemlerde de bulunur. Modern kuram, birbirini etkileyen öğeler topluluğu olarak tanımlanan sistem görüşünü örgüte uygulamış ve örgütü bağımlı değişkenler sistemi olarak kabul etmiştir.” (Özcan, 2008:20).

“Eğitim sisteminde son yıllarda, eğitim yönetimi alanının bir uzmanlık gerektirdiğinin sıkça söylenmesi ve eğitim yöneticiliğinin meslek haline getirilmesi çabaları ve de yönetici adaylarının objektif ölçülerle seçilip atanması konusu günden güne önem kazanmaktadır. Ülkenin ve toplumun gelişebilmesi için, öğretmenler arasından lider özelliklerini taşıyan yöneticilerin seçilerek işbaşına getirilmesi gerekmektedir.” (Kartal, 2007:3).

“Türkiye eğitim sisteminde uzun yıllar eğitim yöneticiliğine geçişlerde “meslekte esas öğretmenliktir” anlayışından hareketle okullardaki müdür yardımcılığına ve diğer yönetim pozisyonlarına öğretmenler arasından herhangi bir seçme kriteri uygulanmadan büyük oranda da kayırmacılık ruhuyla atamalar yapılmıştır. Çoğu araştırmacı ve uygulamada yer alan kişiler yönetimin bir beceri olduğunu ve bunun deneyimle kazanıldığını belirtmektedir. Eğitim yönetimine bilim ve sanat olarak bakmak gerekir. Bunlardan

birincisi; eğitim ve yetiştirme programları ile ikincisi ise uygulamadan edinilen deneyimlerle kazanılmaktadır. Bu anlayıştan hareketle yine “meslekte esas olan öğretmenliktir” anlayışı çerçevesinde müdür yardımcılığının yönetim kademelerine geçişte birinci basamağı teşkil etmesi, okul/ilçe/il/bakanlıktaki yöneticiliğin ilk aşamasını oluşturması gerektiği düşünülmektedir. Okul ortamı hem yönetsel, hem de öğretimsel becerilerin edinileceği yerdir. Onun için yöneticilerin seçme/ yetiştirme/ değerlendirme aşamalarından geçirilmeleri eğitimdeki verimliliği arttıracak varsayılmaktadır. Bu uygulamanın yıllarca belirtilen “adam kayırmacılık”, “niteliksiz yönetici” suçlamalarını kaldıracak gibi, onların yönetsel ve öğretimsel liderlik rollerini edinmelerine de katkıda bulunacak düşünülmektedir.” (Kartal, 2007:10). Bu anlamda düşünüldüğünde okul yöneticisi ne kadar nitelikli, donanımlı ve tecrübeli ise okul içerisinde karşılaştığı disiplin sorunlarının çözümünde de o kadar başarılı olacağını söyleyebilmek mümkündür.

Okul yönetiminin temel görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiştir. Bunlar okul yönetiminin değerini artırdığı kadar, önemini de artırmaktadır. Okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Okul içinde ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş bulunması gerekir. Böyle bir okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır.

## **2.2.ÖRGÜTSEL UYUMSUZLUK-ÇATIŞMA**

“Çatışma en az iki taraf arasında, değer, fikir, inanç, ilgi, algı, kültürel faktörler, sosyal roller, ihtiyaçlar, iletişim becerileri yönünden farklılıklar olduğu durumlarda yaşanabilen, gerilim, engellenme, rekabet, değişiklik ve müdahaleler sonucunda yaşanan durumlardır.” (Kavalcı, 2001:10).

“Çatışma kavramı incelendiğinde ilk güçlük, birçok kişi için farklı anlamlar taşımasıdır. Çünkü kimilerine göre çatışma, organizasyondaki kişiler veya gruplar arasındaki anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak veya anlaşmazlıkların sonucu oluşan sorunları çözmede görülen farklılık ve yeteneksizlik olarak değerlendirilmektedir. Kimilerine göre

çatışma, bir rekabet sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Bazılarına göre de çatışma, organizasyon üyelerinin ihtiyaçları ile organizasyonun amaçları arasındaki çelişki sonucu oluşan bir durumdur.” (Güney, 2006:18).

“Bir çatışma, genellikle ihtiyaçların, hedeflerin ve hedeflere ulaşma yöntemlerinin birbirine zıt olduğu durumlardaki bir tercihi veya karar almayı içermektedir. İhtiyaçlarla ilgili bir çatışma amirinden terfi ettirilmesini isteyecek bir dürtüye sahip olan ve bununla birlikte böyle bir şeyi istemekten korkan işgörenin içinde görülebilir. Bir yandan, işgörenin terfi ettirilebilme olasılığı diğer yandan ona niteliksiz olduğunun söylenebileceği korkusu nedeniyle terfi etmeyi isteme dürtüsü, birbiriyle çelişen güçleri temsil eder. Hedeflerle ilgili çatışma ise, bir yönetici olmayı arzulayan ve aynı zamanda sorumluluktan kaçınan birey tarafından ortaya konur. Hedefe ulaşmada kullanılan yaklaşım, birbiriyle çatışan araçları içerdiği zamanda yöntemler açısından bir çatışma ortaya çıkar. Örneğin; bir kimse işletmeye ilişkin bir sorunu çözerken, aynı zamanda hem dürüst, hem de aldatıcı olamaz.” (Bingöl, 1997:266).

Özetle çatışma, bireyler arasındaki farklılıkların bir sonucu olarak karşımıza çıkan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir.

### **2.2.1.Çatışma Türleri**

Çatışmalar; aşağıda, psikolojik çatışma ve türleri, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar, tarafları açısından çatışmalar, ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar, dikey-yatay ve emir komuta- kurmay çatışması ve kurumsal çatışma olarak ele alınmıştır.

#### **2.2.1.1.Psikolojik Çatışma ve Türleri**

“Psikolojik çatışma (kişinin kendi içindeki çatışma), kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler beklediği veya kendisinden kendisinin yapabileceğinden fazlasının beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmadır.” (Koçel, 2003:667).

Psikolojik çatışma, kendi içinde Engellenme, Gereksinme Çatışması ve Rol Çatışması ve Belirsizliği olarak 3’e ayrılmıştır.

**Engellenme;** “Engellenme, insanın güdülerinin ve gereksinmelerinin karşılanması durdurulması, yavaşlatılması ya da beklediği düzeyden aşağıda kalmasıdır. Engellenmenin iki kaynağı vardır: Engellenmenin birinci kaynağı işgörenin kendisidir. İşgören, bazı güdü ve gereksinmesini, yetersizliği; yükselmiş olumsuz duyguları; aşırı ya da düşük düzeyde güdülenmesi gibi kişisel durumlarla engeller. Engellenmenin ikinci kaynağı ise, örgütün işlevsel (örgüt içi) ve toplumsal çevresidir. İşgörenin örgütteki beklentileri genellikle karşılanamaz ya da eksik karşılanır. Örgütsel çevrenin sorunları, işgörenin güdü ve gereksinmelerinin gerçekleşmesini engeller.” (Başaran, 2000:172).

**Gereksinme Çatışması;** “İşgören, olumlu ya da olumsuz iki eşdeğer amacından birini gerçekleştirmek zorunda kaldığında bunlardan hangisini seçeceğini kararlaştırmada bocalayarak çatışmaya düşer. Bu yüzden bu tür çatışmaya amaç çatışması, güdü (gereksinme) çatışması denildiği gibi kararsızlık, ikirciklik de denilir.” (Başaran, 2000:172).

“Bu çatışma, birbiriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkilediği anlarda ortaya çıkar; güdülerin türüne, şiddetine, içinde bulunulan ortama göre değişik görüntüler gösterir. Örneğin küçük bir çocuk ilk defa gördüğü bir hayvana hem dokunmak ister, hem de o hayvandan korkar ve çocuğun kararsızlık yaşamasıyla bir çatışma ortaya çıkar.” (Cüceloğlu, 2005:282).

**Rol Çatışması ve Belirsizliği;** “Rol, bilindiği gibi, belirli bir konumu işgal eden bir kimseden grup üyelerinin gerçekleşmesini istedikleri görevler bütünüdür. Bu çeşit role ayrıca beklenen rol adı verilir. Her bireyin, ayrıca kendisinden ne beklendiğine ilişkin kişisel bir algılayışı söz konusudur. Buna da algılanan rol denir. Birey başkalarının kendisinden olan beklentilerini algılama tarzına göre bu beklentileri gerçekleştirmeye gayret eder. Ortaya çıkan sonuç, oynanan roldür. Bu belirttiğimiz üç tip rol arasında uyumsuzluk söz konusu olduğu zaman rol çatışmasından söz edilir. Rol çatışması, rol belirsizliği veya başka bir nedene bağlı olarak da ortaya çıkabilir.” (Şimşek, 2005:289).

Rol çatışmasına verilebilecek bir örnek şu şekildedir. Bir işletmede dış ticaret biriminde çalışan bir kişinin diğer çalışanlara göre yaşı biraz ileridir. Ancak tecrübesi onlara göre daha azdır. Birey burada yaşının büyüklüğü ve hayat tecrübesi nedeniyle daha yetkin bir

alışan rolü oynaması gerekirken diğerk taraftan işteki diğerk çalışanlardan pozisyonda daha az tecrübeli olması nedeniyle kararlarda yetkin olamaması bir rol atışması yaşatmaktadır.

#### **2.2.1.2. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan atışmalar**

“Fonksiyonel olan çatışmalar, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Fonksiyonel olmayan çatışma ise, organizasyonun amaçlarına ulaşmasını geciktiren, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır.” (Koçel, 2003:665).

Fonksiyonel çatışmalar, örgüt içinde yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlar. Bir örgütte yaşanan çatışmaların fonksiyonel olarak değerlendirilmesi tamamen örgüt yöneticilerin bakış açılarına bağlıdır. Kimi durumda örgütte yeniliğın ya da yaratıcılığın ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilecek bir çatışma beceriksiz bir yöneticinin elinde fonksiyonel olmadığı dşnencesiyle bastırılabilir.

#### **2.2.1.3. Tarafları Açısından çatışmalar**

“rgtlerde yaşanan çatışmaların değerlendirilmesinde önemli bir diğerk unsur çatışmaya taraf olan unsurların kimler olduklarıdır. Bu bağlamda Stones’ ın yaptığı sınıflandırmaya göre çatışmaya taraf olan unsurlar aşağıdaki beş temel başlık altında incelenecektir.” (Can, 2005:380).

- a- Bireyin kendi içindeki (Intrapersonal) atışmalar,
- b- Bireyler arası (Interpersonal) atışmalar,
- c- Bireyler ve gruplar arası çatışmalar,
- d- Aynı rgtteki grupların kendi aralarındaki çatışmalar,
- e- örgütler arası çatışmalar

#### **2.2.1.4. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar**

Çatışma, süreçsel bir olgu olarak kişi veya kişiler üzerindeki etkilerine göre; gizli çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olarak 4 şekilde kendini gösterir.

- Gizli Çatışma (Potansiyel Çatışma)
- Algılanan Çatışma
- Hissedilen Çatışma
- Açık Çatışma

#### **2.2.1.5. Dikey -Yatay ve Emir Komuta - Kurmay Çatışması**

“McFarland’ın yaptığı bir sınıflandırmaya göre çatışmalar örgüt içindeki yeri ve düzeyine göre dikey ve yatay olarak ayrılırlar. Bir örgütte as-üst konumundaki kişiler arasında meydana gelen çatışma dikey çatışmadır. Yatay çatışma ise örgütteki aynı düzeydeki kişi ve gruplar arasında meydana gelen çatışmadır.” (Can, 2005:378).

“Bir örgütte, komuta yöneticileri yetkilerini hiyerarşiden, kurmay yöneticileri ise yetkilerini uzman olmalarından almaktadırlar. Bu nedenle; kurmay olan ve danışma biriminde çalışanlar, yürütme yetkisine sahip değildirler. Dikey örgüt kademelerinde yer alan komuta yöneticileri ise, emri altında çalışanların uyum içinde çalışmasını sağlarlar. Bu çalışmaların verimliliğini artırmak için, alanında uzman personellere ihtiyaç vardır. İşte bu hizmetleri kurmay ya da danışman olarak adlandırılan personel yapar.” (Tortop vd., 1999:76).

#### **2.2.1.6. Kurumsal Çatışma**

“McFarland’ın yaptığı tanıma göre, çatışmayı doğurabilecek koşulların, çatışmanın şiddet ve derecesinin ve çatışmanın çözüm yollarının içinde bulunan toplumsal sistem tarafından konulduğu ve çatışma meydana gelmesi durumunda nasıl bir çözüm süreci izlenileceğinin önceden kurallara bağlandığı çatışmalara kurumsallaşmış çatışma denilmektedir. Bu tür çatışmalara örnek olarak işçi-işveren ilişkilerinde ortaya çıkan çatışmalar uyuşmazlıklar, grev-lokavt gibi konular birtakım yasal düzenlemelerle belli çözüm yöntemlerine bağlanmıştır.” (Koçel, 2003:669).

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma, okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki etkilerini inceleyen nicel bir çalışmadır.

Nicel araştırmalar, sayısal değerler aracılığıyla hipotezleri test etmeyi amaçlayan araştırmalardır. Belirli bir soru grubuna çok sayıda kişinin tepkilerini ölçme olanağı tanınması nicel araştırmaların avantajıdır. Böylece verilerin karşılaştırılması ve istatistiksel işlemlerin yapılması kolaylaşır.

Araştırma problemlerinin ve bu problemlere ilişkin olarak alt boyutların en iyi şekilde çalışılabileceği okulun (durum) saptanmasında nicel araştırma geleneği içinde yer alan ve olasılık temelli olmayan örneklem tekniklerinden, amaçlı örnekleme yöntemleri izlenmiştir.

Belli bir amaç ve plana göre düzenlenmiş soru listesi olan anket yazılı iletişim yoluyla veri toplama yöntemidir. Geniş kitlelere ulaşma kolaylığı ve sonuçlar üzerinde istatistikî işlemlerin yapılabilmesi nedeniyle kullanımı yaygındır. Araştırmanın amacına uygun ve yeterli sayıda soru sormak önemlidir. Mümkün olduğunca kapalı uçlu sorular sorma, soruların sıralanışına dikkat etme, sayfa düzeni açısından cevaplamaya güdüleme, gerektiğinde ek açıklamalar için uygun boşluklar verme vb. hazırlanmasında dikkat edilmesi gereken diğer noktalardır.

Okullarda görev yapan öğretmenlere yöneltilen kişisel bilgi formu ve anket soruları çalışmanın sonunda EK-1’de verilmiştir.

### 3.2.ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Tokat ilinde resmi devlet okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Tokat ili merkez ilçesinde görev yapan resmi devlet okulu olan lise öğretmenleri oluşturmaktadır.

### 3.3.BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında uygulanan ölçme araçlarından elde edilen bulgular yer almaktadır. İlk olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin tanımayıcı özelliklerine yer verilmiştir.

**Tablo 3.1:** Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımı

| Cinsiyet | Frekans (F) | Yüzde (%) |
|----------|-------------|-----------|
| Kadın    | 112         | 36,8      |
| Erkek    | 192         | 63,2      |
| Toplam   | 304         | 100,0     |

Araştırmaya toplam 304 lise öğretmeni katılmıştır. Araştırmaya katılan 304 öğretmenin 112'si (% 36,8) kadın, 192'si (% 63,2) erkek öğretmenlerden oluşmaktadır.

**Tablo 3.2:** Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı

| Yaş         | Frekans (F) | Yüzde (%) |
|-------------|-------------|-----------|
| 25-30       | 39          | 12,8      |
| 31-36       | 107         | 35,2      |
| 37-42       | 70          | 23,0      |
| 43-48       | 51          | 16,8      |
| 49 ve üzeri | 37          | 12,2      |
| Toplam      | 304         | 100,0     |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş dağılımlarına ait frekans tablosu incelendiğinde, katılımcıların 39'unun (12,8) 25-30 yaş grubunda olduğu, 107'sinin (% 35,2) 31-36 yaş grubunda olduğu, 70'inin (% 23,0) 37-42 yaş grubunda olduğu, 51'inin (% 16,8) 43-48 yaş grubunda olduğu ve 37'sinin (% 12,2) 49 yaş ve üzeri yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ağırlıklı olarak 31-36 yaş grubundaki öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 3.3: Öğrenim Durumu**

| Öğrenim Durumu | Frekans (F) | Yüzde (%) |
|----------------|-------------|-----------|
| Lisans         | 269         | 88,5      |
| Lisans Üstü    | 35          | 11,5      |
| Toplam         | 304         | 100,0     |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 269'unun (%88,5) lisan düzeyinde ve 35'inin (% 11,5) lisans üstü düzeyinde bir eğitime sahip oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunlukla lisans düzeyinde eğitime sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 3.4: Öğretmenlerin Branş Dağılımı**

| Branş                        | Frekans (F) | Yüzde (%) |
|------------------------------|-------------|-----------|
| Türk dili ve edebiyatı       | 59          | 19,4      |
| Matematik                    | 47          | 15,5      |
| Tarih                        | 23          | 7,6       |
| Coğrafya                     | 18          | 5,9       |
| Felsefe                      | 6           | 2,0       |
| Biyoloji                     | 14          | 4,6       |
| Fizik                        | 19          | 6,2       |
| Kimya                        | 15          | 4,9       |
| İngilizce                    | 29          | 9,5       |
| Almanca                      | 5           | 1,6       |
| Görsel ve işitsel ders       | 14          | 4,6       |
| Din Kültürü ve ahlak bilgisi | 22          | 7,2       |
| Beden eğitimi                | 13          | 4,3       |
| Rehberlik                    | 14          | 4,6       |
| Bilgisayar                   | 6           | 2,0       |
| Toplam                       | 304         | 100,0     |

Öğretmenlerin branş dağılımlarını gösteren frekans tablosu incelendiğinde en çok Türk Dili ve Edebiyatı (59 kişi-% 19,4) branşında olduğu, bunu 47 kişi - % 15,5 ile Matematik

branşının izlediği görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarının en az olduğu grup ise 5 kişi - % 1,6 ile Almanca olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.5:** Araştırma Yapılan Okulların Öğrenci Sayısı

| Öğrenci Sayısı | Frekans (F) | Yüzde (%) |
|----------------|-------------|-----------|
| 1-500          | 102         | 33,6      |
| 501-1000       | 151         | 49,7      |
| 1001-2000      | 51          | 16,8      |
| Toplam         | 304         | 100,0     |

Araştırmaya katılan okulların öğrenci sayıları incelendiğinde 501-1000 öğrenciye sahip okullarının oranının % 49,7, 1-500 öğrenciye sahip okulların oranının % 33,6 ve 1001-2000 öğrenciye sahip okulların oranının % 16,8 olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.6:** Bireylerin Yaşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Aralarındaki Uyumsuzluğun Okul Çalışanları Üzerindeki Etkisinin Değerlendirmesi

| Yaş             | N   | Ort. | SS    | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | s.d. | Kareler Ortalaması | F     | Sig.  |
|-----------------|-----|------|-------|-------------------|-----------------|------|--------------------|-------|-------|
| 25-30 Yaş       | 39  | 2,52 | 0,835 | Gruplar Arası     | 1,050           | 4    | 0,262              | 0,345 | 0,848 |
| 31-36 Yaş       | 107 | 2,41 | 0,888 | Grup içi          | 227,583         | 299  | 0,761              |       |       |
| 37-42 Yaş       | 70  | 2,42 | 0,806 | Genel             | 228,633         | 303  |                    |       |       |
| 43-48 Yaş       | 51  | 2,31 | 0,946 |                   |                 |      |                    |       |       |
| 49 Yaş ve üzeri | 37  | 2,38 | 0,877 |                   |                 |      |                    |       |       |

Çalışma kapsamındaki bireylerin yaşlarına göre, okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki etkisi ölçüğü skorları üzerinde bir farklılaşmaya sebep olup olmadığının incelenmesi için “ANOVA Testi” uygulanmış, elde edilen sonuçlar yukarıdaki tabloya yansıtılmıştır.

Yapılan ANOVA Testi sonucunda  $\text{sig} > 0,05$  olduğundan çalışma kapsamındaki bireylerin yaşlarına göre, okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki ölçek skorları üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılaşmaya yol açmadığı belirlenmiştir. ( $F=0,345$   $\text{sig}=0,848$ )

**Tablo 3.7:** Çalışılan Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Aralarındaki Uyumsuzluğun Okul Çalışanları Üzerindeki Etkisinin Değerlendirmesi

| Branş                        | N  | Ort. | SS    | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | s.d. | Kareler Ortalaması | F     | Sig.  |
|------------------------------|----|------|-------|-------------------|-----------------|------|--------------------|-------|-------|
| Türk Dili ve Edebiyatı       | 59 | 2,38 | 0,820 | Gruplar Arası     | 8,343           | 14   | 0,596              | 0,782 | 0,689 |
| Matematik                    | 47 | 2,34 | 0,747 | Grup içi          | 220,290         | 289  | 0,762              |       |       |
| Tarih                        | 23 | 2,23 | 0,844 | Genel             | 228,633         | 303  |                    |       |       |
| Coğrafya                     | 18 | 2,51 | 1,030 |                   |                 |      |                    |       |       |
| Felsefe                      | 6  | 2,58 | 1,000 |                   |                 |      |                    |       |       |
| Biyoloji                     | 14 | 2,35 | 0,891 |                   |                 |      |                    |       |       |
| Fizik                        | 19 | 2,15 | 0,789 |                   |                 |      |                    |       |       |
| Kimya                        | 15 | 2,31 | 0,920 |                   |                 |      |                    |       |       |
| İngilizce                    | 29 | 2,34 | 0,953 |                   |                 |      |                    |       |       |
| Almanca                      | 5  | 2,45 | 0,824 |                   |                 |      |                    |       |       |
| Görsel ve İşitsel Ders       | 14 | 2,52 | 0,746 |                   |                 |      |                    |       |       |
| Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi | 22 | 2,77 | 0,923 |                   |                 |      |                    |       |       |
| Beden Eğitimi                | 13 | 2,71 | 1,024 |                   |                 |      |                    |       |       |
| Rehberlik                    | 14 | 2,26 | 1,036 |                   |                 |      |                    |       |       |
| Bilgisayar                   | 6  | 2,77 | 0,838 |                   |                 |      |                    |       |       |

Çalışma kapsamındaki bireylerin branşlarına göre, okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki etkisi ölçeği skorları üzerinde bir farklılaşmaya sebep olup olmadığının incelenmesi için “ANOVA Testi” uygulanmış, elde edilen sonuçlar yukarıdaki tabloya yansıtılmıştır.

Yapılan ANOVA Testi sonucunda  $\text{sig} > 0,05$  olduğundan çalışma kapsamındaki bireylerin branşlarının, okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki ölçek skorları üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılaşmaya yol açmadığı belirlenmiştir. ( $F=0,782$   $\text{sig}=0,689$ )

**Tablo 3.8:** Okullardaki Öğrenci Sayılarına Göre Okul Yöneticilerinin Aralarındaki Uyumsuzluğun Okul Çalışanları Üzerindeki Etkisinin Değerlendirmesi

| Öğrenci Sayısı | N   | Ort. | SS    | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | s.d. | Kareler Ortalaması | F     | Sig.  |
|----------------|-----|------|-------|-------------------|-----------------|------|--------------------|-------|-------|
| 1-500          | 102 | 2,42 | 0,841 | Gruplar Arası     | 0,644           | 2    | 0,322              | 0,425 | 0,654 |
| 501-1000       | 151 | 2,43 | 0,933 | Grup içi          | 227,989         | 301  | 0,757              |       |       |
| 1001-2000      | 51  | 2,30 | 0,718 | Genel             | 228,633         | 303  |                    |       |       |

Çalışma kapsamındaki okullardaki öğrenci sayılarına göre, okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki etkisi ölçeği skorları üzerinde bir farklılaşmaya sebep olup olmadığının incelenmesi için “ANOVA Testi” uygulanmış, elde edilen sonuçlar yukarıdaki tabloya yansıtılmıştır.

Yapılan ANOVA Testi sonucunda  $\text{sig} > 0,05$  olduğundan çalışma kapsamındaki okullardaki öğrenci sayılarının, okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki ölçek skorları üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılaşmaya yol açmadığı belirlenmiştir. ( $F=0,425$   $\text{sig}=0,654$ )

**Tablo 3.9:** Bireylerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Aralarındaki Uyumsuzluğun Okul Çalışanları Üzerindeki Etkisinin Değerlendirmesi

| Cinsiyet | N   | Ortalama | SS    | T-testi |      |       |
|----------|-----|----------|-------|---------|------|-------|
|          |     |          |       | T       | S.D. | Sig   |
| Kadın    | 112 | 2,37     | 0,876 | -0,552  | 302  | 0,581 |
| Erkek    | 192 | 2,43     | 0,865 |         |      |       |

Çalışma kapsamındaki bireylerin cinsiyetlerinin okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki etkisi ölçeği skorları üzerinde bir farklılaşmaya sebep olup olmadığının incelenmesi için “Bağımsız T-Testi” uygulanmış, elde edilen sonuçlar yukarıdaki tabloya yansıtılmıştır.

Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki etkisi ölçeğinde yapılan T-Testi sonucunda  $\text{sig} > 0,05$  olduğundan bireylerin cinsiyetlerinin, okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki etkisi üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılaşmaya yol açmadığı belirlenmiştir. ( $t= -0,552$   $\text{sig}=0,581$ )

**Tablo 3.10:** Bireylerin Öğrenim Durumlarına Göre Okul Yöneticilerinin Aralarındaki Uyumsuzluğun Okul Çalışanları Üzerindeki Etkisinin Değerlendirmesi

| Öğrenim Durumu | N   | Ortalama | SS    | T-testi |      |       |
|----------------|-----|----------|-------|---------|------|-------|
|                |     |          |       | T       | S.D. | Sig   |
| Lisans         | 269 | 2,40     | 0,867 | -0,048  | 302  | 0,962 |
| Lisans Üstü    | 35  | 2,41     | 0,893 |         |      |       |

Çalışma kapsamındaki bireylerin öğrenim durumlarının okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki etkisi ölçeği skorları üzerinde bir farklılaşmaya sebep olup olmadığının incelenmesi için “Bağımsız T-Testi” uygulanmış, elde edilen sonuçlar yukarıdaki tabloya yansıtılmıştır.

Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki etkisi ölçeğinde yapılan T-Testi sonucunda  $\text{sig} > 0,05$  olduğundan bireylerin öğrenim durumlarının, okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki etkisi üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılaşmaya yol açmadığı belirlenmiştir. ( $t = -0,048$   $\text{sig} = 0,962$ )

**Tablo 3.11:** Bireylerin Yaşlarına Göre Okul Yöneticilerinin “karar verirken aralarında görüş birliğine varamıyorlar” maddesine Göre Değerlendirilmesi

| Yaş             | N   | Ort. | SS    | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | s.d. | Kareler Ortalaması | F     | Sig.  |
|-----------------|-----|------|-------|-------------------|-----------------|------|--------------------|-------|-------|
| 25-30 Yaş       | 39  | 2,87 | 1,004 | Gruplar Arası     | 11,844          | 4    | 2,961              | 2,513 | 0,042 |
| 31-36 Yaş       | 107 | 2,37 | 1,111 | Grup içi          | 352,354         | 299  | 1,178              |       |       |
| 37-42 Yaş       | 70  | 2,23 | 1,065 | Genel             | 364,197         | 303  |                    |       |       |
| 43-48 Yaş       | 51  | 2,25 | 1,074 |                   |                 |      |                    |       |       |
| 49 Yaş ve üzeri | 37  | 2,40 | 1,141 |                   |                 |      |                    |       |       |

Çalışma kapsamındaki bireylerin yaşlarına göre, okul yöneticilerinin “karar verirken aralarında görüş birliğine varamıyorlar” maddesine göre bir farklılaşmaya sebep olup

olmadığının incelenmesi için “ANOVA Testi” uygulanmış, elde edilen sonuçlar yukarıdaki tabloya yansıtılmıştır.

Yapılan ANOVA Testi sonucunda  $\text{sig} < 0,05$  olduğundan çalışma kapsamındaki bireylerin yaşlarına göre, okul yöneticilerinin “karar verirken aralarında görüş birliğine varamıyorlar” maddesi üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılaşmaya yol açtığı belirlenmiştir. ( $F=2,513$   $\text{sig}=0,042$ )

**Tablo 3.12:** Bireylerin Yaşlarına Göre Okul Yöneticilerinin “karar verirken aralarında görüş birliğine varamıyorlar” maddesine Göre Değerlendirilmesindeki Tukey Testi

| (I) Yaş     | (J) Yaş     | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | p     |
|-------------|-------------|----------------------|---------------|-------|
| 25-30       | 31-36       | ,49796               | ,20305        | ,105  |
|             | 37-42       | ,64322*              | ,21691        | ,027  |
|             | 43-48       | ,61689               | ,23092        | ,061  |
|             | 49 ve üzeri | ,46639               | ,24913        | ,335  |
| 31-36       | 25-30       | -,49796              | ,20305        | ,105  |
|             | 37-42       | ,14526               | ,16688        | ,908  |
|             | 43-48       | ,11893               | ,18472        | ,968  |
|             | 49 ve üzeri | -,03157              | ,20703        | 1,000 |
| 37-42       | 25-30       | -,64322*             | ,21691        | ,027  |
|             | 31-36       | -,14526              | ,16688        | ,908  |
|             | 43-48       | -,02633              | ,19985        | 1,000 |
|             | 49 ve üzeri | -,17683              | ,22065        | ,930  |
| 43-48       | 25-30       | -,61689              | ,23092        | ,061  |
|             | 31-36       | -,11893              | ,18472        | ,968  |
|             | 37-42       | ,02633               | ,19985        | 1,000 |
|             | 49 ve üzeri | -,15050              | ,23443        | ,968  |
| 49 ve üzeri | 25-30       | -,46639              | ,24913        | ,335  |
|             | 31-36       | ,03157               | ,20703        | 1,000 |
|             | 37-42       | ,17683               | ,22065        | ,930  |
|             | 43-48       | ,15050               | ,23443        | ,968  |

Bireylerin yaşlarına göre, okul yöneticilerinin “karar verirken aralarında görüş birliğine varamıyorlar” maddesine vermiş oldukları cevaplar üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılaşmaya yol açtığını Tablo 3.13 de ifade etmiştik. Tablo 3.14 de bu farklılığın hangi yaş gruplarında olduğunu belirlemek için yapılan tukey testi sonuçları yer almaktadır.

Tukey testi sonuçlarına göre 25-30 yaş grubu ile 37-42 yaş grubu arasında istatistiksel açıdan bir farklılık gözlenmiştir ( $p<0,05$ ).

**Tablo 3.13:** Bireylerin Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin “Müdürün diğer idarecilerin sürekli görevlerini yerlerine getiremediklerini ima etmesinin oluşturduğu küskünlük” maddesine göre değerlendirilmesi

| Branş                        | N  | Ort. | SS    | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | s.d. | Kareler Ortalaması | F     | Sig.  |
|------------------------------|----|------|-------|-------------------|-----------------|------|--------------------|-------|-------|
| Türk Dili ve Edebiyatı       | 59 | 2,46 | 1,164 | Gruplar Arası     | 33,563          | 14   | 2,397              | 1,769 | 0,043 |
| Matematik                    | 47 | 2,74 | 1,131 | Grup içi          | 391,697         | 289  | 1,355              |       |       |
| Tarih                        | 23 | 2,17 | 1,072 | Genel             | 425,260         | 303  |                    |       |       |
| Coğrafya                     | 18 | 2,77 | 1,308 |                   |                 |      |                    |       |       |
| Felsefe                      | 6  | 3,00 | 1,095 |                   |                 |      |                    |       |       |
| Biyoloji                     | 14 | 2,57 | 1,089 |                   |                 |      |                    |       |       |
| Fizik                        | 19 | 2,15 | 1,067 |                   |                 |      |                    |       |       |
| Kimya                        | 15 | 2,46 | 1,125 |                   |                 |      |                    |       |       |
| İngilizce                    | 29 | 2,17 | 1,197 |                   |                 |      |                    |       |       |
| Almanca                      | 5  | 2,80 | 1,303 |                   |                 |      |                    |       |       |
| Görsel ve İşitsel Ders       | 14 | 3,00 | 1,109 |                   |                 |      |                    |       |       |
| Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi | 22 | 2,95 | 1,132 |                   |                 |      |                    |       |       |
| Beden Eğitimi                | 13 | 2,84 | 1,344 |                   |                 |      |                    |       |       |
| Rehberlik                    | 14 | 1,92 | 1,268 |                   |                 |      |                    |       |       |
| Bilgisayar                   | 6  | 3,50 | 1,224 |                   |                 |      |                    |       |       |

Çalışma kapsamındaki bireylerin branşlarına göre, okul yöneticilerinin “Müdürün diğer idarecilerin sürekli görevlerini yerlerine getiremediklerini ima etmesinin oluşturduğu küskünlük” maddesi üzerinde bir farklılaşmaya sebep olup olmadığının incelenmesi için “ANOVA Testi” uygulanmış, elde edilen sonuçlar yukarıdaki tabloya yansıtılmıştır.

Yapılan ANOVA Testi sonucunda  $\text{sig}<0,05$  olduğundan çalışma kapsamındaki bireylerin branşlarının, okul yöneticilerinin “Müdürün diğer idarecilerin sürekli görevlerini yerlerine getiremediklerini ima etmesinin oluşturduğu küskünlük” maddesi üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılaşmaya yol açtığı belirlenmiştir. ( $F=1,769$   $\text{sig}=0,043$ )

**Tablo 3.14:** Bireylerin Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin “Müdürün diğer idarecilerin sürekli görevlerini yerlerine getiremediklerini ima etmesinin oluşturduğu küskünlük” maddesine Göre Değerlendirilmesindeki Tukey Testi

| (I) Branş              | (J) Branş                    | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | p    |
|------------------------|------------------------------|----------------------|---------------|------|
| Türk dili ve edebiyatı | Matematik                    | -,28705              | ,22762        | ,208 |
|                        | Tarih                        | ,28371               | ,28618        | ,322 |
|                        | Coğrafya                     | -,32015              | ,31348        | ,308 |
|                        | Felsefe                      | -,54237              | ,49886        | ,278 |
|                        | Biyoloji                     | -,11380              | ,34610        | ,743 |
|                        | Fizik                        | ,29973               | ,30709        | ,330 |
|                        | Kimya                        | -,00904              | ,33664        | ,979 |
|                        | İngilizce                    | ,28521               | ,26402        | ,281 |
|                        | Almanca                      | -,34237              | ,54226        | ,528 |
|                        | Görsel ve işitsel ders       | -,54237              | ,34610        | ,118 |
|                        | Din Kültürü ve ahlak bilgisi | -,49692              | ,29082        | ,089 |
|                        | Beden eğitimi                | -,38853              | ,35669        | ,277 |
|                        | Rehberlik                    | ,52906               | ,34610        | ,127 |
|                        | Bilgisayar                   | -1,04237*            | ,49886        | ,038 |
| Matematik              | Türk dili ve edebiyatı       | ,28705               | ,22762        | ,208 |
|                        | Tarih                        | ,57077               | ,29625        | ,055 |
|                        | Coğrafya                     | -,03310              | ,32270        | ,918 |
|                        | Felsefe                      | -,25532              | ,50471        | ,613 |
|                        | Biyoloji                     | ,17325               | ,35447        | ,625 |
|                        | Fizik                        | ,58679               | ,31650        | ,065 |
|                        | Kimya                        | ,27801               | ,34525        | ,421 |
|                        | İngilizce                    | ,57227*              | ,27491        | ,038 |
|                        | Almanca                      | -,05532              | ,54764        | ,920 |
|                        | Görsel ve işitsel ders       | -,25532              | ,35447        | ,472 |
|                        | Din Kültürü ve ahlak bilgisi | -,20986              | ,30074        | ,486 |
|                        | Beden eğitimi                | -,10147              | ,36482        | ,781 |
|                        | Rehberlik                    | ,81611*              | ,35447        | ,022 |
|                        | Bilgisayar                   | -,75532              | ,50471        | ,136 |
| Tarih                  | Türk dili ve edebiyatı       | -,28371              | ,28618        | ,322 |
|                        | Matematik                    | -,57077              | ,29625        | ,055 |
|                        | Coğrafya                     | -,60386              | ,36637        | ,100 |

|          |                              |           |        |       |
|----------|------------------------------|-----------|--------|-------|
|          | Felsefe                      | -,82609   | ,53369 | ,123  |
|          | Biyoloji                     | -,39752   | ,39464 | ,315  |
|          | Fizik                        | ,01602    | ,36092 | ,965  |
|          | Kimya                        | -,29275   | ,38637 | ,449  |
|          | İngilizce                    | ,00150    | ,32506 | ,996  |
|          | Almanca                      | -,62609   | ,57446 | ,277  |
|          | Görsel ve işitsel ders       | -,82609*  | ,39464 | ,037  |
|          | Din Kültürü ve ahlak bilgisi | -,78063*  | ,34718 | ,025  |
|          | Beden eğitimi                | -,67224   | ,40396 | ,097  |
|          | Rehberlik                    | ,24534    | ,39464 | ,535  |
|          | Bilgisayar                   | -1,32609* | ,53369 | ,014  |
| Coğrafya | Türk dili ve edebiyatı       | ,32015    | ,31348 | ,308  |
|          | Matematik                    | ,03310    | ,32270 | ,918  |
|          | Tarih                        | ,60386    | ,36637 | ,100  |
|          | Felsefe                      | -,22222   | ,54881 | ,686  |
|          | Biyoloji                     | ,20635    | ,41486 | ,619  |
|          | Fizik                        | ,61988    | ,38293 | ,107  |
|          | Kimya                        | ,31111    | ,40701 | ,445  |
|          | İngilizce                    | ,60536    | ,34933 | ,084  |
|          | Almanca                      | -,02222   | ,58853 | ,970  |
|          | Görsel ve işitsel ders       | -,22222   | ,41486 | ,593  |
|          | Din Kültürü ve ahlak bilgisi | -,17677   | ,37001 | ,633  |
|          | Beden eğitimi                | -,06838   | ,42374 | ,872  |
|          | Rehberlik                    | ,84921*   | ,41486 | ,042  |
|          | Bilgisayar                   | -,72222   | ,54881 | ,189  |
| Felsefe  | Türk dili ve edebiyatı       | ,54237    | ,49886 | ,278  |
|          | Matematik                    | ,25532    | ,50471 | ,613  |
|          | Tarih                        | ,82609    | ,53369 | ,123  |
|          | Coğrafya                     | ,22222    | ,54881 | ,686  |
|          | Biyoloji                     | ,42857    | ,56807 | ,451  |
|          | Fizik                        | ,84211    | ,54519 | ,124  |
|          | Kimya                        | ,53333    | ,56236 | ,344  |
|          | İngilizce                    | ,82759    | ,52214 | ,114  |
|          | Almanca                      | ,20000    | ,70496 | ,777  |
|          | Görsel ve işitsel ders       | ,00000    | ,56807 | 1,000 |
|          | Din Kültürü ve ahlak bilgisi | ,04545    | ,53619 | ,933  |
|          | Beden eğitimi                | ,15385    | ,57459 | ,789  |

|          |                              |           |        |      |
|----------|------------------------------|-----------|--------|------|
|          | Rehberlik                    | 1,07143   | ,56807 | ,060 |
|          | Bilgisayar                   | -,50000   | ,67215 | ,458 |
| Biyoloji | Türk dili ve edebiyatı       | ,11380    | ,34610 | ,743 |
|          | Matematik                    | -,17325   | ,35447 | ,625 |
|          | Tarih                        | ,39752    | ,39464 | ,315 |
|          | Coğrafya                     | -,20635   | ,41486 | ,619 |
|          | Felsefe                      | -,42857   | ,56807 | ,451 |
|          | Fizik                        | ,41353    | ,41006 | ,314 |
|          | Kimya                        | ,10476    | ,43263 | ,809 |
|          | İngilizce                    | ,39901    | ,37888 | ,293 |
|          | Almanca                      | -,22857   | ,60653 | ,707 |
|          | Görsel ve işitsel ders       | -,42857   | ,44002 | ,331 |
|          | Din Kültürü ve ahlak bilgisi | -,38312   | ,39802 | ,337 |
|          | Beden eğitimi                | -,27473   | ,44841 | ,541 |
|          | Rehberlik                    | ,64286    | ,44002 | ,145 |
|          | Bilgisayar                   | -,92857   | ,56807 | ,103 |
| Fizik    | Türk dili ve edebiyatı       | -,29973   | ,30709 | ,330 |
|          | Matematik                    | -,58679   | ,31650 | ,065 |
|          | Tarih                        | -,01602   | ,36092 | ,965 |
|          | Coğrafya                     | -,61988   | ,38293 | ,107 |
|          | Felsefe                      | -,84211   | ,54519 | ,124 |
|          | Biyoloji                     | -,41353   | ,41006 | ,314 |
|          | Kimya                        | -,30877   | ,40211 | ,443 |
|          | İngilizce                    | -,01452   | ,34361 | ,966 |
|          | Almanca                      | -,64211   | ,58515 | ,273 |
|          | Görsel ve işitsel ders       | -,84211*  | ,41006 | ,041 |
|          | Din Kültürü ve ahlak bilgisi | -,79665*  | ,36461 | ,030 |
|          | Beden eğitimi                | -,68826   | ,41904 | ,102 |
|          | Rehberlik                    | ,22932    | ,41006 | ,576 |
|          | Bilgisayar                   | -1,34211* | ,54519 | ,014 |
| Kimya    | Türk dili ve edebiyatı       | ,00904    | ,33664 | ,979 |
|          | Matematik                    | -,27801   | ,34525 | ,421 |
|          | Tarih                        | ,29275    | ,38637 | ,449 |
|          | Coğrafya                     | -,31111   | ,40701 | ,445 |
|          | Felsefe                      | -,53333   | ,56236 | ,344 |
|          | Biyoloji                     | -,10476   | ,43263 | ,809 |
|          | Fizik                        | ,30877    | ,40211 | ,443 |
|          | İngilizce                    | ,29425    | ,37026 | ,427 |

|                        |                              |           |        |      |
|------------------------|------------------------------|-----------|--------|------|
|                        | Almanca                      | -,33333   | ,60119 | ,580 |
|                        | Görsel ve işitsel ders       | -,53333   | ,43263 | ,219 |
|                        | Din Kültürü ve ahlak bilgisi | -,48788   | ,38983 | ,212 |
|                        | Beden eğitimi                | -,37949   | ,44115 | ,390 |
|                        | Rehberlik                    | ,53810    | ,43263 | ,215 |
|                        | Bilgisayar                   | -1,03333  | ,56236 | ,067 |
| İngilizce              | Türk dili ve edebiyatı       | -,28521   | ,26402 | ,281 |
|                        | Matematik                    | -,57227*  | ,27491 | ,038 |
|                        | Tarih                        | -,00150   | ,32506 | ,996 |
|                        | Coğrafya                     | -,60536   | ,34933 | ,084 |
|                        | Felsefe                      | -,82759   | ,52214 | ,114 |
|                        | Biyoloji                     | -,39901   | ,37888 | ,293 |
|                        | Fizik                        | ,01452    | ,34361 | ,966 |
|                        | Kimya                        | -,29425   | ,37026 | ,427 |
|                        | Almanca                      | -,62759   | ,56374 | ,267 |
|                        | Görsel ve işitsel ders       | -,82759*  | ,37888 | ,030 |
|                        | Din Kültürü ve ahlak bilgisi | -,78213*  | ,32916 | ,018 |
|                        | Beden eğitimi                | -,67374   | ,38858 | ,084 |
|                        | Rehberlik                    | ,24384    | ,37888 | ,520 |
|                        | Bilgisayar                   | -1,32759* | ,52214 | ,012 |
| Almanca                | Türk dili ve edebiyatı       | ,34237    | ,54226 | ,528 |
|                        | Matematik                    | ,05532    | ,54764 | ,920 |
|                        | Tarih                        | ,62609    | ,57446 | ,277 |
|                        | Coğrafya                     | ,02222    | ,58853 | ,970 |
|                        | Felsefe                      | -,20000   | ,70496 | ,777 |
|                        | Biyoloji                     | ,22857    | ,60653 | ,707 |
|                        | Fizik                        | ,64211    | ,58515 | ,273 |
|                        | Kimya                        | ,33333    | ,60119 | ,580 |
|                        | İngilizce                    | ,62759    | ,56374 | ,267 |
|                        | Görsel ve işitsel ders       | -,20000   | ,60653 | ,742 |
|                        | Din Kültürü ve ahlak bilgisi | -,15455   | ,57678 | ,789 |
|                        | Beden eğitimi                | -,04615   | ,61264 | ,940 |
|                        | Rehberlik                    | ,87143    | ,60653 | ,152 |
|                        | Bilgisayar                   | -,70000   | ,70496 | ,322 |
| Görsel ve işitsel ders | Türk dili ve edebiyatı       | ,54237    | ,34610 | ,118 |
|                        | Matematik                    | ,25532    | ,35447 | ,472 |
|                        | Tarih                        | ,82609*   | ,39464 | ,037 |

|                              |                              |          |        |       |
|------------------------------|------------------------------|----------|--------|-------|
|                              | Coğrafya                     | ,22222   | ,41486 | ,593  |
|                              | Felsefe                      | ,00000   | ,56807 | 1,000 |
|                              | Biyoloji                     | ,42857   | ,44002 | ,331  |
|                              | Fizik                        | ,84211*  | ,41006 | ,041  |
|                              | Kimya                        | ,53333   | ,43263 | ,219  |
|                              | İngilizce                    | ,82759*  | ,37888 | ,030  |
|                              | Almanca                      | ,20000   | ,60653 | ,742  |
|                              | Din Kültürü ve ahlak bilgisi | ,04545   | ,39802 | ,909  |
|                              | Beden eğitimi                | ,15385   | ,44841 | ,732  |
|                              | Rehberlik                    | 1,07143* | ,44002 | ,015  |
|                              | Bilgisayar                   | -,50000  | ,56807 | ,379  |
| Din Kültürü ve ahlak bilgisi | Türk dili ve edebiyatı       | ,49692   | ,29082 | ,089  |
|                              | Matematik                    | ,20986   | ,30074 | ,486  |
|                              | Tarih                        | ,78063*  | ,34718 | ,025  |
|                              | Coğrafya                     | ,17677   | ,37001 | ,633  |
|                              | Felsefe                      | -,04545  | ,53619 | ,933  |
|                              | Biyoloji                     | ,38312   | ,39802 | ,337  |
|                              | Fizik                        | ,79665*  | ,36461 | ,030  |
|                              | Kimya                        | ,48788   | ,38983 | ,212  |
|                              | İngilizce                    | ,78213*  | ,32916 | ,018  |
|                              | Almanca                      | ,15455   | ,57678 | ,789  |
|                              | Görsel ve işitsel ders       | -,04545  | ,39802 | ,909  |
|                              | Beden eğitimi                | ,10839   | ,40727 | ,790  |
|                              | Rehberlik                    | 1,02597* | ,39802 | ,010  |
|                              | Bilgisayar                   | -,54545  | ,53619 | ,310  |
| Beden eğitimi                | Türk dili ve edebiyatı       | ,38853   | ,35669 | ,277  |
|                              | Matematik                    | ,10147   | ,36482 | ,781  |
|                              | Tarih                        | ,67224   | ,40396 | ,097  |
|                              | Coğrafya                     | ,06838   | ,42374 | ,872  |
|                              | Felsefe                      | -,15385  | ,57459 | ,789  |
|                              | Biyoloji                     | ,27473   | ,44841 | ,541  |
|                              | Fizik                        | ,68826   | ,41904 | ,102  |
|                              | Kimya                        | ,37949   | ,44115 | ,390  |
|                              | İngilizce                    | ,67374   | ,38858 | ,084  |
|                              | Almanca                      | ,04615   | ,61264 | ,940  |
|                              | Görsel ve işitsel ders       | -,15385  | ,44841 | ,732  |
|                              | Din Kültürü ve ahlak bilgisi | -,10839  | ,40727 | ,790  |
|                              | Rehberlik                    | ,91758*  | ,44841 | ,042  |

|            |                              |           |        |      |
|------------|------------------------------|-----------|--------|------|
|            | Bilgisayar                   | -,65385   | ,57459 | ,256 |
| Rehberlik  | Türk dili ve edebiyatı       | -,52906   | ,34610 | ,127 |
|            | Matematik                    | -,81611*  | ,35447 | ,022 |
|            | Tarih                        | -,24534   | ,39464 | ,535 |
|            | Coğrafya                     | -,84921*  | ,41486 | ,042 |
|            | Felsefe                      | -1,07143  | ,56807 | ,060 |
|            | Biyoloji                     | -,64286   | ,44002 | ,145 |
|            | Fizik                        | -,22932   | ,41006 | ,576 |
|            | Kimya                        | -,53810   | ,43263 | ,215 |
|            | İngilizce                    | -,24384   | ,37888 | ,520 |
|            | Almanca                      | -,87143   | ,60653 | ,152 |
|            | Görsel ve işitsel ders       | -1,07143* | ,44002 | ,015 |
|            | Din Kültürü ve ahlak bilgisi | -1,02597* | ,39802 | ,010 |
|            | Beden eğitimi                | -,91758*  | ,44841 | ,042 |
|            | Bilgisayar                   | -1,57143* | ,56807 | ,006 |
| Bilgisayar | Türk dili ve edebiyatı       | 1,04237*  | ,49886 | ,038 |
|            | Matematik                    | ,75532    | ,50471 | ,136 |
|            | Tarih                        | 1,32609*  | ,53369 | ,014 |
|            | Coğrafya                     | ,72222    | ,54881 | ,189 |
|            | Felsefe                      | ,50000    | ,67215 | ,458 |
|            | Biyoloji                     | ,92857    | ,56807 | ,103 |
|            | Fizik                        | 1,34211*  | ,54519 | ,014 |
|            | Kimya                        | 1,03333   | ,56236 | ,067 |
|            | İngilizce                    | 1,32759*  | ,52214 | ,012 |
|            | Almanca                      | ,70000    | ,70496 | ,322 |
|            | Görsel ve işitsel ders       | ,50000    | ,56807 | ,379 |
|            | Din Kültürü ve ahlak bilgisi | ,54545    | ,53619 | ,310 |
|            | Beden eğitimi                | ,65385    | ,57459 | ,256 |
|            | Rehberlik                    | 1,57143*  | ,56807 | ,006 |

Bireylerin branşlarına göre, okul yöneticilerinin “Müdürün diğer idarecilerin sürekli görevlerini yerlerine getiremediklerini ima etmesinin oluşturduğu küskünlük” maddesine vermiş oldukları cevaplar üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılaşmaya yol açtığını Tablo 3.15 de ifade etmiştik. Tablo 3.16 da bu farklılığın hangi branş gruplarında olduğunu belirlemek için yapılan tukey testi sonuçları yer almaktadır. Tukey testi sonuçlarına göre istatistiksel açıdan bir farklılık gözlenen branşlar yukarıdaki tabloda gösterilmiştir ( $p<0,05$ ).

**Tablo 3.15:** Okullardaki Öğrenci Sayılarına Göre Okul Yöneticilerinin “Karşılaştıkları olayları farklı yorumlayarak değerlendiriyorlar” maddesine Göre Değerlendirilmesi

| Öğrenci Sayısı | N   | Ort. | SS    | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | s.d. | Kareler Ortalaması | F     | Sig.  |
|----------------|-----|------|-------|-------------------|-----------------|------|--------------------|-------|-------|
| 1-500          | 102 | 2,27 | 0,996 | Gruplar Arası     | 8,420           | 2    | 4,210              | 4,890 | 0,008 |
| 501-1000       | 151 | 2,26 | 0,907 | Grup içi          | 259,129         | 301  | 0,861              |       |       |
| 1001-2000      | 51  | 1,82 | 0,841 | Genel             | 267,549         | 303  |                    |       |       |

Çalışma kapsamındaki okullardaki öğrenci sayılarına göre, okul yöneticilerinin “Karşılaştıkları olayları farklı yorumlayarak değerlendiriyorlar” maddesi üzerinde bir farklılaşmaya sebep olup olmadığının incelenmesi için “ANOVA Testi” uygulanmış, elde edilen sonuçlar yukarıdaki tabloya yansıtılmıştır.

Yapılan ANOVA Testi sonucunda sig<0,05 olduğundan çalışma kapsamındaki okullardaki öğrenci sayılarının, okul yöneticilerinin “Karşılaştıkları olayları farklı yorumlayarak değerlendiriyorlar” maddesi üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılaşmaya yol açtığı belirlenmiştir. (F=4,890 sig=0,008)

**Tablo 3.16:** Okullardaki Öğrenci Sayılarına Göre Okul Yöneticilerinin “Karşılaştıkları olayları farklı yorumlayarak değerlendiriyorlar” maddesine Göre Değerlendirilmesindeki Tukey Testi

| (I) Öğrenci sayısı | (J) Öğrenci sayısı | Ortalama Farkı (I-J) | Standart Hata | p    |
|--------------------|--------------------|----------------------|---------------|------|
| 1-500              | 501-1000           | ,00961               | ,11892        | ,996 |
|                    | 1001-2000          | ,45098*              | ,15912        | ,014 |
| 501-1000           | 1-500              | -,00961              | ,11892        | ,996 |
|                    | 1001-2000          | ,44137*              | ,15027        | ,010 |
| 1001-2000          | 1-500              | -,45098*             | ,15912        | ,014 |
|                    | 501-1000           | -,44137*             | ,15027        | ,010 |

Bireylerin okullarındaki öğrenci sayısına göre, okul yöneticilerinin “Karşılaştıkları olayları farklı yorumlayarak değerlendiriyorlar” maddesine vermiş oldukları cevaplar üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılaşmaya yol açtığını Tablo 3.17 de ifade etmiştik. Tablo 3.18 da bu farklılığın hangi gruplarda olduğunu belirlemek için yapılan tukey testi sonuçları yer

almaktadır. Tukey testi sonuçlarına göre 1001-2000 öğrenci grubu ile 1-500 ve 501-1000 öğrenci grubu arasında istatistiksel açıdan bir farklılık gözlenmiştir ( $p<0,05$ ).

**Tablo 3.17:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun aralarında iş bölümünün yapılması belirsizliği artırıyor” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU   | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|--------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 1 | 82 (27,0)              | 72 (23,7)                | 62 (20,4)                 | 88 (28,9)            | 2,51     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun aralarında iş bölümünün yapılması belirsizliği artırıyor” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı yukarıdaki tabloya yansıtılmıştır. Buna göre bireylerin %27’si (82 kişi) çok etkiliyor, %23,7’si (72 kişi) bazen etkiliyor, %20,4’ü (62 kişi) çok az etkiliyor ve %28,9’u (88 kişi) etkilemiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,51 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.18:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun karşılaştıkları olayları farklı yorumlayarak değerlendiriyorlar” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU   | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|--------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 2 | 77 (25,3)              | 124 (40,8)               | 70 (23,0)                 | 33 (10,9)            | 2,19     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun karşılaştıkları olayları farklı yorumlayarak değerlendiriyorlar” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı yukarıdaki tabloya yansıtılmıştır. Buna göre bireylerin %25,3’ü (77 kişi) çok etkiliyor, %40,8’i (124 kişi) bazen etkiliyor, %23,0’ı (70 kişi) çok etkiliyor, %10,9’u (33 kişi) etkilemiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,19 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.19:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun karar verirken aralarında görüş birliğine varamıyorlar” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU   | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|--------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 3 | 84 (27,6)              | 80 (26,3)                | 78 (25,7)                 | 62 (20,4)            | 2,38     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun karar verirken aralarında görüş birliğine varamıyorlar” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı yukarıdaki tabloya yansıtılmıştır. Buna göre bireylerin %27,6’sı (84 kişi) çok etkiliyor,%26,3’ü(80 kişi) bazen etkiliyor,%25,7’si (78 kişi) çok az etkiliyor,%17,4’ü(53 kişi) etkilemiyor cevabını vermiştir.Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,38 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.20:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun değişime ve yeniliklere bakış açılarının farklılığı” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU   | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|--------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 4 | 80 (26,3)              | 105 (34,5)               | 66 (21,7)                 | 53 (17,4)            | 2,30     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun değişime ve yeniliklere bakış açılarının farklılığı” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı yukarıdaki tabloya yansıtılmıştır. Buna göre bireylerin %26,3’ü(80 kişi)çok etkiliyor,%34,5’i(105 ) kişi bazen etkiliyor,%21,7’si(66 kişi)çok az etkiliyor,%17,4’ü(53 kişi)etkilemiyor cevabını vermiştir.Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,30 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.21:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün yapılan işleri sürekli eleştirmesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU   | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|--------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 5 | 87 (28,6)              | 73 (24,0)                | 65 (21,4)                 | 79 (26,0)            | 2,4      |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün yapılan işleri sürekli eleştirmesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %28,6’sı(87) kişi çok etkiliyor, %24,0’ü(73) kişi bazen etkiliyor, %21,4’ü(65) kişi çok az etkiliyor, %26,0’ı(79) kişi etkilemiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,4 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.22:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün diğer idarecilerin sürekli görevlerini yerlerine getiremediklerini ima etmesinin oluşturduğu küskünlük” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU   | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|--------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 6 | 82 (27,0)              | 66 (21,7)                | 63 (20,7)                 | 93 (30,6)            | 2,54     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün diğer idarecilerin sürekli görevlerini yerlerine getiremediklerini ima etmesinin oluşturduğu küskünlük” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %27,0’ı(82) kişi çok etkileniyor, %21,7’si(66) kişi bazen etkileniyor, %20,7’si(63) kişi çok az etkileniyor, %30,6’sı(93) kişi etkilenmiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,54 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.23:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün diğer idarecilerin eksikliklerini, açıklarını bulmaya çalışarak motivasyonlarını bozması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU   | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|--------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 7 | 89 (29,3)              | 57 (18,8)                | 63 (20,7)                 | 95 (31,3)            | 2,53     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün diğer idarecilerin eksikliklerini, açıklarını bulmaya çalışarak motivasyonlarını bozması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %29,3’ü(89) kişi çok etkileniyor, %18,8’i(57) kişi bazen etkileniyor, %20,7’si(63) kişi çok az etkileniyor, %31,3’ü(95) kişi etkilenmiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,53 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.24:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün, diğer idarecilerin başarılarını küçümsemesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU   | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|--------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 8 | 80 (26,3)              | 67 (22,0)                | 51 (16,8)                 | 106 (34,9)           | 2,60     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün, diğer idarecilerin başarılarını küçümsemesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %26,3’ü(80) kişi çok etkileniyor, %22,0’i(67) kişi bazen etkileniyor, %16,8’i(51) kişi çok az etkileniyor, %34,9’u(106) kişi etkilenmiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,6 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.25:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun diğer idarecilerin görevlerinin dışındaki işleri yapmak durumunda kalması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU   | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|--------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 9 | 68 (22,4)              | 82 (27,0)                | 75 (24,7)                 | 79 (26,0)            | 2,54     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun diğer idarecilerin görevlerinin dışındaki işleri yapmak durumunda kalması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %22,4’ü(68) kişi çok etkileniyor, %27,0’i(82) kişi bazen etkileniyor, %24,7’si(75) kişi çok az etkileniyor, %26,0’ı(79) kişi etkilenmiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,54 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.26:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun aralarında siyasi görüş ayrılıklarının olması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU    | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|---------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 10 | 48 (15,8)              | 53 (17,4)                | 60 (19,7)                 | 143 (47,0)           | 2,98     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun aralarında siyasi görüş ayrılıklarının olması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %15,8’i(48) kişi çok etkileniyor, %17,4’ü(53) kişi bazen etkileniyor, %19,7’si(60) kişi çok az etkileniyor, %47,0’ı(143) kişi etkilenmiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,98 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.27:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun yönetmelikleri ve uygulamaları iyi bilenlerin baskıcı ve etkili bir tutum göstermesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU    | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|---------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 11 | 80 (26,3)              | 64 (21,1)                | 75 (24,7)                 | 85 (28,0)            | 2,54     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun yönetmelikleri ve uygulamaları iyi bilenlerin baskıcı ve etkili bir tutum göstermesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %26,3’ü(80) kişi çok etkileniyor, %21,1’i (64) kişi bazen etkileniyor, %24,7’si(75) kişi çok az etkileniyor, %28,0’ı(85) kişi etkilenmiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,54 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.28:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün diğer idarecilerin görüşlerinden yararlanmaması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU    | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|---------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 12 | 83 (27,3)              | 80 (26,3)                | 64 (21,1)                 | 77 (25,3)            | 2,44     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün diğer idarecilerin görüşlerinden yararlanmaması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %27,3’ü(83) kişi çok etkileniyor, %26,3’ü(80) kişi bazen etkileniyor, %21,1’i(64) kişi çok az etkileniyor, %25,3’ü(77) kişi etkilenmiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,44 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.29:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün diğer idarecileri beceriksiz bulması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU    | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|---------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 13 | 75 (24,7)              | 57 (18,8)                | 62 (20,4)                 | 110 (36,2)           | 2,68     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün diğer idarecileri beceriksiz bulması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %24,7’i(75) kişi çok etkileniyor, %18,8’i(57) kişi bazen etkileniyor, %20,4’ü(62) kişi çok az etkileniyor, %36,2’si(110) kişi etkilenmiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,68 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.30:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun öğretmenlerin iletişim problemlerini ortaya çıkarması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU    | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|---------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 14 | 85 (28,0)              | 78 (25,7)                | 84 (27,6)                 | 57 (18,8)            | 2,37     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun öğretmenlerin iletişim problemlerini ortaya çıkarması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %28,0’ı(85) kişi çok etkileniyor, %25,7’si(78) kişi bazen etkileniyor, %27,6’si(84) kişi çok az etkileniyor, %18,8’i(57) kişi etkilenmiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,37 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.31:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun öğretmenlerin sevgi saygısını kaybetmeye neden olması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU    | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|---------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 15 | 103 (33,9)             | 78 (25,7)                | 56 (18,4)                 | 67 (22,0)            | 2,28     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun öğretmenlerin sevgi saygısını kaybetmeye neden olması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %33,9’u(103) kişi çok etkileniyor, %25,7’si(78) kişi bazen etkileniyor, %18,4’ü(56) kişi çok az etkileniyor, %22,0’i(67) kişi etkilenmiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,28 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.32:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun verilen görevlerin takibi yapılmadığından okulun kaos ortamına dönüşmesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

|         | Çok Etkileniyor<br>N (%) | Bazen Etkileniyor<br>N (%) | Çok az etkileniyor<br>N (%) | Etkilenmiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|---------|--------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------|----------|
| Soru 16 | 98 (32,2)                | 74 (24,3)                  | 63 (20,7)                   | 69 (22,7)             | 2,33     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun verilen görevlerin takibi yapılmadığından okulun kaos ortamına dönüşmesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %32,2’si(98) kişi çok etkileniyor, %24,3’ü(74) kişi bazen etkileniyor, %20,7’si(63) kişi çok az etkileniyor, %22,7’si(69) kişi etkilenmiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,33 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.33:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okuldaki yapılması gereken işleri yavaşlatması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU    | Çok Etkileniyor<br>N (%) | Bazen Etkileniyor<br>N (%) | Çok az etkileniyor<br>N (%) | Etkilenmiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|---------|--------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------|----------|
| Soru 17 | 90 (29,6)                | 88 (28,9)                  | 64 (21,1)                   | 62 (20,4)             | 2,32     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okuldaki yapılması gereken işleri yavaşlatması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %29,6’sı(90) kişi çok etkileniyor, %28,9’u(88) kişi bazen etkileniyor, %21,1’i(64) kişi çok az etkileniyor, %20,4’ü(62) kişi etkilenmiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,32 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.34:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okulu sahiplenme duygusunun giderek zayıflaması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU    | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|---------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 18 | 98 (32,2)              | 72 (23,7)                | 68 (22,4)                 | 66 (21,7)            | 2,33     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okulu sahiplenme duygusunun giderek zayıflaması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %32,2’si(98) kişi çok etkileniyor, %23,7’si(72) kişi bazen etkileniyor, %22,4’ü(68) kişi çok az etkileniyor, %21,7’si(66) kişi etkilenmiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,33 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.35:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okulda karşılaşılan problemlerim çözümü üzerinde yeterince durulmaması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU    | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|---------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 19 | 101 (33,2)             | 98 (32,2)                | 56 (18,4)                 | 49 (16,1)            | 2,17     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okulda karşılaşılan problemlerim çözümü üzerinde yeterince durulmaması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %33,2’si(101) kişi çok etkileniyor, %32,2’si(98) kişi bazen etkileniyor, %18,4’ü(56) kişi çok az etkileniyor, %16,1’i(49) kişi etkilenmiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,17 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.36:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün, yetkilerini aşırı kullanmaya meyil etmesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

|         | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|---------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 20 | 96 (31,6)              | 74 (24,3)                | 49 (16,1)                 | 85 (28,0)            | 2,40     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün, yetkilerini aşırı kullanmaya meyil etmesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %31,6’sı(96) kişi çok etkileniyor, %24,3’ü(74) kişi bazen etkileniyor, %16,1’i(49) kişi çok az etkileniyor, %28,0’i(85) kişi etkilenmiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,40 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.37:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün giderek çalışanlarına da ön yargılı davranması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU    | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|---------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 21 | 99 (32,6)              | 70 (23,0)                | 54 (17,8)                 | 81 (26,6)            | 2,38     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün giderek çalışanlarına da ön yargılı davranması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %32,6’sı(99) kişi çok etkileniyor, %23,0’ı(70) kişi bazen etkileniyor, %17,8’i(54) kişi çok az etkileniyor, %26,6’sı(81) kişi etkilenmiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,38 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.38:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okulun eksikliklerinin ve fiziksel ihtiyaçlarının karşılanması üzerinde yeterince durulmaması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU    | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|---------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 22 | 85 (28,0)              | 90 (29,6)                | 75 (24,7)                 | 54 (17,8)            | 2,32     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okulun eksikliklerinin ve fiziksel ihtiyaçlarının karşılanması üzerinde yeterince durulmaması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %28,0’ı(85) kişi çok etkileniyor, %29,6’sı(90) kişi bazen etkileniyor, %24,7’si(75)kişi çok az etkileniyor, %17,8’i(54) kişi etkilenmiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,32 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.39:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun eğitim-öğretim kalitesi ile yeterince ilgilenilmemesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU    | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|---------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 23 | 114 (37,5)             | 73 (24,0)                | 57 (18,8)                 | 60 (19,7)            | 2,20     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun eğitim-öğretim kalitesi ile yeterince ilgilenilmemesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %37,5’i(114) kişi çok etkileniyor, %24,0’ı(73) kişi bazen etkileniyor, %18,8’i(57) kişi çok az etkileniyor, %19,7’si(60) kişi etkilenmiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,20 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.40:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun öğretmenlerin yöneticilere güveninin sarsılması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU    | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|---------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 24 | 123 (40,5)             | 69 (22,7)                | 62 (20,4)                 | 50 (16,4)            | 2,12     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun öğretmenlerin yöneticilere güveninin sarsılması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %40,5’i(123) kişi çok etkileniyor, %22,7’si(69) kişi bazen etkileniyor, %20,4’ü(62) kişi çok az etkileniyor, %16,4’ü(50) kişi etkilenmiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,12 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.41:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun yöneticilerin birbirleriyle uğraşması nedeniyle öğretmenlere yeterince destek verilmemesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU    | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|---------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 25 | 89 (29,3)              | 66 (21,7)                | 54 (17,8)                 | 95 (31,3)            | 2,50     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun yöneticilerin birbirleriyle uğraşması nedeniyle öğretmenlere yeterince destek verilmemesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %29,3’ü(89) kişi çok etkileniyor, %21,7’si(66) kişi bazen etkileniyor, %17,8’i(54) kişi çok az etkileniyor, %31,3’ü(95) kişi etkilenmiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,50 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.42:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun yöneticilerin uyumsuz davranışlarının çalışanları işlerinden soğutmaları” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU    | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|---------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 26 | 96 (31,6)              | 60 (19,7)                | 66 (21,7)                 | 82 (27,0)            | 2,44     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun yöneticilerin uyumsuz davranışlarının çalışanları işlerinden soğutmaları” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %31,6’sı(96) kişi çok etkileniyor, %19,7’si(60) kişi bazen etkileniyor, %21,7’si(66) kişi çok az etkileniyor, %27,0’ü(82) kişi etkilenmiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,44 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.43:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okuldaki olumsuzlukların artmasının şikayetleri çoğaltması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU    | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|---------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 27 | 105 (34,5)             | 77 (25,3)                | 61 (20,1)                 | 61 (20,1)            | 2,25     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okuldaki olumsuzlukların artmasının şikayetleri çoğaltması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %34,5’i(105) kişi çok etkileniyor, %25,3’ü(77) kişi bazen etkileniyor, %20,1’i(61) kişi çok az etkileniyor, %20,1’i(61) kişi etkilenmiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,25 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.44:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün, diğer idarecilerin yetkilerini sınırlandırması birçok işlerin yapılmasını engellemesi ya da geciktirmesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU    | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|---------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 28 | 82 (27,0)              | 72 (23,7)                | 58 (19,1)                 | 92 (30,3)            | 2,52     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun müdürün, diğer idarecilerin yetkilerini sınırlandırması birçok işlerin yapılmasını engellemesi ya da geciktirmesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %27,0’ı(82) kişi çok etkileniyor, %23,7’si(72) kişi bazen etkileniyor, %19,1’i(58) kişi çok az etkileniyor, %30,3’ü(92) kişi etkilenmiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,52 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.45:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun çalışma koşullarının giderek kötüleşmesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU    | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|---------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 29 | 124 (40,8)             | 72 (23,7)                | 60 (19,7)                 | 48 (15,8)            | 2,10     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun çalışma koşullarının giderek kötüleşmesi” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %40,8’i(124) kişi çok etkileniyor, %23,7’si(72) kişi bazen etkileniyor, %19,7’si(60) kişi çok az etkileniyor, %15,8’i(48) kişi etkilenmiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,10 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.46:** Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun yöneticilikteki yetersizliklerin giderek baskı kurarak kapatılmaya çalışılması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı

| SORU    | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|---------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 30 | 110 (36,2)             | 64 (21,1)                | 58 (19,1)                 | 72 (23,7)            | 2,30     |

Bireylerin “Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun yöneticilikteki yetersizliklerin giderek baskı kurarak kapatılmaya çalışılması” sorusuna vermiş oldukları cevapların dağılımı buna göre bireylerin %36,2’si(110) kişi çok etkileniyor, %21,1’i(64) kişi bazen etkileniyor, %19,1’i(58) kişi çok az etkileniyor, %23,7’si(72) kişi etkilenmiyor cevabını vermiştir. Bireylerin vermiş oldukları cevapların ortalama değeri ise 2,30 olarak gözlenmiştir.

**Tablo 3.47:** Okul Yöneticilerinin Aralarındaki Uyumsuzluğun Okul Çalışanları Üzerindeki Etkisinin Değerlendirmesi

| SORU    | Çok Etkiliyor<br>N (%) | Bazen Etkiliyor<br>N (%) | Çok az etkiliyor<br>N (%) | Etkilemiyor<br>N (%) | ORTALAMA |
|---------|------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------|----------|
| Soru 1  | 82 (27,0)              | 72 (23,7)                | 62 (20,4)                 | 88 (28,9)            | 2,51     |
| Soru 2  | 77 (25,3)              | 124 (40,8)               | 70 (23,0)                 | 33 (10,9)            | 2,19     |
| Soru 3  | 84 (27,6)              | 80 (26,3)                | 78 (25,7)                 | 62 (20,4)            | 2,38     |
| Soru 4  | 80 (26,3)              | 105 (34,5)               | 66 (21,7)                 | 53 (17,4)            | 2,30     |
| Soru 5  | 87 (28,6)              | 73 (24,0)                | 65 (21,4)                 | 79 (26,0)            | 2,4      |
| Soru 6  | 82 (27,0)              | 66 (21,7)                | 63 (20,7)                 | 93 (30,6)            | 2,54     |
| Soru 7  | 89 (29,3)              | 57 (18,8)                | 63 (20,7)                 | 95 (31,3)            | 2,53     |
| Soru 8  | 80 (26,3)              | 67 (22,0)                | 51 (16,8)                 | 106 (34,9)           | 2,60     |
| Soru 9  | 68 (22,4)              | 82 (27,0)                | 75 (24,7)                 | 79 (26,0)            | 2,54     |
| Soru 10 | 48 (15,8)              | 53 (17,4)                | 60 (19,7)                 | 143 (47,0)           | 2,98     |
| Soru 11 | 80 (26,3)              | 64 (21,1)                | 75 (24,7)                 | 85 (28,0)            | 2,54     |

|         |            |           |           |            |      |
|---------|------------|-----------|-----------|------------|------|
| Soru 12 | 83 (27,3)  | 80 (26,3) | 64 (21,1) | 77 (25,3)  | 2,44 |
| Soru 13 | 75 (24,7)  | 57 (18,8) | 62 (20,4) | 110 (36,2) | 2,68 |
| Soru 14 | 85 (28,0)  | 78 (25,7) | 84 (27,6) | 57 (18,8)  | 2,37 |
| Soru 15 | 103 (33,9) | 78 (25,7) | 56 (18,4) | 67 (22,0)  | 2,28 |
| Soru 16 | 98 (32,2)  | 74 (24,3) | 63 (20,7) | 69 (22,7)  | 2,33 |
| Soru 17 | 90 (29,6)  | 88 (28,9) | 64 (21,1) | 62 (20,4)  | 2,32 |
| Soru 18 | 98 (32,2)  | 72 (23,7) | 68 (22,4) | 66 (21,7)  | 2,33 |
| Soru 19 | 101 (33,2) | 98 (32,2) | 56 (18,4) | 49 (16,1)  | 2,17 |
| Soru 20 | 96 (31,6)  | 74 (24,3) | 49 (16,1) | 85 (28,0)  | 2,40 |
| Soru 21 | 99 (32,6)  | 70 (23,0) | 54 (17,8) | 81 (26,6)  | 2,38 |
| Soru 22 | 85 (28,0)  | 90 (29,6) | 75 (24,7) | 54 (17,8)  | 2,32 |
| Soru 23 | 114 (37,5) | 73 (24,0) | 57 (18,8) | 60 (19,7)  | 2,20 |
| Soru 24 | 123 (40,5) | 69 (22,7) | 62 (20,4) | 50 (16,4)  | 2,12 |
| Soru 25 | 89 (29,3)  | 66 (21,7) | 54 (17,8) | 95 (31,3)  | 2,50 |
| Soru 26 | 96 (31,6)  | 60 (19,7) | 66 (21,7) | 82 (27,0)  | 2,44 |
| Soru 27 | 105 (34,5) | 77 (25,3) | 61 (20,1) | 61 (20,1)  | 2,25 |
| Soru 28 | 82 (27,0)  | 72 (23,7) | 58 (19,1) | 92 (30,3)  | 2,52 |
| Soru 29 | 124 (40,8) | 72 (23,7) | 60 (19,7) | 48 (15,8)  | 2,10 |
| Soru 30 | 110 (36,2) | 64 (21,1) | 58 (19,1) | 72 (23,7)  | 2,30 |

## TARTIŞMA VE SONUÇ

İnsanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olan çatışma kavramı, insanın ve insan ilişkilerinin olduğu her yerde ve her zaman diliminde varolmuştur. Çatışma bazen bireyler arasında, bazen gruplar ve örgütler arasında bazen de milletler ve devletler arasında yaşanmıştır. Tüm bu etki alanı ve beraberinde getirdiği sonuçlar çatışmanın incelenmesini ve onun yönetilmesini zorunlu hale getirmiştir.

İnsanın varolduğu her yerde çatışma potansiyeli de mevcuttur. Belirli amaçları gerçekleştirmek için insanlar tarafından kurulan ve bu amaçlara yine bünyesinde barındırdığı insanlar vasıtasıyla ulaşabilecek olan örgütler için de çatışmanın yönetilmesi hayati öneme sahiptir. Gerçekten de sonuçları bakımından örgütler için önemli tehditler ve fırsatlar taşıyan çatışma, yönetim biliminin çalışma alanına ilk yönetim teorilerinin ortaya atıldığı dönemlerden itibaren girmiştir.

Örgütsel ve sosyal yaşamın gereği olan çatışma; bireylerin kendi içlerinde veya diğer bireylerle; grupların kendi içlerinde veya diğer gruplarla olan ilişkilerinde; amaç, duygu, düşünce ve inançlarında uyumsuzlukların olduğu veya zıtlıkların yaşandığı her durumda karşımıza çıkan evrensel bir kavramdır. Çatışmalar; bütün toplumlarda var olan bir dinamik etkileşim sonucu ortaya çıkan doğal bir olgudur ve her sosyal toplumda az veya çok bulunur. Çatışmalar dinamiktir; çünkü çatışma içerisinde taraflar kendi pozisyonlarını diğer tarafa göre ayarlar. Örgütsel çatışmalar; çatışan tarafların özelliklerinden ve çatışma öncesi ilişkilerinden, çatışma yaratan konudan, çatışmanın ortaya çıktığı sosyal çevreden, çatışma ile ilgilenen izleyicilerden, çatışmada uygulanan strateji ve taktikler ile çatışmanın sonuçlarından etkilenen, çevresindeki geniş alana etkisini yayan bir süreçtir. Yönetimin temel amaçlarından biri, örgüt içindeki davranış farklılıklarını en alt düzeye indirerek davranışlarda tek tipliği sağlamak ve güvenilir davranış kalıpları oluşturmaktır.

Bu çalışmada okul yöneticilerin aralarındaki uyumsuzluğun-çatışmanın okul çalışanları üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre;

- Öğretmenlerin çalıştığı okula göre, okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılaşmaya yol açtığı belirlenmiştir. Okul yöneticileri arasındaki uyumsuzluk her okulun çalışanları açısından yaklaşık aynı derecede etkili olmaktadır.
- Öğretmenlerin yaşlarına göre, okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılaşmaya yol açmadığı belirlenmiştir. Okul yöneticileri arasındaki uyumsuzluktan her yaş grubundaki öğretmenler eşit derecede etkilenmektedir.
- Öğretmenlerin branşlarının, okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılaşmaya yol açmadığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin branşlarının farklı olması okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun çalışanları etkileme düzeyini değiştirmemektedir.
- Çalışma kapsamındaki okullardaki öğrenci sayılarının, okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılaşmaya yol açmadığı belirlenmiştir. Okullardaki öğrenci sayısının az ya da çok olması okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluktan öğretmenlerin etkilenme durumlarını değiştirmemektedir.
- Öğretmenlerin cinsiyetlerinin, okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki etkisi üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılaşmaya yol açmadığı belirlenmiştir. Okul yöneticileri arasındaki uyumsuzluktan erkek olsun kadın olsun tüm öğretmenler eşit derecede etkilenmektedir. Kadınların erkeklerden ya da erkeklerin kadınlardan daha çok etkilenmesi gibi bir durum söz konusu değildir.
- Öğretmenlerin öğrenim durumlarının, okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki etkisi üzerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılaşmaya yol açmadığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin öğrenim durumlarının farklı olması okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluktan etkilenme derecelerini değiştirmemektedir.

## KAYNAKÇA

Akaya, Ş., Yıldız, A., Feyzullah, T., Bülbül, Ö., Bağ, G., Arslan, S., Nar, E., Aşçı, M. ve Kurtoğlu, İ., *Eğitim Yönetimi*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Ders Notları.

Aktan, C.C., *Organizasyon ve Yönetim Teorileri Alanında Çağdaş Yaklaşımlar*, <http://www.canaktan.org/yonetim/yonetim-teorileri/yeni-teoriler.htm>, (Erişim Tarihi: 11.01.2013).

Aktan, C.C., *Resmi Organizasyon ve Yönetim Teorisi: Fayolizm*, <http://www.canaktan.org/yonetim/yonetim-teorileri/fayolizm.htm>, (Erişim Tarihi: 09.01.2013).

Aktan, C.C., *Yönetim Biliminin Doğuşu: Tarihsel Bakış*, <http://www.canaktan.org/yonetim/yonetim-teorileri/tarihsel-bakis.htm>, (Erişim Tarihi: 11.01.2013).

Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Umut Yayın Dağıtım.

Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Bilim Kitap Kirtasiye.

Bingöl, D., (1997). *Personel Yönetimi*, 3. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Can, H. (2002), *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitapevi.

Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. (7. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cüceloğlu, D. (2005). *İnsan ve Davranışı*. (14. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Ergün, M., *Eğitim Yönetimine Giriş*, [www.egitim.aku.edu.tr/tesoy2.ppt](http://www.egitim.aku.edu.tr/tesoy2.ppt), (Erişim Tarihi: 09.01.2013).

Güney, S., (2006). *Davranış Bilimleri*, 3. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Güven, M., (2009), Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Okul Rehberlik Hizmetleri ve Denetimleriyle İlgili Görüşleri, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, The Journal of International Social Research Volume 2 / 9 Fall 2009.

İlhan, E. (1983), *İşletmelerde Davranış*. İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını.

Kartal, S., (2007), “*Türk Eğitim Sisteminde Eğitim Yönetiminin İlk Aşaması: Müdür Yardımcılığı-Bir Model Önerisi-*“, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Burdur.

Kavalcı, Z. (2001). “Çatışma Çözme Becerileri Eğitimi Programının Üniversite Öğrencilerinin Çatışma Çözme Biçimleri Üzerindeki Etkisi” *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Koçel, T. (1984), *İşletme Yöneticiliği*. İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Özcan, H.Ö., (2008), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Disiplin Yaklaşımları*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Sur, H. (2008), *Yönetim, Sağlık Yönetimi, Hastane Yönetimi*. Meram Tıp Fakültesi.2008 Sunumu.

Suter, W. N. (2005), Introduction to educational research: A critical thinking approach, Sage Publication, Inc.

Şimşek, Ş. (2005). Yönetim ve Organizasyon. (8. Baskı). Konya: Günay Ofset.

Taylor, S. E., Peplau, L. A. ve Sears, D. (2007). Sosyal Psikoloji (Çev: Ali Dönmez). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

Tortop, N. , İşbir, G. ve Aykaç, B. (1999). Yönetim Bilimi. (3. Baskı) Ankara: Yargı Yayınevi.

Yıldırım, A. , Şimşek, H. (1999), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayınevi.

Yiğit, R. (2002), İyi Bir Lider Olmanın Yolları. *C.Ü.Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*.

## EKLER

| ANKET FORMU                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Değerli meslektaşlarım ;</b>                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                              |
| Bu araştırma “Okul Yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun okul çalışanları üzerindeki etkisini” belirlemeye yöneliktir.                                                                                                                                                                                   |                                              |
| Bu ankette sizden istenen , ankette yer alan ifadeleri dikkatle okuyarak size en uygun seçeneği işaretlemenizdir. Lütfen ankette yer alan ifadelerin tümünü yanıtlayınız. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel amaçlı ve topluca değerlendirileceğinden ankete <b><u>adınızı yazmaya gerek yoktur.</u></b> |                                              |
| Araştırmaya sağladığınız katkı için teşekkür ederiz.                                                                                                                                                                                                                                                         |                                              |
| Danışman<br>Prof. Dr. Semra Ünal                                                                                                                                                                                                                                                                             | Yüksek Lisans Öğrencisi<br>Celalettin Pekşen |

### BÖLÜM I

Aşağıdaki seçeneklerde size uygun olana (X) işareti koyunuz.

#### 1. Cinsiyetiniz ?

- a. ( ) Kadın b. ( ) Erkek

#### 2. Yaşınız ?

- a. ( ) 25-30 b. ( ) 31-36 c. ( ) 37-42 d. ( ) 43-48 e. ( ) 49 ve daha fazla

#### 3.Öğrenim durumunuz ?

- a. ( ) Ön lisans b. ( ) Lisans c. ( ) Lisans Üstü (Yüksek Lisans, Doktora)

#### 4. Branşınız ?

- |                                                                                         |                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| a. ( ) Türk Dili ve Edebiyatı Öğrt.                                                     | b. ( ) Matematik Öğrt. |
| c. ( ) Tarih Öğrt.                                                                      | d. ( ) Coğrafya Öğrt.  |
| e. ( ) Felsefe Öğrt.                                                                    | f. ( ) Biyoloji Öğrt.  |
| g. ( ) Fizik Öğrt.                                                                      | h. ( ) Kimya Öğrt.     |
| ı. ( ) İngilizce. Öğrt.                                                                 | i. ( ) Almanca Öğrt.   |
| j ( ) Görsel ve İşitsel Ders. Öğrt.(Gör.San.Öğrt.,Tek.Tas.Öğrt.,Müzik Öğrt.,Tek.,Öğrt . |                        |
| k.( )Din Kül.Ah.Bil.Öğrt.                                                               | l.( )Beden Eğ.Öğrt.    |
| m.( )Rehberlik Öğrt.                                                                    | n.( )Bilgisayar Öğrt.  |

#### 5. Okulunuzdaki öğrenci sayısı ?

- a. ( ) 1-500 b. ( ) 501-1000 c. ( ) 1001-2000

## BÖLÜM II

Bu Bölümde her bir ifade ile ilgili düşüncelerinizi en iyi şekilde belirten ölçekteki kutucuğa (X) işareti koyunuz. Mutlaka tüm ifadeleri cevaplayınız.

| NO | Okul yöneticilerinin aralarındaki uyumsuzluğun ;                                                                     | Çok etkiliyor | Bazen etkiliyor | Çok az etkiliyor | Etkilemiyor |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|------------------|-------------|
| 1  | ..... Aralarında iş bölümünün yapılması belirsizliği artıyor                                                         |               |                 |                  |             |
| 2  | ..... Karşılaştıkları olayları farklı yorumlayarak değerlendiriyorlar                                                |               |                 |                  |             |
| 3  | ..... Karar verirken aralarında görüş birliğine varamıyorlar                                                         |               |                 |                  |             |
| 4  | ..... Değişime ve yeniliklere bakış açılarının farklılığı                                                            |               |                 |                  |             |
| 5  | ..... Müdürün yapılan işleri sürekli eleştirmesi                                                                     |               |                 |                  |             |
| 6  | ..... Müdürün diğer idarecilerin sürekli görevlerini yerlerine getiremediklerini ima etmesinin oluşturduğu küskünlük |               |                 |                  |             |
| 7  | ..... Müdürün diğer idarecilerin eksikliklerini, açılarını bulmaya çalışarak motivasyonlarını bozması                |               |                 |                  |             |
| 8  | ..... Müdürün, diğer idarecilerin başarılarını küçümsemesi                                                           |               |                 |                  |             |
|    | ..... Diğer idarecilerin                                                                                             |               |                 |                  |             |

|    |                                                                                                    |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 9  | görevlerinin dışındaki işleri yapmak durumunda kalması                                             |  |  |  |  |
| 10 | ..... Aralarında siyasi görüş ayrılıklarının olması                                                |  |  |  |  |
| 11 | ..... Yönetmelikleri ve uygulamaları iyi bilenlerin baskıcı ve etkili bir tutum göstermesi         |  |  |  |  |
| 12 | ..... Müdürün, diğer idarecilerin görüşlerinden yararlanmaması                                     |  |  |  |  |
| 13 | ..... Müdürün, diğer idarecileri beceriksiz bulması                                                |  |  |  |  |
| 14 | ..... Öğretmenlerin iletişim problemlerini orta çıkarması                                          |  |  |  |  |
| 15 | ..... Öğretmenlerin sevgi saygısını kaybetmeye neden olması                                        |  |  |  |  |
| 16 | ..... Verilen görevlerin takibi yapılmadığından okulun kaos ortamına dönüşmesi                     |  |  |  |  |
| 17 | ..... Okulda yapılması gereken işleri yavaşlatması                                                 |  |  |  |  |
| 18 | ..... Okulu sahiplenme duygusunun giderek zayıflaması                                              |  |  |  |  |
| 19 | ..... okulda karşılaşılan problemlerin çözümü üzerinde yeterince durulmaması                       |  |  |  |  |
| 20 | ..... Müdürün, yetkilerini aşırı kullanmaya meyil etmesi                                           |  |  |  |  |
| 21 | Müdürün giderek çalışanlarına da ön yargılı davranması                                             |  |  |  |  |
| 22 | ..... Okulu eksikliklerinin ve fiziksel ihtiyaçlarının karşılanması üzerinde yeterince durulmaması |  |  |  |  |
| 23 | ..... Eğitim-Öğretim kalitesi ile yeterince ilgilenilmemesi                                        |  |  |  |  |

|           |                                                                                                                      |  |  |  |  |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| <b>24</b> | ..... Öğretmenlerin yöneticilere güveninin sarsılması                                                                |  |  |  |  |
| <b>25</b> | ..... Yöneticilerin birbirleriyle uğraşması nedeniyle öğretmenlere yeterince destek verilmemesi                      |  |  |  |  |
| <b>26</b> | ..... Yöneticilerin uyumsuz davranışlarının çalışanları işlerinden soğutmaları                                       |  |  |  |  |
| <b>27</b> | ..... Okuldaki olumsuzlukların artmasının şikayetleri çoğaltması                                                     |  |  |  |  |
| <b>28</b> | ..... Müdürün, diğer idarecilerin yetkilerini sınırlandırması birçok işin yapılmasını engellemesi ya da geciktirmesi |  |  |  |  |
| <b>29</b> | ..... Çalışma koşullarının giderek kötüleşmesi                                                                       |  |  |  |  |
| <b>30</b> | ..... Yöneticilikteki yetersizliklerin giderek baskı kurarak kapatılmaya çalışılması                                 |  |  |  |  |

**ÖZGEÇMİŞ**  
**Celalettin PEKŞEN**

**Kişisel Bilgiler :**

Doğum Tarihi 01.05.1976  
Doğum Yeri Tokat  
Medeni Durumu: Evli

**Eğitim :**

İlkokul 1981-1986 Küçüközlüköyü İlkokulu  
Ortaokul 1986-1991 Zile Alparslan Ortaokulu  
Lise 1991-1993 Zile Lisesi  
Lisans 1996-2000 Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fak.,  
Türk Dili ve Edebiyatı Öğrt.  
Yüksek Lisans 2011-Devam ediyor Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

**Çalıştığı Kurumlar:**

2010-Devam ediyor Tokat Anadolu Lisesi Müdür Yardımcısı  
2009-2010 Zile 75.Yıl Anadolu Lisesi Edebiyat Öğrt.  
2005-2009 Zile Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Edebiyat Öğrt.  
2004-2005 Polatlı Sakarya İlköğretim Okulu Edebiyat Öğrt.  
2002-2005 Polatlı Mesleki Eğitim Merkezi Türkçe Öğrt.  
2001-2002 Ankara Kanuni Lisesi Edebiyat Öğrt.  
2000-2001 Ankara Özel Öğretim Kurumunda Türkçe Öğrt.