



T.C
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

İLKOKUL VE ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN
ÇATIŞMALARDAN YARARLANMA DÜZEYLERİ

Yavuz Selim ERAN
20114102086

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

İSTANBUL 2013



T.C
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

İLKOKUL VE ORTAOKULLARDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN
ÇATIŞMALARDAN YARARLANMA DÜZEYLERİ

Yavuz Selim ERAN
20114102086

Danışman
Prof. Dr. Semra ÜNAL

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

İSTANBUL 2013



YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

YÜKSEK LİSANS

TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

22/03/2013

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Yardımcı Doç. Dr. ERAN, 22/03/2013 tarihinde yapılan "İktisadi ve Sosyal Hayatımızda Göçmen Yabancı Yöneticilerin Çeşitli Alanlardan Yararlanma Düzeyleri" 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 İNAL

İmzası : S. İNAL

Jüri Üyesi

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

İmzası : S. ADA

Jüri Üyesi

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

İmzası : M. MERAL

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	IX
ÖZET	X
ABSTRACT	XI
TABLOLAR.....	XII
KISALTMALAR.....	XVI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XVII
BÖLÜM 1	1
GİRİŞ.....	1
1.1. PROBLEM DURUMU.....	1
1.2. PROBLEM CÜMLESI	3
1.3. ALT PROBLEMLER	3
1.4. DENENCE.....	3
1.5. SAYILTIAR.....	4
1.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	4
1.7. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	4
1.8. ARAŞTIRMANIN ÖNEML.....	4
1.9. TANIMLAR.....	5
BÖLÜM 2	7
2.1. Kuramsal Kaynaklar	7
2.1.1.Çatışmanın Tanımı	7
2.1.1.1. Yönetimin Çatışmaya İlişkin Görüşleri.....	8
2.1.1.1.1. Geleneksel Görüş.....	9
2.1.1.1.2. Davranışçı Görüş:	9
2.1.1.1.3. Etkileşimci Görüş:	9
2.1.1.2. Çatışma Kaynakları	10
2.1.1.2.1. Kıt Kaynaklar İçin Rekabet:	10
2.1.1.2.2. Görevlerin Birbirine Bağımlılığı:	11
2.1.1.2.3. Faaliyetlerin Farklılığı:	11
2.1.1.2.4. Yetkinin Belirgin Olmaması:	12
2.1.1.2.5. Amaçların Farklılıkları:	12
2.1.1.2.6. Statü Sorunları:	12
2.1.1.2.7.İletişim Engelleri:	13
2.1.1.2.8.Örgütlerde Farklılaşmalar:.....	14
2.1.1.2.9. Bireysel Özellikler:.....	14
2.1.1.2.10. Algılama Farklılıkları:	14
2.1.1.2.11. Ayrımcılık:	15
2.1.1.3.Çatışmanın Aşamaları	15
2.1.1.3.1. Basit Farklılık	15
2.1.1.3.2. Anlaşmazlık.....	15
2.1.1.3.3. Uzlaşmak	15

2.1.1.3.4. Zıtlasma	16
2.1.1.3.5. Yasal Çekişme	16
2.1.1.3.6. Şiddet Ve Kavga.....	16
2.1.1.4.Çatışma Kavramına İlişkin Yanılgılar Ve Gerçekler	17
2.1.1.5. Düzeyine Göre Çatışma Türleri.....	17
2.1.1.5.1. Birey içi çatışma:	17
2.1.1.5.1.1. Yaklaşma -Yaklaşma çatışması:	18
2.1.1.5.1.2. Kaçınma - Kaçınma çatışması:	18
2.1.1.5.1.3. Yaklaşma – Kaçınma çatışması:	18
2.1.1.5.2. Bireyler arası çatışma	19
2.1.1.5.3. Grup İçi Çatışmalar	19
2.1.1.5.4. Gruplar arası Çatışma	20
2.1.1.5.4.1. Gruplar arası rekabet:	21
2.1.1.5.4.2.Örgütsel nedenler:.....	21
2.1.1.6. Bireydeki Biçimlerine Göre Çatışma Türleri	21
2.1.1.6.1. Amaç Çatışmaları:	21
2.1.1.6.2. Rol Çatışmaları:	22
2.1.1.6.3. Kurumsallaşmış Çatışmalar	22
2.1.1.6.4. Engellenme	22
2.1.1.7.Çatışmanın Analiz Edilmesi	23
2.1.1.8.Çatışma İle Başa Çıkma Yöntemleri	23
2.1.1.8.1.Çatışmayı Uyarma Teknikleri	24
2.1.1.8.1.1.Örgütte Haberleşme Alanında Yeni Düzenlemeler:	24
2.1.1.8.1.2.Örgütü Yeniden Yapılandırma:	24
2.1.1.8.1.3.Rekabetin Teşvik Edilmesi:.....	24
2.1.1.8.1.4. Uygun Yöneticilerin Seçimi:	24
2.1.1.8.2.Çatışmayı Çözme Teknikleri	24
2.1.1.8.2.1. Kaçınma:.....	25
2.1.1.8.2.2.Müşfik Yaklaşım:	26
2.1.1.8.2.3.Rekabetçi Yaklaşım:.....	26
2.1.1.8.2.4.Taviz Verme:	26
2.1.1.8.2.5.İşbirliği:	27
2.1.1.8.3.Çatışmanın Çözüm Yaklaşımları.....	28
2.1.1.8.3.1. Bilmemezlikten Gelme, Kaçınma veya Kayıtsızlık Yaklaşımı	28
2.1.1.8.3.2.Geciktirme Yaklaşımı.....	28
2.1.1.8.3.3. İnandırma Yaklaşımı	28
2.1.1.8.3.4.Yumuşatma Yaklaşımı	29
2.1.1.8.3.5.Sorun Çözme Yaklaşımı	29
2.1.1.8.3.6.Pazarlık Etme ve Karşılıklı Ödün Verme	29
2.1.1.8.3.7. Oylama (Reye Koyma) Yöntemi.....	29
2.1.1.8.3.8.Çatışmanın Etkilerini Değerleme Yöntemi	30
2.1.1.8.3.9. Meşgul Etme Yöntemi.....	30
2.1.1.8.3.10. Yeni Olanaklar Bulunması	30

2.1.1.8.2.11. Daha Önemli ve Kapsamlı Amaçlar Belirleme	30
2.1.1.9.Çatışmanın Olumsuz Sonuçların Azaltmak İçin Dikkat Edilecek Diğer Konular ..	31
2.1.1.10.Çatışmanın Örgüt Açısından Yarar Ve Zararları.....	31
2.1.1.10.1.Çatışmanın Yararları.....	31
2.1.1.10.2.Çatışmanın Zararları	34
2.1.1.11.Çatışma Süresince İletişim:	34
2.1.1.12.Çatışma Yönetim Teknikleri	36
2.1.1.12.1.Örgütün Bir Bütün Olarak Amaçları ve Etkinliğinin Vurgulanması:.....	36
2.1.1.12.2. Belirli ve İyi Tanımlanmış Görevler Verme:	36
2.1.1.12.3. Gruplar Arası İletişim:.....	36
2.1.1.12.4. Kazan-Kaybet Durumlarından Kaçınma:	37
2.1.1.12.5. Ortak Bir Düşmana Yönelim:.....	37
2.1.1.12.6. Ortak Hedef ve Amaçlar Geliştirmek:.....	37
2.1.2. Yönetim ve Organizasyon	38
2.1.2.1. Yönetim Organizasyonun Bazı Temel Kavramları	38
2.1.2.2.Yönetme ve Emir.....	40
2.1.2.3. Organizasyonu ve İletişimi Örgütlemek.....	41
2.1.2.4. İnsan İlişkilerinin Tanımı	42
2.1.2.5. Takım Çalışması Kavramını Yerleştirmek	44
2.1.2.6. Eğitimde Liderlik Ve İletişim.....	45
2.1.2.7.İletişimin Niteliğini Belirleyen Faktörler	45
2.1.2.8.İletişim Türleri (Kişilerarası İletişim Sınıflaması)	47
2.1.2.8.1. Kişilerarası iletişim.....	47
2.1.2.8.2. Yönetimsel iletişim:.....	47
2.1.2.8.2.1. Formal (Resmi, biçimsel) iletişim:	47
2.1.2.8.2.2. İnformal (Gayri Resmi) İletişim	48
2.1.2.9.İletişimci Olarak Okul Yöneticisinin Roller Şunlardır:	48
2.1.2.9.1. Yöneticilerin entelektüel özellikleri:	50
2.1.2.9.2. Yöneticinin Karaktere İlişkin Özellikleri:	50
2.1.2.10. Kişilerarası İletişim Çatışmalarına İlişkin Sınıflama	55
2.1.2.10.1. Başlangıç Faktörleri.....	55
2.1.2.10.2.Sonuç Faktörleri:	56
2.1.2.11. İletişim Çatışmalarına Etki Eden Faktörler	57
2.1.2.12. Eğitimde İletişim	58
2.1.2.13. Yönetici Davranış Biçimleri.....	59
2.1.2.14. Yönetmenin Unsurları	60
2.1.2.14.1. Karar Verme:	60
2.1.2.14.2. Haber Verme:	61
2.1.2.14.3. Örgütlendirme:.....	61
2.1.2.14.4. Harekete geçirme:.....	61
2.1.2.14.5. Yükseltme:.....	61
2.1.2.15. Koordinasyon	61
2.1.2.15.1. Koordinasyon İlkeleri	61

2.1.2.15.2. Koordinasyon türleri:.....	62
2.1.2.16.Örgütsel Bağlılık	63
2.1.2.17. Eğitim Sistemi Ve Okullar	64
2.1.2.18. Eğitimde Liderlik.....	65
2.1.2.19. Eğitim Yönetimi	65
2.1.2.20. Yönetim Süreçleri.....	67
2.1.2.21. Zaman Yönetimi	67
2.1.2.22.Öğretimsel Liderlik	68
2.1.2.22.1.Öğretim Liderinin Özellikleri.....	69
2.1.2.22.2. Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması.....	69
2.1.2.22.3.Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi.....	70
2.1.2.23. Etkili Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri	71
2.1.2.24. Okulun Etkililiğini Ölçmeye Dönük Modeller	72
2.1.2.24.1. Amaç Modeli:.....	72
2.1.2.24.2. Sistem Modeli:.....	72
2.1.2.24.3. Ekolojik ya da Çevresel Model:	73
2.1.2.25. Yönetimde İnsan İlişkileri	73
2.1.2.26. Okul Yönetimi	74
2.1.2.26.1.Okul Müdürünün Sorumlulukları	75
2.1.2.26.2. Okul Yönetiminde Dikkat Edilecek Hususlar	76
2.1.2.27.İlgili Araştırmalar	77
2.1.2.27.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	77
2.1.2.27.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	78
BÖLÜM 3.....	79
METODOLOJİ	79
3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	79
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	79
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI	80
3.4 VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ:	80
BÖLÜM 4.....	82
BULGULAR	82
4.1. Yöneticilerin bağımsız değişkenlere verdikleri cevaplara ilişkin bulgular	82
4.2 Yöneticilerin bağımsız değişkenlere göre bağımlı sorulara verdiği cevaplara ilişkin bulgular.....	86
4.3. Yöneticilerin bağımlı sorulara verdiği cevapların “Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma” dağılımı değişkenine İlişkin Bulguları	122
4.4. Yöneticilerin bağımlı sorulara verdiği cevapların “Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma” dağılımı değişkenine ilişkin sonuçları:	123
BÖLÜM 5.....	128
TARTIŞMALAR	128
5.1. Yöneticilerin bağımsız değişkenlere verdikleri cevaplara ilişkin tartışmalar	128

5.2. Yöneticilerin bağımsız değişkenlere göre bağımlı sorulara verdiği cevaplara ilişkin tartışmalar	130
5.3. Yöneticilerin bağımlı sorulara verdiği cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapmasına göre dağılımına ilişkin tartışmalar	139
BÖLÜM 6.....	141
SONUÇLAR.....	141
6.1. Yöneticilerin, bağımsız değişkenlere verdikleri cevaplara ilişkin sonuçlar:	141
6.2. Yöneticilerin, bağımsız değişkenlere göre bağımlı sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar:	142
6.3. Yöneticilerin, Bağımlı Sorulara Verdiği Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama Ve Standart sapmasına göre dağılımına ilişkin sonuçlar	146
BÖLÜM 7	147
ÖNERİLER.....	147
7.1. Uygulayıcılar için öneriler.....	147
7.2. Araştırmacılar için öneriler.....	150
KAYNAKLAR.....	151
EK.1.İSTANBUL EYÜP İLÇESİ OKULLAR LİSTESİ	156
EK.2.İSTANBUL BAYRAMPAŞA İLÇESİ OKULLAR LİSTESİ	158
EK.3.ANKET FORMU	159
EK.4. ÖZGEÇMİŞ	162

ÖNSÖZ

Örgütü bireyler oluşturur. Bu nedenle bireyleri örgütlerden ayrı düşünmek olanaksızdır. Her bireyin isteği ve örgüte olan katkısı bir diğerinden farklı olacağından çatışmanın olması beklenen bir sonuçtur. Örgütlerde meydana gelen çatışmaların yöneticiler tarafından doğru algılanması ve yönetilmesi gerekir. Çatışmalar doğru yönetildiğinde örgüte ve topluma yararlı sonuçları olmaktadır.

Örgütlerin işleyişinde yapılan çalışmalar sırasında birey veya grupların arasında meydana gelen çatışmalar yapılan faaliyetleri ya sona erdirir veya içinden çıkılmaz hale sokar. Bu nedenle yöneticiler bu faaliyetler sırasında yaşanan çatışmaları kontrol etmelidirler. Örgüt içinde kontrol altında olan çatışmalar bireysel yeteneklerin gerçekleştirdiği yaratıcılık faaliyetlerinin ortaya çıkmasına neden olur. Çatışmasız bir grup durgundur. Bunu sonucunda var olan kapasite tam olarak kullanılamayacaktır. Yöneticilere düşen görev yönettiği örgütlerde bireylerin etkileşimlerini çatışma olarak görmemeli, bu tür etkileşimlerden doğan çatışmalara izin vermeli, bundan korkmamalıdır. Yöneticiler çatışmaların temel sebepleri olan iletişim eksikliği, amaç farklılığı ve kaynakların paylaşımından doğan sorunları doğru zamanda çözdüklerinde kurumu belirlenen amaçlarına ulaşmada önemli bir iş başarmış olacaklardır. Eğitim örgütlerinden sorumlu yöneticilerin çatışmaları iyi yönettiğinde örgütün enerjisine olumlu katkı yapacaktır. Yöneticilerin kontrolü altında gerçekleşen çatışmalar sonucu örgüt iklimi sağlıklı olacak, okuldan hizmet alan bireyler için de belirlenen amaçlar gerçekleşecektir.

Çatışmanın yaşandığı bir örgüt daima dinamik bir yapıdadır. Yaşanan dinamizm kurumun dışındaki etkilediği kitlelerce her an gözlem altında olmasına neden olacaktır. Bu gözlem kurumun bu kitlelerle olan etkileşimini de artıracaktır. Yönetici bu etkileşimden yararlanmasını biliyorsa amaçlara ulaşmada sorun yaşamayacaktır.

Bu araştırma ile ilk ve ortaokul yöneticilerinin çatışmalardan yararlanma düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Tez konusunun seçiminde ve tamamlanması sürecinde desteğini esirgemeyen tez danışmanım sayın Prof. Dr. Semra Ünal'a teşekkür ve saygılarımı sunuyorum. Anketlerin dağıtılmasında ve toplanmasında yardım eden arkadaşlarıma ve meslektaşlarıma, desteğini benden esirgemeyen aileme teşekkürlerimi sunarım.

Yavuz Selim ERAN

İstanbul 2013

ÖZET

Bu araştırma, İlkokul ve Ortaokul yöneticilerinin çatışmalardan yararlanma düzeylerini belirlemeye çalışmak, elde edilen bulgulara ve sonuçlara uygun öneriler oluşturmak amacıyla yapılmıştır.

Araştırma için 2012–2013 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili, Bayrampaşa ve Eyüp ilçelerinde bulunan İlkokul ve Ortaokullar örneklem olarak alınmıştır. Araştırma için alan uzmanı Prof. Dr Semra ÜNAL gözetiminde yöneticilere uygulanmak üzere bir anket geliştirilmiştir.

Araştırmanın birinci bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, denence, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır. İkinci bölümde çatışma kavramı ile ilgili tanımlamalar, çatışma konusundaki yaklaşımlar, çatışmanın olumlu ve olumsuz yönleri, çatışma yönetimi ile ilgili bilgiler, yönetim kavramı, yöneticinin özellikleri, eğitim yönetimi, eğitimde iletişim türleri, yönetim süreçleri, okul yönetimi, öğretimsel liderlik, yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalar yer almaktadır. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan evren ve örneklem; verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar, verilerin işlenmesi ve araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır. Dördüncü bölümde resmi ve özel okullarda çalışan yöneticilere uygulanan anket çalışması sonuçlarından elde edilen tabloların frekansları ve ilişkisiz gruplar t testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe testine ait bulgular yer almaktadır. Beşinci bölümde sonuçlara yönelik tartışmalara yer verilmektedir. Altıncı bölümde çalışmada elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve alt problemlere ilişkin sonuçlara yer verilmektedir. Yedinci bölümde elde edilen bulgulardan ve ulaşılan sonuçlardan yararlanılarak, önerilerde bulunulmuştur.

ABSTRACT

This research has been performed to determine the levels of making use of conflicts by primary and secondary school administrators and to make appropriate recommendations that are compatible to the findings and conclusions of the study.

Elementary and Secondary Schools located in the districts of Bayrampasa and Eyüp in the province of Istanbul are taken as sample for the research during the academic year of 2012-2013. A questionnaire for school administrators has been developed under the supervision of Professor Dr. Semra ÜNAL

The first part of the study includes the state of the problem that is the basis of the research, the problem statement, sub-problems, hypothesis, assumptions, limitations and definitions. Definitions related to the concept of conflict, approaches to conflict, positive and negative aspects of conflict, understanding of conflict management, management concept, characteristics of managers, education management, types of communication in education, management processes, school administration, instructional leadership, and domestic and foreign research in the literature appear in the second part. Research method is discussed in the third section. The environment and the sample used in this study, work done for data collection, data processing and statistical techniques used in the research are explained in this chapter. The fourth part comprises the frequencies of tables obtained from the results of the survey that was applied to administrators, and unrelated sample test, one-way variance analysis (ANOVA) and Post-Hoc Scheffe test. Discussions about the results are given in the fifth chapter. Consists of the conclusions based on the findings of the study and the results of the sub-problems in sixth chapter. Suggestions are presented by making use of the findings and results mentioned in the seventh chapter.

TABLÖLAR

Tablo 1 Yöneticilerin “Cinsiyet” değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri....	85
Tablo 2 Yöneticilerin “Yaş” değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri	86
Tablo 3 Yöneticilerin “Medeni Durum” değişkenine göre frekans ve yüzde	86
Tablo 4 Yöneticilerin “Meslek Kıdemi” değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri	87
Tablo 5 Yöneticilerin “Okuldaki hizmet süresi”değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri.	87
Tablo 6 Yöneticilerin “Eğitim Durumu” değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri....	88
Tablo 7 Yöneticilerin “Okul Türü” değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri	88
Tablo 8: Yöneticilerin “Okul Düzeyi” değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri.....	89
Tablo 9 Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre “Okulda iletişimin geliştirilmesi yönünde çalışmam gerektiğini anladım.” ifadesi için yapılan İlişkisiz Grup T Testi Sonuçları.....	89
Tablo 10 Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre “Okuldaki laboratuvar vb yerlerin kullanılmasında dengenin kurulmadığını anladım.” ifadesi için yapılan İlişkisiz Grup T Testi Sonuçları	90
Tablo 11 Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre “Öğretmenler arasında farklı tutum ve davranışların zamanında görülmediğini anladım.” ifadesi için yapılan İlişkisiz Grup T Testi Sonuçları.....	90
Tablo 12 Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre “Öğretmenlerin görüşlerine, gruplar oluşturmalarına ve etkinliklerde bulunmalarına göz yumulduğunu anladım.” ifadesi için yapılan İlişkisiz Grup T Testi Sonuçları.....	91
Tablo 13 Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre “Öğretmenlere farklı yaklaşımlarda bulunulduğunu öğrendim.” ifadesi için yapılan İlişkisiz Grup T Testi Sonuçları.....	91
Tablo 14 Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre “Çatışmaların çözümü için yeni stratejiler geliştirilmesi gerektiğini anladım.” ifadesi için yapılan İlişkisiz Grup T Testi Sonuçları...	92
Tablo 15 Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre“Öğretmenlerin niteliğini yükseltmek için yeni çalışmaların yapılması gerektiğini anladım”ifadesi için yapılan İlişkisiz Grup T Testi Sonuçları..	92
Tablo 16 Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre “Sorunların çözümünde yöneticilerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği anladım.” ifadesi için yapılan İlişkisiz Grup T Testi Sonuçları	93
Tablo 17 Yöneticilerin yaş değişkenine göre “Okulun yeni amaçlar edinmesi gerektiği anladım.” ifadesine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları.....	94

Tablo 18 Yöneticilerin yaş değişkenine göre “Okulun yeni amaçlar edinmesi gerektiği anladım.” ifadesine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları.....	95
Tablo 19 Yöneticilerin yaş değişkenine göre “Yeni disiplin kurulları geliştirmenin gerekliliğini anladım.” ifadesine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları.....	96
Tablo 20 Yöneticilerin yaş değişkenine göre “Yeni disiplin kurulları geliştirmenin gerekliliğini anladım.” ifadesine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları.....	97
Tablo 21.Yöneticilerin yaş değişkenine göre “Öğretmenlerin niteliğini yükseltmek için yeni çalışmaların yapılması gerektiğini anladım.”ifadesine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları.....	98
Tablo 22 Yöneticilerin yaş değişkenine göre “Öğretmenlerin niteliğini yükseltmek için yeni çalışmaların yapılması gerektiğini anladım.”Ifadesine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları	99
Tablo 23.Yöneticilerin yaş değişkenine göre “Sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği anladım.” ifadesine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları...	100
Tablo 24 Yöneticilerin yaş değişkenine göre “Sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği anladım.” ifadesine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları...	101
Tablo 25 Yöneticilerin medeni durum değişkenine göre “Sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları.....	102
Tablo 26 Yöneticilerin mesleki kıdem değişkenine göre “Yetkilerin dağılımında değişiklik yapılması gerektiği anladım.” ifadesi ile ilgili görüş farklılıkları.....	103
Tablo 27 Yöneticilerin mesleki kıdem değişkenine göre “Yetkilerin dağılımında değişiklik yapılması gerektiği anladım.”ifadesine ilişkin görüş farklılıklarının analizi.....	104
Tablo 28.Yöneticilerin Mesleki Kıdem değişkenine göre “Sorunların çözülmesi ile çalışanların daha nitelikli çalışmalar yapabileceklerini anladım.” ifadesi ile ilgili görüş farklılıkları.....	105

Tablo 29 Yöneticilerin Mesleki kıdem değişkenine göre “Sorunların çözülmesi ile çalışanların daha nitelikli çalışmalar yapabileceklerini anladım.”ifadesine ilişkin görüş farklılıklarının analizi.....	106
Tablo 30.Yöneticilerin Mesleki Kıdem değişkenine göre “Çatışmaların çözümü için yeni stratejiler geliştirilmesi gerektiğini anladım.” ifadesi ile ilgili görüş farklılıkları.....	107
Tablo 31 Yöneticilerin Mesleki Kıdem değişkenine göre “Çatışmaların çözümü için yeni stratejiler geliştirilmesi gerektiğini anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıklarının analizi...	108
Tablo 32.Yöneticilerin Mesleki Kıdem değişkenine göre “Öğretmenlerin niteliğini yükseltmek için yeni çalışmaların yapılması gerektiğini anladım” ifadesi ile ilgili görüş farklılıkları.....	109
Tablo 33.Yöneticilerin Mesleki Kıdem değişkenine göre “Öğretmenlerin niteliğini yükseltmek için yeni çalışmaların yapılması gerektiğini anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıklarının analizi.....	110
Tablo 34.Yöneticilerin Mesleki Kıdem değişkenine göre “Sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği anladım” ifadesi ile ilgili görüş farklılıkları.....	111
Tablo 35.Yöneticilerin Mesleki Kıdem değişkenine göre “Sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıklarının analizi.....	112
Tablo 36.Yöneticilerin Okuldaki Hizmet Süresi değişkenine göre “Okulda iletişimin geliştirilmesi yönünde çalışmam gerektiğini anladım.” ifadesi ile ilgili görüş farklılıkları....	113
Tablo 37.Yöneticilerin Okuldaki Hizmet süresi değişkenine göre “Okulda iletişimin geliştirilmesi yönünde çalışmam gerektiğini anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıklarının analizi.....	114
Tablo 38.Yöneticilerin Okuldaki Hizmet süresi değişkenine göre “Okulun önceki amaçlarının işlevsel hale gelmesi gerektiğini anladım.” ifadesi ile ilgili görüş farklılıkları	115
Tablo 39.Yöneticilerin Okuldaki Okul Hizmet süresi değişkenine göre “Okulun önceki amaçlarının işlevsel hale gelmesi gerektiğini anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıklarının analizi.....	116
Tablo 40.Eğitim durumu değişkenine göre “Çatışmadaki tarafların tartışmalarında ortaya çıkan yeni görüşlerden yararlanmam gerektiğini anladım”ifadesi ile ilgili görüş farklılıkları	117

Tablo 41. Eğitim durumu değişkenine göre “Çatışmadaki tarafların tartışmalarında ortaya çıkan yeni görüşlerden yararlanmam gerektiğini anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıklarının analizi.....	118
Tablo 42.Yöneticilerin okul türü değişkenine göre “Okulun yeni amaçlar edinmesi gerektiği anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları.....	119
Tablo 43.Yöneticilerin okul türü değişkenine göre “Okulun önceki amaçlarının işlevsel hale gelmesi gerektiğini anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları.....	119
Tablo 44.Yöneticilerin okul türü değişkenine göre “Yeni disiplin kurulları geliştirmenin gerekliliğini anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları.....	120
Tablo 45.Yöneticilerin okul türü değişkenine göre “Yöneticinin daha farklı bir yönetim modeli uygulaması gerektiğini anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları.....	120
Tablo 46.Yöneticilerin okul türü değişkenine göre “Okuldaki laboratuvar vb yerlerin kullanılmasında dengenin kurulmadığını anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları.....	121
Tablo 47.Yöneticilerin okul türü değişkenine göre “Öğretmenler arasında farklı tutum ve davranışların zamanında görülmediğini anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları....	122
Tablo 48.Yöneticilerin okul türü değişkenine göre “Öğretmenlerin görüşlerine, gruplar oluşturmalarına ve etkinliklerde bulunmalarına göz yumulduğunu anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları.....	122
Tablo 49.Yöneticilerin okul türü değişkenine göre “Öğretmenlere farklı yaklaşımlarda bulunulduğunu öğrendim.” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları.....	123
Tablo 50.Yöneticilerin okul türü değişkenine göre “Problem çözme becerisi konusunda kendimi yetiştirmem gerektiğini anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları.....	123
Tablo51.Yöneticilerin okul türü değişkenine göre “Okulun daha huzurlu bir çalışma ortamına kavuşması için çalışmalar yapmam gerektiğini anladım”ifadesine ilişkin görüş farklılıkları.	124
Tablo 52.Yöneticilerin bağımlı sorulara verdiği cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapmasına göre dağılımı.....	125

KISALTMALAR

TDK: Türk Dil Kurumu

DMK: Devlet Memurları Kanunu

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

WEB: World Wide Web “Dünyayı saran ağ”

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Örgütsel Yönetme Stilleri.....	25
--	----

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, denence, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Okullar içinde bulundukları ülkelerin bireylerini geleceğe taşırlar. Okulların bu dinamik yapısı içinde toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken kendi içinde ekonomik sosyal ve bürokratik değişimler ve buna bağlı olarak da çeşitli sorunlar yaşarlar. Bu sorunların açığa çıkma şekli yaşanan çatışmalarla olmaktadır.

Yöneticiler, çeşitli ihtiyaç, amaç ve beklentileri bulunan örgüt çalışanlarının hem kendi aralarındaki hem de kendileri ve örgüt arasındaki farklılıkları yönetip uyum sağlamalarını sağlayan bireylerdir.

Çatışma; bir menfaat, güç ve statü çekişmesi olarak da tanımlanabilir. Çatışma bir ya da birden fazla toplumsal ya da kişisel tarafın aşağıdaki durumlardan biri ile karşılaştığında ortaya çıkabilir (Karip,2011,s.1-2).

Eğitim kurumlarında çalışanlar arasındaki farklılıkların örgütlerde çatışmalara yol açması doğal bir neticedir. Birey ve örgüt açısından önem taşıyan çatışmaları yönetmek için çatışma konusunda yeterli ve sağlıklı bilgilere sahip olan yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü örgütlerde meydana gelen çatışmalar ile bunların örgütsel hedefler yönünde yapıcı ve yaratıcı bir şekilde yönetilmeleri, yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde almaktadır (Simsek, Akgemci ve Çelik, 1998, s. 169).

Çatışmalar, okullarda kimi zaman bireyler arasında kimi zaman da gruplar arasında meydana gelen anlaşmazlıklar olarak tanımlanabilir. Çatışmaların meydana gelmesine neden olan pek çok çatışma kaynağı vardır. Okuldaki kaynakların paylaşımı, bireysel farklılıklar, çatışan amaçlar, farklı değer yargıları, farklı algılamalar, yönetim belirsizliği ve statü farkları gibi nedenlerden dolayı okullarda çatışmalar ortaya çıkabilir. Bu çatışma

türleri; çatışmanın niteliğine, çatışmanın ortaya çıkış şekline, çatışmaya taraf olanlara ve çatışmanın örgüt içindeki yerine göre sınıflandırılabilir (Elma, 1998, s.14).

Eğitim kurumlarında yaşanan her çatışmaya olumsuz bir gözle bakmamak gerekir. Çatışma, olumsuz bir yargı olmasına karşın doğru şekilde yönlendirip, örgütün yararları ve amaçları doğrultusunda çözüme ulaştırabilir. İşte bu noktada çatışma yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Çatışma yönetimi, örgütlerde birey ve ya gruplar arasında, çeşitli nedenlerden kaynaklanan çatışmaları, tanıyıp, örgüt yararına çözmeyi amaçlayan bir yönetim şeklidir (Demirtaş ve Güneş, 2002,s.28). İyi yönetilmeyen çatışmalar, bireysel sorunlarla birlikte örgütün amaçlarına ulaşmasını engellemek gibi daha büyük sorunlara da yol açabilirler.

Okul toplumu çok farklı bireylerden oluşmaktadır. Okul içerisinde insan boyutunun baskın olması, okul liderlerinin insan ilişkileri açısından uzman olmasını zorunlu kılmaktadır. Okul lideri zaman zaman meslektaşlarıyla anlaşmazlığa düşebilir. Lider, meslektaşları ile olan anlaşmazlıklarında hem dostça davranmalı, hem de bunu meslekten olmayanlar ile tartışmaktan kaçınmalıdır. Marphet (1959), anlaşmazlıkların dostça çözümlenebilmesi için, yöneticiyle astları ve üstleri arasındaki iletişimin olanaklar ölçüsünde dolaysız olması sağlanmalıdır (Akt: Bursalıoğlu, 2002). Okul yöneticisinin, kendisini bir eğitim lideri olarak tanımlayabilmesi için çatışma konusunda gerekli donanıma sahip olması gerekmektedir. Çünkü okul yöneticisi, personeli ile arasındaki çatışmaları ortadan kaldıramadıkça sağlıklı bir okul iklimi oluşturamaz.

Çatışmalarla karşı karşıya kaldıklarında yöneticilerin, çatışmanın çözümünde bazen yetkilerini kullanarak baskıcı bir tutum sergiledikleri, bazen çatışmadan kaçındıkları, bazen de tarafların fikirlerini alarak uzlaşmalarını sağladıkları görülmektedir. Yöneticilerin çatışmayı olumlu yönlendirmesi, alanda yapılan araştırmaları takip edip, çatışma yönetimi ile ilgili bilgiye sahip olmasıyla ilgilidir. Eğer yönetici çatışma yönetimi ile ilgili konuları takip edip, kendini güncelleyip kararlar alıyorsa çatışmaları daha verimli şekilde çözebilecektir.

Ülkemizdeki eğitim örgütlerinin yönetim kadroları oluşturulurken herhangi bir uzmanlık birikimi istenmemektedir. Yöneticiler, öğretmenlik mesleğinden yöneticiliğe geçen kişilerden oluşmaktadır. Bu da çoğu zaman eğitim yönetiminin aksamalara maruz

kalmasına, çatışmaların olumlu sonuçlanamamasına neden olmaktadır. Çatışmalar sosyal yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır. Çatışmalar bir örgütte bireylerin ve grupların beraber çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ya da karışmasına neden olan olaylardır (Eren, 2004, s. 553).

Eğitim yöneticileri, okulu yönetmenin dışında okulda var olan çatışmaları örgütün amaçları doğrultusunda yönetilmesi için yeterli enerji ve zamanı ayırmalı, çatışmaları başarılı bir şekilde yöneterek okulun dinamikliğini ve örgütsel gelişmenin liderliğini yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olmalıdırlar. Çatışmalar iyi yönetildiğinde istenilen sonuçlar alınabilmektedir. Bu nedenle bu araştırmanın konusu İlkokul ve Ortaokul yöneticilerinin çatışmalardan yararlanmaları düzeylerini ölçmeye yöneliktir.

1.2. Problem Cümlesi

İlkokul ve Ortaokullarda görev yapan yöneticilerin çatışmalardan yararlanma düzeyleri?

1.3. Alt Problemler

1- Eğitim örgütlerinde meydana gelen çatışmalardan görevli yöneticiler yararlanmakta mıdır?

2- Eğitim örgütlerinde meydana gelen çatışmalardan yararlanma düzeyi yöneticilerin;

- cinsiyetine,
- yaşlarına,
- medeni durumlarına,
- mesleki kıdemlerine,
- okuldaki hizmet sürelerine,
- çalıştığı kuruma,
- çalıştığı kurum düzeyine,
- eğitim durumlarına göre farklılık göstermekte midir?

1.4. Denence

Eğitim örgütlerinde meydana gelen çatışmalardan yararlanma düzeyi yöneticilerin

- Cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- Yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

- Medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.
- Mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.
- Okuldaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir.
- Çalıştığı kuruma göre farklılık göstermektedir.
- Çalıştığı kurum düzeyine göre farklılık göstermektedir.
- Eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
- Eğitim örgütlerinde meydana gelen çatışmalardan görevli yöneticiler yararlanmaktadır.

1.5. Sayıtlar

- Araştırma kapsamında İlkokul ve Ortaokul yöneticileri veri toplama araçlarını içtenlikle cevaplandırıdıkları varsayılmıştır.
- Araştırmaya dâhil edilmiş olan yöneticilerin sayıları örneklem büyüklüğünü sağlamada yeterli olduğu varsayılmıştır.
- Veri toplama aracı ilgili uzmanların görüşleri alındıktan sonra düzenlenmiştir.
- Araştırma konusunda uzman görüşleri ve literatür taraması araştırmanın geçerliği bakımından yeterlidir.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma bulguları 2012 – 2013 Eğitim öğretim yılı ile sınırlıdır.
- Araştırma bulguları 2012–2013 Eğitim öğretim yılının İstanbul ili Avrupa yakası Bayrampaşa ve Eyüp İlçeleri devlet ve özel İlkokul ve Ortaokullarda görev yapan yöneticilerin görüşleriyle sınırlandırılmıştır.
- Elde edilen bilgiler geliştirilen anket formundaki sorularla sınırlıdır.

1.7. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile ilkokullarda ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerinin kurumsal çatışmalardan yararlanma düzeylerini çeşitli değişkenlere göre ölçmektir.

1.8. Araştırmanın Önemi

Örgütlerde çatışmaların yaşanılması kaçınılmaz bir olgudur. Yöneticilerin, yönetim görevini üslendikleri kurumdaki çatışmaları kurum yararına çözümleyebilmek için çatışma

türlerini tespit etmeleri gerekir. Çatışmaları nasıl yöneteceklerini, yönetirken hangi çözüm yollarını kullanacaklarını bilmeleri gerekir. Eğitim örgütlerinin çatışma yaşanma sıklığı diğer örgütlere göre ilk sıralarda yer almaktadır. Yaşanan çatışmalar öğretmenlerde farklı etkileri oluşturduğu sonuçta bu örgütlerden hizmet alan kesimleri etkilediği düşünülmektedir. Çatışmalar örgüt performansını etkiler. Bu nedenle çatışmaların örgüt verimliliğini arttıracak bir şekilde yönetilmesi önem taşımaktadır. Bunu yapmak için önce okullardaki çatışma türlerinin ve kullanılan çözüm yöntemlerinin belirlenmesi önem taşımaktadır. Bu alanda yapılan araştırmaların sayısındaki artışlar bilgi edinmek isteyen yöneticilere ışık tutabilir veya bu alana ilgi çekilmesini sağlayabilir. Elde edilecek bulguların, yöneticilere görev yaptıkları okullarında ortaya çıkan çatışmaların doğru bir şekilde yönetilebilmesi için yardımcı olacağı umulmaktadır.

Bu araştırma ile Türk Milli Eğitim sisteminin içinde yer alan ilkokullarda ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin kurum içinde gerçekleşen çatışmalardan nasıl ve ne kadar yararlandıklarını tespit etmek ve önerilerde bulunabilmektir. Yöneticilerin çalıştıkları okulların verimliliği arttırmaları okul ikliminde meydana gelen çatışmaları zamanında algılayıp, çözmelerine bağlıdır.

1.9. Tanımlar

Yönetim: Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını genellikle eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer (Taymaz, 2011, s.55). Okul yönetiminin görevi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun şekilde yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 2011, s.6).

Örgüt: “Ortak bir amacı veya içi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” şeklinde tanımlamaktadır (TDK).

Okul Yöneticisi: Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, amaçları gerçekleştirebilmek için gerekli planlama organizasyon kontrol ve denetimi sağlayan, okulun kaynaklarını kullanan, karşılaşılan sorunları çözen veya çözmesi beklenen kişidir (Bursalıoğlu, 2011, s.39-42).

Öğretmen: Öğretmenlik alan bilgisi, meslek bilgisi ve genel kültür gerektiren özel bir uzmanlık alanıdır. Öğretmen okulun en temel ve en önemli öğelerinin başında gelmektedir. Çünkü okulda verilen eğitimin kalitesi öğretmenin kalitesiyle yakından ilgilidir. Öğretmen

mesleki ve kişisel olarak ne kadar donanımlı ve bu niteliklerini ne kadar kullanabiliyorsa öğrencileri de bundan o denli yararlanabilir. Öğretmenlerin okul içinde öğreticilik dışında, liderlik, temsilcilik, yargıçlık, arabuluculuk, rehberlik gibi rolleri vardır. Öğretmen bu rolleri yerine getirme biçimiyle de okul ortamını etkilemektedir (Bursalıoğlu, 2011, s.42-46).

Çatışma: Sürecinde tarafların amacı, kendi tercihlerinin kabul edilmesini sağlamak veya bir kaynağın ya da gücün kullanımında öncelikli konuma geçmek gibi şiddet içermeyen bir nitelik de gösterebilir (Karip, 2011, s.1-2).

BÖLÜM 2

2.1. Kuramsal Kaynaklar

İlgili bölümde çatışma kavramı ile ilgili tanımlamalar, çatışma konusundaki yaklaşımlar, çatışmanın kaynakları ve çatışma çeşitleri, çatışmanın olumlu ve olumsuz yönleri, çatışma yönetimi ile ilgili bilgiler, yönetim kavramı, yöneticinin özellikleri, eğitim yönetimi, eğitimde iletişim türleri, yönetim süreçleri, okul yönetimi, öğretimsel liderlik, yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalar yer almaktadır.

2.1.1.Çatışmanın Tanımı

Çatışma kavramı: çatışma ile ilgili sınırsız tanımlar yapılmıştır. Bilim insanları tarafından “çatışma” kavramı çok çeşitli anlamlara gelmesine rağmen ortak bir tanım geliştirilmeye çalışılmıştır.

Türkçe’de çatışma, genel anlamda çatışma birey ya da grupların içinde ve aralarında çeşitli nedenlerle ortaya çıkan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme durumu olarak tanımlanabilir. Çatışma, kavramı, çoğunlukla kavga, savaş, çevreyle mücadele gibi olumsuzlukları içerir. Hâlbuki çatışma hem toplumlarda, hem de tabiatta devamlı olan bir olgudur.

Çatışma, gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo- psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir (Eren, 2004, s.553).

Sosyal bir varlık olan insanın içinde bulunduğu ortam itibariyle kısıtlı kaynak ve olanaklar da göz önüne alındığında diğer birey ve gruplarla çatışmaya girmemesi imkânsızdır. Çatışma, biri birine uymayan veya zıt potansiyel etkilerin ilişkiler bütünü olarak düşünülebilir (Gordon, 1991 s.464-501.Akt Ergeneli A.).

İnsanlar bakımından çatışma, gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir. Çatışmayı bireysel bakımdan tanımladıktan sonra onu örgütlerde taşıdığı anlam olarak ifade edebiliriz. Bir örgütte çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ve ya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 2004, s.449).

Rahim'e göre (1992), Çatışma bir çıkar, güç ve statü çekişmesi olarak tanımlanabilir. İnsanların etkileşim halinde olduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde uyumsuzluk ve tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur (Karip, 2010, s.2).

Birçok kişi veya yazar tarafından ele alınan çatışmayı, "Organizasyonlarda iki veya daha fazla kişi veya grup arasında, kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisiyle yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da idrak farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlıklar veya uyumsuzluklar olarak tanımlayabiliriz (Yeniçeri, Ö. 1991, s.22)

Başaran'a göre de örgütlerde çatışmadan (conflict) söz edilince, kişisel çatışmadan çok ikili (dyadic) çatışma anlatılmak istenir, der. Kişisel çatışma, kişinin kendisini aynı güçte etkileyen birde çok seçenekten birini seçmesindeki kararsızlığıdır. Bunun sonucunda da düştüğü gerilimdir. İkili çatışma ise, birden çok kişinin bir seçenekte uyuşamamaları ile ortaya çıkar (Başaran, 1996, s.39).

Pondy'e göre çatışma dört farklı anlamda açıklanır.

1. Çatışmanın kaynak koşulları: Kıt kaynaklar, politika farklılıkları gibi
2. Çatışma içinde olan bireylerin duygusal durumları: Gerginlik, husumet, endişe gibi
3. Bireylerin kavrama durumları: Bireylerin çatışma durumlarını algılamaları veya fark etmeleri
4. Çatışmaya yönelen davranış: Edilgen direnmeden açık saldırıya kadar uzanan davranış durumları (Pondy. Louis R, 1967)

Uyuşmazlık ve tutarsızlıklar tarafların kıt bir kaynağı paylaşımı, ortak bir eylem veya etkinlikte farklı şeyler yapmak istemeleri, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmalarından kaynaklanabilir. Çatışma bir çıkar, güç ve statü çekişmesi olarak da tanımlanabilir. Çatışma bir ya da birden fazla toplumsal ya da bireysel taraf aşağıdaki durumlardan biri ile karşılaştığında ortaya çıkabilir (Rahim, 1992):

2.1.1.1. Yönetimin Çatışmaya İlişkin Görüşleri

Çatışma kavramı ile ilgili görüş geleneksel, davranışçı ve etkileşimci (modern) bakış şeklinde üç grupta toplanmaktadır. Buna göre;

2.1.1.1.1. Geleneksel Görüş

Örgüt yönetiminde 1940'lara kadar hâkim olan görüşü temsil etmektedir (Baysal, Tekarslan, 1996, s.308).Geleneksel yaklaşım, H.Fayol, F.Tayol, M.Weber, L.Gulick, L.Urwick gibi bilim adamları tarafından temsil edilmiştir. Geleneksel görüş, örgütsel çatışmayı örgüt açısından yıkıcı olarak kabul eder ve örgütlerin çatışmalardan kurtarılması gerektiğine inanır. Böyle bir görüşün örgütün yapısal özelliklerini ve örgütsel gerçekleri dikkate aldığı ileri sürülemez (Aydın, 1998, s.314).

Taylor'un temsil ettiği geleneksel anlayışta, yönetim dışında kalanların düşünmesi israftır. Çünkü örgüt düşünmesi için yönetime para ödemektedir. Astların görevi, yönetimin belirlediği uygulamaları yerine getirmektir. Böyle bir anlayış iyi bir yönetimin olduğu bir ortamda çatışmanın varlığını kabullenmez. Yönetim işlevlerini tam ve doğru bir biçimde yerine getiriyorsa, çatışmanın bütünüyle ortadan kaldırılmış olması gerekir(Karip, 2010, s.6).

2.1.1.1.2. Davranışçı Görüş:

Rahim'in (1992) modern yaklaşım olarak nitelendirdiği davranış bilimleri yaklaşımına göre, çatışma kaçınılmazdır. Modern yaklaşımda uyum, bir örgütün verimliliği ve etkinliği için arzulanan bir durum değildir. Amaç, uyumlu bir örgütsel ortam oluşturmak değil, örgütün karşı karşıya olduğu problemleri kavrayabilme ve çözebilme yeteneğini geliştirmektir. Uyum, örgütte durgunluğa, ortalama bir başarı ile yetinmeye ve yanlış da olsa grup kararlarına bağlılığa neden olabilir. Bu yaklaşım çatışmayı bir zorunluluk olarak görür. Bireyler örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çabalarken, farklı ve karşıt düşünceleri ifade etmeye, ortaya çıkarmaya teşvik edilmelidir. Çatışma yönetimi yalnızca çatışmanın çözümüyle sınırlı olmayıp, çatışmaların ortaya çıkarılmasını da içerir. Bunun için yöneticilerin farklılıkları-zıtlıkları izlemesi, teşvik etmesi ve farklılıkların müzakere edilebileceği bir güven ortamı oluşturması gerekir. Çatışmaların yönetilmesi yöneticilerin temel sorumluluklarından biridir. Rahim'e (1992) göre örgütsel çatışma, "meşrudur, kaçınılmazdır ve hatta etkili bir yönetimin göstergesidir"(Akt.Karip, 2010, s.8).

2.1.1.1.3. Etkileşimci Görüş:

Bu görüşe modern görüşte diyebiliriz. Modern yaklaşımda belirli bir düzeyde çatışma verimlilik için bir önkoşul olarak görülebilir. Çatışma, problemlerin çözümüne katkı

sağladığı ölçüde işlevseldir. Yönetilemeyen kontrol dışı çatışmalar gerçekten bireylere ve örgüte zarar verebilir. Bu yaklaşım çatışmanın olumlu sonuçları olduğu kadar olumsuz sonuçlarının da olduğunu ve çatışmanın yönetiminin güçlüğü ve karmaşıklığını kabul eder. Çatışmanın varlığı kötü yönetim anlamına gelmez. Etkili bir yönetici çatışmayı sağlıklı bir düzeyde tutarak, örgüt ve bireyler için olumlu sonuçlar üretecek bir biçimde yönetmeye çabalar. Yönetici öncelikle, çatışmanın örgüt ve birey için olası yararlarının ve zararlarının farkında olmalı ve çatışmaya ilişkin önyargıları ortadan kaldırmaya çaba göstermelidir (Karip, 2010, s.8-9).

2.1.1.2. Çatışma Kaynakları

Örgütlerde çatışma kaynakları çok çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Çatışmanın yönetilmesi için ve gereğinde yönlendirilmesi çatışmanın kaynaklarının bilinmesini de gerektirir (Güney, 2007, s.109).

Organizasyonlarda çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek, geliştirilecek çözüm yolları açısından önemlidir. Bu çatışmalardan bazılarının kaynağı kişilerin içinde, bazıları kişiler arasında, bazıları da organizasyondaki çeşitli birimler (gruplar-formal veya informal) arasındadır (Miles, 1980, s.121).

Çatışmaların meydana gelme nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

2.1.1.2.1. Kıt Kaynaklar İçin Rekabet:

Çatışmaların ana kaynaklarından birisidir. Gruplar iş gücü, para, malzeme ve araç gereç konularında sınırlı kaynaklarla karşı karşıya kalırlarsa, çatışma için zemin hazır demektir. Örgütte, personelin ve birimlerin, kaynak paylaşımında, hak ve olanakların sağlanmasında ve bunların arttırılmasında birbirleriyle rekabet etmeleri, örgütlerde çatışmalara neden olur (Köse, 1994, s.465).

Örgütü meydana getiren çeşitli birimler, kıt kaynak niteliğindeki işgücü, para, malzeme teçhizat ve benzeri etmenlere sınırsız miktarda sahip olmuş olsalardı bunların paylaşılması diye bir sorun olmazdı. Oysa ekonomi dünyasında bu yaşamsal kaynakların tatmine yönelikleri insan gereksinmelerine oranla kıt olmaları ve örgüt birimleri arasında paylaşılmaları gereği potansiyel çatışmanın kaynağını oluşturur. Çünkü paylaşımında birimlerden biri veya birkaçı kaçınılmaz olarak istediklerinden veya gereksinim

duyduklarından daha az kaynak almakla yetinmek durumunda kalacak ve bu da uyuşmazlığa neden olabilecektir. Sonuçta, kendisine verilen paydan hoşnut olmayan birimler, diğer birimlerle işbirliğine girişmekten kaçınacak ve hatta kaynak dağılımını lehine çevirmek için onlarla açık çatışmaya bile girmekten kaçınmayacaklardır. Daha çok kaynağa sahip olan bölüm daha güçlü ve yetkili duruma gelmektedir. Bazı çatışmalar aynı kaynağı iki departmanın birlikte kullanmak zorunda olmalarından doğmaktadır (Eren; 2000, s.529).

2.1.1.2.2. Görevlerin Birbirine Bağımlılığı:

Bir örgütte ortak karar verme gereksinimi, örgütte yer alan bölümler arasında kaynakların dağılımı ve bölümlerin faaliyetlerinin zamanlandırılmasına bağlı olarak ortaya çıkar. Bölümler arasında sınırlı kaynağa bağımlılık arttıkça, bu kaynakla ilgili olarak ortak karar verme gereksinimi de artar. Yine bölümlerde yapılan faaliyetlerin zamanlandırılmasında, bölümlerin birbirine karşı bağımlılığı arttığı ölçüde zamanlamayla ilgili ortak karar verme zorunluluğu ve gereksinimi de artar. Üzerinde ortak karar verilecek konunun seçilmesi ile ilgili husus da önemli bir çatışma konusudur. Ortak karar verme konusundaki baskının yoğunluğu, kaynakların tüm örgüt için sınırlılık ölçüsüne bağlıdır. Sınırlı kaynakların, örgütün birimleri arasında paylaştırılması, ortak karar vermeye olan gereksinimi ortaya çıkarmakta bu da örgütün birimleri arasında çatışmaya neden olmaktadır. Örgüt birimlerinde hiyerarşik düzey yükseldikçe ortak karar verme gereksinimi artmaktadır. Örgütlerde ortak karar verme alternatiflerinin çokluğu da gruplar arası uyuşmazlık ve çatışmaların meydana gelme olasılığını artırmaktadır (Ertürk; 2000, s.226).

Örgüt içinde gerçekleştirilen işler arası karşılıklı bağımlılığın söz konusu olduğu durumlarda, gruplara verilen iş veya görevlerde denklik olmasına karşılık yapılan ödüllendirme farklılık gösteriyorsa yine çatışma doğacaktır. Çünkü bireylerin tatmin olma ihtiyacı eşit bir şekilde giderilememiştir.

2.1.1.2.3. Faaliyetlerin Farklılığı:

Bir anlaşmazlığın kaynağında bazen iyi belirlenmemiş örgütsel yapı, görev ve sorumluluklar yatar. Örgütlerde görevler birbirlerini mantıken izleyen ve tamamlayan bir yapı arz ederler. Bu yapı içinde çoğu kez her yönetici görev sınırlarının neler olduğunu, nerede başlayıp nerede biteceğini bilemez. Çalışma alanları doğal olarak karmaşıktır ve

birbirlerinin içine girmişlerdir. Bu durumda yapılması birkaç bölüm tarafından benimsenen ve paylaşılamayan görevler olduğu gibi, hiçbir bölümün veya kısmın sahip çıkmadığı veya yapmayı istemedikleri bazı işler ise ortada kalmakta ve çatışmalara nede olmaktadır. Farklı fonksiyonları yerine getiren grupların varlığı potansiyel bir çatışma oluşturur. Gruplar yaptıkları tanışık olmalarıyla birlikte kendi bölümlerine odaklanıp, çıktılarının diğer bölümleri memnun edip etmediğini ve diğer bölümlerin önemini göz ardı edebilirler

2.1.1.2.4. Yetkinin Belirgin Olmaması:

İlişki içinde olan tarafların yetki sınırının açık seçik olmaması da çatışmalara neden olur. Karmaşık örgütlerde bu tür çatışmalar örgüt şemaları ve iş tanımlarıyla belli ölçüde azaltılabilir.

2.1.1.2.5. Amaçların Farklılıkları:

Örgütte kişilerin, grupların ve birimlerin farklı amaç taşımaları, farklı faaliyetler gerçekleştirmeleri ve farklı hedefler gütmeleri, örgütsel çatışma nedenlerinden biridir. Yöneticiler işletmenin veya departmanların amaçları konusunda farklı düşünebilecekleri gibi, yönetenlerle yönetilenler arasındaki amaç farklılıkları da bir çatışma nedenidir.(Peker; a.g.e., s.336) Örgüt içindeki bir alt birim uzmanlaştıkça benzer olmayan amaçlar geliştirmeye başlar. Bu farklı amaçlar bir alt birim üyeleri arasında farklı beklentilerin ortaya çıkmasına neden olur. Amaç farklılıkları, aynı karşılıklı bağımlılıkta görülen sınırlı kaynaklardan doğabileceği gibi, ödüllendirme sistemlerinin işbirliğinden çok rekabete dayandırılmasından, bireysel amaçlardaki farklılıklardan ve örgütsel amaçların öznel yorumlanmasından da ortaya çıkabilir. Örgütsel birimler farklılaşma ve uzmanlaşmaya yönelirken kendilerine özgü amaçlar, görevler ve sorunlar geliştirirler. Söz konusu birimler örgütün genel amaçları üzerinde aralarında anlaşmaya varsalar bile, farklılaşmalar ortaya çıkar veya onları önceliklerle ilgili çatışmalara sürükleyebilir (Şimşek; 1999, s.284).

2.1.1.2.6. Statü Sorunları:

Örgütlerde belirli kişi veya gruplar kendi konumlarını başkalarından farklı ve daha fazla saygın olan bir konum olarak görebilir. Aynı şekilde başkaları da belirli kişileri saygınlık sahibi olarak görebilir. Konum anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir. Belirli grup ve kişiler konumlarını diğerlerinden farklı gördüklerinden ortak görüş ve tavırlar var olmayabilir. Konum biçimsel açıdan

örgütteki basamaksal dizilişle ilgilidir. Biçimsel olmayan açıdan ise kişinin diğer kişilere göre olan durumuyla ilgilidir. (Özkalp; a.g.e, s.86) Ödül, görev atama, çalışma koşulları, ücret, maaş, tayin durumları da çatışmalara kaynak olabilmektedir. Çalışma örgütlerinde statü çalışmaları, yaş ve kıdem açısından daha eski olan çalışanların kendilerinden daha genç ve kıdemsiz yöneticilerin, şeflerin ya da ustabaşlarının emri altına girmeyi içlerine sindirememelerinden kaynaklanır. Öte yandan örgütsel çalışma süreci, çalışanlar için çeşitli rol çatışmalarına neden olmaktadır. Örgütsel çalışma ortamında rol çatışmaları, kaynaklanış biçimlerine göre farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır.(Silah; a.g.e.,s.261-262) Amaçlardaki farklılıklar çoğu kez gerçeğin algılanmasındaki farklılıklar ve fikir ayrılıklarıyla birleşebilir. Algı farklılıkları, kişileri farklı davranışlara sevk ederler. Bu farklı davranışlar da potansiyel çatışma niteliğindedir. Algılamadaki farklılıklar; bilgi edinme ve göndermeden, bilgi sağlamada bağımsızlıktan, zaman ufkundaki farklılıklardan, bölüm amaçlarının farklı oluşundan, yöneticilerinin görüş ve uygulamalarının değişik bulunmasından, statü değişikliklerinden, yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi ve görüş ayrılıklarından doğmaktadır.(Can; 1999, s.311)

2.1.1.2.7.İletişim Engelleri:

Örgütte kişiler ve birimler arasında bilgi ve haber akışı (iletişim) eksikliği ve aksaklığı var ise, bu durum anlaşmazlıklara ve çatışmalara yol açar. İletişim sürecinde meydana gelen sorunların girdiyi azalttığı, işbirliğini geciktirdiği, yanlış anlamalara neden olduğu da ortaya çıkmıştır. Örgütte dikey ve yatay boyutta iletişim eksiklikleri azaltılabilirse çatışma yaratacak durumlar da azaltılabilir. March ve Simon bilginin örgüt içinde kanalize edilmesinin iletilen bilgiyi saptırdığını söylerler. Onlar, bilginin bir basamaktan ötekine geçerken “gerçeklerin” taraflarca farklı olarak yorumlanması sonucunda değiştiğini bulmuşlardır(Özkalp; 1997, s.208).

Örgütlerde bilgi akışı biçimsel kanalların dışına çıktığında, bilgiler birimler arasında dengeli dağılmamakta ve sonuçta çatışmaya hazır bir zemin ortaya çıkmaktadır. Yine bilgi akışının biçimsel iletişim kanallarını izlemesi durumunda da, biçimsel iletişim üzerindeki hiyerarşik denetim ve konum farklılıkları iletişimi engellemekte ve çatışmaya elverişli bir ortam meydana gelmektedir(Ertürk; 2000, s.228).

2.1.1.2.8.Örgütlerde Farklılaşmalar:

Bireylerin aynı örgüt içinde farklı hedeflere farklı ilgi ve değerlere yönelmesi örgütteki diğer bireylerle ve örgütle çatışmalarına yol açmaktadır. Hedefler açık değilse, maddi ve manevi ödüller birey-örgüt hedefleri arasındaki uyumsuzluğu önleyemiyorsa çatışma kaçınılmaz olacaktır. İşveren ve çalışanların hedef ve amaçları açık değilse, maddi ve manevi ödüller birey-örgüt hedefleri arasındaki uyumsuzluğu önleyemiyorsa çatışma kaçınılmaz olmaktadır. (Silah; a.g.e., s.260-261) Örgütlerde karmaşıklık artınca işbirliği içinde çalışan insanlar arasındaki çatışmalarda artacaktır. Çünkü bu örgütlerde çalışan bireyler; örgütsel düzeylerin ve farklı uzmanlık alanlarının sayısı nedeniyle çatışmayı daha fazla hissedeceklerdir.

2.1.1.2.9. Bireysel Özellikler:

Aşırı düzeyde dogmatizm ve otoriteye ve alt düzeyde öz saygıya sahip olan taraflar arasındaki çatışmalar meydana gelmektedir. Bağımsız çalışmayı isteyen bireyler ile otoritesi yüksek denetimci bir yöneticinin bir arada çalışması çatışmaya neden olabilir. Taraflar arasında fikir birliğine gerek duyulduğunda çatışmalar artacaktır. Bu çeşit çatışmalar oylama, para atışı gibi yollarla önlenabilir. Davranış düzenleme mekanizmaları genel yöntemler, kurallar ve politikaları kapsar. Bir taraftan ilişkileri tahmin edilebilir duruma getirirken, aynı zamanda keyfi kararların verilmesini önleyerek çatışmaları azaltır. Diğer taraftan taraflar üzerinde denetimi ve baskıyı arttırır. Bu çatışmaların sayılarının artması, çatışmaların büyümesine neden olur. Bu boyut çatışmaları yönetme sorumluluğu taşıyan kişilerin geriye yönelmelerine neden olabilir(Aydın, 1996,c.50).

2.1.1.2.10. Algılama Farklılıkları:

Birey veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekilde algılamaları, muhtemel bir çatışmaya neden olabilecektir. Algılama ile davranış arasındaki sıkı bağlantı göz önüne alındığında çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıklarının kişileri ve grupları zıt durumlara düşürebilecekleri görülür. Bu çeşitli kaynaklar olarak amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları ve zaman algısındaki farklılık sayılabilir.

2.1.1.2.11. Ayrımcılık:

Belirli bir grupta özdeşleşen çalışanın, bu grubun değer ve normlarını kazanması, buna bağlı olarak, örgütteki diğer iş gruplarını kendi grubundan daha az değerli ve yeterli görmesi sürecidir. Bunun sonucunda, örgütteki her birim ya da bölüm kendi “krallığına sadık kalırsa” ortak örgütsel hedefler kaybolabilir ve gruplar kendi ihtiyaçlarının doyumuna odaklanabilirler. Örgüt içindeki ayrımcılığın artması, çalışanların kendilerini “biz” ve “onlar” şeklinde ayrılmasına bu da çatışmaların doğmasına yol açabilir.

2.1.1.3.Çatışmanın Aşamaları

2.1.1.3.1. Basit Farklılık

Çatışmanın ilk aşamasında taraflar arasında ciddi bir problem oluşturmeyen hafif derecede çıkar, tercih, değer, tutum ve davranış uyumsuzlukları görülebilir. Her iki tarafta da vazgeçilmez denebilecek istek ve çıkarlara sahip değildir. Anlayış ve işbirliği çözüm için yeterlidir. Bu aşamada dışarıdan yapılacak bir müdahale ya da üçüncü tarafın araya girmesi problemin ve gerilimin artmasına neden olabilir. Basit farklılığın ardında, arka planda gizlenen daha ciddi problemler varsa çatışma daha üst evrelere taşınma olasılığı yüksektir (Karip, 2010, s.15-19).

2.1.1.3.2. Anlaşmazlık

Bu aşamada tarafların uyumsuzluğu daha belirgin hale gelir. Tarafların çıkarları ve gereksinimler kutuplaşmaya dönüşür. İşbirliği yerini pazarlığa, anlayış ise yerini tehditkâr ifadelerle bırakmaktadır. Taraflar arasında sorunun çözülmemesi halinde ya bir üçüncü tarafın arabuluculuğu ve uzlaştırması ile kriz aşılar ya da çatışma daha üst aşamalara taşınır (Karip, 2010, s.15-19).

2.1.1.3.3. Uzlaşmak

Bu aşamada taraflar arasında kutuplaşma netleşir ve tartışmanın gerilimin yükselir. Çoğu kez çatışma ilk olarak bu aşamada başlar. Bunun nedeni tarafların farklılıklar daha basit düzeyde iken çatışmadan kaçınmaları veya çatışmayı göz ardı etmeleridir. Etkileşim tarafların veya bir hakemin belirlediği koşullara bağlıdır. Taraflar kazan ya da kaybet tutumu ile hareket ederler. Karşılıklı olarak teklifler, kanıtlar, ikna çabaları ve tehditler

ortaya konulur. Bütün tarafların fedakârlık yapması, birinin kazanması ya da herkesin kazanması durumu ile çatışma bitebilir. Kutuplaşma netleşmişse, gerilim yükseğe ve taraflar duyguları ile hareket ediyorsa, varılan anlaşma memnuniyet vermeyebilir. Bu durumda taraflar arasında daha yoğun çatışmalar görülebilir(Karip, 2010, s.15-19).

2.1.1.3.4. Zıtlaşma

Bu aşamada taraflar arasında iletişim sınırlı ve planlıdır. Taraflar genellikle diğerinin hatasını bulma amacı dışında birbirlerini dinlemezler. Çatışmanın çözümü oylama, seçim yada yansız bir üçüncü tarafın kararı ile sağlanabilir. Bu evrede ikna önemlidir. İkna için mantıki stratejiler ve duygusal stratejiler kullanılır. Ortak çözüm söz konusu değildir. Sonuçta kazanmak ya da kaybetmek vardır. Taraflar, oylama sonucu veya üçüncü şahsın kararı çözüm standardı oluşturur. Sonuçta bir taraf kazanır ve diğer taraf bu sonuçtan memnun olmasa da kabullenmek zorundadırlar. Aksi yöntemler ise çatışmayı fiziksel çatışma aşamasına geçebilir(Karip, 2010, s.15-19).

2.1.1.3.5. Yasal Çekişme

Bu aşamada çatışma konusu, yargıç ya da jüri önüne getirilir. Bu aşamada tarafların bunları seçme şansları yoktur. Uyuşmazlığın hangi mahkemenin yetki alanına girdiği yasalarla belirlenmiştir.. Taraflar genellikle kendilerini savunacak yasal temsilciler, avukatlar tutarlar. Her iki taraf kazanmak için tanık ve delil getirirler. Uyuşmazlığı çözecek mahkemeyi kanunlar belirlemiştir. Karar yargıç ya da jüri tarafından verilir. Kaybeden için yasal yaptırımlar uygulanır. Uyuşmazlığın niteliği yasal çözüm gerektirmiyorsa mahkemeye gitme yerine arabulucu yöntemiyle çatışmayı çözmek tercih edilmelidir(Karip, 2010, s.15-19).

2.1.1.3.6. Şiddet Ve Kavga

Çatışmanın son aşamasında taraflar birbirlerine karşı fiziksel ve psikolojik şiddet kullanır. Bu aşamadaki çatışma insanlar, kaynaklar, tesisler ve ilişkiler için yıkıcı bir niteliğe sahiptir. Fiziksel güç kullanmak şiddetin belirgin özelliği olsa da psikolojik, ekonomik, politik vs. şiddet türleri de yıkıcı olabilir. Bu noktaya gelmiş uyuşmazlığın alt evrelere düşürülmesi zordur. Tüm tarafların zarar görmesi kuvvetle muhtemeldir. Kaybeden veya alt edilen taraf daha sonra yeniden şiddet kullanmak üzere geri çekilmiş olabilir. Bu durum da çatışma çözülmemiş, yalnızca ertelenmiştir(Karip, 2010, s.15-19).

2.1.1.4.Çatışma Kavramına İlişkin Yanılgılar Ve Gerçekler

Çatışma kaynağı ve sonucu itibariyle ne pozitifdir veya negatiftir. Tehlikelerin belirtisi olabileceği gibi yeni fırsatların habercisi de olabilir. Çatışmanın sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın nasıl anlaşıldığına ve nasıl yönetildiğine bağlıdır. Genellikle negatif olarak algılanmasının sebebi, çatışma kavramına sadece yıkıcı anlam yüklenmesinden ve eksik bilgidir kaynaklanır. Çoğu zaman iki farklı kavram ya da bakış açısını açıklamak için zıtlıklardan yararlanılabilir. Çatışma kavramıyla ilgili yanlış harekete sebep olan yanılgılar şöyle gruplanabilir:

Yanılgı 1: Çatışmanın varlığı kötü yönetimin bir belirtisidir.

Gerçek 1: Yönetim çatışmanın varlığı ile değil çatışmanın varlığında ne yaptığı ile yargılanmalıdır.

Yanılgı 2: Çatışma bireyin örgüte verdiği önemin düşük olduğunu gösterir.

Gerçek 2: Çatışma doğal bir ilgi ve önemin göstergesidir.

Yanılgı 3: Öfke -kızgınlık olumsuz ve yıkıcıdır.

Gerçek 3: Öfke kızgınlık yanlışların düzeltilmesi ve değiştirilmesi için gerekli enerjiyi sağlar

Yanılgı 4: Hiçbir şey yapmazsanız çatışma kendiliğinden çözülür.

Gerçek 4 : Kendi haline bırakılan çatışma daha da yoğunlaşabilir..

Yanılgı 5: Çatışma mutlaka çözümlenmelidir.

Gerçek 5: Acil çözüm yaklaşımı başarı olasılığını düşürür. (Karip, 2010, s.34)

2.1.1.5. Düzeyine Göre Çatışma Türleri

2.1.1.5.1. Birey içi çatışma:

Bu tür çatışma bireyden kendi uzmanlığı, ilgileri, çıkarları, amaçları ve değerleri ile uyuşmayan görevler, uygulamalar istenildiğinde ortaya çıkar. Bireyin birbiri ile çelişen roller üstlenmesi de birey içi çatışmalara neden olabilir (Karip, 2010,s.24).

Bireyin iç çatışması değişik güdülerle etkilenir. Özellikle önemli kararların verileceği durumlarda çevrenin karmaşıklığıyla uğraşmak zorunda kalan kişi bilgi toplama ve bu bilgileri kendi çıkarları açısından değerlendirme sorunuyla karşılaşır. Burada 3 tip çatışma biçiminden söz edilebilir(Hellriegel, Don ve diğerleri; 1986, s.447).

2.1.1.5.1.1. Yaklaşma -Yaklaşma çatışması:

Bireyin davranışı üzerinde en az etkiye sahip olan bu çatışma türünde, birey birbirini engelleyen iki cazip amaçtan birisine karar vermede zorlanarak çatışmaya düşer. Birey için iki, ya da daha fazla amaçlar hemen hemen aynı derecede ilginç görünür. Ancak burada birden fazla olan seçenekler olumlu seçeneklerdir.

2.1.1.5.1.2. Kaçınma - Kaçınma çatışması:

Bir bireyin kaçınmak istediği iki ya da daha fazla amaç arasında kararsız kalması durumunda ortaya çıkar. Bu çatışma türü de tıpkı yaklaşma-yaklaşma çatışması gibi, bireyin sosyal davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir. Kişinin kaçınmak istediği iki veya daha fazla seçenek vardır. Seçim yapmak zorunda kalan kişi olumsuzluk yaratacak iki seçenekten birini seçecek ve bu konuda karar alırken çatışma içine girecektir(Tulunay, 1990).

2.1.1.5.1.3. Yaklaşma – Kaçınma çatışması:

Anlaşmazlığın üçüncü türü olan yaklaşma kaçınma anlaşmazlığı bir davranışta hem iyi hem de kötü unsurlar bulunduğu zaman oluşur. Özellikle bireyin sosyal davranışının analiziyle yakından ilgilidir. Burada bireyin hem olumlu, hem de olumsuz özelliklere sahip olan bir amaç karşısındaki kararsızlığı söz konusu olmaktadır.

Bireyin davranışlarında analizi en çok yapılan ve organizasyonlarla en fazla ilgili olan çatışmadır. Bu çatışmada söz konusu olan tercihin hem iyi hem de kötü yanı vardır. Birey iyi ve cazip taraflarını isterken, kötü ve sıkıntılı taraflarını istememektedir (Yeniçeri,1990).

Bütün bu çatışma türlerinde kişi, bu açmazlardan kurtulacak bir yol bulmaya çalışır. Çünkü çatışma karşısında birey, sinirleri gergin ve yorgun bir duruma düşer. Bu gerginlikten kurtulmanın belki de en iyi yolu, sorunun ayrıntılarıyla düşünülüp bir karara varılması ve karara varıldıktan sonra bir daha bunun üzerinde durulmamasıdır. Ancak bireyler gerilimden kurtulmak için her zaman böylesine bilinçli tepkilerde bulunmazlar (Can; 1999, s.307).

Örneğin, güçlü bir içsel çatışmanın etkisiyle gerilime maruz kalan bir birey, bu gerilimin etkisinde kalarak örgütte oldukça rutin bir nitelik gösteren uyuşmazlık ve benzeri

durumlara yıkıcı ve örgüt amaçlarına zarar verici bir şekilde tepki gösterebilir. Bu örnek, bireysel çatışmaların dolaylı da olsa örgütsel çatışma ve bunların örgüt amaçlarına olan etkileriyle yakından ilişkilendirilebileceğini göstermektedir(Şimşek; 1999, s.279).

İçsel çatışma, kişiliğimizin bir parçası olarak olumlu yönde gelişmemize etki etmektedir. Değişmek isteyen kişiliğimizin bir parçası olarak iç rakibimiz çok güçlü olabilir. Kişiliğimizdeki güç ve zayıflıklara aynen sahiptir. Bu içsel rakip, vazgeçilmesi gereken bir alışkanlık veya psikolojik bir engel olabilir. Yenilmesi için, kişiliğin yeniden yapılandırılmasını veya enerjinin yeniden toparlanmasını gerektiren bir stratejiye gereksinim vardır (Akat, Ömer ve diğerleri; 1997, s.181).

2.1.1.5.2. Bireyler arası çatışma

İnsanlar bir arada yaşarlar, birlikte ortak sonuçlara ulaşmak isterler. Bir arada bulunan bireylerin de oluşan kişilikleri doğrultusunda bilgileri, eğilimleri, benzer olaylara karşı tutumları ve değer yargılarında farklılıklar olacaktır. Sözü edilen farklılıklar zamanla zıtlıklara, aşırı uyumsuzluklara dönüşürse ortaya kişiler arası çatışmalar çıkacaktır (Erdoğan; 1999, s.152).

İki bireyin birbirleri ile çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleridir. Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatışma türleri ast üst çatışmaları ile Karip'e göre (2003) aynı düzeyde çalışan personel arasında uyumsuzluklarda çatışmaya neden olabilir (Eren, 2004, s.561).

Bireyler arası çatışmaların kaynağı çoğunlukla, çatışmalara taraf olan kişilerle doğrudan ilgilidir. Bireylerin algıları, kalıp düşünceleri, rolleri, ihtiyaçları, kültürel faktörleri, duyguları gibi. Bireyler arası çatışmalara bazen de kişilerin kendilerine ait özellikleri değil, ürettikleri ve birbirlerine ilettikleri mesajlar yol açar. Bu mesajların niteliği, yani taşıdıkları anlam, çatışmanın kaynağını oluşturur. Kişiler, kendilerine ulaşan bir mesajın kapsamına karşı olduklarında, sırf bu yüzden mesajı gönderenle çatışmaya başlayabilir (Dökmen, 2003, s.132-133).

2.1.1.5.3. Grup İçi Çatışmalar

Örgütlerde çeşitli gruplar oluşur, bazıları yöneticiler tarafından belirlenen biçimsel yapıya sahip gruplardır. Üretim bölümü, satış bölümü veya proje grupları gibi gruplar biçimsel

yapı içinde hareket ederler ve yöneticilere yardımcı olmak için kurulmuşlardır. Biçimsel yapı dışında yazılı kurallarla belirlenenin ötesinde ve etrafında gelişen ilişkiler düzeni örgütün basamaklaşmasından bağımsız olarak düşünülemez(Özalp; a.g.e., a.96).

2.1.1.5.4. Gruplar arası Çatışma

Gruplar arası çatışmalar organizasyonlarda en çok rastlanan çatışmadır. Bu tür çatışmaların yönetimi, yöneticiler için daha zordur, çünkü bazen yönetici de bir grup mensubu olarak çatışan gruba dâhil olabilir. Böyle olmasa bile, hakem rolü oynasa bile, izleyeceği çözüm metodu eğer grupları tatmin etmezse organizasyon faaliyetleri etkilenecektir (Koçel, 2003, s.668).

Bu tip çatışmalar daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbiriyle mücadeleye girmelerinden doğar. Örgütlerde biçimsel olarak kısımlar arasında düşünce planlama ve uygulama yolları bakımından veya bazen duygusal açıdan anlaşmazlıklar doğabilir. Ayrıca aynı bölümde çalışan personel kendi içlerinde çıkarlar, zevkler ve duygular bakımından küçük gruplara ve kliklere ayrılırlar, bunun sonucunda klikler arası güç mücadelesi de biçimsel olmayan gruplar arası çatışmalar niteliğindedir(Eren,2001).

Grup üyesi bireylerin birbirleriyle, grup norm ve kurallarıyla, gruptaki rolleriyle olan uyumsuzlukları ve grupların birbirleriyle çatışmaları durumudur. Bir grup etkinliği içinde yer alan bireylerden bazılarının, grubun diğer üyeleriyle görüş ayrılığına düşmesi ya da bir insanın grubun tümünün görüşüne ters düşmesi sonucunda grup düzeyli çatışmalar gözlenebilir. Bu durumda, grup içi çatışma söz konusudur(Ertürk; 2000, s.221).

Grubun amacı ve normlarını benimsemeyen kişiler çatışmayı kaybetmek zorunda kalır. Aynı örgütte faaliyet gösteren gruplar arasındaki rekabet ve çatışmaların, “grup içi” ilişkilerle ilgili etkileri birkaç madde halinde şöyle özetlenebilir;(Şimşek; 1999,s.280)

- Çatışmaya giren gruplardan her biri kendi içindeki uyumsuzlukları bir kenara iterek grup bağlılık ve dayanışmasını yükseltmiştir.
- Gruplardan her biri diğerine üstün gelme amacıyla yoğun bir çaba içine girmiş ve belirlenen üretim hedefinin üstüne çıkmaya çalışmıştır.
- Taraflar, karşı gruptan gelebilecek baskılara karşı dirayetle koyabilecek güçlü kişileri kendilerine temsilci veya önder olarak seçme çabası içine girmişler ve böylece kısa vadede demokratik önderlikten otoriter önderliğe doğru bir gidiş eğilimi gözlemlenmiştir.

Gruplar arası rekabetin grup içi ilişkiler bakımından yukarıda sıralanan etkileri yanında gruplar arası ilişkiler yönünden de oldukça önemli etkileri vardır. Söz konusu etkiler şöyle sıralanabilir;

- Gruplar arası bilgi alışverişi ve iletişim olanakları azalmaya başlamış ve bu durum grupların birbirleri hakkında yanlış ve eksik bilgiler edinmeleri sonucunu birlikte getirmiştir.
- Yanlış ve eksik bilgi sonucunda gruplar, birbirleri hakkında gerçekçi olmayan peşin değer yargıları ve kalıplaşmış tutumlar geliştirmeye başlamışlardır.
- Yukarıdaki iki etmenin etkisiyle gruplardan her biri diğerine karşı düşmanca tutumlar içine girmeye başlamıştır.

2.1.1.5.4.1. Gruplar arası rekabet:

Rekabet, gerçekte yaratıcılığı arttırıcı ve kazanılması için daha ve enerji ve motivasyon gerektirici niteliği ile çoğunlukla örgütsel etkinliği arttıran ve istenilen bir durum yaratmakla beraber sınırlı olan kaynaklardan daha fazla yararlanma ya da örgütsel ödüllerden daha fazlasını elde etmeye yönelik bir mücadele şeklini aldığı anda özellikle de taraflardan birinin kazancının diğerinin kaybına neden olduğu (kazanma/kaybetme) durumlarda örgütsel açıdan arzulanan ve enerjinin boşa gitmesine yol açan çatışmalara neden olabilmektedir.

2.1.1.5.4.2.Örgütsel nedenler:

İletişim aksaklıkları, sorumluluk alanlarının belirsizliği, hatalı ve tutarsız örgütsel politikalar ya da plansız ve hazırlıksız örgütsel değişime gidilmesi gibi etmenlerden kaynaklanır (ATEŞ, M.<http://www.merih.net/m2/lid/wmetate> 26.htm).

2.1.1.6. Bireydeki Biçimlerine Göre Çatışma Türleri

2.1.1.6.1. Amaç Çatışmaları:

Amaç çatışması, bir amaca ulaşmanın; diğerini elde etme olasılığını dışarıda bırakmasını içerir. Böyle bir çatışma için ya hem olumlu hem de olumsuz yönlere sahip olan ya da rekabet halinde bulunan iki veya daha fazla amacın birey için mevcudiyeti gerekir.(Türkel;a.g.e.,s.145)Eğilimleri benzer olmayan insanlar değişik amaçlara göre

davranışsal farklılıklar gösterebilirler, ama genelde uzun bir zaman dilimi içerisinde belli bir örgütsel amacın olumlu yönlerinin olumsuzlardan daha güçlü olduğu farz edilir. Kişi amaca yaklaştıkça olumsuz yönler belirginleşir ve bir noktada birey ileri gitmekten vazgeçer veya tereddüt eder (Erdoğan; 1999, s.153).

2.1.1.6.2. Rol Çatışmaları:

Rol belirsizliği olgusu, “çeşitli örgütsel rollerin sonuçları ya da bu rolleri başarmak için gerekli olan yöntemlerle ilgili olarak dikkate alınması gereken beklentiler hakkındaki bilgi azlığı düzeyi” şeklinde tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre ise, rol belirsizliği, odak rol yükümlüsünün rolüyle ilgili beklentilerinin anlamını algılamada belirsizliğe düşmesinin bir sonucu olarak görülmektedir. Her iki tanımda da görülen ortak nokta, rol belirsizliğinin bilgi ve beklentilerle ilgili olduğudur. Başka bir ifade ile rolün içeriği, yetki ve sorumluluklar, görevin gerekleri, başarımlar ve değerlendirme ölçütleri ya da rol düzlemi üyelerinin beklentileri hakkında yeterinden az bilgiye sahip olunması rol belirsizliği olarak düşünülür ve bu belirsizlik, büyük ölçüde kaygı ve tatminsizliğe yol açar. (Kılınç; 1988, s.110)

2.1.1.6.3. Kurumsallaşmış Çatışmalar

Kurumsallaşmış çatışma, çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin, çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumları ifade eder. Bu tür çatışmanın tipik örneği işçi işveren ilişkilerinde ortaya çıkan çatışmalardır. Şikâyetlerin nasıl yapılacağı ve değerlendirileceği, disiplin konuları, grev ile ilgili konular gerek toplu sözleşmelerle gerek yasal hükümlerle belirli yöntemlere bağlanmıştır (Koçel; a.g.e.1998. s.494).

2.1.1.6.4. Engellenme

En basit çatışma şekli olan engellenme, insan güdülerinin ve gereksinmelerinin karşılanmasının durdurulması, yavaşlatılması ya da beklediği düzeyden aşağıda kalmasıdır. Engeller, fiziksel olarak görülebilen (açık) engeller şeklinde olabileceği gibi, zihinsel-sosyo psikolojik (gizli) engeller biçiminde de düşünülebilir. Susamış bir bireyin su içmek için mutfığa gitmek istediğinde, bulunduğu odanın kapısının bozulmasıyla karşılaşması açık engellemeye tipik bir örnek olarak gösterilebilir (Başaran; 2000, s.171).

2.1.1.7.Çatışmanın Analiz Edilmesi

Örgüt içindeki çatışmaları önlemek yönetimin karşılaştığı en güç sorunlar arasında gelmektedir. Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem uygulanmaktadır. Ancak hangi çatışmada hangi yöntemin uygulanacağı söz konusu çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesini gerektirecektir. Çatışmanın analiz edilmesinde ve çözüm yolunun tavsiyesinde görev alacak kişilerin sosyal bilimler alanında uzman, sabırlı, başka insanların başka insanların tutum, davranış, çıkar ve duygularını anlayabilen, bu konuda belli süre çalışmış ve iş tecrübesine sahip olan kişiler olmaları gereklidir. Bu kimseler örgüt içinden veya örgüt dışından bulunarak görevlendirilebilirler (Eren, 2001,s.):

Çatışmanın analizinde cevaplanması gerekli soruları şöyle özetleyebiliriz (Saygı,2003)

- 1.Çatışmanın nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış nedeni nedir?
- 2.Çatışma kimleri kapsamaktadır?
- 3.Çatışma hangi evrededir?
- 4.Çatışma nasıl bir gelişim göstermiştir?
- 5.Taraflar çatışmanın çözümüne ilişkin nasıl bir tutum sergilemektedirler?
- 6.Çatışmanın büyümesi ihtimali söz konusu ise bu duruma neden olan faktörler nelerdir?
- 7.Olası bir çözüm sonucunda hangi tarafın ne tür bir kazancı ve kaybı olacaktır?
- 8.Birden fazla çözüm seçeneği var mıdır?
- 9.Örgüt dışında ya da içinde, tarafların hakem/arabulucu olarak kabul edebilecekleri bir uzman ya da kabul gören bir kişi var mıdır?
- 10.Taraflar, dışarıdan müdahale olmaksızın kendi aralarında, çözüm yolları bulabilirler mi?
- 11.Örgütsel koşullar hangi çözüm yöntemi için uygundur?

2.1.1.8.Çatışma İle Başa Çıkma Yöntemleri

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaları sürekli olarak çözümsüz bırakmak mümkün değildir. Er ya da geç bir şekilde çözüme kavuşturulmaları gereklidir. Doğal olarak çatışmanın uyarılmasında ve azaltılmasında olduğu gibi çözümünde de çeşitli teknikler vardır. Bu süreçte çatışmanın çözümlenmesinden çok, nasıl çözüme kavuşturulduğu, diğer bir anlatımla tarafların ne ölçüde tatmin edildiği önem kazanmaktadır (Güney, 2007, s.120-121).

2.1.1.8.1.Çatışmayı Uyarma Teknikleri

2.1.1.8.1.1.Örgütte Haberleşme Alanında Yeni Düzenlemeler:

Kişileri ya da grupları normal olarak aldıkları haberlerden/iletişimlerden dışlamak ya da bilgi ağına yeni gruplar eklemek, gücün yeniden dağılımına yol açabilir ve böylece çatışma uyarılabilir.

2.1.1.8.1.2.Örgütü Yeniden Yapılandırma:

Eski çalışma grupları ve bölümleri dağıtmak ve yeniden organize etmek. Böylece yeni elemanlar ve yeni sorumluluklar belirli bir süre belirsizlik ve yeniden düzenlemeleri oluşturacaklardır. Bu sürede oluşan çatışmalar, üyeler yeni duruma uyum sağlarken, faaliyetlerin iyileştirilmiş yöntemlerle yapılmasına yol açabilir. Daha açık bir iklimde, örgüt üyeleri fikirlerini açıkça ortaya koyma teşvik edildiklerinde, çatışmaya götürebilir.

2.1.1.8.1.3.Rekabetin Teşvik Edilmesi:

Normalin üstündeki başarıya bir ikramiye, prim vb. ödüller önerilmesi rekabeti kızıştırır. Eğer rekabet en uygun bir düzeyde sürdürülebilirse, grup üyeleri birbirine üstün gelmeye çabalarlarken, bu verimli bir çatışmaya götürebilir.

2.1.1.8.1.4. Uygun Yöneticilerin Seçimi:

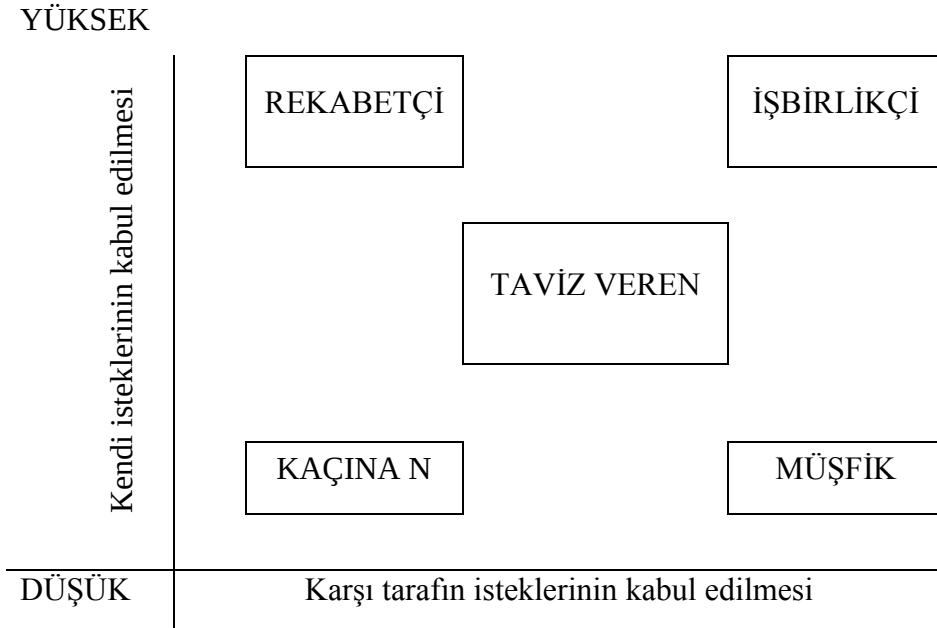
Ortaya çıkacak karşı görüşlere izin vermeyen otoriter yöneticiler çoğunlukla çatışma gruplarını/elemanlarını pasifleştirirler. Diğer gruplar onları ataletten kurtaracak aktif bir yöneticiye gereksinim duyarlar. Belirli bir grup için uygun yöneticinin bulunması yararlı çatışmayı teşvik edebilir(Güney, 2007,s.119-120).

2.1.1.8.2.Çatışmayı Çözme Teknikleri

Çatışmanın çözümüne ilişkin yaklaşımları sınıflamada iki ölçütün kullanılması söz konusu olmaktadır (Güney, 2007, s.120-121)

- Kendi isteklerinin kabul edilmesi (Talepkarlık)
- Karşı tarafın isteklerinin kabul edilmesi (İşbirliği)

Bu çerçevede yöneticinin izleyebileceği çözüm yöntemleri de aşağıdaki gibi şekillenmektedir.



Şekil -1 Çatışma Yönetim Stilleri

Kaynak: Dunhan ve Pierce, 1989, s.541

2.1.1.8.2.1. Kaçınma:

Hem işbirliği, yani karşı tarafın isteklerinin gerçekleştirilmesi hem de kendi isteklerinin karşılanması için talepkar olmayan yaklaşım tarzı olarak ortaya çıkmaktadır. Kaçınma yöntemini izleyen taraf çatışma konusunda bilinçli olarak herhangi bir eylemde bulunmaz ve çatışma durumunun dışında kalmaya çalışır. Bu yönetime çatışma konularının önemsiz olması ve daha önemli konuların gündemi meşgul etmesi, çatışma sürecinde istediklerinin elde edilmesi ihtimali düşük olduğunda, çatışmanın üstüne gidilmesinde ortaya çıkabilecek problemlerin elde edilenlerden daha önemli sorunlar yaratması, karşı tarafa tekrar durumu değerlendirmesi için zaman tanınması, alılcı bir karar verme konusunda yeterli bilgiye sahip olunmaması gibi durumlarda uygulanması uygun olabilecek bir yöntemdir.

Bu, tutum ve davranış, çatışmayı görmezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici açık olarak taraf olmaz, çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemez ve çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir (Koçel; 2001, s.543).

Kaçınma davranışında birey çatışmanın varlığının farkındadır, ancak çatışma sürecine ya geri çekilerek, ya da çatışmayı bastırarak tepki veriyordur. Kaçınma yönteminde kişiler tartışmaların dışında durur, anlaşmazlıkları yok sayar veya tarafsız kalır (Sargut; 1994, s.132).

Bireyler ve gruplar arası çatışmaların ortaya çıktığı durumlarda çatışmanın çözümünde yapılacak ilk iş, bireyler arası bağımlılığı azaltmaktır. Bunu gerçekleştirmek için kayıtsızlık, soyutlanma ve çekilme gibi yöntemler kullanılır. Bu tutum ve davranış çatışmayı görmezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici açık taraf olmaz ve çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemez. Çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir. Böyle bir yol şüphesiz çatışmayı çözmek içindir(Can; 1999, s.309).

2.1.1.8.2.2.Müşfik Yaklaşım:

Bu yaklaşıma göre görece çatışma sürecine neden olan konulardan kendi önceliklerinden karşı tarafın önceliklerinin karşılanması için vazgeçmek şeklinde oluşan bir çözüm şeklidir. Bu yaklaşımın başarılı olabileceği durumlar bir tarafın hatalı olduğunu kabul etmesi, ilişkinin bozulmaması, istikrar ve uyumun daha önemli olduğunda, çatışma konusunun karşı taraf için daha fazla yaşamsal öneme sahip olması durumunda, daha sonraki konular için kredi sağlamak amacıyla uygulanabilir. Ancak sürekli bu yöntemin bir grup aleyhine kullanılması durumunda diğerlerinin bu gruba karşı saygılarını ve grubun da kendine olan güvenlerini kaybetmeleri söz konusu olabilir. Çatışmacılar kendi isteklerinde direnmezler ve paylaşmayı göze alırlar(Başaran; 1992, s.272).

2.1.1.8.2.3.Rekabetçi Yaklaşım:

Bu yaklaşımda kazanmak, dahası karşı tarafın kaybetmesi pahasına kazanmak önemlidir. Karar için fazla zaman olmaması, organizasyon için yaşamsal bir konuda kesinlikle haklı olduğunun düşünülmesi durumunda, rekabetçi olmayan yaklaşımları kötüye kullanan ya da kullanabilecek kişilere karşı uygulanabilecek bir yöntemdir.

2.1.1.8.2.4.Taviz Verme:

Orta yolu bulma olarak da ifade edilebilir. Çatışmanın çözümünde bir sonuca ulaşabilmek için tarafların bazı isteklerinden vazgeçmeleri ile gerçekleşebilir. Özellikle zaman baskısının arttığı, yönetim-sendika pazarlıkları gibi belli bir zaman içinde anlaşmanın

gerekli olduğu durumlarda son saatlerde uzlaşma ortaya çıkabilir. İşbirliğine yönelik çabalar sonuç vermediğinde geçici bir çözüm olarak da uygulanabilir.

Uzlaşma yöntemi, çatışma içinde bulunan tarafların kendi istek ve amaçlarından özveride bulunmalarını içerir. Bu yöntemde açıkça kazanan veya kaybeden taraf yoktur.(Can; a.g.e., s.310) Uzlaşma yöntemi, çatışan tarafları kendi grup veya bireysel amaçlarının ötesinde daha üstün bir amaç etrafında toplayarak, işbirliğini ve fikir birliğini sağlayarak, kişisel ve özel amaçlarının savunuculuğundan vazgeçirme çabaları ve inandırma yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır.(Ural; 1997, s.45)

2.1.1.8.2.5.İşbirliği:

Bu yöntem tarafların hem kendi açılarından hem de karşı taraf açısından tatmin edici bir sonuca ulaşmalarını sağlayabilecek bir sonuca ulaşmayı ifade etmektedir. Bu yaklaşım her iki tarafın çıkarlarının da vazgeçilmez önemde olması halinde bütünleştirici bir çözüm bulmak gerektiğinde, farklı bakış açılarının çözüm için her iki grubun da desteğine gereksinim olduğu durumlarda başarılı olarak uygulanabilecek bir yaklaşımdır.

Çatışan grupların birbirleriyle işbirliği içinde olmaları ve aralarındaki sorunları açık bir şekilde görüşerek çözme yöntemidir. İşbirliği yaklaşımı tüm birimler arasında olumlu etkileşim ve bütünleşme sürecidir. Bu görüşmelerin sonucunda, gruplar için yeterli bağımsızlığın sağlanması esas alınır, bu konu karara bağlanır, birimler arasında güç dağılımı dengelenir, alışılmış çıkarlar belirli esaslar doğrultusunda paylaşıp örgütün zaman ve enerjisinin yeterli kullanımı konusunda belirli bir anlayış sağlanabilir.(Erdoğan; 1997, s.195)

Sorun çözmede iş görenlerin çatışmaya düşmesinde en büyük etken, sorun çözme yöneten kişinin tutumu, yönetim biçimidir. Bu yüzden sorun çözme yönetme büyük oranda örgütsel önderliği gerektirmektedir (Başaran; 1996, s.40).

Son söz olarak; çatışmanın mutlaka kaçınılması, ya da kurtulunması gerekli bir olgu olmayıp, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilerek yönetilmesi gerekli bir olgu olduğunun kabul edilmesi gereği belirtilmelidir (Güney; 2007, s.118-121).

Görüldüğü üzere çatışmanın çözümünde birbirinden çok farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bu yaklaşımlar daha sonra çeşitli düşünürler tarafından ayrı ayrı ele alınarak incelenmiştir. İlginç bir inceleme biçimi de Reitz tarafından yapılanıdır. Düşünür çatışma çözümünde

yönetimin tutumunu karışmama yaklaşımları ile mücadeleci yaklaşımlar olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır.

Bizde çatışmanın çözümünde kullanılan bu teknikleri karışmama tekniklerden mücadeleci teknikler doğru sıra ile incelemeyi yararlı buluyoruz. (Eren, 2001)

2.1.1.8.3.Çatışmanın Çözüm Yaklaşımları

2.1.1.8.3.1. Bilmemezlikten Gelme, Kaçınma veya Kayıtsızlık Yaklaşımı

Bu düşüncede olan yöneticiler herhangi bir doğrudan müdahalenin mümkün sonuçlarının oldukça belirsiz ve riskli olduğundan hareket ederek Çatışmanın varlığına ve ciddiyetine fazla önem vermezler ve ileride kendiliğinden çözümleneceğine inanırlar. Böylece, örgütte bir çatışmanın olduğunu bilmemezlikten gelme bazen tarafların birbirlerine anlayış göstererek sorunları çözömlemesi ve zaman içinde anlaşmanın gerçekleşmesi ile sonuçlanacağı gibi, sorunun çoğu hallerde kökleşmesine ve boyutlarının çok genişlemesine de yol açabilir. Çatışan tarafların birbirlerini anlamaları ve inatlaşmamaları halinde bu çözüm yararlı olabilir (Eren, 2001).

2.1.1.8.3.2.Geciktirme Yaklaşımı

Bu çözüm yolu bilmemezlikten gelme yaklaşımının benzeridir. Ancak yönetici bir anlaşmazlığın olduğunu bilmekte ve bunun ciddiliğine inanmaktadır. Fakat taraflara anlaşmazlığın ileride çözümleneceğini söylemekte onlara belirli bir süre tanımaktadır. Böylece taraflar geçen süre içinde durumlarına bir göz atma olanağına kavuşabilmektedirler. Bu süre, çoğu zaman yöneticinin ileride müdahale ederse kendilerini cezalandıracağı düşüncesinden hareketle tarafları anlaşmaya götürücü bir yol almaktadır. Ancak, bazı hallerde de bu süre içinde taraflar daha çok inatlaşmakta anlaşmazlık boyutları artmaktadır. (Eren, 2001)

2.1.1.8.3.3.İnandırma Yaklaşımı

Çatışan tarafları kendi grup ve bireysel amaçlarının ötesinde daha üstün bir amaç etrafında toplayarak işbirliğini ve fikir birliğini sağlayarak, kişisel ve özel amaçlarının savunuculuğundan vazgeçirme çabalarına inandırma yaklaşımı adını veriyoruz.

2.1.1.8.3.4.Yumuşatma Yaklaşımı

Kısa vadeli çıkar hesapları yerine uzun vadede işbirliği ihtiyacını ve bunun taraflara getireceği yararları vurgulamak ve durumun vahim ve acil bir nitelik taşımadığını belirterek vaziyeti olduğundan daha iyi gösterme çabalarına yumuşatma yaklaşımı adını veriyoruz. Burada yönetici çatışmanın kaynaklarına inememekte, analitik bir yaklaşımda bulunamamaktadır. Çabaları birleştirmeye çalışmak bozulup parçalanmanın sakıncalı olacağına işaret etmek, gerçek nedenlere inememek, anlamına gelen bu tutum ancak geçici bir baskı niteliği taşıyacaktır ve ileride çatışmayı tekrar gündeme getirecektir.

2.1.1.8.3.5.Sorun Çözme Yaklaşımı

Yönetici çatışan tarafları karşı karşıya getirmekte ve sorunu bütün yönleri ile tartışacak bir ortam hazırlamaktadır. Burada taraflar teker teker kendi görüşlerini gerekçeleriyle birlikte ortaya koyarken karşı tarafın görüş ve iddialarını da cevaplandırmak için yoğun çaba harcarlar. Bu çatışmalar taraflar belirli bir anlaşmaya varıncaya kadar devam eder ve bu nedenle oldukça uzun bir zaman alır. Taraflar inatlaşmaz ise ve iyi niyetlerle soruna yaklaşırlarsa, tartışmalar kendilerine birçok konuda yararlar sağlayacaktır. Bu yaklaşım özellikle tarafların yeterli bilgilere ve verilere sahip olmadıkları ve aralarında yoğun ve etkin bir haberleşme olmadığı durumlarda sonuca götürücü ve anlaşmayı gerçekleştiren bir yol almaktadır.

2.1.1.8.3.6.Pazarlık Etme ve Karşılıklı Ödün Verme

Bu yöntem tarafların her ikisini de kendi görüşleri ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermeleri sonunda geçerlidir. Bu takdirde, anlaşmanın her iki tarafa da yarar sağlayacağını bilincinde oldukları için karşılıklı olarak her iki taraf da ya bir yöneticinin başkanlığı altında veya sadece kendi aralarında yaptıkları toplantılarda ödün vermeye ve pazarlık yapmaya yanaşırlar.

2.1.1.8.3.7. Oylama (Reye Koyma) Yöntemi

Bazı anlaşmazlık ve çatışma konularının çözümünde izlenebilecek en uygun yöntemlerden biri, taraflara ayrı ayrı bir topluluk önünde fikirlerini açıklama fırsatı verilmesi ve bunun sonucunda anlaşmazlık konusunda belirli bir görüşe sahip olan bu topluluğun oyuna

başvurarak çoğunluğun oyunu alan tarafın lehine çatışmanın çözümlenmesi yoluna gidilmesidir.

2.1.1.8.3.8.Çatışmanın Etkilerini Değerleme Yöntemi

Bu yöntem uygulamada güç kullanma yaklaşımı olarak da bilinmektedir. Yönetici kendine rağmen çatışmayı sürdüren taraflara otoritesini hissettirme davranışına yönelecektir. Bu yöntem, çatışmanın daha başlangıcında yöneticinin bu anlamsız çekişmelerin örgüte olan maliyetini ortaya koyması ile başlar. Böylece çatışmanın devam etmesi halinde tarafları cezalandıracağını açıkça bildirecektir. Yada çatışmanın sona ermesi halinde tarafları uygun biçimde ödüllendireceğini açıklamaktadır. Taraflar yöneticinin gücünü kabul etmek durumunda kalacaklarından çatışmaya şeklen son verecekler ancak yöneticinin zayıf olduğu bir anda çatışmalar tekrar başlayabilecektir.

2.1.1.8.3.9. Meşgul Etme Yöntemi

Bu yöntem yöneticinin çatışan taraflara çok fazla iş vermek ve onları meşgul etmek suretiyle çatışmaya zaman bırakmamasıdır. Bu yöntem geçici olarak çatışmayı azaltabilir ancak, ortadan kaldırmaz. Taraflar iş dışında da birbirleriyle çatışmalarını sürdürebilirler.

2.1.1.8.3.10. Yeni Olanaklar Bulunması

Bu yöntem, eğer çatışma örgütün kıt olan maddi ve beşeri kaynaklarının azlığından kaynaklanıyorsa, bu olanakları artıracak çözüm yolları bulmaktır. Böylece finansal olanaklarını artıran, kadrolarını genişleten ve ihtiyaçları olan makine ve demirbaşlara kavuşan bölümler veya kişiler çatışmayı durduracak ve birbiriyle anlaşabileceklerdir.

2.1.1.8.2.11. Daha Önemli ve Kapsamlı Amaçlar Belirleme

Bu yol çatışan tarafların amaçlarından daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar belirleyerek, çatışan tarafları, aralarındaki farklılıkları bir yana bırakarak, bu daha kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmaları için zorlamak ile ilgilidir. Özellikle kriz döneminde yöneticilerin bu tür bir yönetim çatışma yönetim yolu izledikleri görülmektedir. Ancak kriz dönemi atlatıldıktan sonra ortak amaçlar ortadan kalkacağından çatışmalar tekrar çıkacaktır. (Aydın,1996,s.)

2.1.1.9.Çatışmanın Olumsuz Sonuçların Azaltmak İçin Dikkat Edilecek Diğer Konular

Bazı çatışmaların insanların karşılıklı olarak birbirlerini yeterince tanımamalarından doğduğu bilinmeyen hususlardan insanın daima korku ve endişe duyduğu ve en küçük bir olayın da kolayca çatışma biçimine dönüştüğünü ifade etmek yanlış olmayacaktır. Bu nedenle aralarında çatışmanın muhtemel olduğu bireylerin birbirlerini daha yakından tanımalarına olanak verecek olan örgüt geliştirme tekniklerine başvurulması uygun olacaktır. Bunların başında duyarlılık eğitimi ve “T” grubu çalışmaları gelmektedir.

Şu halde çatışmanın azaltılması için gerek bireylerin gerekse grupların birbirlerini daha yakından tanımalarına olanak verecek fırsatları değerlendirmek gerekmektedir. Öyleyse, bir yönetici gruplar arası, bireyler arası ilişkileri artırarak hiç olmazsa grup liderlerinin birbirleri ile görüşmelerde bulunmalarını teşvik ederek sorunları çözmeye yönelmektedir. Çoğu kez personelin zihnini ve ilgilerini çatışma konularından ayırarak başka taraflara çekmek ve işbirliğinin yararlı olduğu ve çıkarlar optimizasyonunu temelini oluşturduğunu belirtmeye çalışmalıdır (Eren, 2001, Akt. Ergeneli, A. 2006)

2.1.1.10.Çatışmanın Örgüt Açısından Yarar Ve Zararları

Çatışma ile ilgili daha önce bahsedilen yaklaşımların bazıları çatışmayı tamamen sakıncalı görürken, bazıları da yaralı ve arzulanır görmektedir. Günümüzde genel olarak kabul edilen görüşe göre; çatışmaların çoğu iyi yönetilirse yıpratıcı olmaktan çok, örgütler için yeni davranış biçimleri, yeni karar alternatifleri vs. çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin yaratıcılıklarını geliştirir ve örgüte etkinlik getirir.(Erdoğan, 1999, s.159)

Çatışmanın örgüt açısından yararları ve zararları ise şöyle maddeleştirilebilir.

2.1.1.10.1.Çatışmanın Yararları

- *Çatışma, farklı görüşteki insanların kendilerini kanıtlayabilmek için yaratıcılıklarını ortaya koymalarını sağlar.
- *Bireysel yaratıcılık dışında örgütsel AR-GE faaliyetleri artar. Çatışma sonunda eski amaç ve görüşler yerlerini daha iyi olan yenilerine bırakırlar.
- * Sürüncemede kalmış sorunlara yönetimin eğilmesiyle sorunlar azalır.

*Tarafsız kalmaya çalışan bireyler bile görüş açıklamak durumunda kalırlar. Böylece sorunlara eğilimde katılım artar.

*Örgütün etkinliğini ve verimliliğini etkileyen sorunlar karşısında gösterilen ilgi ve birliktelik üyeleri sıkıntıdan kurtarır ve moralleri yükselir.

*Çatışma bireylerin başkalarının düşüncelerini ve bakış açılarını dinleyebilmelerine, kabul edebilmelerine ve daha az ben merkezli olmalarına yardımcı olur. Çatışma sürecinde güçlüklerin üstesinden gelebilme bireyin kendine güvenlerini de artırır.

*Çatışma halindeki bireyler ve gruplar kendi bilgi ve kapasitelerini değerlendirme şansına sahip olurlar. Değerleme sonucunda eksik yanlarını görme ve giderme imkânlarına da kavuşurlar.

*Çatışma, ayırık bireylerin ve grupların yakınlaşmasıyla sonuçlanabilir.

*Çatışma sonucunda örgütteki liderlik tarzı değişebilir.

*Çatışma, örgütsel etkinliğe engel olan faktörlerin belirlenmesine yardımcı olur.

*Çatışma kurumsallaşabilir. Yani, bireylerin örgüt yapısına zarar vermeden hislerini açığa vurup rahatlamalarını sağlayacak ortamlar (örneğin, biçimsel olmayan tartışma grupları) bizzat örgütçe sağlanabilir.

*Çatışma, çağın gerisinde kalmış işlemlerin görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortamın oluşumuna destek sağlar.

*Gruplar arasındaki çatışmalar iş başarımı için ihtiyaç duyulan enerjiyi sağlayabilir.

*Yöneticiler ve çalışanlar iç ve dış ilgililerin ihtiyaçlarını karşılama üzerinde yoğunlaşabilir. İlişkilerde farklılıklar kabul edilerek ya da farklılıklar üzerinde uzlaşma sağlanarak daha uyumlu çalışan bir örgüt oluşturulabilir.

*Çatışma, öğrenmeyi özendirir ve eleştiriye hoş görüşle bakmayı sağlamada yararlı olabilir.

Çatışmanın önemini daha ayrıntılı olarak belirtmek için çatışmanın örgütlere Sağlayacağı olumlu sonuçlara kısaca değinilirse; (Eren, 2000, s.528 ve Ergun, 1982, s.481)

*Çatışma sonucunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklar, özgün ve iyi fikirler ortaya çıkacak ve bunardan örgüt yönetimi de yararlanma olanağı bulabilecektir.

* Sadece bireysel yaratıcılık değil, aynı zamanda, yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artacak ve yeni yaklaşımları destekleyecek bulgular elde edilebilecektir. Çatışma çağın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortamın oluşumuna destek sağlar.

*Çatışma sonucu, biçimsel yapıdaki eski liderlik tarzının yetersizliği açığa çıkarak sisteme yeni bir liderlik biçimi gelebilir.

*Uzun süredir askıda kalan ve bir türlü çözüme kavuşturulmamış örgütsel ve bireysel sorunlar incelenip, çözüm için enerji ve dikkatler bu sorunlar üzerine çekilerek sonuç elde edilme olasılığı artacak ve böylelikle gerilim azalacaktır.

*Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan bireylerin, sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanması sağlanacaktır.

*Örgütsel etkinliği uzun süredir olumsuz etkileyen veya tehdit eden birçok sorunlar su yüzüne çıkacak, tansiyon, ilgi ve çözüm üçlüsü bir araya gelerek güdülemeyi arttıracaktır.

*Çatışan bireyler veya taraflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına da sahip olabileceklerdir. Bu değerlendirme sonucu, eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatlarına da kavuşacaklardır. Birey eleştirileri kişiliğine yönelik algılamamayı öğrenir ve kendisi hakkında daha olumlu düşünceler geliştirir.

*Çatışma, tarafların kendilerini savunmalarını gerektirdiğinden, tarafların her biri, kendi pozisyonlarının önemini daha iyi anlayacaktır.

*Çatışma sonucunda, eski amaçlar yerlerini daha iyi ve geniş amaçlara bırakabilir.

*Çatışmanın bir başka yararı da öğrenmeyi özendirme ve eleştiriyi daha hoş kabul etmede görülür. Grubun iç uyumunu da olumlu yönde etkiler. Bireylerin başkalarının düşüncelerini ve bakış açılarını dinleyebilmelerine, kabul edebilmelerine ve daha az ben merkezli olmalarına yardımcı olur. Çatışma sürecinde güçlüklerin üstesinden gelebilme bireyin kendine güveninin artmasını sağlar

*Birey, gerçek düşüncelerini ve duygularını açıklamada kendini daha rahat hissetmeye başlamasının sonucu olarak daha iyi ilişkiler kurabilir. İçten pazarlıkların ve kurgu hesaplaşmalarının azalması, bireyin daha az stresli bir iş günü geçirmesine katkı sağlar.

*Karşıt görüşlerin tartışılması farklı perspektifleri dikkate alarak düşüncelerin bir araya getirilmesini ve konuların farklı bilgi ve anlayışlara derinlemesine irdelenmesini sağlayarak daha iyi çözümler oluşturulur.

*Yöneticiler ve personel iç ve dış müşterilerin gereksinimlerini karşılama üzerinde yoğunlaşabilir. İlişkilerde farklılıklar kabul edilerek ya da farklılıklar üzerinde uzlaşma sağlanarak daha uyumlu çalışan bir takım oluşturulabilir.

*Gruplar arası çatışmalar, görev ve başarımı için gereken enerji ve güdülemeyi arttırabilir. Çatışma süresinde hareketlilik, uyarma ve katılma, günlük rutinlerdeki tek düzeliği ortadan kaldırarak işi zevkli hale getirebilir.

2.1.1.10.2.Çatışmanın Zararları

Aşağıda, çatışma durumunda verilen bazı olumsuzluklar sıralanmıştır(Başaran;1992,s.266)

*Çatışma, çatışan taraflardan birinin zihinsel ya da bedensel sağlığını zedeleyen bir durum yaratabilir. Çatışan taraflar birbirlerini düşman görebilirler.

*Taraflar üstünlük karmaşasını yaşamaya eğilim gösterebilirler; kendi yaptıklarını hep doğru, karşı tarafın yaptıklarını hep yanlış görebilirler, güçlerini ve başarılarını abartabilirler.

*İş ortamında anti-sosyal davranışlar düşmanlık hissine ve saldırgan davranışlara neden olabilir. Aşırı devamsızlık görülebilir. Ruh sağlığında elverişsiz bir ortam yaratabilir.

*Çalışanlar, aralarında oluşan iletişimin anlamını kendi gereksinmelerine göre çarpıtabilirler. Birbirlerinin davranışlarını olumsuz değerlendirebilirler, hatta birbirlerine sabotaj düzenleyebilirler.

*Çatışanlar, birbirlerine olumsuz, kalıplaşmış algılar geliştirebilirler. Çatışanlar, geçici de olsa sinirli olabilirler.

*Emek, zaman, para savurganlığı artabilir, örgütün verimliliği düşmeye başlayabilir.

*Örgütün amaçlarının savsaklandığı ve amaçlardan sapıldığı görülebilir.

*Çalışma arkadaşları arası çatışmaların (özellikle önemsiz durumlardan kaynaklanan çatışmaların) artması meydana gelebilir.

*Çalışanların hoşnutsuzluklarını daha sık dile getirmeleri, mesela, devamlı olarak tatminkâr olmayan çalışma koşullarından yakınmaları, diğer çalışanları olumsuz etkileyebilir.

2.1.1.11.Çatışma Süresince İletişim:

İletişim organizasyonların hayat damarlarıdır (Koçel,1994:292). Bu nedenledir ki, çağdaş örgütlerde mevcut bilgi, düşünce ve haberlerin mümkün olduğu kadar bütün üyelere iletilmesine ve örgütün çeşitli bölüm öğeleri arasında serbest ve açık bir bilgi ve düşünce

alışverişi sağlayacak bir haberleşme sistemi oluşturulmasına çalışılmaktadır (Dicle, 1974.s.27).

Organizasyonlarda birimler arasında günlük bilgilerin sürekli akışı olan iletişimde meydana gelecek aksamalar çatışma kaynağıdır. Organizasyonların bütünleşmesi ancak organizasyon amaçlarının bütün personele çok iyi anlatılması, yönetim ile birimler arasındaki personelin sürekli ve etkili bir iletişimde bulunmasıyla sağlanır. Organizasyonda bilgi akışı aksadığında veya biçimsel kanalların dışına çıktığında iş görenlerde bilginin yerini değer yargıları alacak, farklı değer yargıları da örgüt içinde çatışmaya neden olacaktır (Ertürk, 2003 s.211- 212).

İletişimin engellenmesi veya kötü işlemesi uyumsuzluk, kaygı ve nihayet çatışma sebebi olacaktır. İletişimin yetersiz işlemesine bağlı olarak beliren yanlış algılama, saldırganlığı da içerebilen her türlü çatışmayı ortaya çıkarabilir (Yeniçeri, 1993.s.53).Çatışma anında ise iletişim tamamen kopar ve üyeler arasındaki iletişim başarısız, bozucu ve kırıcı niteliğe dönüşür. Bu sorunlar da ancak iletişimle çözülebilir (Akın, 1998.s.86).

Örgütte kişiler ve birimler arasında bilgi ve haber akışı (iletişim) eksikliği ve aksaklığı var ise, bu durum anlaşmazlıklara ve çatışmalara yol açar. İletişim sürecinde meydana gelen sorunların girdiyi azalttığı, işbirliğini geciktirdiği, yanlış anlamalara neden olduğu da ortaya çıkmıştır. Örgütte dikey ve yatay boyutta iletişim eksiklikleri azaltılabilirse çatışma yaratacak durumlar da azaltılabilir.(Özkalp,1997,s.208)

Haberleşme kanallarında bozulma, mesajın gerçek anlamda iletilmesine engel teşkil eder. Mesajın, kaynaktan çıktığındaki anlamı ile alıcı tarafından algılandığı anlamı arasındaki farklılık yanlış anlamalara ve dolayısıyla çatışmalara yol açar. Bölümsel uzmanlaşma ve teknik bilgi karmaşıklığı arttıkça bölümler biçimsel ve biçimsel olmayan kendi bağımsız bilgi kaynaklarını geliştirirler. Her bölüm örgütte ne olup bittiği hakkında veya işletmenin gidişatı konusunda oldukça farklı görüş açıları geliştirir.(Eren,2000,s.533)

İletişim kapsamında yer alan birimlere bağlı alt beceriler;

- Dinleme
- Anlama
- Anladığını test etme
- Alınan ve gönderilen iletilerde odaklık sağlama

- Sözel olmayan iletilere duyarlılık
- Farklılıklar arasında benzerlikleri yakalayabilme olarak tanımlanır. Yukarıda sayılan özelliklerin bir veya birkaçının eksikliği çatışmaya neden olabilir.

2.1.1.12.Çatışma Yönetim Teknikleri

Yöneticiler çatışma düzeyinden tatmin olmuşlardır ve kontrolden çıkmaması için korunmayı isterler. Çatışmadan korunma çoğunlukla, yoğun bir düzeye ulaşmış çatışmayla baş etmekten kolaydır. .(Güney, 2007,s.118-119)Bu amaçla;

2.1.1.12.1.Örgütün Bir Bütün Olarak Amaçları ve Etkinliğinin Vurgulanması:

Bu çalışanların kendi rollerini ve üst amacı daha geniş açıdan görmelerini sağlar ve bu da işbirliği ve koordinasyonun sağlanmasına götürür. Göreli olarak, tüm örgütsel etkinliğe ve ona katkı veren bölümlerin rolüne büyük önem verilmelidir. Bölümler, bireysel etkinliklerinden çok tüm çabaya yönelik katkılarına dayalı olarak ölçülmeli ve ödüllendirilmelidir.

2.1.1.12.2. Belirli ve İyi Tanımlanmış Görevler Verme:

Faaliyetler iyi anlaşılır ve açıkça tanımlanırsa, çatışmanın ortaya çıkma riski azalır. Çalışanlar yetkilerinin sınırlarını iyi bilirler ve örgüt içindeki yerlerini kolayca kestirebilirler (İş Tanımları). Bu faaliyetler ve sorumluluklar açıkça tanımlanmadığı ve grupların bu konularda pazarlık etme zorunda kalmaları durumunda muhtemelen çatışma ortaya çıkacaktır.

2.1.1.12.3. Gruplar Arası İletişim:

Grup temaslarının uyarılması diğer bölümlerin özellikleri, yetenekleri ve hünerleri konusunda yanlış anlamaların gelişmesini önler. Gruplarda, gruplar arası eşgüdüm ve yardım sorunlarının çözülmesi için yüksek düzeyde etkileşim ve iletişim özendirilmelidir. Örgütsel ödüller bir ölçüde grupların öteki gruplara verdikleri yardıma dayalı olarak verilmelidir. Grup veya bölüm üyelerinin farklı grup veya bölümlerde çalışmalarına fırsat vererek veya teşvik ederek bir diğerinin sorunlarına karşılıklı anlayış ve hislerini paylaşmayı en üst düzeye çıkartmak söz konusu olmalıdır.

Grupların birbirine bağımlılığı gerçeğine dayalı olarak grupların yakın ilişki içine girmeyi sağlayan yöntemleri oluşturmak iletişimi arttırmak için bir yöntem olabilir. Çoğu kez, çatışma ve bir diğerinde kendini koruma ihtiyacında olan gruptaki durumlar, grupların ortak sorun çözme toplantılarına katılmaların sağlayarak veya öteki grupla çalışmak üzere temsilci göndererek çözümlemek söz konusu olabilir. Önemli bir teknik, rakip iki grubu bir araya getirerek birbirine ilişkin algılamaları paylaşmalarına, yanlış anlamları ortadan kaldırmaya ver her grubun öteki rol, hedef ve amaçlarını daha iyi anlamasına olanak vererek başarılı ve etkin olabilmektedir.

2.1.1.12.4. Kazan-Kaybet Durumlarından Kaçınma:

Örgütün kıt kaynaklar için gruplar yoğun rekabet konumuna asla sokulmamalıdır. Çünkü bu tür çatışma bir grubun sonuçta kaybeden taraf olmasını gerektirir. Maksimum örgütsel etkililiğe ulaşmak için ortaya konmuş (havuz) kaynaklar vurgulanmalıdır. Ödüller toplam etkililiğe katkısı oranında (her gruba) verilebilir.

2.1.1.12.5. Ortak Bir Düşmana Yönelim:

Kurgu filmlerde, çoğu kez, dünyamızın dışından gelen dış güçlere karşı dünyanın süper güçleri farklılıklarını unutarak, teknolojilerini ve çabalarını bütünleştirerek istilacıya ortak cephe ile karşılık verdikleri gibi, çatışma içinde olan gruplar ortak düşman olan rekabetçi firma, devlet dairesi veya örgütteki üçüncü grup ile çarpışmak için çatışmayı bırakıp, güçlerini birleştirirler.

2.1.1.12.6. Ortak Hedef ve Amaçlar Geliştirmek:

Bu bir anlamda, ortak bir düşmana yönelmemenin olumlu bir yönüdür. Gruplar arası çatışmanın nedeni, alt sistemlerin farklı hedefleri olmasındandır. Çoğu yöneticiler, alt sistemin hedef ve amaçlarını gerçekleştirme derecelerine dayalı olarak ödüllendirilirler. Bu doğal olarak çatışmayı doğurur. Çünkü her alt sistem kendi başarısı ve etkinliği için çaba gösterir ve ortak hedef ve amaçlara, öteki alt sistemlerle işbirliği içinde yönelme ihtiyacını duymaz. Örgütsel alt sistemleri, ortak amaçlar doğrultusunda çaba göstermeye özendirmek yönetimin önemli görevlerindendir(Güney, 2007,s.119-120).

2.1.2. Yönetim ve Organizasyon

2.1.2.1. Yönetim Organizasyonun Bazı Temel Kavramları

a) Davranış, Çalışanlar örgüt içinde işlerini yaparken farklı duygu ve düşüncelerini yansıtan davranışlar sergilerler. Bu davranışlar kızgınlığı, tatminsizliği, çatışmayı, sevinci ya da güç mücadelesi ile ilgili olabilir. Her ne nedenle gerçekleşirse gerçekleşsin hepsi örgütsel amaç ve hedefleri etkiler. Bu davranış yönetim organizasyonun ön emli bir konusudur (Güney,2007,s:25). Psikologlara göre, insanın davranışta bulunması için uyarının olması gerekir. Uyarıcı geldiğinde insan davranışta bulunur. Bu süreç şu şekilde formüle edilmiştir.

Uyaran - organizma-tepki==davranış.

İnsan davranışının oluşumunda katılımın ve yerleştirme biçiminin etkisi oldukça fazladır. Davranışın oluşumunda etkili olan kalıtım ve yetiştirme biçimi birbirine bağlı iki temel öğedir. Dolayısıyla örgüt ve çalışanların değişim ve gelişmelerine ilişkin sağlıklı planlar yapılırken, bu iki temel öğenin etkilerinin dikkate alınması gerekir.(Güney,2007,s:26).

b) Örgüt: Belirli bir görevi devamlı, ahenkli ve uyumlu olarak yapmak amacıyla bir kişinin yönetiminde teşkilatlanmış insan topluluğudur. Kısaca örgüt, birçok kişinin bilinçli bir şekilde oluşturduğu güç ve eylem birliğidir. Bir insan topluluğunun örgüt olabilmesinin temel şartları şunlardır: Rol, yetki ve sorumluluklarının belirlenmiş olması gerekir (Güney,2007,s:25).

İnsanların aynı duygu, düşünce ve tepkiler içerisinde olmaması çalışma hayatı için önemlidir. Bu farklılık örgütlerin gelişmesine önemli katkılar sağlar. Aksi durumda duygu, düşünce ve tepkiler aynı olduğundan herhangi bir değişim ve gelişim olamaz. İnsanların kişilik özelliklerinin bilinmesi, onların uygun bir işe yerleştirilmesi veya çevreye uyum sağlamaları açısından yöneticilere çok büyük kolaylıklar sağlar(Güney,2007,s:26-29).

c) Sosyal grup: Sosyal grupların yönetim organizasyon açısından çok önemli olmasının nedeni insan davranışlarının daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmasıdır. Çünkü insanlar başkaları tarafından etkilenecek birçok davranışı gerçekleştirir. .(Güney,2007,s:30).Bir sosyal grubun varlığından söz edebilmek için, ortak bazı değer ve normların, daha geniş

anlamda duygusal bir ortamın ve birleştirici bazı unsurların mevcut olması lazımdır(Tolan,1991,s.5).

d) Yönetim olgusu insanların birlikte yaşamaya ve çalışmaya başlamasıyla beraber ortaya çıkmıştır. Yönetim, en küçük örgütsel yapıdan en büyüğüne kadar var olan süreçtir. Yönetim örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarını sağlayan zorunlu bir faaliyettir. Yönetimsiz örgütleri düşünmek mümkün değildir. Örgütlerin başarısı, yönetim felsefeleriyle yakından ilişkilidir. Yönetim anlayışının göstergesi toplumların gelişmişlik düzeyidir. (Ünsalan ve diğ.2006, s.3).

Yönetim amaçların etkili ve rasyonel bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda iş birliği ve koordinasyonu sağlamaya yönelik olan bütün faaliyetleri ifade eder(Baransel. a.g.e, s.25).Yönetim, insanlar arasında işbirliği sağlama ve onları belirli bir amaca doğru harekete geçirmek için gerekli olan iş ve çabaların toplamıdır(Ralph, D,1951,s.121, Akt, (Güney. S, 2007, s.32)).

e) Liderlik insanları belli amaçlar etrafında toplama ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları etkileyerek harekete geçirme yetenek ve bilgilerin toplamıdır (Eren,2001, s.427, 2006,s.3).

Bir kuruluşun yönetilmesi, liderliği gerektirir. Kuruluşun başında bulunan yönetici liderdir. Yönetme, insanları belirli bir amacı gerçekleştirmek için, örgütlendirilmesi, hazırlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Yönetme, yapılan bir işin tümünü içine alır. Bütün çalışmalar, insanların çabalarına ve liderlere bağlıdır. Verimli bir biçimde ve işbirliği içinde çalışmayı, ancak lider, iyi bir önder sağlayabilir, önder, yönetme, sevk ve idare unsurları olarak isimlendirdiğimiz; planlama, örgütlenme, eşgüdüm, yönetme ve denetleme unsurlarını en iyi biçimde kullanmak zorundadır. Yetki verilen verimi elde etmeye çalışmak ve devamlı olarak alınan önlemlerle üstün verim alınıp alınmadığını denetlemek, önderlerin görevidir. Önderlik, toplu biçimde yapılan çalışmalarda, insanları aynı amaç doğrultusunda harekete geçiren niteliklerin tümüne denir. Bir başka anlatımla; liderlik, bir amacın gerçekleştirilmesini isteyen ve bu amacın gerçekleşmesi için çalışan insanları, yine aynı amaç doğrultusunda seferber etmektir (Tortop ve diğ., 2005, s.95-96).

Türkçe’de ise liderlik olgusunun karşılığı olarak “önderlik”, “yönderlik” kelimeleri önerilmişse de ulusal literatürde “liderlik” kelimesi daha yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmaktadır (Şişman, s.3, 2002).

f) Yetki: Örgütsel yapıda işlerin yaptırılması görevini üstlenmiş olanlar tanınan ayrıcalıklar yetki olarak adlandırılır. Yetkinin olmaması durumunda çalışanlar arasında belirsizlikler ortaya çıkar. Bu da örgütsel yaşama zarar verir. Organizasyonların temel ögesi olan insanların etkili ve verimli çalışabilmeleri için gerekli olan şartlardan biri, kimin hangi işi yapacağını belirlenmesidir. Organizasyonun yönetim ve yürütme faaliyetlerinin belli bir sistem içinde düzenlenip uygulamaya geçilmesi organizasyonun amacına ulaşması için üzerinde önemle durulması gereken konudur (Güney, 2007, s:36-37).

g) İş Tatmini: Yöneticilerin yönetim tarzı, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesi bakımından önemlidir. İş tatmini ilgili çalışanların tutumları yönetim açısından son derece büyük öneme sahiptir. İşinden tatmin olmayan ve örgütüne bağlı olmayan insanlar üretken, verimli, etkili ve yüksek performanslı alamayabilirler. Bu insanlar yalnızca örgütü değil, aynı zamanda örgüt içinde beraber çalıştıkları çalışma arkadaşlarını da olumsuz etkileyebilirler. (Güney, 2007, s:36-37).

h) Örgütsel etkinlik: Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için mevcut kaynaklarını, sinerjik güçlerini değerlendirerek, çevre ile ilişkilerini dikkate alıp, örgütün yapısını buna göre şekillendirmeyi ifade eden bir kavramdır. Örgütün belirlenen amaçlarını gerçekleştirebilecek düzeyde verimliliğini, sağlığını dinamikliğini ve topluma yararlılığını sürdürebilme biçimidir.

ı) Motivasyon: İşin yapılması konusunda bireyin davranışını tanımlar. Her insan davranışlarını bir istek ve amaç doğrultusunda gerçekleştirir. Amaca ulaşmak için insanın isteklerinin doyurulması gerekir. İstekleri karşılanan kişi, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için daha çok enerji sarf eder (Güney, 2007, s:41).

2.1.2.2. Yönetme ve Emir

Yönetme bir anlamda emir – komuta demektir. Emir yapılması amirler tarafından istenen görev ve hizmetin yazılı veya sözlü olarak ifade edilmesidir. Bir ifadenin veya isteğin emir olabilmesi için bir takım özellikler sahip olması gerekir. Bunlara emirin özellikleri denir.

Amirler veya emir vermeye yetkili kişiler emir verirken bunlara dikkat etmesi gerekir. Bu özellikleri taşımayan bir istek veya görevlendirme yanlış ve yasalara aykırı olup “emir” yerine geçmez. Hem emri veren hem de alıp uygulayan için sorumluluklar doğurabilir. (Güney,2007,s:75).

Emrin özellikleri şöyle sıralanabilir.

- Emir amirler tarafından ilgili memura verilmelidir.
- Emir yazılı veya sözlü olmalıdır.
- Emir kısa ve açık olmalıdır.
- Emrin sınırları belirtilmelidir.
- Uygulanamayan emir verilmemelidir.
- Emir eşit ve dengeli hizmet içermelidir.
- Emir takip edilerek yerine getirilip getirilmediği kontrol edilmelidir.
- Emir kanuni olmalıdır.
- Emir suç olmamalıdır.(Anayasa. DMK. Md.137).

Yönetici hiyerarşik kademede yükseldiği ölçüde, daha az emir veren kimsedir. Bu, emir ve kumandanın küçümsenmesi anlamına gelmez. Tersine olarak, teknik, ekonomik, beşeri araçlar ve sorumluluk yönünden daha geniş bir yüzeye ve bölgeye kumanda etmesi anlamına gelir. Hiyerarşinin alt derecelerinde bulunan yöneticiler üst derecede bulunanlara göre, daha çok emir verirler. Üst kademede bulunanlar genel emirler veya genelgeler gönderirler (Tortop ve diğ.2005,s.99).

2.1.2.3. Organizasyonu ve İletişimi Örgütlenme

Bir örgüt yapısını kurabilmek için, örgütteki basamakların, bunların yetki ve sorumluluk derecelerinin ve bunların aralarındaki ilişkilerin belirtilmesi gerekir. Ayrıca yapının informal yanını meydana getiren, kişiler arası ilişkilerin ahenkleştirilmesi zorunludur. Eğitim örgütlerimizin yapı kadro ve donatım koşullarından çoğu Bakanlıkça hazırlandığında, okul yöneticilerimizin örgütlenme yetkileri çok sınırlı bulunmaktadır. Okul yöneticilerimizin yaratıcı olmaları bekleniyorsa, örgütlenme yetkilerinin artırılması gerekir (Bursalıoğlu,2011,s.109-110).

Yapıyı kurmak, her basamaktaki yetki ve sorumlulukların saptanması ile buna göre personelin atanması ve aralarındaki ilişkilerin belirtilmesi olarak düşünülebilir. Bu kuruluş, örgütün formal yanını yaratır ve örgüt şemasında gösterilir. Anlayış boyutu ise, kişiler arası ilişkileri içine alır; yetki, sorumluluk ve görev gibi kavramlardan çok, kişileri ön planda gören informal örgütü meydana getirir. Bu açıklamadan anlaşılacağı gibi, bu iki boyut aslında formal ve informal örgütleri simgelemektedir. Formal örgüt yani örgütün formal yanı ahenkli bir biçimde işliyorsa, informal örgüt yoluyla birçok yararlar sağlanabilir. Fakat informal örgüt iyi işlemiyorsa, formal örgütü birçok bakımlardan engelleyecektir (Bursalıoğlu,2011,s.109).

Geniş anlamda iletişim süreci insan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amaçlarıyla kullanılır. Karar yönetim açısından ne kadar önem taşıyorsa, iletişim örgüt açısından o kadar önemlidir. Bir örgüt ortamı içinde, formal ve informal olmak üzere iki tip iletişim işler. Formal iletişim hiyerarşideki basamaklar ve makamlar arasında, enformasyon ve kararların çift yöllü olarak akımıdır. Örgütün formal yanı, formal iletişim yoluyla çalışır. İnfomal iletişim ise, kişiler ve gruplar arası ilişkilerden meydana gelir, üyelerin örgüte karşı tutumlarını gösterir ve örgütün informal yanını işletir. Formal iletişim ne kadar bozuk ve aksak olursa, informal iletişim o kadar artar ve zararlı etkiler yapar (Bursalıoğlu,2011,s.110)

2.1.2.4. İnsan İlişkilerinin Tanımı

Okul denilen örgüt içinde, üyelerin davranışı çeşitli bakımlardan incelenebilir. Bunlardan birincisi her hangi bir üyenin, örneğin öğretmenin davranışdır. Sonra örgütün davranışı, yani okulun içinde olup biten olaylar gelir. Bir de çevre olayları, örneğin okulun çevresindeki değişimler sayılabilir. Son olarak bu üçü arasındaki ilişkilerin ve etkileşimin incelenmesi gerekir. Bu üç gruptaki olayları kesin çizgilerle ayırmak olanaklı ve doğru değildir. Ancak, bu gruplardan biri, diğerlerinden ayrı olarak incelenebilir. Eğer her davranışın bir nedeni varsa, bu bireyler için olduğu kadar örgütler için de geçerlidir. Öyle ise okul yöneticisi, çevresindekilerin davranışlarında, hatadan çok neden aramalıdır. Anababalar çocuklarını eğitirken her türlü anlayışı gösterirler ve karşılığında çocuktan anlayış beklemezlerse, yöneticiler de bir dereceye kadar böyle davranmalıdır. (Bursalıoğlu, 2011,s.109-110).

İnsan davranışı, eylem dediğimiz enerji değişiklikleri ile tanımlanabilir. Örgüt ortamı içinde eylemlerin önemi, kendilerini izleyecek eylemleri kestirmeye yaramalarıdır. Çünkü hem örgütün, hem üyelerinin etkinlik kalıpları vardır. Bu kalıplar örgüt ve üyelerinin davranışında bir tutarlık sağlar. Bu tutarlığın kestirme eylemini kolaylaştırmasına karşılık, durum değişimleri bu eylemi zorlaştırır. Durum, belirli bir anda meydana gelen olaylar karışımı olarak tanımlanabilir. Böylece örgüt ortamı içindeki çeşitli durumları tanımak, sınıflamak ve bu durum değişikliklerini kapsayacak pratik bir felsefe geliştirmek gerekir. İnsan ilişkileri uygulamasına; üye, örgüt ve çevre gibi üç açıdan bakmak zorunda olan okul yöneticisinin, bu üç gruptan her birindeki durum-davranış ilişkilerini kurması gerekmektedir. Modern örgüt, üzerine kurulmuş bulunduğu ilkelerden dolayı, iç çelişmeleri kapsayabilir. Bu çelişmelerin yol açtığı çatışmalar, yöneticiden değil, durumdan doğmaktadır. Liderlik bakımından durum, sosyal baskılar ile, kişisel gücün etkileşimi sonucunda meydana gelir. Liderlikte durum etkeni, yönetimde deneyimin önemim küçümsemektedir. Birbirine benzeyen iki durum ender olduğundan, yönetimde deneyimin transfer olanağı zayıftır. Durumu meydana getiren öğeler aralık, süre, frekans, sosyal yapı, statü, liderlik, sunu, istem, değerler ve korkutmadır. Durumu değiştiren etken ise süreçtir(Bursalıoğlu,2011,s.109-110).

Bazı yöneticilere göre, insanlar yaratılış bakımından işten hoşlanmaz ve kaçmaya çalışır. Bu yüzden, örgüt amaçlarının gerçekleşmesi; üyelerin işe zorlanması, yakından kontrol edilmesi ve ceza korkusu ile çalıştırılmasına bağlıdır. Çünkü sorumluluktan kaçmak ve güvence aramak eğiliminde olan insan, yönetilmeyi seçmektedir. Bu düşüncede olan okul yöneticisi, yönetimde geleneksel ve sert görüşü benimseyen yöneticidir. Fakat yöneticinin insan ilişkilerinde yetişmesi, bu görüşü değiştirebilir (Bursalıoğlu,2011,s.109-110).

Çevreyi değiştirmesi ve kalkındırması beklenen okul yöneticisi, çevredeki insanların altında bulundukları baskılar ve bunlara karşı gösterdikleri tepkileri tanımalıdır. Politika ve planlarını yaparken, bu baskı ve tepkileri dikkate almalıdır. İnsanlar baskıları inanç sistemlerine göre karşılarlar ve sosyal örgütlerin sağladığı kanallar yoluyla tepki gösterirler. Okul yöneticisi, çevrede yöneten ve yönetilen sosyal örgütleri bilmelidir ki her iki grubun birbirine uymasını sağlayabilsin. Kuşkusuz demokratik bir ortamda, çevre durumları sürekli olarak incelenir, elenir, değiştirilir veya yeniden kurulur. Bunları gerçekleştirmenin en emin iki yolu, okul yöneticisinin davranışı ve hukuk düzenidir. Bugünün okul yöneticisi, çevre ve ülke düzeyinde sosyal güçleri anlayabilecek nitelikte

yetiştirilmelidir. Okul yöneticisinin sosyal bir çevrede çalıştığı ve yöneticinin sosyal olayları anlamadan içinde bulunduğu çevreyi anlayamayacağı, genellikle kabul edilmiş durumdadır. Baskı altında bulunan bir çevreyi yönetim problemi, bazı özendirici değişimleri gerektirir. Bu değişimleri öngören yönetim, kolayca işleyecek yollar seçmelidir. Bunlar uzun bir sürede birbirini izleyecek biçimde planlanmalı ve önce ufak çapta denenmelidir. Bu değişimlerin meydana gelmesi, yönetimin çevredeki insanlarda bu değişimler için güdüleme yaratmasına ve onların mantıkları kadar duygularına dönük çalışmasına bağlıdır. Bu değişimlerin gerçekleşmesinde yönetimin yararlanacağı başlıca iki araç, eğitim ve iletişimdir (Bursalıoğlu,2011,s.135-137)

2.1.2.5. Takım Çalışması Kavramını Yerleştirmek

Başarılı takımların ortak özellikleri (Barutçugil, 2004.s.293-295):

1. Takım üyelerinde aidiyet duygusu gelişmiştir, takım ruhu içinde inisiyatif kullanılır.
2. Sorumluluk bilinci gelişmiştir, üyeler sorumluluklarını yerine getirirler.
3. Eşit katılım, birliktelik ve sinerji yaratma çabası vardır.
4. İletişim yoğun ve etkilidir. Çalışanlar birbirlerine karşı açık ve dürüst davranırlar, rahat ve girişken iletişim ve geribildirim sağlanır.
5. Gerçekler bilinir, bilgiler paylaşılır, takım üyeleri birbirlerini anlarlar.
6. Kişisel sürtüşmeler en aza indirilmiştir, üyeler çatışmadan kaçınırlar.
7. Dayanışma ve yardımlaşma vardır, üyeler birbirlerine kaynak, moral ve bilgi desteği sağlarlar.
8. Takım üyeleri diğerleriyle birlikte uyumlu çalışmayı öğrenirler, etkili fikir üretmek ve zamanında doğru sonuca ulaşmak için çaba harcarlar.
9. Eğitim ve geliştirmeye önem verilir.
10. Yön gösterici ve ilham verici bir lider vardır.
11. Takım başarısı ödüllendirilir. Tanıma ve takdir önemlidir.
12. Uyarıcı etkileşim ve entelektüel rekabet özendirilir ve cesaretlendirilir. Takım üyeleri arasında karşılıklı hoşgörü, sevgi, duyarlılık, saygı ve dostluk vardır.
13. İşbirliği ve ortak sahiplenme duygusu yerleşmiştir.
14. Takımda birlik ve bütünlük duygusu oluşturulmuştur.
15. Takımın amaç ve görevleri zaman zaman değerlendirilerek yenilenmektedir.
16. Takım çalışmasında, bazı konuların ve kavramların ve bunlar arasındaki ilişkilerin bilinmesini gerektirir.

Normlar ve standartlar: Zaman içinde oluşan ve takım üyelerinin sonuçlara varmak için birlikte nasıl çalıştıklarını belirleyen ve genellikle yazılı olmayan uygulamalar, alışkanlıklar ve geleneklerdir.

Güç ve otorite: Takımın liderinin, bireyleri bir arada çalışmaya yöneltmek, denetim altında tutmak ya da yüreklendirmek için takım üyelerine ilişkin sorumluluklarını yerine getiriş biçimidir.

İşlev ve yapı: Liderin takımda sorumlulukları, emir-komuta ilişkilerini, denetlemeyi, hiyerarşiyi ve ilerlemeyi düzenleme biçimi ve takımı, üyelerin bir grup olarak ve birbirinden farklı olarak ayırt edilmesini sağlayacak şekilde örgütlenme biçimidir.

Geribildirim ve eleştiri: Takım üyelerinin etkinliğini artırmak için bir öğrenme aracı olarak, birbirlerinin güçlü ve zayıf yönlerini nasıl belirttikleridir. Takım üyelerinin yapıcı sonuçlar için konuları ele alışlarındaki açıklık ve içtenlik takım başarısı için önemlidir.

Amaç ve Hedefler: Bireyin takımının çabalarını yönelttikleri sonuçlar ve o üyelerin o sonuçlara sahip çıkma derecesidir. Takımın ne derece etkili çalışabildiği ve gerçek anlamda takım olduğu takım kültürüne bağlıdır. (Barutçugil, 2004.s.293-295)

2.1.2.6. Eğitimde Liderlik Ve İletişim

İletişim hepimiz için gerekli olan ve yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Özellikle de lider olarak nitelendirdiğimiz ve gönüllü izleyenlere sahip insanlar için vazgeçilmez bir niteliktir. Formal ya da informal, hangi örgüt ya da kurumun üyesi olursa olsun, lider açısından sevenlerini değişime ve başarıya taşımanın yolu etkili iletişim becerilerine sahip olmak ve bu niteliği kurumun diğer üyelerine yaymaktan geçer(Cüceloğlu,2002,s.16)

Örgüt, bir iletişim ağı olarak düşünülebilir. İletişim, örgüt içinde karar örnekleminin yayılmasını sağlayarak karar sürecinin gerçekleşmesine de yardımcı olur. Görüş ve anlayıştaki katılmayı artırmak yoluyla iletişim, sistemin parçalarını bir araya getirir ve kaynaştırır. Aynı zamanda, yetkinin görevlerini de destekler ve gerçekleştirir. Koordinasyonu sağlayan araçlardan en güvenilir ve etkili olan iletişimdir (Bursalıoğlu, 1982, s.151).

2.1.2.7.İletişimin Niteliğini Belirleyen Faktörler

Kurallar: Her toplumda, yazılı olmadığı halde çoğunluk tarafından bilinen ve kişiler arasındaki iletişimlerini etkileyen birtakım sosyal kuralları vardır. Kültürlerin bir parçası olan

bu kurallar, belirli durumlarda insanların nasıl davranacaklarını belirleyen faktörlerden birisidir. Dökmen,2011, s.129-133

Cinsiyet: Cinsiyetler arasında farklılığın bulunduğu alanlardan birisi de kişilerarası iletişimidir. Araştırmalar, kadınların ve erkeklerin sergiledikleri iletişim biçimleri ve iletişimleri algılayışları arasında farklılıklar bulunduğunu göstermektedir(Roloff,1987). Kadınlarla erkekler arasında gözlenen farklılıklar kültürden kültüre değişiyor olsa da, kişilerarası iletişimin niteliğini belirleyen öğelerden birisinin cinsiyet olduğunu düşünebiliriz..

Fiziksel Görünüm: İnsanlar, çevrelerine uyum sağlayabilmek amacıyla, kişilerarası ilişkilerde birbirlerinin fiziksel görünümüne dikkat ederler. Fakat bunun yanı sıra, fiziksel görünümün insan ilişkilerinde tek ya da en önemli faktör olması, bazı sorunlar yaratabilir, insanlar birbirlerini, derilerinin rengine, cinsiyetlerine, milliyetlerine ya da kıyafetlerine göre birtakım katı sınıflara ayırırlarsa, fiziksel görünüm, ipucu olmaktan çıkıp bir çatışma kaynağı haline gelebilir. Eğer karşımızdaki insanların iç dünyalarını göz ardı eder, sadece dış görünüşlerine bakarak onlara ilişkin olumsuz tutumlar geliştirecek, sonuç vermeyen çatışmaları başlatmış oluruz.

Tutumlar: Kişilerarası iletişimi etkileyen bir başka önemli faktör ise kişilerin sahip oldukları tutumlardır. Tutumu şöyle tanımlayabiliriz: Kişilerin, belirli psikolojik objelere ilişkin düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını düzenli bir şekilde oluşturan eğilimlerine "tutum" adı verilir (Kâğıtçıbaşı, 1976; Freedman ve diğ. Çev. A. Dönmez, 1993).

Kültürel Faktörler: Kültür ve özellikle kültürün öğelerinden birisi olan dil, kişiler arasındaki iletişimlerini etkileme gücüne sahiptir (Scott ve Borodovsky, 1990). İnsanlar, içinde yaşadıkları kültürün ve kullandıkları dilin niteliğinden kaynaklanan birtakım çatışmalar yaşayabilirler. Araştırmalar, gerek çatışma biçimleri gerekse çatışmaları çözme stilleri açısından, kültürler arasında farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. (Kozan, 1989; Avruch, Black ve Scimecca, 1991). O halde, bir insanı anlamının boyutlarından birisi de onun mensup olduğu kültürü tanımaktır. Bu yüzden özellikle ruh sağlığı alanında çalışan uzmanlara, karşılarındaki hastanın/danışanın mensup olduğu kültürü ya da alt kültürü dikkate almaları önerilmektedir (Ivey, 1987).

İletişimin Öğeleri: Mesaj (İleti): vericiden alıcıya anlam taşıyan iletiler, sözsüz ileti, eylem ileti, sözlü ileti, yazılı ileti olmak üzere dört türdedir.

2.1.2.8.İletişim Türleri (Kişilerarası İletişim Sınıflaması)

2.1.2.8.1. Kişilerarası iletişim

İnsanların birbirine anlam gönderme; birbirini yanıtlama çabalarını içeren bir *etkileşim* sürecidir. Birisi ile iletişime geçtiğimizde onu gönderdiğimiz anlamla etkilemeye çalışırız ve bizim etkimizi onun göndereceği anlamla yanıtlamasını bekleriz.

2.1.2.8.2. Yönetmel iletişim:

Yönetmenin gönderdiği anlamla astım etkilemesini; astın da üstünü yanıtlamasını içeren bir etkileşim sürecidir. Yönetmel iletişimin amacı, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Yönetmel iletişim, bu amaçla, ast üst arasında yüksek düzeyde bir etkileşim sağlamaya çalışır. Okulun yönetimi, eğitim işğörenleri arasında sağlayacağı iletişimle, onların davranışlarını değıştirebilir; ilişkilerini geliştirebilir; işğörenler arası çatışmaları azaltabilir; eşğüdümü gerçekleştirir; denetim yapabilir; kısaca yönetmel iletişimi, yönetim sürecinin bir aracı olarak kullanabilir. Okulda iletişim, bilgi taşır; öğrenme aracıdır; ilişkilere, etkileşime aracılık eder; kararları, buyrukları, dönütleri taşır, iletişim toplu yaşamının ürünü ve gereğidir.(Akt. Cüceloğlu,2002,s.)

Örgütsel iletişim genel olarak formal ve informal olarak iki kategoride toplanabilir.

2.1.2.8.2.1. Formal (Resmi, biçimsel) iletişim:

Formal iletişim kanalları biraz önce açıklandığı gibi üç türde gelişir.

1. Yukarıdan Aşağıya İletişim
2. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim
3. Yatay İletişim
4. Çapraz İletişim

Ancak bazı durumlarda iletilen bilginin niteliğine göre çapraz bir yol izlendiği de görülebilir. Söz gelimi bir örgütün üretimden sorumlu genel müdür yardımcısı, yeni alınan ve deneme çalışmasında olan bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir. Bu durumda normal olarak, emir komuta zincirindeki tüm bağlantıları dolaşması gerekir. Bu ise, zaman, enerji ve emek kaybına yol açar. Bunu önlemek için yönetici doğrudan o proje üzerinde çalışan mühendis bilgisine başvurabilir (Can, 2011s.363).

2.1.2.8.2.2 İnfomal (Gayri Resmi) İletişim

Eğitim yöneticisinin izleyeceği iletişim stratejisi ve ilkeleri şöyle özetlenebilir:

1. Girişimi başkalarından önce ele almak,
2. Çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak,
3. Çevredeki liderleri de çalışmalara katmak,
4. Katılanları güdülemek
5. Başarılan işleri ortaya koymak,
6. Söylentilere gerçeklerle engel olmak,
7. İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek,
8. Önemli haberleri tekrarlamak,
9. Her iletişim aracından yararlanmak,
10. İletişimi aralıksız sürdürmek,
11. Destek ve karşıt güçleri tanımak (Bursalıoğlu, 2011s.119).

Okul yönetiminde lider, iletişimci olarak herkesin paylaşacağı bir vizyon oluşturmalıdır. Okul yöneticisi, okulun etkinlik ve programlarının anlaşılmasını etkili bir iletişim kurarak sağlayabilir. Etkili iletişim üç düzeyde gösterilebilir: Birebir ilişkiyle, küçük gruplarla ve büyük gruplarla iletişim kurabilir. Okul çevresinin, velinin ve geniş toplulukların okulun vizyonunu paylaşması yoluyla etkili bir iletişim kurabilir. İletişimci olarak okul yöneticisi, etkin dinleme, grup içi ilişkileri anlama ve okulu etkileyen çevresel güçleri tanıma konusunda uzman olmalıdır (Çelik, 2012,s.46-47).

Örgütte vizyon geliştiren demokratik olan öğretimsel liderdir. Vizyon, amaçlara açıklık getirmekle birlikte, öğretmen ve öğrencilerin karşılıklı saygı anlayışı içinde birbirlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur. Vizyon, değerler ve anlamların altında yatan olay ve etkinlikleri anlama konusunda okul yöneticisinin liderliğine sembolik bir boyut kazandırır. Sembolik liderler, vizyonla daha iyi iletişim kurar. Böyle liderler, okul ortamında herkes tarafından paylaşılan ortak amaç duygusu oluşturur. Etkili iletişim iyi bir vizyon oluşturmayla kurulabilir. Bu bakımdan okul yöneticisinin iletişimcilik rolündeki başarısı, büyük ölçüde güçlü bir vizyon oluşturmaya bağlıdır (Çelik,2012.s.47).

2.1.2.9.İletişimci Olarak Okul Yöneticisinin Rollerı Şunlardır:

Okul yöneticisi, eğitimin temelini oluşturan kuram ve kavramları Öncelikli olarak bilmelidir. Ve özellikle eğitim öğretim alanında ortaya çıkan gelişmelerden haberdar

olmalı, benimsemelidir. Bu doğrultuda yeni bir bin yıla girerken okul yöneticileri. Çoklu Zekâ Kuramı, Duygusal Zekâ, Beyin Haritaları, Portfolio sistemi gibi kuram ve uygulamalardan haberdar olmalıdır. Çünkü yürütülecek olan liderliği bu kuramlardan etkilenen öğretimle ilişkilendirmek için bunları bilmek kaçınılmaz bir zorunluluk olarak görünüyor (Erdoğan,2000,s.4).

Yöneticinin değer sistemiyle, örgütün değer sistemi arasında tutarlı ilişkiler olmalıdır. Yönetimin görevi kurumu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Özdemir, 2002, s.99).

1. Çift yönlü iletişim kurar ve öğretmenleri gerçekçi olarak değerlendirir.
2. Özlü ve açık olarak konuşur ve yazar. Örgütsel iletişim sağlamada güzel konuşma ve yazma becerisine sahiptir.
3. Çatışma yönetimi stratejilerini uygulamaya çalışır. Çatışma durumlarına açıklık getirir ve çatışmaları etkili bir biçimde yönetir.
4. Sorun çözme tekniklerini öğrenerek, grubun eylem yönünü seçmesini kolaylaştırır.
5. Öğrenci, veli ve öğretmen arasında güçlü bir etkileşim sağlayarak grup sürecini yönetir.
6. Bir grup üyesi gibi çalışır; grup üyelerinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirir. Kişisel ve grup hedeflerini birbiriyle bütünleştirir (Çelik, 2012.s.47-48).

Yöneticinin kurum personelini harekete geçirme görevi, sürekli bir görevdir. Yönetici hem bireysel olarak ve hem de kolektif çaba değişikliğine ve davranışların olumlu yolda düzeltilmesinde de faydalı olur. Kolektif ilişkiler, hareket ilişkilerinin ayarlanmasına ve herkesin diğerlerinin çalışmaları hakkında bilgi almasına yarar. Yönetici ile baş başa olma ve karşı karşıya gelme, kişiliğe saygıyı sağlar. Bu nedenle bireysel ve kolektif ilişkilerin her ikisi de önemlidir, üzerinde durulmalıdır. Yöneticinin bu konudaki sabırlı ve cesur çalışmaları, büyük engelleri ortadan kaldırabilir. Yönetici, ekip veya grup başkanı olarak azimli olmalıdır (Tortop ve diğ,2005,s.111).

Yönetici başardığı görevler ve taşıdığı yetki ile sorumluluklar bakımından toplumun çok önemli bir bireyidir. Bu insanların fonksiyonlarını etkin ve verimli bir şekilde yapabilmesi için sahip olmaları gereken özellikleri iki başlıkta toplayabiliriz(İlgar,1996,s.32).

2.1.2.9.1. Yöneticilerin entelektüel özellikleri:

Yöneticinin düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, karar veren, plan yapan bir birey olabilmesi için şu entelektüel özelliklere sahip olması gereklidir (www.gursoylar.net):

- Genel kültür (tek konuda uzmanlaşmak yerine birçok konuda ve işletme görevi hakkında bilgi sahibi olmak),
- Mantıklılık,
- Analiz Ruhu (Bir olayın sebeplerini analitik olarak incelemek),
- Sentez Ruhu (Bir olayın değişkenlerini bir çözüm ve plan için bir araya getirmek) ,
- Sezgi gücü (imkân, fırsat ve tehlikeleri erken görebilmek),
- Hayal gücü (geleceğe dair olayların muhtemel gelişmelerini zihninde canlandırmak),
- Muhakeme gücü (iyiyi kötünden, doğruyu yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırt edebilme),
- Düşüncelerini konu ve sorunlara odaklaştırabilme yeteneği,
- Düşüncelerini doğru ifade edebilme yeteneği.

Bu nitelikler ve özellikler, yöneticiye; çevresindeki insanları etkileme, onlara yol gösterme, düşünce ve kararlarını kabul ettirerek yönlendirme becerisini sağlayacaktır. (Ilgar, 1996, s.32).

2.1.2.9.2. Yöneticinin Karaktere İlişkin Özellikleri:

Yöneticinin başladığı işi başarı ile bitirebilmesi, hareketlerinde dengeli, çevresine güven veren bir kimse olabilmesi için şu karakter özelliklerine sahip olmalıdır (www.gursoylar.net):

- Akıl ile duygu arasında denge (objektiflik ile sübjektiflik arasındaki uyum).
- Değişen şartlara, ortamlara ve değişen kişilikteki insanlara uyum gösterebilme,
- Dikkatlilik,
- İhtiyatlılık (Aşırı riske girmeme),
- Girişkenlik (riski göze alabilme),
- Hafıza gücü (önemli olay, kişi ve değişkenleri hatırlayabilme),
- Dinamüdilik (birçok konu ve olaylar yerinde ve zamanında izleme ve önlem alma),
- Azim ve sebatkârlık (tehlike ve güçlükler karşısında yılmamak, mücadeleyi elden bırakmamak),

- Tertiplilik ve düzenlilik (her şeyi yerli yerinde tutmak, dosya ve arşivleme sistemi içinde çalışmak),
- Yöntemlilik (işleri yaparken ve yaptırırken faydalı olduğu ispat edilmiş yol ve yöntemlerden yararlanmak, işleri acillik durumuna göre sıraya koyarak yürütmek),
- Hızlılık (işleri biriktirmeden ve geciktirmeden zamanında halletmek),
- Ciddilik (her işe gereken önemi vererek, tehlike ve sorunları küçümsememek) Ayrıntılı bir yaklaşım
- İnsanları sevmelidir,
- Haberleşme konusunda beceri sahibi olmalıdır,
- İnsan yaklaşım ve davranışlarını anlayabilmelidir,
- Duygusal olgunluk sahibi olmalıdır,
- Kararlarında açık olmalıdır,
- Astlarının ortalama zekâlarının üzerinde bir zekâ seviyesine sahip olmalıdır,
- Tarafsız olabilmelidir,
- Sorunları metodik ve mantıksal yollardan ele alabilmelidir,
- İşletmeye gönülden bağlı ve onu özümsemiş olmalıdır.

İyi bir yönetici, kuruluşu ile ilişkisini devam ettirerek, görevde bulunduğu sürece, çalışanının ve kuruluşunun çalışmalarından haberdar olmalıdır. Yöneticinin personel ve örgütle ilişkisinin devamı, onların sorunları ile ilgilenmek suretiyle olabilir. Yönetici, başarılı, iyi ve şerefli işlerde olduğu kadar, güç ve can sıkıcı olan işlerde de, daima memurlarının yanında olmalıdır. (Tortop ve diğ, 2005, s.100).

İyi bir yönetici emrinde çalışanları yönetmek için, iyi ilişkiler kurmalıdır. Onlara ilgili oldukları konularda bilgi verilmesi ve fikirlerinin alınması yöneticinin gücünü artırır. Memurlar yöneticiden gelen emirlerle yönetilirler. Fakat yönetici sürekli olarak emretmez. Personelini kendi kendine çalışmaya bırakması ve diğer görevleri ile uğraşacak zaman bulması gerekir (Tortop ve diğ.2005, s.95-96).

Yöneticinin görevi açısından yapması gereken en önemli husus, kurumun varlığını sürdürmek ve başarılı olarak amacına ulaştırmaktır. Yönetici bu görevini yerine getirmek için kurumun sahip olduğu insan ve madde kaynaklarını kullanır. Bu kaynakları amaçların en gerçek şekilde gerçekleşmesi için her türlü rehberlik ve liderlik faaliyetlerini yürütmekle görevlidir (Özdemir,2002,s.99).

Yönetici yol göstericidir. İşgörenler, çok kez ona bakarlar ve onun gibi yaparlar. Bunun için yönetici, işgörenlerin arasına karışarak, onlarla beraber olarak kendisini göstermeli ve onların yaşantısına karışarak onları daima işe bağlı ve kendisi gibi hareketli tutmalıdır. Yönetici, grup içinde birlik yaratmaya çalışır, anlaşmazlıkları olumlu yola çevirmeye çalışır. Engelleri aşmak için kurtuluş yollarını gösterir. Kurum içinde karşılıklı görüş alışverişi yapılmadan işbirliği sağlanamaz. Bu nedenle, yönetici kurum içindeki memurlarla görüşmeli ve bireysel çalışmaların desteğini, anlaşılmasını ve denetlenmesini sağlayan bir çevre yaratmalıdır. Bütün bunlar, yöneticinin kurum üyeleri ile beraber çalışmasıyla sağlanabilir.(Tortop ve diğ,2005,s.111).

Okul yöneticiliğinin ana görevi okulu eğitim amaçları çerçevesinde yaşatmakta. Okulu eğitim amaçları çerçevesinde yaşatacak kişiler başta okul müdürü ve diğer çalışanlardır. Okul yöneticileri aynı zamanda yasal yetkilerle donatılmış amir niteliğinde olan kişilerdir. Okul yöneticiliği kendi içinde; ana, ilk, orta, ilköğretim, ise, yüksek okul yöneticiliği gibi bölümler altında incelenebilir. Her derecedeki eğitim kurumlarını amaçlarını, çalışanlarının ve öğrencilerinin farklı oluşu yönetilmesinde de farklılığa yol açmaktadır. Ancak, yönetsel ilkelerin bilinmesi ve uygulanması her bölümdeki eğitim kurumlarında temelde aynıdır (Ilgar,1996,s.10).

Okulun kadrosu daha çok çevresel bireylerden meydana gelmiş ise, bunlar çevrenin desteğini sağlamaya çalışacaklar ve çevrenin okulu etkileme derecesi yüksek olacaktır. Bu bireyler memleketin değişik yerlerinden gelirse, okulun kadrosu ulusal ve dış değerlere daha çok dönük olacaktır. Aynı nedenle, okulun memur ve hizmetli kadroları daha çevresel, yönetici ve öğretmen kadroları daha mesleki bir vasıf gösterecektir. Bürokraside yetki hiyerarşiden, meslekte yetki bilgi ve beceriden gelir. Yetkinin bu iki temeline göre, okul yöneticisinin bağlılığı örgütü ile mesleği arasında parçalanır. Bu parçalanmanın derecesini, örgütün hacmi ve teknik uzmanlaşma belirler. Okulun kurum amaçları ile toplumun eğitim amaçları çok zaman aykırı düştüğünden, okul yöneticisi tarafsız bir teknisyen olarak kalmakta ve öyle hizmet etmektedir. Çünkü amaçların tanımlanması yönetici eğitiminin en önemli, fakat en çok ihmal görmüş yanı olmuştur (Bursalıoğlu,1982,s.36).

Yöneticiler, kendi görüş ve programlarını, memurlarına anlatmak eğiliminde olmalıdırlar. Memur bir grup içinde ve bir grup için çalışmaktadır. Bu sebeple kişiliği de bazı şartlara

bağlıdır. Bu şartlar memurun işini ve diğer insanları düşünüş biçimini de değiştirmeye zorlar. Kendi yaşantısı ve diğer iş arkadaşlarının yaşantısı yeni ve farklı bir yön alır. Yönetici de benzeri şartların etkisi altındadır. Çünkü grubu yönetmek ve ortak amaca götürmek ve birliği sağlamak zorundadır. Yöneticinin geleceğe dönük programlarını, daha önceden memurlarına açıklaması, memurların yöneticinin görüşlerini zamanla benimsemelerine ve yaptıkları çalışmaları bilerek ve isteyerek yöneticinin istediği doğrultuda yapmalarına yarar (Tortop ve diğ,2005,s. 99-100).

Her yönetici, kendisi ile kendisine bağlı memurlar, kendi bölümü ile diğer bölümler ve kendi bölümü ile dış kuruluşlar arasında iyi ilişkiler sürdürmek ister. İnsan ilişkilerinin mantığa uygun olan ana kuralları vardır. Ama insanlara göre değişen, değişik anlayış ve uygulamalar da bulunmaktadır. Bir kurumda yöneticiye yardım eden uzman, denetçi ve yardımcı gibi isimler alan birçok çalışan vardır (Tortop ve diğ.2005,s. 96).

Türkiye'de görev yapan bir eğitim yöneticisinin göz önünde bulundurması gereken noktaları şu şekildedir; (Taymaz, 2011, s.21).

* Eğitim sistemi doğrudan veya dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmette bulunur, onların tutumlarını değiştirir veya onlara yeni tutumlar kazandırır. İnsan davranışlarında oluşturulan değişiklikler, veliler ve toplum tarafından beklenenlerden farklılaştığında anlaşmazlıklara neden olabilir.

*Eğitimin amaçlarından biri, insanlarda düşünme ve eleştirme davranışlarını geliştirmektir. Öğrenciler okulda eleştirel düşünceyi geliştirince, farklı görüşlere sahip olanların tepkisi artar.

*Eğitim sisteminde insan davranışlarında oluşturulan değişikliğin veya kazandırılan tutumların ölçülmesi, amaçlara ulaşma seviyesinin saptanması ve başarının değerlendirilmesi güçtür.

*Eğitim sisteminin girdisi ve çıktısı çevredeki insanlar olduğu için eğitim, çevrenin ihtiyaçlarını karşılama durumundadır ve bu durumda çevrenin eğitim üzerindeki etkisi kaçınılmazdır.

*Eğitimle ilgilenen ve eğitim sistemini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyenlerin sayısı çoktur. Değişik kesimlerin talepleri farklı olacağından eğitim yöneticileri değişik baskılar altında çalışırlar.

*Eğitim örgütleri olan okullarda görev alan öğretim personeli genelde meslek eğitimi görmüş öğretmenlerden oluşur. Okul müdürleri Bakanlık tarafından çoğunlukla

öğretmenler arasından seçilerek atanır. Bunların büyük bir kısmının okul yöneticiliği konusunda öğrenim tecrübeleri olmadan atanması teknik yetkinin kullanılmasını güçleştirir.

*Eğitim yönetimi çeşitli düzeylerde ve alanlarda öğrenim yapan tüm kurumların verimli bir şekilde yönetilmesinden sorumludur.

* Eğitim kurumları çevrenin ihtiyaçlarını karşılamakla sorumlu olmalarına karşın yönetim genelde merkezi sisteme bağlıdır.

Okul yöneticisi, eğitim ve öğretimin gerçekleşmesi için var olan olanaklar ve programlarla yetinmemeli, okulda sunulan eğitim ve öğretim fırsatlarını sürekli olarak geliştirmeye çalışmalıdır (Erdoğan, 2000, s.151).

Yöneticilerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (İlgar, 1996, s.9):

*İnsanları sevmelidir Yönetim insan ile ilgili bir konu olduğuna göre, iyi bir yönetici olabilmek insanlığa ve topluma karşı ilgi duyma ve sevgi beslemenin bir zorunluluk olduğu inkâr edilemez. Bu sebeple iyi bir yöneticinin insanlara karşı sevgi besleyen bir kimse olması aranan bir özelliktir.

*Haberleşme konusunda beceri sahibi olmalıdır.

*İnsan davranış ve hareketlerini anlayabilmelidir.

*Duygusal olgunluk sahibi olmalıdır.

*Kararlarında yalınlık olmalıdır.

*Alt düzeyde çalışanların ortalama zekâlarının üzerinde bir zekâ seviyesine sahip olmalıdır.

*Tarafsız olabilmelidir.

*Sorunları metodik ve mantıksal yollardan ele alabilmelidir.

*İşletmeye gönülden bağlı ve onu sahiplenmiş olmalıdır.

*Hoşgörü sahibi olmalıdır.

*Dürüst olmalıdır.

*Cesaret sahibi olmalıdır.

*Teknik bilgi ve beceri sahibi olmalıdır

*Dinamik bir insan olmalıdır• Geniş açıdan düşünebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

*İyi bir satıcı olmalıdır.

*Koordinasyon bilgi ve yeteneğine sahip olmalıdır.

Yönetici, çalışanından yalnız iş bekleyen kişi değildir. Gerektiğinde onun işinden veya kişisel yaşantısından ileri gelen sıkıntılara da çözüm yolları bulunmasında yardımcı olmalıdır, işyerindeki aksaklıkları gidermek yöneticinin görevleri arasındadır, işyeri tehlikeli veya sağlığa zararlı olabilir. Bunları yok edecek tedbirler alınmalıdır. Öte yandan, çalışanın çalışmaları, bilgisizlik veya ihmal yüzünden tehlikeli olabilir, Yönetici bu konuda tedbirler almalı ve personele tehlikeler ve çalışma şartları hakkında bilgi vermelidir (Tortop ve diğ.2005, s. 96).

Yöneticiler, görev yaptıkları kurum içerisinde birlikte çalıştığı insanlarla sürekli etkileşim içindedirler. Kurumsal amaçların gerçekleştirilebilmesi için sağlıklı bir etkileşim ortamı kurum yöneticisinin etkili yönetici davranışları göstermesiyle mümkündür. Bu davranışlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Başaran,1992,s.113):

- *Birlikte çalıştığı kişileri verimli çalışmaya güdülemek,
- *Birlikte çalıştığı kişiler arasında meydana gelen çatışmaları yönetmek,
- *Birlikte çalıştığı kişilerin kurumla uyumlarını sağlamak,
- *Kurum içinde çeşitli ekipler kurarak ekip çalışması yapmak,
- *Birlikte çalıştığı insanların da yönetime katılmasını sağlamak,
- *Kurumların değişim sürecinde ve yenilenmesinde danışmanlık yapmak,
- *İşgörenlerinin iş doyumunu yükseltmek,
- * İşgörelere gelişme ve yetişme olanağı sunmak,
- *Birlikte çalıştığı insanların sorunlarını çözmede onlara danışmanlık yapmak,
- *Kurum içinde ve dışında çalışanlar arasında dostluğa dayalı bir ortam oluşturmak.

2.1.2.10. Kişilerarası İletişim Çatışmalarına İlişkin Sınıflama

Kişiler arasındaki iletişim çatışmalarının niteliğini belirleyen iki temel faktör vardır. Bunlar, başlangıç faktörleri ve sonuç faktörleridir.

2.1.2.10.1. Başlangıç Faktörleri

Kişilerarası çatışmaların asıl nedenini oluşturan Başlangıç Faktörleri'ni on bir maddede toplayabiliriz:

- *Biliş (cognition)
- *Algı (perception)
- *Duygu

- *Bilinçdışı
- *İhtiyaçlar
- *İletişim Becerisi
- *Kişisel Faktörler
- *Kültürel Faktörler
- *Roller
- *Sosyal ve Fiziksel Çevre
- *Mesajın Niteliği(Dökmen,2011,s. 97-102)

Sonuç Faktörleri'nin temelinde yer alan ve iletişim çatışmalarının asıl nedenlerini oluşturan faktörlerdir.

2.1.2.10.2.Sonuç Faktörleri:

Doğrudan gözlediğimiz çatışmaların yüzeysel sebepleridir. Söz konusu yüzeysel sebeplerin, yani Sonuç Faktörleri'nin sınıflanması, iletişim çatışmalarının betimlenmesi anlamını taşıyacaktır. Diyelim ki iki kişi birbirlerinden hoşlanmadıkları için kavga ediyor; biz de bunların birbirlerinden hoşlanmadıkları için kavga ettiklerini belirterek, çatışmalarına "aktif çatışma" teşhisini koyuyoruz. Kişilerin birbirlerinden hoşlanmadıkları için kavga ediyor olmaları, yüzeysel bir neden sayılmalıdır. Çünkü birbirinden hoşlanmamanın arkasında yatan birtakım derin psikolojik sebepler bulunması muhtemeldir; söz gelişi bu kişilerin geçmiş yaşantıları ya da dünyaya bakış açıları, birbirlerinden hoşlanmamalarına yol açıyor olabilir, işte, daha derinde yer alan bu nedenlere Başlangıç Faktörleri, birbirinden hoşlanmama şeklinde gözlenir hale gelen yüzeysel nedenlere ise Sonuç Faktörleri adını vermek istiyorum.

Sonuç Faktörleri kendi içinde dört gruba ayrılmaktadır:

- *Kişinin kendisine bakış açısı,
- *Kişinin karşısındakine bakış açısı,
- *Kişinin kendisine gönderilen mesaja bakış açısı,
- *Kişinin iletişim becerisi/iletişim stili.

Yukarıda sıralananlardan birincinin, ikincinin ve dördüncünün, uygun eğitim programları, psikolojik danışma ya da psikoterapi uygulanması yoluyla değiştirilmesi söz konusu olabilir. Fakat üçüncü alt faktör, yani kişinin mesajlara bakış açısı, onun dünya görüşü ile ilgili olduğu için, değiştirilmesi gerekmeyen en azından incelenmesi alanımızın dışında kalan bir konudur. Bu durumda bir kişilerarası iletişim çatışmasını ele aldığımızda, yukarı-

da belirtilen alt faktörlerden birinciyi, ikinciyi ve dördüncüyü değiştirmeyi düşünebiliriz; fakat üçüncüyü değiştiremeyiz ya da değiştirmeye çalışmayız. Zaten her türlü çatışmayı gidermek gibi bir amacımız olamaz; bazı tür çatışmalar, özellikle görüş ayrılıklarından kaynaklananlar, kaçınılmaz, hatta gerekli olabilir. Yalnız şu noktaya önemle eğilmek gerekir: Eğer ki kişiler, aralarındaki görüş ayrılığından ötürü bir mesaj üzerinde tartışıyorlarsa, bu tartışmanın "mesaj" ile sınırlı kalmasını, başka alanlara taşmamasını, özellikle kişilerin mesajı bırakıp birbirlerini eleştirmemelerini sağlamaya çalışabiliriz. Bu amaçla birtakım eğitim programları uygulanabilir, terapi ya da danışma gerçekleştirilebilir. (Dökmen,2011,s. 97-102)

Yukarıda dört alt gruba ayrılan sonuç faktörleri, günlük yaşamda ortaya çıkan çatışmalarda şu şekilde gözlenir hale gelmektedir:

- Kişi, kendisine gönderilen mesajı, mesajın gönderiliş şeklini ya da mesajı göndereni, kendisine uygun bulmayabilir;
- Kişi, kendisine gönderilen mesajı, mesajın gönderiliş şeklini ve mesajı göndereni, kendisine uygun bulabilir;
- Kişi, mesajı dinlemeyebilir;
- Kişi, mesajı dinleyebilir;
- Mesajı yanlış anlayabilir;
- Mesajı doğru anlayabilir;
- Mesaja karşı olabilir;
- Mesaja katılabilir.

2.1.2.11. İletişim Çatışmalarına Etki Eden Faktörler

Algı, duyu organlarından beynimize ulaşan verilerin örgütlenmesi, yorumlanması, anlamlandırılması sürecine verilen addır. Duyu organlarımıza ulaşan veriler, algılama olmaksızın tek başlarına fazlaca bir değer taşımazlar. Duyusal verilerin algılanması, yani anlamlandırılması gereklidir. Bize ulaşan duylara ne tür tepkilerde bulunacağımızı ancak algılama sonrasında kararlaştırabiliriz.

Algılama, sözlü iletişimde olduğu kadar, sözsüz iletişimde de önemli bir işleve sahiptir, insanlar, karşılarındaki kişiden kendilerine yönelen yüz ve beden hareketleri, ses tonu gibi uyarıcıları anlamlandırarak, yorumlayarak sosyal çevreye uyum sağlamaya çalışırlar. Kişilerin sosyal çevre içinde birbirlerini algılamaları, sosyal psikolojinin önemli

konularından birisidir. Bu konudaki çalışmalar "sosyal algı", "sosyal biliş" en çok da "kiş i algısı" adı altında sürdürölmektedir (Tagiuri, 1969)(Akt. Dökmen, 2011,s:118)

Farklı tür kalıplaşmış düşönceler, değişik iletişim çatışmalarına zemin hazırlayabilir. Örneğin, aşırı genellemeci ve değiştirme gayreti içinde olan bir kişinin, önyargılı ve tümnden reddedici çatışmalar sergilemesi, ana-baba tavrı takınması ve karşısındakini yargılayarak savunuculuğa itmesi söz konusu olabilir. Kiş iselleştirme eğ ilimi yüksek olan bir kişinin ise pasif çatışma sergilemesi, küserek kabuğuna çekilmesi mümkündür. Özetle belirtmek gerekirse, genelde toptancı benlik yapısına sahip kiş ilerın, şu ya da bu türdeki iletişim çatışmalarına girme ihtimalleri oldukça yüksektir.

Eğer kiş ilerın sahip oldukları kalıplaşmış düşönceler, onların çatışma davranışlarını yönlendiriyorsa, bu durumda çatışmaları azaltmanın yolu, söz konusu kalıplaşmış düşönceleri değiştirmektir. Kalıplaşmış düşönceleri değiştirmek için Bilişsel-davranışçı yaklaşımin çeşitli tekniklerinden yararlanılabilir. Şüphesiz ki bu teknikler konunun uzmanları tarafından başarıyla uygulanabilir. Fakat kiş iler, kitaplardan yararlanarak, kalıplaşmış düşöncelerini bir ölçüde de olsa değiştirebilirler (Dökmen,2011,s.125-126)

2.1.2.12. Eğitimde İletişim

Okulda iletişim ağını yöneticiler kurar ve görevidir Okulda gerçekleşen iletişimi okul yararına yöneticiler belirler.Yöneticilerin iletişimi kısıtlaması çalışanların bilgiden yararlanmalarını engeller. Bu durum okulu zararınadır. İletişimi kısmak yöneticileri rahatlatır ancak okulun etkililiğini düşöür. Yönetici ve çalışanlar arasında iletişimin artmasıyla yönetimin demokratlaşması arasında doğrudan ilişki vardır.

İletişim, geniş olduğu kadar da genel bir disiplin durumuna girmiştir. Böylece çeşitli yönetim alanlarına kolayca uygulanabilen kavram ve süreçleri bulunmaktadır. Bu bakımdan, yukarıda incelenen model, öğe ve ilkeler, çok yanlı bir girişim olmasına rağmen, eğitim için de geçerlidir. Zaten, modern iletişim model ve kalıplarının kurulup iş letilmesi, büyük ölçüde ve merkezci örgütler için söz konusudur. Küçük ve ayrı eğitim kurumlarında yönetici formal olmaktan çok informal durumlardan yararlanacaktır. Ayrıca bunlara, örgütün içinde olduğu kadar dışında da gerek olacaktır. Bu bakımlardan, grup dinamiği ve davranış, çevredeki güç yapıları ve baskı grupları gibi konular üzerinde, bilimsel bilgi ve beceriler kazanmalıdır. Örgüt içinde etkili bir iletişim akımı sağlaması ve

sürdürülebilmesi için de, yönetici kendisini çevresindekilere benimsetmeli, yeterince iletişim kanalları kurmalı ve bu kanalları her zaman açık tutmaya çalışmalıdır.

Eğitim yöneticisinin izleyeceği iletişim stratejisi ve ilkeleri şöyle özetlenebilir:

- *Girişimi başkalarından önce ele almak,
- *İletişime yapıcı görüşlerle başlamak,
- *Çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak,
- *Çevredeki liderleri de çalışmalara katmak,
- *Katılanları güdülemek,
- *Başarılan işleri ortaya koymak,
- *Gerekseme ile doyum arasında denge kurmak,
- *Söylentilere gerçeklerle engel olmak,
- *İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek,
- *Bşkalarının fikirlerine saygı göstermek
- *Önemli haberleri yinelemek,
- *Her iletişim aracından yararlanmak,
- *Destek ve karşıt güçleri tanımak,
- *İletişimi aralıksız sürdürmek.(Bursalıoğlu,2011,s.119)

2.1.2.13. Yönetici Davranış Biçimleri

Bütün sosyal sistemlerin zorunlu görevleri vardır. Bu görevleri yapmak için gerekli görülmüş kuruluşlara kurum denilir. Kurumları bireyler yaşatır ve işletir, işte, sosyal sistemi meydana getiren iki boyuttan, kurum boyutunda roller ve beklentiler, birey boyutunda kişilik ve gereksemeler bulunur. Bu iki boyutun etkileşimi görülen davranış ile sonuçlanır. Okul yöneticisinin davranışı, bu iki boyut arasında dümdüz değil, durumsal bir tutum göstermelidir. Yönetici davranışını etkileyen diğer bir neden kaynak, yani yöneticilerin örgüt içinden veya dışından gelişidir. (Bursalıoğlu, 2011,s.223-224).

Özellikle okul ortamında yönetici davranışının diğer etkenleri arasında fikir birliği (consensus), duygu birliği (compatibility) ve uyum (conformity) gelmektedir. Fikir birliği daha çok demokraside etkili olmaktadır. Duygu birliği ise her iki tür bürokraside, fakat değişik nedenlerle geçerli bulunmaktadır. Fikir birliği iktidarda uzun süre kalmış yönetime durgunluk, yeni gelmiş olana güç verir. Duygu birliğinin ise değerlendirmede önemli rol

oynadığı, arkadaşlığın bir değerlendirme ölçüsü olduğu görülmektedir. Arkadaş ve dostlarına daha iyi sicil veren üstler, bu yolla örgütün, kendilerine yakın olan kimselerin elinde kalmasını sağlamaktadır. Bunlarla aralarında ufak tefek fikir ayrılıkları olsa bile, örgütün amaçlarına ilişkin duyguları sağlam kalmaktadır. Ayrı ve ufak bir örgüt olan okulda, duygu birliğinin yönetim değerleri zayıf kalmışsa, bu etkileme olumsuz sonuçlar verebilir (Bursalıoğlu, 2011,s.224).

2.1.2.14. Yönetmenin Unsurları

Yönetme beş temel unsurdan oluşur: Karar verme, haber verme, örgütlendirme, harekete geçirme, yükselmektir.(İbid. s.129.Akt, Güney,2007,s:90).)

2.1.2.14.1. Karar Verme:

Yöneticinin her zaman ihtiyaç duyduğu bir şeydir ve ne iş olursa olsun henüz iş başındayken verilmelidir.”En kötü karar dahi kararsızlıktan iyidir.”kuralı her zaman geçerlidir.” Karar vermemek de bir tür karardır.;fakat en kötü en kötü karardır. Dolayısıyla her zaman iyi ve isabetli karar vermek gerekir (Güney, 2007,s:90).

Karar verme yöneticinin yönetmek ve ya problemleri çözmek için incelediği çözüm yollarından birini seçip uygulamaya koyması ya da örgütün amaçları açısından en iyi yol sayılan belli seçenekler arasından seçme işlemi şeklinde tanımlanabilir (Güney, 2007,s:90). Karar verme yöneticinin temel görevlerindendir. Bir işin yapılması veya yaptırması için yöneticinin karar vermesi gerekir. Kim verirse versin, kararın en uygun zamanda verilmesi gerekir(Güney,2007,s:90).

Uygun zamanda ve şekilde verilmeyen kararlar belli bir sorumluluk gerektirir. Karar vermede sorumluluk konusu önemli bir konudur. Tortop-İşbir-Aykaç’ın belirttiği gibi ‘karar alınmadan önce birçok kişilerin görüşleri alınmış olabilir, kararın alınmasında bu kişilerin önemli katkıları bulunabilir. Fakat karar alındıktan sonra, bunu sorumlusu kararı alan yönetici veya amirdir. (Güney,2007,s:90).

Karar verme mekanizması belirli aşamaların geçilmesini gerektiren bir süreçtir. Tortop-İşbir-Aykaç bir kararın alınmasında izlenecek aşamaları şöyle sayarlar: Kararla ilgili bilgi ve belgelerin toplanması, yürütücü ve teknik makamların yazılı veya sözlü düşüncelerinin

alınması, türlü seçeneklerin göz önünde tutulması, en iyi çözüm yönünün bulunarak karara bağlanması. (Güney,2007,s:90).

2.1.2.14.2. Haber Verme:

Haber tam olmalı yani yönetilmesi gereken her şeyi kapsamalıdır; Haber dengeli olmalı, yani karar ile yapılması istenen iş veya görev ile tanınan süre ve diğer tanınan olanaklar arasında bir oran olmalıdır; haber açık olmalıdır, yani kararı uygulayabilecek olanlar tarafından anlaşılır olmalıdır. Ayrıca haberleşme, sözlü, yazılı, mektuplaşma, rapor veya tutanak tutma ve dergi, bülten ve el kitapları yayınlama şeklinde olabilir.(Güney,2007,s:90).

2.1.2.14.3. Örgütlendirme:

Örgütlendirme, karar verildikten ve ilgililere bildirildikten (haber vermek) sonra, ilgili personeli seçmek, yeteneklerine göre işe yerleştirmek ve eğitmek suretiyle, kararı uygulayacak duruma getirmek demektir. (Güney,2007,s:90).

2.1.2.14.4. Harekete geçirme:

Harekete geçirme, personelin örgütlendirilmesinden sonra görevleri ile ilgili, canlı ve hareketli tutulması demektir. Bu amaçla yönetici sürekli olarak personeli motive edici yollara başvurur, her konuda yol gösterir ve herkesin katkısını gücü ve yeteneği oranında sağlamaya çalışır(Güney,2007,s:90).

2.1.2.14.5. Yükseltme:

Yükseltme kişiyi takdirname veya teşekkür name yolu ile ödüllendirmek veya sosyal ve parasal olanaklar sağlamak suretiyle de yapılabilir. (Güney,2007,s:92).

2.1.2.15. Koordinasyon

2.1.2.15.1. Koordinasyon İlkeleri

Yönetimin temel fonksiyonlarından olan koordinasyon, yönetimin veya örgütün amacının gerçekleştirilebilmesi için ilgili tüm birimler ve kişilerin uyum içinde hareket etmesini

sağlar. Koordinasyon, örgütlerin giderek büyümeleri, üretim süreçlerinin karmaşıklaşması, örgüt içi davranışların çok yönlülük kazanması ve değişik işlerin değişik uzmanı kişiler tarafından görülmeye başlaması sonucu ortaya çıkan birleştirme ve kaynaştırma ihtiyacını karşılamak üzere ortaya çıkmıştır. (Güney,2007,s:90).

Koordinasyonu ‘yönetimle ilgili birimlerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için aynı konuda çalışan diğer kuruluşlara ve birimlerle işbirliği yapmaları’ şeklinde tanımlayan Tortop-İsbir-Aykaç ise, koordinasyonun üç unsurunu ‘ahenkli birleştirme’, ‘işbirliği’ ve , ‘teşvik’ olarak sayarlar(Güney,2007,s:93).

2.1.2.15.2. Koordinasyon türleri:

1. Hiyerarşiye dayanan koordinasyon: Üst kademedeki yöneticilerin, yetki ve otoritelerini kullanmak suretiyle, hiyerarşik olarak emrinde çalışanları birbirleriyle uyumlu ve örgütün amaçları yönünde çalıştırabilmek amacıyla koordinasyon sağlaması olara anlaşılabilir.

2. İnandırıcı koordinasyon: yetki ve otorite kullanmak veya emir vermek suretiyle değil, çalışanların inandırılmak ve ikna edilmek suretiyle uyum içinde hareket etmelerini sağlamaya yönelik koordinasyondur.

3. Komiteler yoluyla koordinasyon: Yönetimi oluşturan birimler arasında koordinasyonun birden fazla yöneticiden oluşan bir komite tarafından sağlanması olarak anlaşılabilir.

a. Yatay koordinasyon: Bir örgütte birbirine eşit yetki ve sorumluluk sahip veya aynı düzeyde birimler arasında koordinasyon.

b. Dikey koordinasyon: Bir örgütteki üst ve alt kademelerde olan ve dolayısıyla yetki ve sorumlulukları eşit olmayan birimler arasındaki koordinasyondur.

4. Yapıyla ilgili koordinasyon: Bir örgüt henüz kurulurken koordinasyon sağlamaya elverişli olarak kurulması anlamına gelen koordinasyon.

5. Görevle ilgili koordinasyon: Bir örgütün işleyişi sırasında, görevlerin yerine getirmek için yaptıkları çalışmalar sırasında sağlanan koordinasyon.

a. İç koordinasyon: Bir örgütün kendi içindeki birimler arasındaki koordinasyonu

b. Dış koordinasyon: Örgütün farklı örgütler arasındaki sağlanan koordinasyondur. (Güney, 2007, s: 94-95).

2.1.2.16.Örgütsel Bağlılık

Örgütlerin en önemli amaçlarından birisi, örgütsel bağlılığı artırmadır. Bu alanda çalışma yapanlar örgütsel bağlılığı artıran unsurları şu ana başlıklar altında sıralamışlardır (Güney,2007,s:242-244).

a)Kontrol: İş yaşamında çalışanlara işlerini yaparken ya da işleri ile ilgili kararlar verirken denetleme imkânlarının tanınması kontrol olarak adlandırılmaktadır. Son zamanlarda yönetim kademesi, çalışma faaliyetlerinin belirlenmesinin neredeyse bütün aşamaları için çalışanların görüşlerine başvurmaktadır. Bu durum çalışanları mutlu ettiği gibi örgütsel bağlılıklarını da artırmaktadır. Çünkü işin bazı aşamalarında kontrol yetkisinin çalışanlara verilmesi onlara güvenildiğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

b)Vizyon:Örgütün geleceğe yönelik felsefesini yansıttığı için çalışanları etkileyen önemli bir öğedir.Çünkü vizyon örgütün değer, amaç ve hedeflerini açık ve net olarak yansıtmaktadır.bu nedenle vizyon çalışanların örgütsel bağlılığını artıran bir araçtır.

c)Mücadele: İşgörenlere mücadele ruhu aşılama örgütsel bağlılığı artırır. Başka bir deyişle çalışanlar arasın da yarışma ve rekabeti yaygınlaştırma, onların işlerini daha iyi ve verimli yapmalarını sağlar. Bu da onların işlerine dolayısıyla örgütlerine bağlılıklarını artırır.

d)Ekip çalışması: Çalışma yaşamında ekipler oluşturup işleri yapmak da örgütsel bağlılığı artırma yollarından biri olarak kabul edilmektedir. Ekip çalışmasında birlik, beraberlik ve dayanışma düzeyi yüksek olursa buna bağlı olarak örgütsel bağlılık ta yüksek olur. Ekip çalışmasında bir sorun çıkarsa çok kısa sürede çözüm yolu bulunur. Bu durum ekip içi dayanışmayı sağlar ve sonuçta çalışanların örgüte olan bağlılığı artırır.

e)Örgüt Kültürü:Örgüt kültürel yapısını tamamlamışsa ve kültürel yapının gereklerini de düzenli bir şekilde yerine getirirse, örgüte olan bağlılık da buna göre yüksek olur..Örneğin, kutlamalar eğlenceler, ödüllerin verilmesi yerine ve zamanına göre yapılırsa çalışanlar mutlu ve huzurlu olur. Bu da hem verimliliği, iş tatminini ve örgütsel başarıyı getirir. Bunların gerçekleştiği örgütsel yapıya olan bağlılık da o derece yüksek olur.

f)Çalışmaların karşılığını almak: Çalışma yaşamında işgörenler işlerini başarıyla tamamlayınca kendilerine sunulan maddi ve manevi imkânlar istenilen düzeyde ise örgütlerine olan bağlılıkları da o oranda yüksek olur. Başka deyişle ortak kazanımlar ne kadar fazla ise örgüte bağlılık da o kadar güçlü olur. İşgörenler başardıklarının karşılığını tam olarak alırlarsa mutlu olurlar ve kendilerine verilecek olan zor işleri bile severek

yaparlar.. Çünkü kafalarında şu düşünce vardır. “İşlerimi ne kadara iyi yaparsam örgütüm mutlaka benim hakkımı verir.”

g) İletişim: Örgütsel iletişim hem yapılan işlerle ilgili geri bildirim hem de örgütte olup bitenler konusunda çalışanlara bilgi aktarsı nedeniyle örgütsel bağlılığı sağlayan önemli araçtır.

h)Değer verme: Çalışma ortamını insani değerlerle donatmak her örgütün temel görevlerindendir. İşgörenler kendilerine değer verildikçe işlerine ve örgütlerine daha çok bağlılık gösterecekleri bilinen bir gerçektir.

ı)Teknoloji: Teknoloji, çalışanların yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunan önemli bir unsurdur. Aynı zamanda çalışanlara bazı kolaylıklar da sağlar.

j)Geliştirme: Teknolojik yenilenme ya da bilgi değişikliği karşısında örgüt yöneticilerinin alacağı tedbirlerden biri de çalışanları bu konuda eğitmektir Eğitim gören insanlar hem işlerini daha kolay ve sıkılmadan yaparlar hem de kendilerine olan güvenleri artar. Bu durum onların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkiler.

2.1.2.17. Eğitim Sistemi Ve Okullar

Bir toplumun varlığını sürdürmesi ve gelişmesinde en önemli kaynağı amaçlarına uygun olarak yetiştirdiği insanlardır. Eğitim sisteminde üretici bir alt sistem olan okulun, toplumun üyesi olan bireyin bütün yeteneklerinin geliştirilmesindeki başarısızlığı aile, ülke ve daha ötesi insanlık için bir kayıptır(Venn,1968,s.105).

Eğitim insan ile yaşam arasında bir köprü durumunda olduğundan, toplumdaki değişme ve gelişme hızına paralel olarak, insanın eğitilmesi ve yetiştirilmesinde önem kazanmaktadır. İnsanın çevresinde olan değişimler çeşitli yönlerden bazı etkiler yapar. Bireyin bu etkilere yeni tepkiler göstermesi ve karşılaştığı sorunları çözmesi zorunludur (Alkan,1977,s.5).

Okul, böyle bir ortamda insanın çevresinde sürekli oluşan değişiklikleri karşılamak üzere birey davranışlarını değiştirmek ve yeni davranışlar kazandırmakla yükümlüdür. Bu nedenle eğitim sistemini amaçlarına ulaştırma görevini üzerine alan okulun, hem çevresindeki gelişmelere uyum sağlayacak, hem de çevrede beklenen değişimleri oluşturabilecek yeterliğe ulaştırması gerekecektir (Başaran, 1978,s.13).

2.1.2.18. Eğitimde Liderlik

Eğitimde liderlik kendisini yetki, görev yürütme ve etki ile belli eder. Formal yetki yöneticiye ancak statü liderliği sağlayabilir. İnfomal yetki ise grupça verilir ki, bu aslında yöneticiye bir tür liderlik verilmesidir. Etkinin derecesi de, en iyi grup üyelerinin gösterdiği karşılıktan anlaşılır. Bir eğitim örgütündeki üyelerin beklentileri yönetimde liderliğe bir yanıt sayılabilir. Bu üyelerin yöneticiden beklediği davranışlar, böylece, örgütün yapı ve havasında önemli bir yer tutar. Lider yönetici de, en çok bu iki boyut kanalıyla çalışır(Bursalıoğlu,2011, s.218)..

Tutucu eğitim örgütleri, lider yönetici yetiştirme girişimine yanaşmazlar. Merkez yöneticileri yeterli olunca, merkez dışındaki birimleri iyi işletebileceğim kabul ederler. Bu bakımdan, hizmet-içi eğitim olanaklarının çoğunu, merkez yöneticilerine ayırırlar. Aslında, böyle bir örgüt ortamında, taşradaki eğitim yöneticisinin etki alanı, bazı bakımlardan merkezdekilerden daha geniştir.(Bursalıoğlu,2011, s.218).

2.1.2.19. Eğitim Yönetimi

Yönetim, farklı bilim dalları tarafından geliştirilen çözümsel yaklaşımların birleştirilmesini ve uygulanmasını kapsar. Bu nedenle yönetimin bir tanımını vermek, alan ile ilgili farklı bilim dallarındaki tanımların ışığı altında bütünlemeye gitmeyi gerektirecektir. Yönetici bu farklı görüşleri kendi bilgi ve deneyimlerinin ışığında birleştirme ve edindiği sonuçları özel sorunların çözümü için uyulama durumu ile karşı karşıya olan insandır. Bu bakımdan bir yandan genel teknikleri özel durumlara uydurmak zorunda olduğu gibi diğer taraftan da tüm örgütün farklı yönlerini içeren bir çerçeve oluşturmak zorundadır (Can,1978,s.4).

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Okul yönetimi de eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Eğitim yönetimi, kamu yönetimi ve genel yönetim alanlarındaki gelişmelerden büyük ölçüde etkilenmektedir. Yönetimindeki bireylerin davranışlarını değiştirmede etkili olması beklenen eğitim yöneticilerinin gerekli yeterlilikleri kazanabilmeleri için hizmet öncesinde ve hizmet içinde gelişen ve yenileşen yönetim alanında yetiştirilmeleri gerekir(Taymaz, 2011,s.20).

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin eğitim alanına uygulanması olarak görülür. Bu nedenle eğitim yönetiminin özellikleri eğitim amaç ve işlevlerinden kaynaklanmaktadır. Eğitim

sisteminin girdisi, işlediği varlık ve çıktısı genelde insandır. Bu bakımdan diğer sistemlerden farklılık gösterir ve eğitim yönetiminin özellikleri şu şekilde özetlenebilir: (Taymaz, 2011, s.21)

- *Eğitim sistemi doğrudan ve dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmette bulunur.
- *İnsanlarda düşünme ve eleştirme davranışlarını geliştirir.
- *İnsanlara yeni davranışlar ve yeni amaçlar kazandırır.
- *Eğitim kurumlarında yetişenler başka alanlarda çalışmak isteyebilir. Bu durum eğitim-insan-iş dengesini bozabilir
- *Toplumda eğitim ile ilgili beklenti çok, ilgi azdır. İşbirliği sağlanması güçtür.
- *Denetleyeler çok olduğu için okul yöneticileri baskı altındadır.
- *Okul yöneticileri öğretmenler arasından seçilir. Büyük kısmı okul yöneticiliği konusunda öğrenim ve deneyimleri olmadan atanması teknik yetkinin kullanılmasını güçleştirir.
- *Okul yöneticileri öğretmenler arasından seçilir. Büyük kısmı yönetim dersleri almadan atanmışlardır.

Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Taymaz, 2010, s.21).

Yönetim için farklı yaklaşım ve ifadelerle yapılan tanımların ortak olan yönleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Taymaz, 20011, s.19).

- Örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma.
- İnsan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkili biçimde kullanma.
- Örgüt çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirme.

Okul, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı bir değişkeni konumundadır. Okul eğitim sisteminin;

- *En işlevsel parçasıdır.
- *Eğitimin eylemsel sınırlarını ve çerçevesini belirler.
- *Sistem sınırında, uçta, ilk düzeyde, üretim amaçlı somut örgütlenmesidir(Açıkalın,1997, s.1).

2.1.2.20. Yönetim Süreçleri

Yönetim bilimi ile ilgili kaynaklar incelendiğinde, yönetim süreçlerinin başlıcaları; İhtiyaçları belirleme, problemleri tanımlama, amaç saptama, politika oluşturma, kaynak sağlama, veri toplama, sorun çözme, tahminlerde bulunma, karar verme, plan yapma, bütçeleme, organize etme, iletişim sağlama, rolleri saptama, görev yetki ve sorumlulukları dağıtma, personeli atama, kaynakları kullanma, güdüleme, etkileme, eşgüdümleme, denetleme, değerlendirme, raporlama, yeniden gözden geçirme ve geliştirmedir (Taymaz,2011,s.27).

2.1.2.21. Zaman Yönetimi

Zaman Yönetimi; Yapılan araştırmalar, kişilerin örgütsel hiyerarşide yükseldikçe saat ve gün olarak daha çok çalıştığını ortaya koymuştur. Çünkü daha önemli işler daha büyük sorumluluk ve daha fazla zaman gerektirir. Fazla çalışma ayrıntılar içinde boğulma demektir. Hâlbuki yönetici “kendinden daha zeki kişileri çalıştırabilen kişidir”.Bu nedenle düşünmek için zamana ihtiyacı vardır ve bu zamanı kendine ayırabilmelidir (Can. Halil ve diğerleri, 2011, s.391).

Zamanı Etkili Kullanma Yolları;

- Yöneticinin kendini yönetmeyi bilmesi gerekir.
- Planlamaya önem vermesi gerekir.
- Önceliklerini bilmesi gerekir.
- Yöneticinin kendini örgütlemesi gerekir.
- Yetki devri
- Zamanı programlama
- Astların zamanını yönetme.
- Kesintilerin ortadan kaldırılması gerekir.
- İşte yoğunlaşma.
- Başlanılan işi bitirme.
- Sekreteri etkili kullanma.

2.1.2.22.Öğretimsel Liderlik

Eğitim Yönetimi, yönetim biliminin bir alt dalı olarak görülebilir. Çünkü eğitim yönetiminin temel çerçevesi, yönetim biliminin temel ilkelerinin eğitim kurumları için uyarlanmış bir halidir (Erdoğan, 2000, 82).

Okulu bütün alt sistemleriyle bir bütün olarak işleten, amaçlarına yönlendiren, eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayan; okulun yönetim alt sistemleridir. Bir okulun yönetim alt sistemleri ne denli iyi kurulur, etkin çalıştırılır ise, okulun etkinlik düzeyi o denli yükselebilmektedir (Başaran, 1994, 33).

Okul yöneticisi, konumu itibarıyla okulların başarısı ve etkililiği üzerinde, kritik faktörlerden birisidir. Okulun yönetim yapısı ve yöneticilerin özellikleri, eğitimin önemli bir değişkenidir. Etkili öğretim yönetsel desteğe bağlıdır. Bu destek ve örgütün kalitesi, öğretmen davranışını etkilemektedir. Okul yöneticisi, aynı zamanda, okulun yasal lideri, okulda yasal güç kullanan buna bağlı olarak okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişi olarak görülmektedir (Başar, 2001, s.20).

Eğitim sistemimizin temel direği olan okullarda, okul yöneticilerinin üstlenecekleri öğretimsel liderlik rolleri, okulların hedeflerine ulaşmaları konusunda yardımcı olacaktır. Bu sayede okulların etkili ve verimli örgütler haline gelmeleri sağlanabilir. Bunu başarmak için okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini üstlenmeleri gereklidir. Yönetimsel açıdan güçlü, öğretimsel liderlik açısından etkili olan okul yöneticileri, okuldaki personeli aynı hedef doğrultusunda bütünleştirmeyi başarabilir. Böylece okul, varoluş amacına en iyi şekilde hizmet edebilir ve öğrenci başarısı temel değer haline gelebilir (Özdemir,2002:s.270).

Yapılan araştırmalarda, etkili okulların yöneticilerinin, etkili olmayan okulların yöneticilerinden farklı bir takım liderlik özellik ve davranışlara sahip oldukları saptanmıştır. Hallinger ve Murphye göre etkili bir okulda, etkili bir müdür rolü; gerekli okul kaynaklarını sağlayan, okulda etkili bir öğrenmenin gerçekleşmesine öncülük eden, bütün öğrenciler için yüksek düzeyde başarıyı öngören öğretim liderliğini ifade etmektedir (Söğüt, aktaran Tahaoğlu, 2009,s.279).

Öğretim liderliği, okul yöneticisinin asıl yerinin makam odası değil, sınıf ve koridorlar olduğu görüşünü yaygınlaştırmaktadır. Bu, okul yönetimine yeni bir anlayış getirmektedir. Okul yöneticisinin asıl işi öğretim sürecine liderlik etmektir. Okul yöneticisinin zamanı sınıflarda ve koridorlarda geçirmesi, öğretmen ve öğrencilere o okulda neyin önemli olduğunun mesajını verecektir (Özden, 2005:117).

2.1.2.22.1.Öğretim Liderinin Özellikleri

Başarılı bir idareci olmak için öncelikle kendi yeteneklerinizi ve becerilerinizin farkına varmış olmanız gereklidir(Sember. B.MW, Sember. T, Akt, Durmuş. A, 2007s.18),

- Esneklik
- Samimiyet
- Dürüstlük
- Güçlü bir sezi
- Organizasyon
- Öğrenme şevki
- Güven verme
- Konulara odaklanma
- Yeni fikirlere açık olma
- Tutarlılık

Yöneticilerin Sahip Olması Gereken 10 Erdem

Okul yöneticisi için yönetim biliminin sunduğu temel ilke, bilgi ve becerilere sahip olmak yeterli değildir. Okul yöneticisi, asıl olarak programların geliştirilmesi ve planlanması, okulda genel ve özel olarak gerçekleştirilen öğretimle kazandırılan bilgi, değer ve davranışların ölçülmesi ve değerlendirilmesi gibi sorumluluklara sahip olmalıdır. Yani okul yöneticisi “ öğretim lideri” olmalıdır (Erdoğan, 2006:s.142)

Bugünün eğitim liderleri, her şeyden önce, bilgili ve çok yönlü olmak zorundadırlar. Ancak böyle liderler amaçlara dönük geniş politikaları saptayabilir ve bunları gerçekleştirecek araçlara el atabilirler. Lider yönetici, eğitim girişiminin ne olduğu ile ne olması gerektiğini birbirinden ayırabilen ve sorumluluğundaki madde ve insan kaynaklarını ikinci yönde kullanabilen yöneticidir (Bursalıoğlu, 2011, s.218).

2.1.2.22.2. Okul Amaçlarının Belirlenmesi ve Paylaşılması

Okul yöneticisi, okulun etkinlik ve programlarının anlaşılmasını etkili bir iletişim kurarak sağlayabilir. Etkili iletişim üç düzeyde gösterilebilir: Birebir ilişkiyle küçük gruplarla ve

büyük gruplarla iletişim kurulabilir. İletişimci olarak okul yöneticisi, etkin dinleme, grup içi ilişkileri anlama ve okulu etkileyen çevresel güçleri tanıma konusunda uzman olmalıdır (Çelik, 2012, s.47).

Bir okul yöneticisi, okulda görev yapan her kademedeki personel tarafından paylaşılan ve desteklenen örgütsel amaçlar için vizyon geliştirme, vizyonu personel arasında ortak kılıp yürürlüğe koyarak tüm öğrenci ve öğretmenlerin başarısını arttıran bir eğitsel liderdir (Sashkin, aktaran Korkmaz, 2007, s.61).

Eğitim sistemindeki sorunların temelde eğitim yönetimi sorununa bağlı olduğu kabul edilmektedir. Okullarda olumlu bir örgüt iklimi geliştirmenin başlatıcısı okul yöneticisi, sürdürülebilir niteliğe kavuşturulması ise örgütteki gruplara düşmektedir. Okullardaki kaynakları en etkili biçimde örgüt amaçlarına yönlendirmek, onları eşgüdümleyerek öğretim programının hedeflerine ulaşmasını sağlamak, yöneticinin temel görevleri arasında yer almakla birlikte, bunun başarımı önemli ölçüde yönetici ve öğretmenlerin etkili iletişimine dayanmaktadır (Şekerci ve Aypay, 2009, s.137).

2.1.2.22.3.Öğretmenlerin Desteklenmesi ve Geliştirilmesi

İşgören yeteneklerinin geliştirilmesi; yeni oluşan iş koşullarına uyum sağlamak, teknik, ekonomik ve sosyal gelişmeleri göz önünde bulundurarak şartlanmış iş gereklerini ve işgören yeteneklerini günün modern anlayışına uygun biçimde değiştirmek ve geliştirmek anlamını taşımaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, s.111).

Başarılı bir okulda insan kaynaklarını geliştirme, gelişme çabalarının temelini oluşturur. Öğretmenler ve yöneticiler, yeterliklerini birlikte sınıfa aktarmaya çalışırlar. Başarılı bir okulda çalışan öğretmen, örgüt ikliminin bireysel ve kolektif çalışmaya destek sağladığını bilir. Personel geliştirme, okulun amaçlarıyla yakından ilgilidir (Çelik, 2012, s.39).

Etkili okulun yöneticisi, öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu kaynakların sağlanmasına öncülük etmekte, öğretmenlerle sürekli iletişim halinde olmakta, onlar için iyi bir rol ve davranış modeli oluşturmaktadır. Öğretmenler arasında bilginin yayılmasına ve paylaşılmasına öncülük etmekte, onları yenilik ve risk alma konusunda teşvik etmektedir (Şişman, 2002, s.150).

Yönetici, öğretimsel olarak kaynaklık etme rolünü sınıftaki öğrenme ortamını doğrudan geliştirmeye çalışarak yerine getirir. Bu doğrultuda yönetici, öğretmenlerle iletişim kurarak onların yeni öğretim materyallerini ve öğretim stratejilerini kullanmalarını sağlar (Erdoğan, 2006, s.143).

Öğretmenler, okul sisteminin beklentileri kadar kendi ihtiyaçlarını karşılamak için de plan ve program yapmaya, derslere planlı girmeye yönlendirilmelidir. Öğretmenlere mesleki alanda kendilerini yetiştirmek için fırsatlar verilmelidir. Öğretmenin eksiklerini, yeterliliklerini ve statüsünü doğru algılamasına yardımcı olunmalıdır. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerinden okul sorumludur (Cemaloğlu, 2002.s.153-154).

2.1.2.23. Etkili Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri

Okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan müdürlerin etkili olmalarına bağlıdır. Okullardaki en basit etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemlidir. Etkili okulla ilgili araştırmalar, okul yöneticisinin etkili okulun kritik önemdeki etkenlerden birisi olduğunu göstermektedir (Akbaş, 2006:4).

Okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi, okul yöneticilerinin bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını gerektirmektedir. Okul yöneticileri etkili olabilmek için hem yönetim kavram ve kuramları hem de insan ilişkileri alanında bir takım bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekir (Töremen ve Kolay, 2003:160).

Etkili okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinden bazıları şöyle özetlenebilir: Etkili okullarda okul yöneticileri (Şişman, 2004, 38);

- *Okuldaki zamanlarının çoğunu eğitim-öğretimle ilgili işlere ayırır.
- * Eğitim-öğretimle ilgili konularda bir takım öncelikler belirler.
- *Eğitim-öğretimle ilgili yüksek beklentiler oluşturur.
- *Okulun amaçlarını belirler ve amaçlarda uzlaşma sağlar.
- *Öğretmenleri destekler, karara katılımlarını ve mesleki gelişimlerini sağlar.
- *Okul ve sınıfta geçen zamanın etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar.
- *Çevrenin beklenti ve ihtiyaçlarını anlar.
- *Çevrenin okula katılım ve desteğini sağlar.

*Düzenli bir öğrenme iklimi oluşturur.

*Görevlerle insanların ihtiyaçları arasında denge oluştururlar.

Okulun asıl işlevinin farkında olma, okulun amaçlarını personele yorumlama, öğretmenleri sınıflarında ziyaret etme, onlara rehberlik ve destek verme, öğretimin kesintiye uğramaması için gerekli önlemleri alma vb. etkili yöneticinin temel uğraşlarıdır (Balcı, 2002, s.122).

Etkili müdürlerin en önemli özelliklerinden bazıları, insan ilişkilerinde başarılı olmaları, birlikte çalıştıkları kişileri anlamaları, tanımaları, onların bireysel ve mesleki beklentilerini anlayarak kendilerini geliştirebilmeleri ve iş doyumunu sağlayabilmeleri için uygun ortam yaratabilmeleridir. Değişen ve gelişen koşulları kavrayabilen ve değişime uyabilen etkili yönetici, iş görenlerini de geliştirmeli, değişime uyabilir hale getirmeli ve bunun için gerekli olanakları yaratmalıdır (Karslı, 2006, s.249).

Etkili okul yöneticileri, kaynakları etkili bir şekilde kullanarak, öğretimsel etkililiği artırmayı ve öğrenci başarısını en üst düzeye çıkarmayı amaçlar. Etkili okul yöneticileri sadece öğretmenlerin performanslarına ilişkin detaylarla değil, aynı zamanda onların performansı nasıl algıladıklarıyla da ilgilenir. Okul yöneticisi öğretmenlerin bireysel işlerini daha iyi kavramalarına yardımcı olarak, öğrencinin daha iyi yetişmesi için ortam hazırlar.(Çelik, 2012,s.45-46).

2.1.2.24. Okulun Etkililiğini Ölçmeye Dönük Modeller

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi etkililik ve etkinlik birbirine yakın iki kavramdır. Örgütsel etkililiği çeşitli açılardan incelemek mümkündür (Şişman, 2002.s.6)

2.1.2.24.1. Amaç Modeli:

Bir örgüt-amaçlarını başardığı ölçüde etkilidir.

- Örgütte rasyonel karar alacaklara belirli amaçlar kümesi yol gösterir.
- Bu amaçlar yeterli sayıda, yeterince anlaşılır, tanımlanabilir ve ulaşılabilir olmalıdır.

2.1.2.24.2. Sistem Modeli:

Örgütte istekler sayısız, karmaşık ve dinamiktir. Bu nedenle özgün amaçlar tanımlamak pek mümkün değildir. Oysa örgütün asıl ilgisi yaşamak ve büyüktür. Bunun için çevre

ile uyumlu ve rekabet edebilen bir örgüte ihtiyaç vardır. Bu iki yaklaşım temel alınırsa etkili okul; öğrenci, öğretmen ve çevre ile bir bütün oluşturabilen bir yerdir. Tarafların hepsinin mutluluğu ve gelişimi esas olmalıdır.

2.1.2.24.3. Ekolojik ya da Çevresel Model:

Yukarıdaki iki klasik modelin yetersizliklerinden yola çıkarak 1970'li yıllardan itibaren örgütsel etkililikle ilgili başka modeller geliştirilmeye çalışılmıştır. Bunlar, içsel süreçler modeli, yarışan değerler modeli, birleştirilmiş model gibi başlıklar altında toplanmaktadır. Bunlardan biri de ekolojik-çevresel yaklaşım olarak adlandırılmaktadır. Modele göre, bir örgütün amaçlara ulaşip ulaşmadığının belirlenmesinden önce yapılması gereken, söz konusu amaçların uygun amaçlar olup olmadığının sorgulanmasıdır. Buna göre sadece amaçlara ulaşmak yeterli görülmemekte, bunların uygun ve doğru amaçlar olması da gerekli görülmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütsel etkililik, örgütün içinde yer aldığı iç ve dış katılımcı, paydaş, çıkar ve baskı gruplarının beklentilerini karşılama düzeyi biçiminde tanımlanmaktadır.

2.1.2.25. Yönetimde İnsan İlişkileri

İnsan ilişkileri, bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir. Böylece, o insanların hem işbirliği ve verimi artar, hem sosyolojik, ekonomik ve psikolojik gereksemeleri karşılanmış olur. İnsan ilişkileri kavram ve eylemi, üretici yararları ile örgüt yararlarını birleştirmeyi hedef tutar ve örgüt amaçlarının en verimli biçimde gerçekleşmesine katkıda bulunur. Bu bakımdan, bir örgütteki insan ilişkilerinin sevecenlik ve acıma gösteren yolları kapsamaması gerekmez. İnsan davranışının anlaşılmasında, temel gereksemelerin bilinmesi gerekir. Bu gereksemeler örgüt amaçlarının gerçekleşmesine yardım edecek biçimde karşılanırsa, örgüt yararları ile üyelerinin yararları bütünleştirilmiş olur. Böyle gereksemelerin karşılanması, aynı zamanda üyelerin uymasını sağlamış olur.

Bütün bunlar yanında, insan ilişkileri kavram ve eyleminin fazla abartıldığı ve bu yüzden maliyetinin yükseldiğini savunan yazarlar olmuştur. Böyle yazarlar, bu kavrama karşı çıkmakla beraber, erken öğretime taraftar değildirler. Bunlara göre, kişisel nitelikler grup yoluyla kazanılamaz. İnsanı mutlu edecek olan gene kendisidir. Bu yüzden insanlara insanca muamele edilmeli, fakat onları yatırım konusu yapmamalıdır. Ayrıca, insan

ilişkileri eyleminin, yönetimde yönetileceklerin egemenliğine, örgütte yetenekleri değişik üyelerin aynı hakları istemesine, tekdüzeliği artırma ve yaratıcılığı engellemesine yol açacağı ileri sürülmektedir. (Bursalıoğlu, 2011, s.137-138)

2.1.2.26. Okul Yönetimi

Okul yönetimi eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Okul yönetiminin görevi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul müdürünün bu görevi başarı ile yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesine, davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol beklentilerini de göz önüne tutarak ayarlanmasına bağlıdır (Bursalıoğlu, 1982,s.6).

Okul yönetiminde liderlik, önce problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Okul yöneticileri arasında bir araştırma, lider durumuna girenlerin problemleri ne görmemezlikten gelen, ne de abartan yöneticiler olduğunu göstermiştir. Zaten çatışma durumlarından korkan ve kaçınan, üstüne sormadan hiç bir girişimde bulunmayan, her çeşit problemin çözümünde üstlerini örnek alan yöneticinin liderlik niteliği kuşkuludur. Bu yöneticileri makamda tutan üstleri veya davranışları değişince, bunların liderliği biter. Gerçek liderlik problemleri cesaretle karşılamak ve onları örgütün yararlarına yöneltmek ile olur. Gerçek liderliği sağlayacak olanaklar, yasaların veya emirlerin bıraktığı boşluklardan yararlanarak, liderlik görevine yol açacak durumlara girmeyi gerektirir. Okul yönetiminde liderlik, örgüte olduğu kadar, üyelerine de dönük olmalıdır. Bu konuda yapılan araştırma, hem çevrenin okulu desteklemesini sağlayan, hem öğretmenlerin çevre baskılarına karşı koruyan yöneticilerin genellikle liderlik rolüne girebildiklerini göstermektedir(Bursalıoğlu,2011,s.209-210).

Gerçek liderliğin diğer bir yönü, örgütün amaçları ile üyelerinin gereksemelerini bir bütün olarak görüp, birisi üzerinde direnmemektir. Bunlardan birinciyi seçmesi yöneticiyi yönetici liderliğe, ikinciyi seçmesi hoşgörücü liderliğe sürükler. Birinci liderliğin merkezini iş, ikincisinininkini ast oluşturur. Bazı yazarlar bu stilleri, lider merkezli ve birey merkezli olarak terimlemiştir. Bunlar sıra ile otokratik, demokratik ve serbest liderlik davranışlarını simgelemektedir. Halbuki, gerçek liderlikte, yönetici, durumun gerektirdiği yaklaşımlardan birini kullanmalıdır. Okul yöneticisi de, örgütün iki boyutu arasında durumlara göre çaprazlama bir tutum izleyecek ve liderlik stillerinden birine saplanmayacaktır. Eğer liderlik durumdan doğan bir kavram ve görevse liderliğin sürmesi durumundan yararlanmayı gerektirecektir(Bursalıoğlu,2011, s.209-210).

2.1.2.26.1.Okul Müdürünün Sorumlulukları

Okul müdürü ilgili yasaların, eğitim politikalarının ve çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda okulun amaçlarına ulaştırmak görevi ile yükümlü ve soruludur. Okul müdürünün sorumlulukları, görevlerinde olduğu gibi içinde bulunduğu ortama göre değişiklik gösterir. Başlıcaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Kaya, 1993, s.134)

- *Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak.
- * Okulun politikasını saptamak ve tanıtmak.
- *Okulun etkinlikleri için ihtiyaçlarını karşılamak.
- *Okuldaki katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek.
- *Okuldaki kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak.
- *Öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak.
- *Çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak.
- *Okul içi ve dışı değerlerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak.
- *Etkili işletme yönetimi geliştirmek.
- *Yapılana çalışmaları sürekli izlemek ve değerlendirmek.

Eğitim kurumları gibi insan ağırlıklı örgütlerde insanların davranışları örgüt ortamını oluşturan önemli bir faktördür. Davranışların nitelikleri insanlar arası ilişkiler ve etkileşimde önemli olduğu kadar, görevin yerine getirilmesinde beklenen başarının iş huzuru ve uyum sağlamasında etkili olmaktadır(Taymaz,2011,s.72)

Okul müdürünün öğretici ve diğer personeli yöneteceğine, başarısının bir bakıma onların çalışmalarına da bağlı olduğuna göre önderlik yapması beklenir. Bir yönetici için önderlik ve üstün yetenek eş anlamlı değildir. Ancak bir grup içinde önder olabilmenin ilk gereklerinden biri diğerlerine kıyasla üstün yetenekli olmaktır(Enç,1971,s.75).

Okul yönetici, kurumda birey ve gruplar arasında ilişkiler kurma personel arasında uzlaştırıcı ve birleştirici rol oynama, birey ve gruplar arası çatışmaları okulda verimi artıracak şekilde yönlendirmekle de görevlidir. Aslında bir kurumda insanlar arasında anlaşmazlıkların tümü ortadan kaldırılmaz. Dirik olan sistemlerde birey ve gruplar arası anlaşmazlıklar doğaldır. Ancak bunlar eğitim ve öğretimi etkilemeden halledilmelidir (Taymaz, 2011, s.124).

Okul yöneticisinin önemli rollerinden birisi, öğretmenleri gözleyerek, onlara geri bildirim sağlamasıdır. Kurumsal kişiliğini arkadaşça ortaya koyarak, sabırla dinlemeli, herkese değer vererek, onları anlamaya çalışmalı, dürüst, açık, duyarlı olmalı, güven vermeli ve iş görenlerine güven duyduğunu göstermelidir. Bütün bunları yaparken, okul müdürü

bürokratik otoritesini başlangıç olarak kullanmaya gereksinim duyabilir. Ancak bunu sürekli ve çok gerekli olmadıkça kullanmamalıdır (Celep, 2004,s.138).

Wallece (2001)'e göre, okul müdürleri şu dört davranışı göstermelidir (Akt.Celep, 2004, s.137).

- Okul müdürleri uyguladıkları stratejileri paylaşmalı ve öğretmenlerine ilham kaynağı olacak türden olmalıdır.
- Öğretmenlerdeki değişimi yönetebilmelidir.
- Öğretmenleri tek bir amaç etrafında birleştirebilmelidir.
- Öğretmenlere gerektiğinde yetki devredebilmelidir.

2.1.2.26.2. Okul Yönetiminde Dikkat Edilecek Hususlar

Reeder (1981)'e göre okul yönetiminden sorumlu olan okul yöneticisi insan ve madde kaynaklarını usulüne uygun biçimde sağlar ve yönlendirir. Okulu amaçlarına uygun olarak yaşatacak okul yöneticisi aşağıda yazılı hususları göz önünde bulundurmalı ve işleri yapmalıdır(Taymaz,2011, s.83):

*Okulun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmalıdır.

*Okuldaki çalışmaları planlamalı, personelin görev, yetki ve sorumluluklarını belirlemeli, katkıda bulunacak güçlerin işbirliği yapmasını ve koordinasyonu sağlamalıdır.

*Okulu yönetirken yürürlükteki kanun, tüzük, yönetmelik hükümleri ile yörede benimsenmiş gelenek ve kurallara uyulmalıdır.

*Okulda iletişim ağı kurulmalıdır. Veli ve öğrenci ile ilgili gerekli bilgiler sağlanmalı, okulun ve öğrencilerin geliştirilmesi için kullanılmalı, gizlilik ilkelerine uyulmalıdır.

*Kişisel çıkar ve amaçlarına uygun kullanmak isteyenlere karşı okulu korumalıdır.

*Okulda yapılan etkinlikler sürekli olarak ve uygun yöntemlerle denetlenmeli, hata ve kusurlar önlenmelidir.

*Okul yönetimi, personelin başarısını gözlemeli, değerlendirmeyi nesnel olarak yapmalıdır.

*Yapılan her türlü başvuruyu dikkatle incelemeli zamanında cevaplandırmalıdır.

*Okulda personel ve gruplar arasında ilişkileri geliştirmeli, okul sağlığı, okul kültürü ve iklimi geliştirilmelidir.

*Seçilmesinde ve alınmasında rol oynadığı okul malzemeleri için verilen hediyeleri kabul etmemelidir.

*Okulda israfa yer vermemelidir. Hesap ve kayıtlar eksiksiz tutulmalı ve kontrol edilmelidir.

2.1.2.27.İlgili Araştırmalar

Çatışma yönetimi ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar ile ilgili özet bilgiler aşağıda yer almaktadır.

2.1.2.27.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Aydın tarafından (1976) yapılan, “Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yolları” konulu araştırmada örgütlerde değişik makamlarda bulunan yöneticilerin görevsel doyumluluk ve görevsel ilişkiden kaynaklanan sorunlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma verileri Milli Eğitim Bakanlığı’nda görev yapan Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkanı, Daire Başkan Yardımcısı, Şube Müdürü, Şube Müdür Yardımcısı’ndan oluşan 441 kişilik bir gruba anket uygulama yolu ile elde edilmiştir. Deneklere uygulanan anketlerden 372 tanesi geri dönmüştür.

Araştırma sonucunda şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

*Yöneticiler, verilen emirler arasında tutarsızlıklar bulunduğunu belirtmişlerdir. Tutarsızlıklara neden olarak yasa ve kuralların belirsizliğini, daha üst yöneticilerin farklı isteklerini, iletişim sisteminin bozukluğunu, çeşitli baskıları ve yönetim biliminin temel ilkelerinin bilinmemesini göstermişlerdir.

*Yöneticilerin parasal, sosyal ve psikolojik olarak nitelendirilebilecek durumlarda, görevlerinin tatmin edileceğine ilişkin algıları ile hiyerarşik düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

*Görev ve yetkiler tam olarak belirlenmemiş olarak algılanmış, ancak görev ve yetkilerinin belirliliği konusunda denekler arasında görüş birliğine varılamamıştır. Ortaya konulan bulgulara göre, tüm örgütlerde değişik ölçülerde görülen farklılaşma, emirler arasındaki tutarsızlık ve belirsizlik gibi durumların Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünün yapısında da bulunduğu belirtilerek bu durumları örgütteki temel çatışma kaynaklarını oluşturduğunu ileri sürmüştür (Aydın, 1984, s.45-59)

Kenan Atay (2000) tarafından “Okul Müdürlerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen Okul Müdürü Denetmen Algıları” konulu araştırma yapılmıştır. Araştırma “betimleme survey yöntemi ile Erzurum il merkezinde 71 ilköğretim okulunda

1142 sınıf öğretmeni 574 branş öğretmeni olmak üzere toplam 1716 öğretmen ve 43 denetmen üzerinde yapılmıştır. Ancak evrenin geniş olması nedeniyle örnekleme yoluna gidilmiş ve yansız olarak seçilen 50 okulun yönetici ile öğretmenleri arasından aynı yöntemle seçilen 75 sınıf 75 branş öğretmeni araştırma kapsamına alınmıştır.43 denetmenin tümü araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmanın sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- Okul müdürlerinin çatışmaları çözümlerken öncelikle ikna etme ve anlaşma, yönetici ve denetmenler ise anlaşma ve ikna etme stratejilerini kullandıklarını belirtmişlerdir.
- Buna karşılık öğretmenlerin, okul müdürlerinin çatışmaları çözümlerken izlemelerini bekledikleri stratejinin daha çok destekleme stratejisi olduğu görülmüştür. .(Akt..Güneş A.2008. s.65)

2.1.2.27.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Gross ve Michael (2000) Çatışmayı Uygun ve Etkili Bir Biçimde Yönetmek; Yeterlilik Modeli'nin Rahim'in Çatışma Stillere Uygulanması" ile ilgili bir araştırma yapmışlardır. Güneybatı Amerika'daki bir üniversitede yönetim öğrenimi gören 200 tane gönüllü öğrenci araştırmaya katılmıştır.

Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- 1- Kaçınma stili etkisiz bir stil olarak algılanmıştır.
- 2- Tümlleştirici stilin hem uygun hem de etkili bir stil olduğu algılanmıştır.
- 3- Uzlaştırma stili de orta derecede etkili ve orta derecede uygundur.

Başka bir araştırmayı Sharah (1989) yapmıştır. Ürdün lise müdürlerinin kişilik, çatışma yönetimi eğitimi, eğitim düzeyi, yöneticilik kıdemi ve cinsiyeti ile kullandıkları çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Ürdün'ün Irbit bölgesinin lise müdürleri araştırma deneği olarak seçilmiştir. Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- Cinsiyet ile çatışma yönetimi stillerini kullanma arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.
- Yöneticinin eğitim düzeyi ile hükmetme stillerini kullanma derecesi arasında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır.(Akt..Güneş, A.2008s.66)

BÖLÜM 3

METODOLOJİ

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan evren ve örneklem; verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar, verilerin işlenmesi ve araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada yöneticilerin çatışmalardan yararlanma düzeylerini ölçme amaçlı yapılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin görüşleri doğrultusunda ortaya koymak üzere hazırlanan ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır.

Tarama modeli geçmişte ya da halen var olan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. (Karasar, 2002).

Bu araştırma yöneticilerinin çatışmalardan yararlanma düzeylerini ölçmeye yönelik olduğu için veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırma yapılan kişilere anketin gerçeğe uygun ve eksiksiz bir biçimde doldurması için gerekli bilgilendirmede bulunulmuştur. Alan araştırması anket verilerine göre ilişkili tarama modeliyle yapılmıştır. Yöneticiler tarafından doldurulan anketler bir araya getirilerek veri toplama süreci sonlandırılmıştır.

3.2. Evren Ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili, Avrupa Yakası'nda bulunan resmi ve özel ilköğretim okulları oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemine İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan Random (tesadüfî örneklem) yöntemi ile seçilen Eyüp ve Bayrampaşa ilçelerinde çalışan İlkokul ve Ortaokullarda görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır.

Bu sınırlılıklar içinde yer alan yöneticilerin tümü örneklem olarak alınmıştır. Ayrıca istatistiksel olarak, örneklem alma yoluna gidilmemiştir.

Araştırmanın evren ve örnekleme seçilirken MEB tarafından 2012-2013 Eğitim Öğretim yılında düzenlenen 4 + 4 + 4 Eğitim Öğretim yapılanması çerçevesinde ilk defa uygulamaya konulan bağımsız İlkokul ve Ortaokul yönetim modeli kapsamında bağımsız ortaokul, bağımsız ilkokul ve her iki uygulamanın da aynı binada beraber yapıldığı kurum yöneticileri de göz önünde bulundurulmuştur(Resmî Gazete 27.8.2003 tarih ve 25212 sayı) Araştırmaya katılan yöneticilerin 230 tanesi devlet, 32 tanesi özel okulda görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin 217 tanesi erkek, 45 tanesi kadındır(Bkz.Ek.1,Ek.2)..

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak; İstanbul ili Avrupa yakasında Eyüp ve Bayrampaşa ilçelerinde görev yapan yöneticilerin çatışmalardan yararlanma düzeylerinin ortaya çıkarılmasına yönelik geliştirilen anket kullanılmıştır. Anket, uzman olarak Prof Dr Semra Ünal'ın görüşü alınarak oluşturulmuştur. Oluşturulan bu anket ile random yöntemiyle belirlenen örneklem grubundaki okulların tamamına gidilerek yöneticilerin araştırmaya katılmaları sağlanmıştır.

Araştırmada kullanılacak anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara yönelik kişisel bilgiler vardır. Bölümün 8 boyutta 22 maddeye yer verilmiştir. İkinci bölümde yöneticilere yönelik “Çatışmalardan Yararlanma Düzeyini” ölçmeye yönelik 30 sorudan oluşan dördümlük likert dereceleme ölçeği şeklinde hazırlanmıştır.Ölçekte (1) Hiçbir Zaman (2) Nadiren, (3) Çoğu Zaman, (4) Her Zaman, ifadeleri yer almıştır. Üçüncü bölümde düşünceler bölümü kullanılmıştır. Anketin kapsam geçerliliği alan uzmanının görüşleri alınarak yapılmıştır(Bkz.Ek.2).

3.4 Verilerin Çözümlemesi:

Uygulanan anketlerden elde edilen veriler SPSS Windows-18 istatistik paket programına aktarılmıştır. Aktarılan veriler SPSS programı yardımı ile istatistikî işlemlere tabi tutulmuş ve tablo haline getirilerek bulgular bölümünde belirtilmiştir.

Verilerin çözümlemesinde; öncelikle tüm bağımsız değişkenler için tanımlayıcı istatistikler olan frekans (N), yüzde (%) değerleri ortaya konmuştur. Daha sonra ikili değişkenler arasındaki farklılığı test etmek amacıyla “İlişkisiz Grup t Testi”, ikiden fazla kategorisi bulunan değişkenler arasındaki farklılığı test etmek için ise “Tek Yönlü Varyans Analizi” (ANOVA) kullanılmıştır. “Tek Yönlü Varyans Analizi” (ANOVA) sonrasında,

elde edilen farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ise, tamamlayıcı analizlerden biri olan “Post-Hoc Scheffe Testi” kullanılmıştır Anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olarak kabul edilmiş ve gerekli sonuçlar belirtilmiştir.

Elde edilen verilerin kolay yorumlanabilmesi için bulgular bölümünde tablolar oluşturulmuş, tartışma bölümünde de bulgular yorumlanmıştır.

Araştırmada yöneticilere uygulanan ankete uygun olarak elde edilen görüşlerin aritmetik ortalamaları değerlendirilirken aşağıdaki belirtilen aralıklar dikkate alınmıştır.

Verilen Aralık	Seçenekler	Sınırı
1	Hiçbir Zaman	1,00-1,74
2	Nadiren	1,75-2,49
3	Çoğu Zaman	2,50-3,24
4	Her Zaman	3,25-4,00

BÖLÜM 4

BULGULAR

Bu bölümde resmi ve özel okullarda çalışan ilköğretim ve ortaokul yöneticilerine uygulanan anket çalışması sonuçlarından elde edilen tabloların frekansları ve ilişkisiz gruplar t testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve tamamlayıcı Post-Hoc Scheffe testine ait bulgular yer almaktadır. Bu araştırma kapsamında 71 resmi, 8 özel toplam 102 okulda görev yapan 262 yöneticiye ulaşılmıştır

4.1. Yöneticilerin bağımsız değişkenlere verdikleri cevaplara ilişkin bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel bilgileri ile ilgili; cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdemi, şu anda görev yaptığı okuldaki hizmet süresi, eğitim durumu, çalıştığı okul türü ve çalıştığı okul düzeyi değişkenleri ile ilgili frekans değerleri ve buna bağımlı yüzde hesaplamalarına yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre dağılımı Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1 Yöneticilerin “Cinsiyet” Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Cinsiyet	Frekans (<i>f</i>)	Yüzde (%)
erkek	217	82,8
kadın	45	17,2
Toplam	262	100

Tablo 1’ de görüldüğü gibi araştırmaya katılan erkek yöneticilerin sayısı (n=217;%=82,8), kadın yöneticilerin sayısı (n=45;%=17,2) olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş değişkenine göre dağılımı Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2 Yöneticilerin “Yaş” Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Yaş	Frekans (<i>f</i>)	Yüzde (%)
21-25 arası	3	1,1
26-30 arası	23	8,8
31-35 arası	57	21,8
36 ve üstü	179	68,3
Toplam	262	100,0

Tablo 2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 20-25 yaşındaki yöneticilerin sayısı (n=3; %=1,1), 26 -30 yaşındaki yöneticilerin sayısı (n=23; %=8,8), 31-35 yaşındaki yöneticilerin sayısı (n=57; %=21,8), 36 ve üstü yaşındaki yöneticilerin sayısı (n=179; %=68,3) olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durum değişkenine göre dağılımı Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3 Yöneticilerin “Medeni Durum” Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Medeni Durum	Frekans (<i>f</i>)	Yüzde (%)
Evli	223	85,1
Bekâr	39	14,9
Toplam	262	100

Tablo 3’ de görüldüğü gibi araştırmaya katılan evli yöneticilerin sayısı (n=223;%=85,1), bekâr yöneticilerin sayısı (n=39;%=14,9 olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin meslek kıdemi değişkenine göre dağılımı Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4 Örneklem Grubundaki Yöneticilerin “Meslek Kıdemi” Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Meslek Kıdemi	Frekans (<i>f</i>)	Yüzde (%)
1-5 yıl arası	14	5,3
6-10 yıl arası	44	16,8
11-15 yıl arası	58	21,2
16-20 yıl arası	53	20,2
21 yıl ve üstü	93	35,5
Toplam	262	100,0

Tablo 4’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin mesleki kıdemi 1-5 yıl arası olanların sayısı (n=14; %=5,3), 6-10 yıl arası olanların sayısı (n=44; %=16,8), 11-15 yıl arası olanların sayısı (n=58; %=21,2), 16-20 yıl arası olanların sayısı (n=53; %=20,2), 21 yıl ve üstü olanların sayısı (n=93; %=35,5) olduğu görülmüştür.

Tablo 5 Örneklem Grubundaki Yöneticilerin “Okuldaki Hizmet Süresi” Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Okuldaki Hizmet Süresi	Frekans (<i>f</i>)	Yüzde (%)
1-5 yıl arası	179	68,3
6-10 yıl arası	36	13,8
11 yıl ve üstü	47	17,9
Toplam	262	100,0

Tablo 5’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl arası olanların sayısı (n=179; %=68,3), 6-10 yıl arası olanların sayısı (n=36; %=13,8), 11 yıl ve üstü olanların sayısı (n=47; %=17,9) olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumu değişkenine göre dağılımı Tablo 5’ te gösterilmiştir.

Tablo 6 Örneklem Grubundaki Yöneticilerin “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Eğitim Durumu	Frekans (<i>f</i>)	Yüzde (%)
Önlisans	22	8,4
Lisans	195	74,4
Yüksek Lisans	45	17,2
Toplam	262	100,0

Tablo 6’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumuna göre Önlisans mezunu olanların sayısı (n=22; %=8, 4), lisans mezunu olanların sayısı (n=195; %=74,4), yüksek lisans mezunu olanların sayısı (n=45; %=17,2) olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin okul türü değişkenine göre dağılımı tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 7 Yöneticilerin “Okul Türü” Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Okul türü	Frekans (<i>f</i>)	Yüzde (%)
Devlet Okulu	230	87,8
Özel Okul	32	12,2
Toplam	262	100

Tablo 7’ de görüldüğü gibi araştırmaya katılan devlet okulunda görev yapan yöneticilerin sayısı (n=230; %=87, 8), özel okulunda görev yapan yöneticilerin sayısı (n=32; %=12, 2) olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin okul düzeyi değişkenine göre dağılımı Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 8: Yöneticilerin çalıştığı “Okul Düzeyi” Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Okul düzeyi	Frekans (<i>f</i>)	Yüzde (%)
İlkokul	105	40,1
Ortaokul	157	59,9
Toplam	262	100

Tablo 8’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan ilkokulda görev yapan yöneticilerin sayısı (n=105;%=40,1), ortaokulda görev yapan yöneticilerin sayısı (n=159;%=59,9) olduğu görülmüştür.

4.2 Yöneticilerin bağımsız değişkenlere göre bağımlı sorulara verdiği cevaplara ilişkin bulgular

Bu bölüm, yöneticilerin bağımsız değişkenlere göre bağımlı sorulara verdiği cevaplara ilişkin görüş farklılıklarını içermektedir.

4.2.1. Yöneticilerin “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Bulguları

Tablo 9 Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre “Okulda iletişimin geliştirilmesi yönünde çalışmam gerektiğini anladım.” ifadesi için yapılan İlişkisiz Grup T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
S 3	Erkek	217	3,18	0,78	260,00	2,01	0,04
	Kadın	45	2,91	1,02			

Tablo 9’da görüldüğü gibi, “Okulda iletişimin geliştirilmesi yönünde çalışmam gerektiğini anladım” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; Erkek yöneticilerin aritmetik ortalaması 3,18 kadın yöneticilerin ise aritmetik ortalaması 2,91

olarak bulunmuştur. $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. “Okulda iletişimin geliştirilmesi yönünde çalışmam gerektiğini anladım.” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan erkek yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 10 Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre “Okuldaki laboratuvar vb yerlerin kullanılmasında dengenin kurulmadığını anladım.” ifadesi için yapılan İlişkisiz Grup T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
S 9	Erkek	217	2,50	0,95	260,00	2,90	0,00
	Kadın	45	2,04	0,98			

Tablo 10’da görüldüğü gibi, “Okulda iletişimin geliştirilmesi yönünde çalışmam gerektiğini anladım” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; Erkek yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,50 kadın yöneticilerin ise aritmetik ortalaması 2,04 olarak bulunmuştur. $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. “Okulda iletişimin geliştirilmesi yönünde çalışmam gerektiğini anladım.” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan erkek yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 11 Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre “Öğretmenler arasında farklı tutum ve davranışların zamanında görülmediğini anladım.” ifadesi için yapılan İlişkisiz Grup T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
S 11	Erkek	217	2,38	0,80	260,00	2,40	0,01
	Kadın	45	2,07	0,72			

Tablo 11’de görüldüğü gibi, “Öğretmenler arasında farklı tutum ve davranışların zamanında görülmediğini anladım.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan

ilişkisiz grup t testi sonucunda; Erkek yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,38 kadın yöneticilerin ise aritmetik ortalaması 2,07 olarak bulunmuştur. $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. “Öğretmenler arasında farklı tutum ve davranışların zamanında görülmediğini anladım.” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan erkek yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 12 Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre “Öğretmenlerin görüşlerine, gruplar oluşturmalarına ve etkinliklerde bulunmalarına göz yumulduğunu anladım.” ifadesi için yapılan İlişkisiz Grup T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
S 12	Erkek	217	2,27	0,82	260,00	3,50	0,00
	Kadın	45	1,80	0,81			

Tablo 12’da görüldüğü gibi, “Öğretmenlerin görüşlerine, gruplar oluşturmalarına ve etkinliklerde bulunmalarına göz yumulduğunu anladım..” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; Erkek yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,27 kadın yöneticilerin ise aritmetik ortalaması 1,80 olarak bulunmuştur. $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. “Öğretmenlerin görüşlerine, gruplar oluşturmalarına ve etkinliklerde bulunmalarına göz yumulduğunu anladım.” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan erkek yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 13 Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre “Öğretmenlere farklı yaklaşımlarda bulunulduğunu öğrendim.” ifadesi için yapılan İlişkisiz Grup T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
S 13	Erkek	217	2,26	0,82	260,00	2,21	0,02
	Kadın	45	1,96	0,95			

Tablo 13’te görüldüğü gibi, “Öğretmenlere farklı yaklaşımlarda bulunulduğunu öğrendim.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; Erkek yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,26 kadın yöneticilerin ise aritmetik ortalaması 1,96 olarak bulunmuştur. $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. “Öğretmenlere farklı yaklaşımlarda bulunulduğunu öğrendim.” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan erkek yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 14 Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre “Çatışmaların çözümü için yeni stratejiler geliştirilmesi gerektiğini anlarım.” ifadesi için yapılan İlişkisiz Grup T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
S 23	Erkek	217	3,15	0,72	260,00	2,12	0,03
	Kadın	45	2,89	0,91			

Tablo 14’da görüldüğü gibi, “Çatışmaların çözümü için yeni stratejiler geliştirilmesi gerektiğini anlarım.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; Erkek yöneticilerin aritmetik ortalaması 3,15 kadın yöneticilerin ise aritmetik ortalaması 2,89 olarak bulunmuştur. $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. “Çatışmaların çözümü için yeni stratejiler geliştirilmesi gerektiğini anlarım.” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan erkek yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 15 Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre “Öğretmenlerin niteliğini yükseltmek için yeni çalışmaların yapılması gerektiğini anladım.” ifadesi için yapılan İlişkisiz Grup T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
S 24	Erkek	217	3,29	0,69	260,00	1,98	0,04
	Kadın	45	3,07	0,75			

Tablo 15’te görüldüğü gibi, “Öğretmenlerin niteliğini yükseltmek için yeni çalışmaların yapılması gerektiğini anladım.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; Erkek yöneticilerin aritmetik ortalaması 3,29 kadın yöneticilerin ise aritmetik ortalaması 3,07 olarak bulunmuştur. $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. “Öğretmenlerin niteliğini yükseltmek için yeni çalışmaların yapılması gerektiğini anladım.” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan erkek yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 16 Yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre “Sorunların çözümünde yöneticilerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği anladım.” ifadesi için yapılan İlişkisiz Grup T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
S 25	Erkek	217	3,36	0,73	260,00	2,19	0,02
	Kadın	45	3,09	0,90			

Tablo 16’da görüldüğü gibi, “Sorunların çözümünde yöneticilerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği anladım.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; Erkek yöneticilerin aritmetik ortalaması 3,36 kadın yöneticilerin ise aritmetik ortalaması 3,09 olarak bulunmuştur. $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. “Sorunların çözümünde yöneticilerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği anladım.” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek

olan erkek yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

4.2.2. Yöneticilerin “yaş” değişkenine ilişkin bulguları:

Tablo 17 Yöneticilerin yaş değişkenine göre “Okulun yeni amaçlar edinmesi gerektiği anladım.” ifadesine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları

$f, \bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Yaş	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	$Kareler$ Toplamı	Sd	$Kareler$ Ort.	F	P
S5	21-25	3	2,00	0,00	G.Arası	5,10	3	1,70	2,68	0,04
	26-30	23	3,08	0,79	G.İçi	163,70	258	0,63		
	31-335	57	2,87	0,88	Toplam	168,81	261			
	36 yaş ve üstü	179	3,08	0,77						
	Toplam	262	3,02	0,80						

Tablo 17’da görüldüğü gibi, “Okulun yeni amaçlar edinmesi gerektiği anladım.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; bu ifade için istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 18 Yöneticilerin yaş değişkenine göre “Okulun yeni amaçlar edinmesi gerektiği anladım.” ifadesine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları

Soru	(I) yaş	(J) yaş	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $\bar{x}$	P
s5	21-25 Arası	26-30 Arası	-1,09	0,49	0,18
		31-35 Arası	-0,88	0,47	0,33
		36 ve üstü	-1,08	0,46	0,14
	26-30 Arası	21-25 Arası	1,09	0,49	0,18
		31-35 Arası	0,21	0,20	0,77
		36 ve üstü	0,00	0,18	1,00
	31-35 Arası	21-25 Arası	0,88	0,47	0,33
		26-30 Arası	-0,21	0,20	0,77
		36 ve üstü	-0,21	0,12	0,41
	36 ve üstü	21-25 Arası	1,08	0,46	0,14
		26-30 Arası	0,00	0,18	1,00
		31-35 Arası	0,21	0,12	0,41

Tablo 18’de görüldüğü gibi, “Okulun yeni amaçlar edinmesi gerektiği anladım.” ifadesinin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; bu farklılık istatistiksel açıdan $p < 0,05$ düzeyinde tesadüfi bir farklılık olduğu bulunmuştur.

Tablo 19 Yöneticilerin yaş değişkenine göre “Yeni disiplin kurulları geliştirmenin gerekliliğini anladım.” ifadesine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları

$f, \bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Yaş	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
s7	21-25	3	2,33	0,00	G.Arası	7,90	3	2,63	3,59	0,01
	26-30	23	3,08	0,79	G.İçi	189,10	258	0,73		
	31-35	57	2,87	0,88	Toplam	197,00	261			
	36 yaş ve üstü	179	3,08	0,77						
	Toplam	262	3,02	0,80						

Tablo 19’da görüldüğü gibi, “Yeni disiplin kurulları geliştirmenin gerekliliğini anladım.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; bu ifade için istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 20 Yöneticilerin yaş değişkenine göre “Yeni disiplin kurulları geliştirmenin gerekliliğini anladım.” ifadesine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları

Soru	(I) yaş	(J) yaş	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $\bar{x}$	P
S7	21-25 Arası	26-30 Arası	-0,97	0,53	0,33
		31-35 Arası	-0,33	0,51	0,93
		36 ve üstü	-0,59	0,50	0,71
	26-30 Arası	21-25 Arası	0,97	0,53	0,33
		31-35 Arası	0,63*	0,21	0,03
		36 ve üstü	0,38	0,19	0,26
	31-35 Arası	21-25 Arası	0,33	0,51	0,93
		26-30 Arası	-0,63*	0,21	0,03
		36 ve üstü	-0,26	0,13	0,28
	36 ve üstü	21-25 Arası	0,59	0,50	0,71
		26-30 Arası	-0,38	0,19	0,26
		31-35 Arası	0,26	0,13	0,28

Tablo 20’de görüldüğü gibi, “Yeni disiplin kurulları geliştirmenin gerekliliğini anladım.” ifadesinin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 26-30 Arası olan yöneticilerin grubunda, (31-35 Arası) yıl arasında olan yöneticilerin alt grubu lehine anlamlı bulunmuştur($p < 0,05$). Başka bir ifadeyle 31-35 yıl arasında olan yöneticiler bu ifade için daha fazla olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 21.Yöneticilerin yaş değişkenine göre “Öğretmenlerin niteliğini yükseltmek için yeni çalışmaların yapılması gerektiğini anladım.” ifadesine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları

$f, \bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Yaş	<i>N</i>	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Sd</i>	<i>Kareler Ort.</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
S24	21-25	3	2,33	0,57	G.Arası	5,20	3	1,73	3,58	0,01
	26-30	23	2,95	0,76	G.İçi	124,66	258	0,48		
	31-35	57	3,24	0,66	Toplam	129,86	261			
	36 yaş ve üstü	179	3,31	0,69						
	Toplam	262	3,25	0,70						

Tablo 21’de görüldüğü gibi, “Öğretmenlerin niteliğini yükseltmek için yeni çalışmaların yapılması gerektiğini anladım” ifadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; bu ifade için istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 22 Yöneticilerin yaş değişkenine göre “Öğretmenlerin niteliğini yükseltmek için yeni çalışmaların yapılması gerektiğini anladım.” ifadesine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları

Soru	(I) yaş	(J) yaş	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh \bar{x}$	P
S24	21-25 Arası	26-30 Arası	-0,62	0,43	0,55
		31-35 Arası	-0,91	0,41	0,18
		36 ve üstü	-0,98	0,40	0,12
	26-30 Arası	21-25 Arası	0,62	0,43	0,55
		31-35 Arası	-0,29	0,17	0,42
		36 ve üstü	-0,36	0,15	0,15
	31-35 Arası	21-25 Arası	0,91	0,41	0,18
		26-30 Arası	0,29	0,17	0,42
		36 ve üstü	-0,07	0,11	0,94
	36 ve üstü	21-25 Arası	0,98	0,40	0,12
		26-30 Arası	0,36	0,15	0,15
		31-35 Arası	0,07	0,11	0,94

Tablo 22’de görüldüğü gibi, “Öğretmenlerin niteliğini yükseltmek için yeni çalışmaların yapılması gerektiğini anladım.” ifadesinin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; bu farklılık istatistiksel açıdan $p < 0,05$ düzeyinde tesadüfi bir farklılık olduğu bulunmuştur.

Tablo 23. Yöneticilerin yaş değişkenine göre “Sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği anladım.” ifadesine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları

$f, \bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Yaş	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S25	21-25	3	2,33	1,15	G.Arası	5,10	3	1,70	2,93	0,03
	26-30	23	3,04	1,06	G.İçi	149,60	258	0,58		
	31-335	57	3,31	0,73	Toplam	154,70	261			
	36 yaş ve üstü	179	3,36	0,71						
	Toplam	262	3,31	0,76						

Tablo 23’de görüldüğü gibi, “Sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği anladım.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; bu ifade için istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 24. Yöneticilerin yaş değişkenine göre “Sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği anladım.” ifadesine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları

Soru	(I) yaş	(J) yaş	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh \bar{x}$	P
S25	21-25 Arası	26-30 Arası	-0,71	0,47	0,51
		31-35 Arası	-0,98	0,45	0,19
		36 ve üstü	-1,04	0,44	0,14
	26-30 Arası	21-25 Arası	0,71	0,47	0,51
		31-35 Arası	-0,27	0,19	0,55
		36 ve üstü	-0,33	0,17	0,30
	31-35 Arası	21-25 Arası	0,98	0,45	0,19
		26-30 Arası	0,27	0,19	0,55
		36 ve üstü	-0,05	0,12	0,98
	36 ve üstü	21-25 Arası	1,04	0,44	0,14
		26-30 Arası	0,33	0,17	0,30
		31-35 Arası	0,05	0,12	0,98

Tablo 24’de görüldüğü gibi, “Sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği anladım.” ifadesinin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; bu farklılık istatistiksel açıdan $p < 0,05$ düzeyinde tesadüfî bir farklılık olduğu bulunmuştur.

4.2.3. Yöneticilerin “Medeni durum” Değişkenine İlişkin Bulguları

Tablo 25. Yöneticilerin medeni durum değişkenine göre “Sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları

	Medeni durumu	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
S25	evli	223	3,35	0,74	260,00	2,12	0,03
	bekar	39	2,07	0,87			

Tablo 25’te görüldüğü gibi, “Sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği anladım.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; Evli yöneticilerin aritmetik ortalaması 3,35 kadın yöneticilerin ise aritmetik ortalaması 2,07 olarak bulunmuştur. $P < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. “Sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği anladım.” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan evli yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle evli yöneticilerin bekar yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

4.2.4. Yöneticilerin “Mesleki Kıdem” Değişkenine İlişkin Bulguları

Bu bölüm, yöneticilerin “Mesleki Kıdem” değişkenine ilişkin görüş farklılıklarını içermektedir.

Tablo 26. Yöneticilerin mesleki kıdem değişkenine göre “Yetkilerin dağılımında değişiklik yapılması gerektiği anladım.” ifadesi ile ilgili görüş farklılıkları

$f, \bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Mesleki Kıdem	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S2	1-5 Yıl	14	2,21	0,69	G.Arası	7,55	4	1,88	3,15	0,01
	6-10 Yıl	44	2,79	0,76	G.İçi	153,55	257	0,59		
	11-15 Yıl	58	2,62	0,81	Toplam	161,09	261			
	16-20 Yıl	53	2,60	0,79						
	21 yıl ve daha yukarı	93	2,88	0,74						
	Toplam	262	2,71	0,78						

Tablo 26’da görüldüğü gibi, “Yetkilerin dağılımında değişiklik yapılması gerektiği anladım.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının Mesleki Kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; bu ifade için istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 27 Yöneticilerin mesleki kıdem değişkenine göre “Yetkilerin dağılımında değişiklik yapılması gerektiği anladım.”ifadesine ilişkin görüş farklılıklarının analizi

Soru	(I) mesleki kıdem	(J) mesleki kıdem	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $\bar{x}$	p
S2	1-5 yıl arası	6-10 yıl arası	-0,58	0,24	0,20
		11-15 yıl arası	-0,41	0,23	0,54
		16-20 yıl arası	-0,39	0,23	0,59
		21 ve üstü	-0,67	0,22	0,06
	6-10 yıl arası	1-5 yıl arası	0,58	0,24	0,20
		11-15 yıl arası	0,17	0,15	0,87
		16-20 yıl arası	0,19	0,16	0,83
		21 ve üstü	-0,09	0,14	0,99
	11-15 yıl arası	1-5 yıl arası	0,41	0,23	0,54
		6-10 yıl arası	-0,17	0,15	0,87
		16-20 yıl arası	0,02	0,15	1,00
		21 ve üstü	-0,26	0,13	0,40
	16-20 yıl arası	1-5 yıl arası	0,39	0,23	0,59
		6-10 yıl arası	-0,19	0,16	0,83
		11-15 yıl arası	-0,02	0,15	1,00
		21 ve üstü	-0,28	0,13	0,36
	21 ve üstü	1-5 yıl arası	0,67	0,22	0,06
		6-10 yıl arası	0,09	0,14	0,99
		11-15 yıl arası	0,26	0,13	0,40
		16-20 yıl arası	0,28	0,13	0,36

Tablo 27’de görüldüğü gibi, “Yetkilerin dağılımında değişiklik yapılması gerektiği anladım.” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını

belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; bu farklılık istatistiksel açıdan $p<0,05$ düzeyinde tesadüfi bir farklılık olduğu bulunmuştur.

Tablo 28. Yöneticilerin Mesleki Kıdem değişkenine göre “Sorunların çözülmesi ile çalışanların daha nitelikli çalışmalar yapabileceklerini anladım.” ifadesi ile ilgili görüş farklılıkları

$f, \bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Mesleki Kıdem	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	P
S17	1-5 Yıl	14	2,71	0,82	G.Arası	7,95	4	1,98	3,79	0,00
	6-10 Yıl	44	3,09	0,77	G.İçi	134,53	257	0,52		
	11-15 Yıl	58	2,94	0,71	Toplam	142,48	261			
	16-20 Yıl	53	3,33	0,61						
	21 Yıl ve Daha Yukarı	93	3,24	0,74						
	Toplam	262	3,14	0,73						

Tablo 28’de görüldüğü gibi, “Sorunların çözülmesi ile çalışanların daha nitelikli çalışmalar yapabileceklerini anladım.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; bu ifade için istatistiksel olarak $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 29 Yöneticilerin Mesleki kıdem değişkenine göre “Sorunların çözülmesi ile çalışanların daha nitelikli çalışmalar yapabileceklerini anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıklarının analizi

Soru	(I) mesleki kıdem	(J) mesleki kıdem	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $\bar{x}$	P
S17	1-5 yıl arası	6-10 yıl arası	-0,38	0,22	0,58
		11-15 yıl arası	-0,23	0,22	0,88
		16-20 yıl arası	-0,63	0,22	0,09
		21 ve üstü	-0,53	0,21	0,16
	6-10 yıl arası	1-5 yıl arası	0,38	0,22	0,58
		11-15 yıl arası	0,14	0,14	0,91
		16-20 yıl arası	-0,25	0,15	0,59
		21 ve üstü	-0,16	0,13	0,85
	11-15 yıl arası	1-5 yıl arası	0,23	0,22	0,88
		6-10 yıl arası	-0,14	0,14	0,91
		16-20 yıl arası	-0,39	0,14	0,09
		21 ve üstü	-0,30	0,12	0,20
	16-20 yıl arası	1-5 yıl arası	0,63	0,22	0,09
		6-10 yıl arası	0,25	0,15	0,59
		11-15 yıl arası	0,39	0,14	0,09
		21 ve üstü	0,09	0,12	0,97
	21 ve üstü	1-5 yıl arası	0,53	0,21	0,16
		6-10 yıl arası	0,16	0,13	0,85
		11-15 yıl arası	0,30	0,12	0,20
		16-20 yıl arası	-0,09	0,12	0,97

Tablo 29’da görüldüğü gibi, “Sorunların çözülmesi ile çalışanların daha nitelikli çalışmalar yapabileceklerini anladım.” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; bu farklılık istatistiksel açıdan $p < 0,05$ düzeyinde tesadüfi bir farklılık olduğu bulunmuştur.

Tablo 30. Yöneticilerin Mesleki Kıdem değişkenine göre “Çatışmaların çözümü için yeni stratejiler geliştirilmesi gerektiğini anlarım.” ifadesi ile ilgili görüş farklılıkları

$f, \bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Mesleki Kıdem	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	$Kareler Top.$	Sd	$Kareler Ort.$	F	P
S23	1-5 Yıl	14	2,50	0,75	G.Arası	7,38	4	1,84	3,30	0,01
	6-10 Yıl	44	3,18	0,75	G.İçi	143,62	257	0,55		
	11-15 Yıl	58	3,00	0,74	Toplam	151,00	261			
	16-20 Yıl	53	3,11	0,72						
	21 Yıl ve Daha Yukarı	93	3,22	0,75						
	Toplam	262	3,10	0,76						

Tablo 30’da görüldüğü gibi, “Çatışmaların çözümü için yeni stratejiler geliştirilmesi gerektiğini anlarım.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; bu ifade için istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 31 Yöneticilerin Mesleki Kıdem değişkenine göre “Çatışmaların çözümü için yeni stratejiler geliştirilmesi gerektiğini anlarım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıklarının analizi

Soru	(I) mesleki kıdem	(J) mesleki kıdem	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $\bar{x}$	P
S23	1-5 yıl arası	6-10 yıl arası	-0,68	0,23	0,07
		11-15 yıl arası	-0,50	0,22	0,29
		16-20 yıl arası	-0,61	0,22	0,12
		21 ve üstü	-0,72*	0,21	0,02
	6-10 yıl arası	1-5 yıl arası	0,68	0,23	0,07
		11-15 yıl arası	0,18	0,15	0,83
		16-20 yıl arası	0,07	0,15	1,00
		21 ve üstü	-0,04	0,14	1,00
	11-15 yıl arası	1-5 yıl arası	0,50	0,22	0,29
		6-10 yıl arası	-0,18	0,15	0,83
		16-20 yıl arası	-0,11	0,14	0,96
		21 ve üstü	-0,23	0,13	0,52
	16-20 yıl arası	1-5 yıl arası	0,61	0,22	0,12
		6-10 yıl arası	-0,07	0,15	1,00
		11-15 yıl arası	0,11	0,14	0,96
		21 ve üstü	-0,11	0,13	0,94
	21 ve üstü	1-5 yıl arası	0,72*	0,21	0,02
		6-10 yıl arası	0,04	0,14	1,00
		11-15 yıl arası	0,23	0,13	0,52
		16-20 yıl arası	0,11	0,13	0,94

Tablo 31da görüldüğü gibi, “Çatışmaların çözümü için yeni stratejiler geliştirilmesi gerektiğini anladım.” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 21 yıl ve üstü olan yöneticiler grubunda, (1- 5) yıl arasında olan yöneticiler alt grubu lehine anlamlı bulunmuştur($p<0,05$). Başka bir ifadeyle 1-5 yıl arasında olan yöneticiler 21 yıl ve üstü yöneticiler göre daha fazla olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 32. Yöneticilerin Mesleki Kıdem değişkenine göre “Öğretmenlerin niteliğini yükseltmek için yeni çalışmaların yapılması gerektiğini anladım” ifadesi ile ilgili görüş farklılıkları

$f, \bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Mesleki Kıdem	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	$Kareler Top.$	Sd	$Kareler Ort.$	F	P
S24	1-5 Yıl	14	2,35	0,74	G.Arası	12,90	4	3,22	7,09	0,00
	6-10 Yıl	44	3,20	0,63	G.İçi	116,95	257	0,45		
	11-15 Yıl	58	3,27	0,66	Toplam	129,86	261			
	16-20 Yıl	53	3,30	0,66						
	21 yıl ve daha yukarı	93	3,37	0,69						
	Toplam	262	3,25	0,70						

Tablo 32’de görüldüğü gibi, “Öğretmenlerin niteliğini yükseltmek için yeni çalışmaların yapılması gerektiğini anladım.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; bu ifade için istatistiksel olarak $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 33 Yöneticilerin Mesleki Kıdem değişkenine göre “Öğretmenlerin niteliğini yükseltmek için yeni çalışmaların yapılması gerektiğini anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıklarının analizi

Soru	(I) mesleki kıdem	(J) mesleki kıdem	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $\bar{x}$	P
S24	1-5 yıl arası	6-10 yıl arası	-0,84*	0,21	0,00
		11-15 yıl arası	-0,91*	0,20	0,00
		16-20 yıl arası	-0,94*	0,20	0,00
		21 ve üstü	-1,01*	0,19	0,00
	6-10 yıl arası	1-5 yıl arası	0,84*	0,21	0,00
		11-15 yıl arası	-0,07	0,13	0,99
		16-20 yıl arası	-0,10	0,14	0,97
		21 ve üstü	-0,17	0,12	0,75
	11-15 yıl arası	1-5 yıl arası	,91*	0,20	0,00
		6-10 yıl arası	0,07	0,13	0,99
		16-20 yıl arası	-0,03	0,13	1,00
		21 ve üstü	-0,10	0,11	0,94
	16-20 yıl arası	1-5 yıl arası	0,94*	0,20	0,00
		6-10 yıl arası	0,10	0,14	0,97
		11-15 yıl arası	0,03	0,13	1,00
		21 ve üstü	-0,07	0,12	0,98
	21 ve üstü	1-5 yıl arası	1,01*	0,19	0,00
		6-10 yıl arası	0,17	0,12	0,75
		11-15 yıl arası	0,10	0,11	0,94
		16-20 yıl arası	0,07	0,12	0,98

Tablo 33’te görüldüğü gibi, “Öğretmenlerin niteliğini yükseltmek için yeni çalışmaların yapılması gerektiğini anladım” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 6-10,11-15,16-20 ve 21 yıl ve üstü olan yöneticiler grubunda (1- 5) yaşları arasında olan yöneticiler alt grubu lehine gerçekleşmiştir. $p<0,05$). Başka bir ifadeyle 1-5 yıl arasında olan yöneticiler diğer gruplara göre daha çok anlamlı görüş belirtmişlerdir.

Tablo 34. Yöneticilerin Mesleki Kıdem değişkenine göre “Sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği anladım” ifadesi ile ilgili görüş farklılıkları

$f, \bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	Varyansın Kaynağı	$Kareler Top.$	Sd	$Kareler Ort.$	F	P
S25	1-5 Yıl	14	2,50	0,94	G.Arası	11,08	4	2,77	4,95	0,00
	6-10 Yıl	44	3,27	0,87	G.İçi	143,62	257	0,55		
	11-15 Yıl	58	3,29	0,77	Toplam	154,70	261			
	16-20 Yıl	53	3,37	0,68						
	21 Yıl ve Daha Yukarı	93	3,44	0,66						
	Toplam	262	3,31	0,76						

Tablo 34’de görüldüğü gibi, “Sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği anladım.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; bu ifade için istatistiksel olarak $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 35. Yöneticilerin Mesleki Kıdem değişkenine göre “Sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıklarının analizi

Soru	(I) mesleki kıdem	(J) mesleki kıdem	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	Sh $\bar{X}$	p
S25	1-5 yıl arası	6-10 yıl arası	-,77*	0,23	0,03
		11-15 yıl arası	-0,79*	0,22	0,01
		16-20 yıl arası	-0,87*	0,22	0,01
		21 ve üstü	-0,94*	0,21	0,00
	6-10 yıl arası	1-5 yıl arası	0,77*	0,23	0,03
		11-15 yıl arası	-0,02	0,15	1,00
		16-20 yıl arası	-0,10	0,15	0,98
		21 ve üstü	-0,17	0,14	0,82
	11-15 yıl arası	1-5 yıl arası	,79*	0,22	0,01
		6-10 yıl arası	0,02	0,15	1,00
		16-20 yıl arası	-0,08	0,14	0,99
		21 ve üstü	-0,15	0,13	0,85
	16-20 yıl arası	1-5 yıl arası	0,87*	0,22	0,01
		6-10 yıl arası	0,10	0,15	0,98
		11-15 yıl arası	0,08	0,14	0,99
		21 ve üstü	-0,06	0,13	0,99
	21 yıl ve üstü	1-5 yıl arası	0,94*	0,21	0,00
		6-10 yıl arası	0,17	0,14	0,82
		11-15 yıl arası	0,15	0,13	0,85
		16-20 yıl arası	0,06	0,13	0,99

Tablo 35’te görüldüğü gibi, “Sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği anladım” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine

göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 6-10,11-15,16-20 ve 21 yıl ve üstü olan yöneticiler grubunda (1- 5) yılları arasında olan yöneticiler alt grubu lehine gerçekleşmiştir. $p<0,05$). Başka bir ifadeyle 1-5 yıl arsında olan yöneticiler diğer gruplara göre daha çok anlamlı görüş belirtmişlerdir.

4.2.5. Yöneticilerin “Okul Hizmet Süresi” değişkenine ilişkin bulguları

Bu bölüm, öğretmenlerin “Okuldaki Hizmet Süresi” değişkenine ilişkin görüş farklılıklarını içermektedir.

Tablo 36. Yöneticilerin Okuldaki Hizmet Süresi değişkenine göre “Okulda iletişimin geliştirilmesi yönünde çalışmam gerektiğini anladım.” ifadesi ile ilgili görüş farklılıkları

$f, \bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Okul Hizmet Süresi	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	$Kareler Top.$	Sd	$Kareler Ort.$	F	P
S3	1 - 5 yıl	179	3,19	0,80	G.Arası	9,65	2	4,82	7,29	0,00
	6 - 10 yıl	36	3,36	0,79	G.İçi	171,39	259	0,66		
	11 yıl ve üstü	47	3,13	0,87	Toplam	181,05	261			
	Toplam	262	3,13	0,83						

Tablo 36’da görüldüğü gibi, “Okulda iletişimin geliştirilmesi yönünde çalışmam gerektiğini anladım.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının okul hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; bu ifade için istatistiksel olarak $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 37. Yöneticilerin Okuldaki Hizmet süresi değişkenine göre “Okulda iletişimin geliştirilmesi yönünde çalışmam gerektiğini anladım.”ifadesine ilişkin görüş farklılıklarının analizi

Soru	(I) okul hizmet süresi	(J) okul hizmet süresi	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	Sh $\bar{x}$	P
S3	1 - 5 yıl	6 - 10 yıl	-0,17	0,15	0,54
		11 yıl ve üstü	0,45*	0,13	0,00
	6 - 10 yıl	1 - 5 yıl	0,17	0,15	0,54
		11 yıl ve üstü	0,61*	0,18	0,00
	11 yıl ve üstü	1 - 5 yıl	-0,45*	0,13	0,00
		6 - 10 yıl	-0,61*	0,18	0,00

Tablo 37’de görüldüğü gibi, “Okulda iletişimin geliştirilmesi yönünde çalışmam gerektiğini anladım” ifadesinin okul hizmet süresi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; 1-5 ve 6-10 yıl arası olan yöneticiler grubunda (11yıl ve üstü) olan yöneticiler alt grubu lehine gerçekleşmiştir. $p < 0,05$). Başka bir ifadeyle 11yıl ve üstü olan yöneticiler diğer gruplara göre daha çok anlamlı görüş belirtmişlerdir.

Tablo 38. Yöneticilerin Okuldaki Hizmet süresi değişkenine göre “Okulun önceki amaçlarının işlevsel hale gelmesi gerektiğini anladım.” ifadesi ile ilgili görüş farklılıkları

$f, \bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	Okul Hizmet Süresi	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	$Kareler Top.$	Sd	$Kareler Ort.$	F	P
S6	1 - 5 yıl	179	3,00	0,85	G.Arası	4,45	2	2,22	3,22	0,04
	6 - 10 yıl	36	2,66	0,71	G.İçi	178,86	259	0,69		
	11 yıl ve üstü	47	2,78	0,80	Toplam	183,31	261			
	Toplam	262	2,91	0,83						

Tablo 38’de görüldüğü gibi, “Okulun önceki amaçlarının işlevsel hale gelmesi gerektiğini anladım.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının okul hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; bu ifade için istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 39. Yöneticilerin Okuldaki Okul Hizmet süresi değişkenine göre “Okulun önceki amaçlarının işlevsel hale gelmesi gerektiğini anladım.”ifadesine ilişkin görüş farklılıklarının analizi

Soru	(I) okul hizmet süresi	(J) okul hizmet süresi	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	Sh $\bar{x}$	p
S6	1 - 5 yıl	6 - 10 yıl	0,34	0,15	0,09
		11 yıl ve üstü	0,22	0,14	0,28
	6 - 10 yıl	1 - 5 yıl	-0,34	0,15	0,09
		11 yıl ve üstü	-0,12	0,18	0,81
	11 yıl ve üstü	1 - 5 yıl	-0,22	0,14	0,28
		6 - 10 yıl	0,12	0,18	0,81

Tablo 39’da görüldüğü gibi, “Okulun önceki amaçlarının işlevsel hale gelmesi gerektiğini anladım” ifadesinin okul hizmet süresi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; bu farklılık istatistiksel açıdan $p < 0,05$ düzeyinde tesadüfi bir farklılık olduğu bulunmuştur.

4.2.6. Yöneticilerin “Eğitim durumu” Değişkenine İlişkin Bulguları

Bu bölüm, yöneticilerin “Eğitim durumu” değişkenine ilişkin görüş farklılıklarını içermektedir.

Tablo 40. Eğitim durumu değişkenine göre “Çatışmadaki tarafların tartışmalarında ortaya çıkan yeni görüşlerden yararlanmam gerektiğini anladım.” ifadesi ile ilgili görüş farklılıkları

f , $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Soru	eğitim durumu	N	$\bar{x}$	SS	Varyansın Kaynağı	$Kareler Top.$	Sd	$Kareler Ort.$	F	P
S20	Önlisans	22	2,59	0,90	G.Arası	3,74	2	1,87	3,06	0,04
	Lisans	195	3,02	0,76	G.İçi	158,19	259	0,61		
	Lisansüstü	45	3,00	0,76	Toplam	161,93	261			
	Toplam	262	2,98	0,78						

Tablo 40’da görüldüğü gibi, “Çatışmadaki tarafların tartışmalarında ortaya çıkan yeni görüşlerden yararlanmam gerektiğini anladım.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; bu ifade için istatistiksel olarak $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 41. Eğitim durumu değişkenine göre “Çatışmadaki tarafların tartışmalarında ortaya çıkan yeni görüşlerden yararlanmam gerektiğini anladım.”ifadesine ilişkin görüş farklılıklarının analizi

Soru	(I) eğitim durumu	(J) eğitim durumu	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	Sh $\bar{X}$	P
S20	Önlisans	Lisans	-0,43*	0,18	0,05
		Lisansüstü	-0,41	0,20	0,13
	Lisans	Önlisans	0,43*	0,18	0,05
		Lisansüstü	0,03	0,13	0,98
	Lisansüstü	Önlisans	0,41	0,20	0,13
		Lisans	-0,03	0,13	0,98

Tablo 41’de görüldüğü gibi, “Çatışmadaki tarafların tartışmalarında ortaya çıkan yeni görüşlerden yararlanmam gerektiğini anladım.” ifadesinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; lisans mezunu olan yöneticiler grubunda, (Önlisans) mezunu olan yöneticiler alt grubu lehine gerçekleşmiştir. $p < 0,05$). Başka bir ifadeyle Önlisans mezunu olan yöneticiler diğer gruplara göre daha çok anlamlı görüş belirtmişlerdir.

4.2.7. Öğretmenlerin “Okul türü” Değişkenine İlişkin Bulguları

Bu bölüm, yöneticilerin “Okul türü” değişkenine ilişkin görüş farklılıklarını içermektedir.

Tablo 42.Yöneticilerin okul türü değişkenine göre “Okulun yeni amaçlar edinmesi gerektiği anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları

	okul türü	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
S 5	Devlet Okulu	230	3,09	0,77	260,00	3,81	0,00
	Özel okul	32	2,53	0,87			

Tablo 42’de görüldüğü gibi, “Okulun yeni amaçlar edinmesi gerektiği anladım.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; Devlet okulunda görev yapan yöneticilerin aritmetik ortalaması 3,09 özel okulda görev yapan yöneticilerin ise aritmetik ortalaması 2,53 olarak bulunmuştur. $P<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. “Okulun yeni amaçlar edinmesi gerektiği anladım.” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan devlet okulunda görev yapan yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle devlet okulunda çalışan yöneticilerin özel okulda çalışan yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 43.Yöneticilerin okul türü değişkenine göre “Okulun önceki amaçlarının işlevsel hale gelmesi gerektiğini anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları

	okul türü	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
S 6	Devlet Okulu	230	2,99	0,82	260,00	4,03	0,00
	Özel okul	32	2,37	0,75			

Tablo 43’de görüldüğü gibi, “Okulun önceki amaçlarının işlevsel hale gelmesi gerektiğini anladım.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; Devlet okulunda görev yapan yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,99 özel okulda görev yapan yöneticilerin ise aritmetik ortalaması 2,37 olarak bulunmuştur. $P<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. “Okulun önceki amaçlarının işlevsel hale gelmesi gerektiğini anladım.” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan devlet okulunda görev

yapan yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle devlet okulu yöneticilerinin özel okulda çalışan yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 44.Yöneticilerin okul türü değişkenine göre “Yeni disiplin kurulları geliştirmenin gerekliliğini anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları

	okul türü	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
S 7	Devlet Okulu	230	2,96	0,87	260,00	3,45	0,00
	Özel okul	32	2,40	0,66			

Tablo 44’de görüldüğü gibi, “Yeni disiplin kurulları geliştirmenin gerekliliğini anladım.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; Devlet okulunda görev yapan yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,96 özel okulda görev yapan yöneticilerin ise aritmetik ortalaması 2,40 olarak bulunmuştur. $P<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. “Yeni disiplin kurulları geliştirmenin gerekliliğini anladım.” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan devlet okulunda görev yapan yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle devlet okulu yöneticilerinin özel okulda çalışan yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 45.Yöneticilerin okul türü değişkenine göre “Yöneticinin daha farklı bir yönetim modeli uygulaması gerektiğini anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları

	okul türü	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
S 8	Devlet Okulu	230	3,04	0,79	260,00	2,63	0,00
	Özel okul	32	2,65	0,70			

Tablo 45’de görüldüğü gibi, “Yöneticinin daha farklı bir yönetim modeli uygulaması gerektiğini anladım.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; Devlet okulunda görev yapan yöneticilerin aritmetik ortalaması 3,04 özel okulda görev yapan yöneticilerin ise aritmetik ortalaması 2,65 olarak bulunmuştur. $P<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. “Yöneticinin daha farklı bir yönetim modeli uygulaması gerektiğini anladım.” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan

devlet okulunda görev yapan yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle devlet okulu yöneticilerinin özel okulda çalışan yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 46.Yöneticilerin okul türü değişkenine göre “Okuldaki laboratuvar vb yerlerin kullanılmasında dengenin kurulmadığını anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları

	okul türü	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
S 9	Devlet Okulu	230	2,46	0,97	260,00	2,25	0,02
	Özel okul	32	2,06	0,84			

Tablo 46’de görüldüğü gibi, “Okuldaki laboratuvar vb yerlerin kullanılmasında dengenin kurulmadığını anladım.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; Devlet okulunda görev yapan yöneticilerin aritmetik ortalaması 3,04 özel okulda görev yapan yöneticilerin ise aritmetik ortalaması 2,65 olarak bulunmuştur. $P<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. “Okuldaki laboratuvar vb yerlerin kullanılmasında dengenin kurulmadığını anladım..” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan devlet okulunda görev yapan yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle devlet okulu yöneticilerinin özel okulda çalışan yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 47.Yöneticilerin okul türü değişkenine göre “Öğretmenler arasında farklı tutum ve davranışların zamanında görülmediğini anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları

	okul türü	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
S 11	Devlet Okulu	230	2,36	0,78	260,00	1,99	0,04
	Özel okul	32	2,06	0,84			

Tablo 47’da görüldüğü gibi, “Öğretmenler arasında farklı tutum ve davranışların zamanında görülmediğini anladım.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan

ilişkisiz grup t testi sonucunda; Devlet okulunda görev yapan yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,36 özel okulda görev yapan yöneticilerin ise aritmetik ortalaması 2,06 olarak bulunmuştur. $P<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. “Öğretmenler arasında farklı tutum ve davranışların zamanında görülmediğini anladım.” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan devlet okulunda görev yapan yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle devlet okulu yöneticilerinin özel okulda çalışan yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 48.Yöneticilerin okul türü değişkenine göre “Öğretmenlerin görüşlerine, gruplar oluşturmalarına ve etkinliklerde bulunmalarına göz yumulduğunu anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları.

	okul türü	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
S 12	Devlet Okulu	230	2,23	0,83	260,00	2,51	0,01
	Özel okul	32	1,84	0,80			

Tablo 48’de görüldüğü gibi, “öğretmenlerin görüşlerine, gruplar oluşturmalarına ve etkinliklerde bulunmalarına göz yumulduğunu anladım.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; Devlet okulunda görev yapan yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,23 özel okulda görev yapan yöneticilerin ise aritmetik ortalaması 1,84 olarak bulunmuştur. $P<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. “Öğretmenlerin görüşlerine, gruplar oluşturmalarına ve etkinliklerde bulunmalarına göz yumulduğunu anladım.” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan devlet okulunda görev yapan yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle devlet okulu yöneticilerinin özel okulda çalışan yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 49. Yöneticilerin okul türü değişkenine göre “Öğretmenlere farklı yaklaşımlarda bulunulduğunu öğrendim.” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları.

	okul türü	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
S 13	Devlet Okulu	230	2,26	0,84	260,00	2,62	0,00
	Özel okul	32	1,84	0,84			

Tablo 49’da görüldüğü gibi, “Öğretmenlere farklı yaklaşımlarda bulunulduğunu öğrendim.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; Devlet okulunda görev yapan yöneticilerin aritmetik ortalaması 2, 26 özel okulda görev yapan yöneticilerin ise aritmetik ortalaması 1, 84 olarak bulunmuştur. $P<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. “Öğretmenlere farklı yaklaşımlarda bulunulduğunu öğrendim.” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan devlet okulunda görev yapan yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle devlet okulu yöneticilerinin özel okulda çalışan yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 50.Yöneticilerin okul türü değişkenine göre “Problem çözme becerisi konusunda kendimi yetiştirmem gerektiğini anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları

	okul türü	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
S 15	Devlet Okulu	230	2,85	0,80	260,00	2,91	0,00
	Özel okul	32	2,40	0,87			

Tablo 50’de görüldüğü gibi, “Problem çözme becerisi konusunda kendimi yetiştirmem gerektiğini anladım.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; Devlet okulunda görev yapan yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,85 özel okulda görev yapan yöneticilerin ise aritmetik ortalaması 2,40 olarak bulunmuştur. $P<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. “Problem çözme becerisi konusunda kendimi yetiştirmem gerektiğini anladım.” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan devlet okulunda görev yapan yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle devlet okulu yöneticilerinin özel okulda çalışan yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 51.Yöneticilerin okul türü değişkenine göre “Okulun daha huzurlu bir çalışma ortamına kavuşması için çalışmalar yapmam gerektiğini anladım.” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları

S 16	okul türü	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
	Devlet Okulu	230	3,01	0,79	260,00	4,04	0,00
	Özel okul	32	2,40	0,83			

Tablo 51’de görüldüğü gibi, “Okulun daha huzurlu bir çalışma ortamına kavuşması için çalışmalar yapmam gerektiğini anladım.” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; Devlet okulunda görev yapan yöneticilerin aritmetik ortalaması 2,85 özel okulda görev yapan yöneticilerin ise aritmetik ortalaması 2,40 olarak bulunmuştur. $P<0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. “Okulun daha huzurlu bir çalışma ortamına kavuşması için çalışmalar yapmam gerektiğini anladım.” ifadesi aritmetik ortalaması daha yüksek olan devlet okulunda görev yapan yöneticilerin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle devlet okulu yöneticilerinin özel okulda çalışan yöneticilere göre daha çok olumlu görüş bildirmişlerdir.

4.3. Yöneticilerin bağımlı sorulara verdiği cevapların “Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma” dağılımı değişkenine İlişkin Bulguları

Tablo 52 Yöneticilerin bağımlı sorulara verdiği cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapmasına göre dağılımı

Anket Maddeleri	Hiçbir Zaman		Nadiren		Çoğu Zaman		Her Zaman		$\bar{x}$	ss
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%		
1. Madde	11	4,2	76	29,0	129	49,2	46	17,6	2,80	0,77
2. Madde	14	5,3	86	32,8	122	46,6	40	15,3	2,72	0,79
3. Madde	6	2,3	57	21,8	94	35,9	105	40,1	3,14	0,83
4. Madde	14	5,3	105	40,1	98	37,4	45	17,2	2,66	0,82
5. Madde	8	5,3	57	40,1	117	37,4	80	17,2	3,03	0,80
6. Madde	15	5,7	58	22,1	122	46,6	67	25,6	2,92	0,84
7. Madde	11	4,2	81	30,9	95	36,3	75	28,6	2,89	0,87
8. Madde	7	2,7	62	23,7	117	44,7	76	29,0	3,00	0,80
9. Madde	48	18,3	98	37,4	74	28,2	42	16,0	2,42	0,97
10. Madde	95	36,3	104	39,7	44	16,8	19	7,3	1,95	0,91
11. Madde	33	12,6	132	50,4	76	29,0	21	8,0	2,32	0,80
12. Madde	56	21,4	116	44,3	74	28,2	16	6,1	2,19	0,84
13. Madde	56	21,4	112	42,7	77	29,4	17	6,5	2,21	0,85
14. Madde	24	9,2	119	45,4	97	37,0	22	8,4	2,45	0,77
15. Madde	12	4,6	84	32,1	111	42,4	55	21,0	2,80	0,82
16. Madde	10	3,8	66	25,2	116	44,3	70	26,7	2,94	0,82
17. Madde	3	1,1	46	17,6	123	46,9	90	34,4	3,15	0,74
18. Madde	5	1,9	24	9,2	104	39,7	129	49,2	3,36	0,73

19. Madde	9	3,4	49	18,7	110	42,0	94	35,9	3,10	0,82
20. Madde	7	2,7	62	23,7	121	46,2	72	27,5	2,98	0,79
21. Madde	12	4,6	52	19,8	109	41,6	89	34,0	3,05	0,85
22. Madde	9	3,4	80	30,5	118	45,0	55	21,0	2,84	0,79
23. Madde	6	2,3	45	17,2	126	48,1	85	32,4	3,11	0,76
24. Madde	4	1,5	28	10,7	127	48,5	103	39,3	3,26	0,71
25. Madde	6	2,3	31	11,8	99	37,8	126	48,1	3,32	0,77
26. Madde	100	38,2	104	39,7	41	15,6	17	6,5	1,90	0,89
27. Madde	7	2,7	36	13,7	89	34,0	130	49,6	3,31	0,81
28. Madde	5	1,9	16	6,1	86	32,8	155	59,2	3,49	0,70
29. Madde	7	2,7	17	6,5	97	37,0	141	53,8	3,42	0,73
30. Madde	5	1,9	42	16,0	103	39,3	112	42,7	3,23	0,78
Genel toplam									2,86	

4.4. Yöneticilerin bağımlı sorulara verdiği cevapların “Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma” dağılımı değişkenine ilişkin sonuçları:

Madde 1. Yöneticiler “Çatışma sırasında okulda yeniden yapılanmanın gerekli olduğunu anladım.” ifadesi için $\bar{x}=2,80$ düzeyinde çoğu zaman seçeneği tercih etmiştir. Buna göre yönetici okulda çatışma yaşandığında yeniden yapılanmanın çoğu zaman gerekli olduğunu anladığını ifade etmektedir.

Madde 2. Yöneticiler “Yetkilerin dağılımında değişiklik yapılması gerektiği anladım.” ifadesi için $\bar{x}=2,72$ düzeyinde çoğu zaman seçeneği tercih etmiştir. Buna göre yönetici yetki dağılımında değişiklik yapmanın çoğu zaman gerekli olduğunu anladığını ifade etmektedir.

Madde 3. Yöneticiler “Okulda iletişimin geliştirilmesi yönünde çalışmam gerektiğini anladım.” ifadesi için $\bar{x}=3,14$ düzeyinde her zaman seçeneği tercih etmiştir. Buna göre yönetici okulda iletişimin geliştirilmesi yönünde her zaman çalışma yapması gerektiğini anladığını ifade etmektedir.

Madde 4. Yöneticiler “Çatışmaların önlenmesi ve zamanında önlem alabilmek için bilgi kaynaklarının yeterli olduğunu anladım.” ifadesi için $\bar{x}=2,66$ düzeyinde nadiren seçeneği tercih etmiştir. Buna göre yönetici okulda gerçekleşen çatışmaların önlenmesi ve zamanında önlem alabilmek için bilgi kaynaklarının yeterli olduğunu nadiren anladığını ifade etmektedir.

Madde 5. Yöneticiler “Okulun yeni amaçlar edinmesi gerektiği anladım.” ifadesi için $\bar{x}=3,03$ düzeyinde her zaman seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici okulun yeni amaçlar edinmesi gerektiğini çoğu zaman anladığını ifade etmektedir.

Madde 6. Yöneticiler “Okulun önceki amaçlarının işlevsel hale gelmesi gerektiğini anladım.” ifadesi için $\bar{x}=2,92$ düzeyinde çoğu zaman seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici okulun önceki amaçlarının her zaman işlevsel hale gelmesi gerektiğini anladığını ifade etmektedir.

Madde 7. Yöneticiler “Yeni disiplin kurulları geliştirmenin gerekliliğini anladım.” ifadesi için $\bar{x}=2,89$ düzeyinde çoğu zaman seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici okulda yeni disiplin kurulları geliştirmenin her zaman gerektiğini anladığını ifade etmektedir.

Madde 8. Yöneticiler “Yöneticinin daha farklı bir yönetim modeli uygulaması gerektiğini anladım.” ifadesi için $\bar{x}=3,00$ düzeyinde çoğu zaman seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici okulda meydana gelen çatışmalarda her zaman daha farklı bir yönetim modeli uygulaması gerektiğini anladığını ifade etmektedir.

Madde 9. Yöneticiler “Okuldaki laboratuvar vb yerlerin kullanılmasında dengenin kurulmadığını anladım.” ifadesi için $\bar{x}=2,42$ düzeyinde nadiren seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici okuldaki laboratuvar vb yerlerin kullanılmasında dengenin nadiren kurulmadığını anladığını ifade etmektedir.

Madde 10. Yöneticiler “Ders programlarının oluşturulmasında tarafsız davranılmadığını anladım.” ifadesi için $\bar{x}=1,95$ düzeyinde nadiren seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici ders programlarının oluşturulmasında nadiren tarafsız davranılmadığını anladığını ifade etmektedir.

Madde 11. Yöneticiler “Öğretmenler arasında farklı tutum ve davranışların zamanında görülmediğini anladım.” ifadesi için $\bar{x}=2,32$ düzeyinde nadiren seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici öğretmenler arasında farklı tutum ve davranışların nadiren zamanında görülmediğini anladığını ifade etmektedir.

Madde 12. Yöneticiler “Öğretmenlerin görüşlerine, gruplar oluşturmaya ve etkinliklerde bulunmalarına göz yumulduğunu anladım.” ifadesi için $\bar{x}=2,19$ düzeyinde nadiren

seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici öğretmenlerin görüşlerine, gruplar oluşturmalarına ve etkinliklerde bulunmalarına nadiren göz yumulduğunu anladığını ifade etmektedir.

Madde 13. Yöneticiler “Öğretmenlere farklı yaklaşımlarda bulunulduğunu öğrendim.” ifadesi için $\bar{x}=2,21$ düzeyinde nadiren seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici öğretmenlere farklı yaklaşımlarda nadiren bulunulduğunu öğrendiğini ifade etmektedir.

Madde 14. Yöneticiler “Okuldaki bazı sorunların ortaya çıkmasını sağladı.” ifadesi için $\bar{x}=2,45$ düzeyinde nadiren seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici yaşanan çatışmaların okuldaki bazı sorunların nadiren ortaya çıkmasını sağladığını ifade etmektedir.

Madde 15. Yöneticiler “Problem çözme becerisi konusunda kendimi yetiştirmem gerektiğini anladım.” ifadesi için $\bar{x}=2,80$ düzeyinde her zaman seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici problem çözme becerisi konusunda çoğu zaman kendini yetiştirmesi gerektiğini anladığını ifade etmektedir.

Madde 16. Yöneticiler “Okulun daha huzurlu bir çalışma ortamına kavuşması için çalışmalar yapmam gerektiğini anladım.” ifadesi için $\bar{x}=2,94$ düzeyinde çoğu zaman seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici okulun daha huzurlu bir çalışma ortamına kavuşması için çalışmaları çoğu zaman yapması gerektiğini anladığını ifade etmektedir.

Madde 17. Yöneticiler “Sorunların çözülmesi ile çalışanların daha nitelikli çalışmalar yapabileceklerini anladım.” ifadesi için $\bar{x}=3,15$ düzeyinde çoğu zaman seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici sorunların çözülmesi ile çoğu zaman çalışanların daha nitelikli çalışmalar yapabileceklerini anladığını ifade etmektedir.

Madde 18. Yöneticiler “Okulda birlik bütünlük içinde çalışmalar yapılmasının gerekliliğini anladım.” ifadesi için $\bar{x}=3,36$ düzeyinde her zaman seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici okulda birlik bütünlük içinde çalışmalar yapılmasının her zaman gerektiğini anladığını ifade etmektedir.

Madde 19. Yöneticiler “Yeni sorunlar ortaya çıkmadan önlemler alma yollarını öğrenmem gerektiğini anladım.” ifadesi için $\bar{x}=3,10$ düzeyinde çoğu zaman seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici yeni sorunlar ortaya çıkmadan önlemler alma yollarının çoğu zaman öğrenmesi gerektiğini anladığını ifade etmektedir.

Madde 20. Yöneticiler “Çatışmadaki tarafların tartışmalarında ortaya çıkan yeni görüşlerden yararlanmam gerektiğini anladım.” ifadesi için $\bar{x}=2,98$ düzeyinde çoğu zaman seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici çatışmadaki tarafların tartışmalarında

ortaya çıkan yeni görüşlerden çoğu zaman yararlanması gerektiğini anladığını ifade etmektedir.

Madde 21. Yöneticiler “Görev dağılımlarında denge sağlanır. Sürekli aynı kişilerin görevlendirilmemesi gerektiğini anladım.” ifadesi için $\bar{x}=3,05$ düzeyinde çoğu zaman seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici görev dağılımlarında denge sağlanır. Çoğu zaman sürekli aynı kişilerin görevlendirilmemesi gerektiğini anladığını ifade etmektedir.

Madde 22. Yöneticiler “Tartışmalarda farklı ilgi alanları ortaya çıkabilir. İlgilerin farklı alanlara çekilmesi gerektiğini anladım.” ifadesi için $\bar{x}=2,84$ düzeyinde çoğu zaman seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici tartışmalarda farklı ilgi alanları ortaya çıkabilir. Çoğu zaman ilgilerin farklı alanlara çekilmesi gerektiğini anladığını ifade etmektedir.

Madde 23. Yöneticiler “Çatışmaların çözümü için yeni stratejiler geliştirilmesi gerektiğini anladım.” ifadesi için $\bar{x}=3,11$ düzeyinde çoğu zaman seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici çatışmaların çözümü için çoğu zaman yeni stratejiler geliştirilmesi gerektiğini anladığını ifade etmektedir.

Madde 24. Yöneticiler “Öğretmenlerin niteliğini yükseltmek için yeni çalışmaların yapılması gerektiğini anladım.” ifadesi için $\bar{x}=3,26$ düzeyinde çoğu zaman seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici öğretmenlerin niteliğini yükseltmek için çoğu zaman yeni çalışmaların yapılması gerektiğini anladığını ifade etmektedir.

Madde 25. Yöneticiler “Sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği anladım.” ifadesi için $\bar{x}=3,32$ düzeyinde her zaman seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak her zaman ortak çözüm yollarının bulunması gerektiğini anladığını ifade etmektedir.

Madde 26. Yöneticiler “Okuldaki araç – gereç malzeme dağılımlarında adaletsiz davranıldığını anladım.” ifadesi için $\bar{x}=1,90$ düzeyinde nadiren seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici okuldaki araç – gereç malzeme dağılımlarında nadiren adaletsiz davranıldığını anladığını ifade etmektedir.

Madde 27. Yöneticiler “Hoşgörülü davranmanın sorun çözümünde çok etkili olduğu anladım.” ifadesi için $\bar{x}=3,32$ düzeyinde her zaman seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici hoşgörülü davranmanın sorun çözümünde her zaman çok etkili olduğu anladığını ifade etmektedir.

Madde 28 Yöneticiler “Okul personelinin iyi tanınması gerektiği anladım.” ifadesi için $\bar{x}$ =3,49 düzeyinde her zaman seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici okul personelinin her zaman iyi tanınması gerektiğini anladığını ifade etmektedir.

Madde 29. Yöneticiler “Okulda olup bitenden sürekli haberdar olmak gerektiğinin faydalarını anladım.” ifadesi için $\bar{x}$ =3,42 düzeyinde her zaman seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici okulda olup bitenden her zaman haberdar olmak gerektiğinin faydalarını anladığını ifade etmektedir.

Madde 30. Yöneticiler “Okula zarar verecek tartışmaları ortadan kaldırma yolları aramam gerektiğini anladım.” ifadesi için $\bar{x}$ =3,23 düzeyinde her zaman seçeneğini tercih etmiştir. Buna göre yönetici okula zarar verecek tartışmaları ortadan kaldırma yolları her zaman araması gerektiğini anladığını ifade etmektedir.

BÖLÜM 5

TARTIŞMALAR

5.1. Yöneticilerin bağımsız değişkenlere verdikleri cevaplara ilişkin tartışmalar

5.1.1 Kişisel bilgilere ilişkin tartışmalar

Tablo 1 incelendiğinde; araştırmaya katılan yöneticilerin 217'sinin (%82,8) erkek olduğu, 45'inin (%17,2) kadın yönetici olduğu görülmüştür. Erkek yönetici sayısı kadın yönetici sayısından çoktur. Araştırmaya katılan kadın yönetici sayısı ile erkek yönetici sayısı arasında çok büyük bir fark vardır. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin cinsiyete göre dağılımında değerlerin birbirinden farklı olması eğitim örgütlerinde erkek egemen yönetici olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 2 incelendiğinde; araştırmaya katılan yöneticilerin 3'ünün (1,1) 21-25 yaşları, 23'ünün (%8,8) 26 -30 yaşları, 57'sinin (%21,8) 31-35 yaşları, 179'nun (%=68,3) 36 ve üstü yaşları olduğu görülmüştür. Araştırmaya kapsamındaki yöneticilerin yarısından fazlasının 36 ve üstü yaşları olması mesleki yönden tecrübeli yöneticilerin daha çok olduğunu gösterir. Ayrıca belli bir yıldan sonra öğretmenlerin yöneticiliği daha çok tercih ettikleri düşünülebilir.

Tablo 3 incelendiğinde; araştırmaya katılan yöneticilerin, 223'nün (%85, 1) evli, 39'nun (%14, 9) bekâr olduğu görülmüştür. Araştırmaya kapsamındaki yöneticilerin büyük çoğunluğunun evli yöneticilerden oluştuğunu göstermektedir. Bu durum beklenen bir sonuçtur.

Tablo 4 incelendiğinde; araştırmaya katılan yöneticilerin, 14'ünün (%5,3) 1-5 yıl arasında, 44'ünün (%16,8) 6-10 yıl arasında, 58'inin (%21,2) 11-15 yıl arasında, 53'ünün (%20,2) 16-20 yıl arasında, 93'ünün (%35,5) 21 yıl ve daha üstü yıllar arasında meslek kıdemine sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunu %35,5 ile 21 yıl 21 yıl ve daha üstü meslek kıdemine sahip olan yöneticiler oluştururken, ikinci sırada %21,2 ile 11-15 yıl arasında meslek kıdemine sahip olan yöneticilerin yer aldığı görülmektedir. Bu sonuca göre yönetici olan öğretmenlerin mesleki yaşantılarını yönetici olarak devam ettirmek istedikleri ve bunu daha çok benimsedikleri söylenebilir.

Tablo 5 incelendiğinde; araştırmaya katılan yöneticilerin, 179'unun (%68,3) 1-5 yıl arası, 36'sının (%13,8) 6-10 yıl arası, 47'sinin (%17,9) 11 yıl ve üstü aynı okulda görev yaptığı görülmüştür. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin %68,3'ü çalıştıkları okullarda 1-5 yıllık çalışma süresine sahip yöneticilerden oluşmaktadır. Bu süre devlet okullarında ilgili kurumda az çalışmış olarak görülebilir ancak bu durum yöneticilerin büyük çoğunluğunu yönetici yer değiştirmede uygulanan rotasyona tabi olmasından kaynaklanmaktadır. Kurumda çalışma süresi MEB'nin ilgili yönetmelikleri esasına göre devlet okullarında çalışan okul müdürlerinde 5 yıl, müdür yardımcılarında ise 8 yıl olarak düzenlenmiştir.

Tablo 6 incelendiğinde; araştırmaya katılan yöneticilerin, 22'sinin (%8, 4) ön lisans, 195'inin (%74,4) lisans, 45'inin (%17,2) yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür. Genç yönetici profiline paralel olarak araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunu (%74,4) 4 lisans mezunları oluşturmaktadır. Son 8 yılda atanan yöneticilerin sınavla atama yanında lisans veya yüksek lisans mezun olma şartı böyle bir sonucu doğurmuştur. Önlisans mezunu yöneticilerin az olmasının nedeni ise ülkemizde Önlisans mezunu kişiler öğretmen olamamaktadır. Ayrıca önlisans mezunu olan yöneticiler mesleki süre olarak emeklilik aşamasında olan yöneticiler olarak açıklanabilir.

Tablo 7 incelendiğinde; araştırmaya katılan yöneticilerin, 230'ünün (%87, 8) devlet okulu, 32'sinin (%12, 2) özel okul yöneticisi olduğu görülmüştür. Devlet okulunda görev yapan yöneticilerin daha fazla olması devlet okulu sayısının özel okul sayısına göre fazla olması ile açıklanabilir.

Tablo 8 incelendiğinde; araştırmaya katılan yöneticilerin, 105'inin (%40,1) İlkokul, 157'sinin (%59,9) ortaokullarda görevli yönetici olduğu görülmüştür. Ülkemizde "İlköğretim" adı altında 8 yıl olarak uygulanan eğitim öğretim sistemi 2012 – 2013 Eğitim öğretim yılından itibaren Milli Eğitim Bakanlığı tarafından geliştirilen 4+4+4 zorunlu eğitim sistemi uygulamasına geçirilerek ayrıştırılmıştır. Ancak okulların tamamı bu sisteme göre bağımsız olarak İlkokul ve Ortaokul olarak ayrılmamıştır. Buna göre okulların tamamının bağımsız olarak İlkokul ve ortaokul olarak ayrılmaması aynı binada iki farklı kurumun tek yönetici tarafından yönetilmesi sonucunu doğurmuştur.İleriki yıllarda tam ayrışma olacağından okul düzeyi daha net olarak belirlenebilecektir.

5.2. Yöneticilerin bağımsız değişkenlere göre bağımlı sorulara verdiği cevaplara ilişkin tartışmalar

Bu bölümde yöneticilerin bağımsız değişkenlere göre bağımlı sorulara verdiği cevaplara ve alt problemlere ilişkin tartışmalar yer almaktadır.

5.2.1. Yöneticilerin “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Bu bölümde “cinsiyet” değişkenine ilişkin elde edilen bulgular, yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri cevaplara ilişkin tartışmalar yapılacaktır. Yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların “cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; sekiz tanesinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre;

Tablo 9 incelendiğinde; erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere oranla daha fazla katıldığı görülmektedir. Yöneticilerin okuldaki mevcut iletişimi geliştirilmesine olumlu baktıkları görülmektedir. Yöneticiler iletişimi artırdıkça mevcut sorunları daha rahat çözmeye çalışacak böylece kurumun gelişimine yönelik olumlu adımlar atabilecektir. Ayrıca kurulan iletişimle çalışanlara daha çok değer verildiği imajı ortaya çıkar. Bu da kuruma olan bağlılığı artıracak sonucunu çıkarabilir.

Tablo 10 incelendiğinde; erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere oranla okulda laboratuvar vb yerlerin kullanılmasında dengenin kurulmadığını ifade etmektedirler. Bu durumun öğretmenler arasında sorunlara yol açacağı, adil paylaşım olmadığında öğretmenlerin dersleri verimli işlemeyeceği sonucu çıkarılabilir. Öğretmenlerin çalışma ortamlarının dengeli bir şekilde programlandığında verimli çalışacakları, aralarındaki çatışmaların kurumun verimliliğini artırıcı yönde rekabete dönüşeceği, olası sorunların daha rahat görülüp çözüleceği sonucu çıkarılabilir.

Tablo 11 incelendiğinde; erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla öğretmenler arasında farklı tutum ve davranışların zamanında görülmesi gerektiği sonucuna varmışlardır. Öğretmenlerin çalışma süresi içinde değişik zamanlarda gerçekleşen durumlara karşı farklı tutum ve davranış sergileyebilecekleri, bunun da zamanında tespit edilerek müdahalenin gecikmemesi gerektiğini önemsemektedirler. Kurum içinde yöneticilerin öğretmenlere yaklaşımlarının açık ve net oluşu yatay veya dikey ilişkilerin

daha sağlıklı olacağını göstermektedir. Ayrıca farklı tutum ve davranışların kurumda değişik fikirlerin ortaya çıkmasına neden olabileceği bunun sonucunda da öğretmenlerde çeşitli grupların oluşabileceği düşünülebilir.

Tablo 12 incelendiğinde; Öğretmenlerin görüşlerine, gruplar oluşturmaya ve etkinliklerde bulunmalarına göz yumulduğunu erkek yöneticiler kadın yöneticilere oranla daha fazla inandıkları görülmektedir. Okullarda öğretmenler arasında meydana gelen çatışmalarda gerek fikişel gerek sendikal ve gerekse kıdem olarak baskın olanlar diğerlerini etkileyebilir. Bu kişiler gruplar oluşturarak yaptıkları etkiliklere zorla diğer öğretmenleri katmak istemeleri sorunlar oluşturabilir. Öğretmenler bu durumda sorunun kısa sürede geçiştirilmeden çözümlmesini istemektedirler. Yönetici bu tür durumlardan en kısa sürede haberdar olarak olaya müdahale etmesi baskı gruplarını kontrol altına alarak çalışma ortamının bozulmasını engellemesi kurumun daha sağlıklı işlemesine katkı sağlayacaktır.

Tablo 13 incelendiğinde; Öğretmenlere farklı yaklaşımlarda bulunulduğunu erkek yöneticiler kadın yöneticilere oranla daha fazla inandıkları görülmektedir. Okullarda erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla öğretmenlerle daha çok paylaşımda bulunduğuy gözlemlenmektedir. Bu durum kurumlarda erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla sorunların üstesinden daha rahatlıkla geleceğiy inancıyla gerçekleşmiş olabilir. Yönetici bu durumda öğretmenlere farklı yaklaşımlarda bulunabilir. Öğretmenlerin yöneticiyi algılama biçimi sorununun çözümüyyle ilişkilendirilebilir.

Tablo 14 incelendiğinde; Çatışmaların çözümü için yeni stratejiler geliştirilmesi gerektiğiy erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla daha fazla görülmektedir. Kurumun iç yapısında oluşan çeşitli çatışmaların aynı yöntemlerle çözmenin belirli bir süre sonra kanıksanacağı bunun sonucunda da beklentilerin gerçekleşmeyeceğiy düşünölmektedir. Çatışmaların çözümünde yeni yöntemlerin yeni stratejilerin geliştirilerek farklı çözümlerin sunulması yöneticilerin yönetme yeterliliklerinin daha az sorgulanmasına, güvenirliliğiy artmasına neden olacağı söylenebilir.

Tablo 15 incelendiğinde; Öğretmenlerin niteliğini yükseltmek için yeni çalışmalar yapılması gerektiğiy her zaman istenilen bir durumdur. Okullarda nitelikli öğretmenlerin olması çatışmaların daha rahat çözümlmesine neden olacağı gibi nitelikli öğretmenlerle oluşturulacak eğitim öğretim ortamlarında başarının daha çabuk yakalanacağı kesindir.

Kaldı ki nitelikli öğretmenin çatışacağı alanlar kişisellikten öte kurumun geleceğini daha rahat görmeye en önemli dayanak olacaktır.

Tablo 16 incelendiğinde; Okullarda meydana gelen sorunların çözümünde yöneticilerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulunulması her zaman istenilen bir durumdur. Ortak amaçlar etrafında toplanan yöneticilerin geliştireceği çözüm yolları kurumun güçlü bir yönetim mekanizmasının olduğu imajı yaratacaktır. Sonuçta çözüm yollarını geliştiren yöneticilerin kurumu sahiplenmesi, koordinasyonda isteklilik ve iyi bir görev bilinciyle çözüme üst düzey katkı çatışmaların çözümünde işleri kolaylaştıracaktır.

5.2.2 Yöneticilerin “Yaş” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Bu bölümde “yaş” değişkenine ilişkin elde edilen bulgular, yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri cevaplara ilişkin tartışmalar yapılacaktır. Yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların “yaş” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; dört tanesinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre;

Tablo 18 incelendiğinde; okul yöneticilerinin inin “Okulun yeni amaçlar edinmesi gerektiği anladım.”, ifadesine 26 -30 Yıl arasında görev yapan yöneticiler en fazla, 21 -25 yaş arası yöneticiler en az katılmışlardır. Yapılan Scheffe testi sonucunda; bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı bulunamamıştır. Bu durum, yöneticilerin belirli bir tecrübe edindiklerinde daha çok ve kolay risk aldıkları şeklinde açıklanabilir.

Tablo 19 incelendiğinde; (26 -30) yaşları arası görev yapan yöneticilerin (21 -25),(31-35) ve (36-yaş ve üstü) yaş arası yöneticilere oranla “yeni disiplin kurulları geliştirmenin gerekliliğini anladım” görüşüne daha fazla katılmışlardır. Bu yaş aralığında olan yöneticiler biraz tecrübe edindiklerinde oluşturulacak kurulların etkililiğine daha çok inandıkları söylenebilir.

Tablo 21 incelendiğinde; (31-35) yaşları arası görev yapan yöneticilerin (21 -25),(26-30) ve (36-yaş ve üstü) yaş arası yöneticilere oranla “Öğretmenlerin niteliğini yükseltmek için yeni çalışmaların yapılması gerektiğini anladım” görüşüne daha fazla katılmışlardır. Yapılan Scheffe testi sonucunda; bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı bulunamamıştır. Bu yaş aralığında olan yöneticilerin eğitim öğretim sürecinde nitelikli

öğretmenlerle hedeflere daha çabuk ulaşılacağını düşünmektedirler. Ayrıca öğretmenlerin kendilerini geliştirdikçe kuruma olan katkılarının artacağını ifade etmek istemektedirler.

Tablo 23 incelendiğinde; (36-yaş ve üstü) yaşları arası görev yapan yöneticilerin (21 -25),(26-30) ve (31-35) yaş arası yöneticilere oranla “Sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği anladım” görüşüne daha fazla katılmışlardır. Yapılan Scheffe testi sonucunda; bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı bulunamamıştır. Bu durum yöneticilerin eğitim öğretim sürecinde meydana gelen çatışmaların diyalogla daha çabuk çözüleceği algısı birbirine yakındır.

5.2.3 Yöneticilerin “Medeni durum” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Bu bölümde “Medeni durum” değişkenine ilişkin elde edilen bulgular, yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri cevaplara ilişkin tartışmalar yapılacaktır. Yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların “cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bir tanesinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre;

Tablo 25 incelendiğinde; “Sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiğini evli yöneticiler bekar olan yöneticilere oranla daha çok katılmışlardır. Okulda öğrencilerin eğitim öğretiminin ağır bir sorumluluk gerektiğini, bununla nitelikli öğretmenler tarafından daha iyi algılanabileceği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca okulda meydana gelen sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerinin çözüme daha çok katkı yapılacağını ifade etmektedir. Okulda öğretmenlerle kurulacak diyalog ortamının kurumun iklimine olumlu katkı yapacağı şeklinde düşünülebilir.

5.2.4 Yöneticilerin “Meslek kıdemi” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Bu bölümde “Meslek kıdemi” değişkenine ilişkin elde edilen bulgular, yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri cevaplara ilişkin tartışmalar yapılacaktır. Yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların “Meslek kıdemi” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; beş tanesinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre;

Tablo 26 incelendiğinde; (21 yıl ve daha yukarı) yaşları arası görev yapan yöneticilerin diğer yıllar arası yöneticilere oranla “Yetkilerin dağılımında değişiklik yapılması gerektiği

anladım” görüşüne daha fazla, 1-5 yıl arası yöneticiler en az katılmışlardır. Yapılan Scheffe testi sonucunda; bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı bulunamamıştır. Bu durum yöneticilerin eğitim öğretim sürecinde yetkileri devretmenin kurumun işleyişine olumlu katkı sağlayacağı algısı bir birine yakın olduğunu gösterir.

Tablo 28 incelendiğinde; (16-20 Yıl) yaşları arası görev yapan yöneticilerin diğer yıllar arası yöneticilere oranla “Sorunların çözülmesi ile çalışanların daha nitelikli çalışmalar yapabileceklerini anladım” görüşüne daha fazla, 1-5 yıl arası yöneticiler en az katılmışlardır. Yapılan Scheffe testi sonucunda; bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı bulunamamıştır. Bu durum yöneticilerin çalışanların sorunlarının çözüldüğünde çalışanların daha nitelikli çalışmalar yapacağını, kurumunda belirlenen hedeflere kısa sürede ulaşacağı algısı bir birine yakın görüşleri olduğunu gösterebilir.

Tablo 30 incelendiğinde; (21 ve daha üstü) yaşları arası görev yapan yöneticilerin diğer yıllar arası yöneticilere oranla “Çatışmaların çözümü için yeni stratejiler geliştirilmesi gerektiğini anladım.” görüşüne daha fazla 1-5 yıl arası yöneticiler en az katılmışlardır. Yapılan Scheffe testi sonucunda; bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı bulunamamıştır. Bu durum yöneticilerin çatışmaların kurumda rahatsızlık oluşturduğuna inanmakla birlikte mutlaka çözülmesi gerektiğine inandıkları sonucuna varılabilir. Bunun da çözülmesi için değişik stratejilerin uygulanması gerektiğine inanmaktadırlar.

Tablo 32 incelendiğinde; (1- 5) yaşları arası görev yapan yöneticilerin diğer yıllar arası yöneticilere oranla Öğretmenlerin niteliğini yükseltmek için yeni çalışmaların yapılması gerektiğine 6-10,11-15,16-20 ve 21 yıl ve üstü olan yöneticiler görüşüne daha fazla katılmışlardır. Yapılan Scheffe testi sonucunda; bu farklılığın (1- 5) yaşları arası görev yapan yöneticilerin olduğu gruptan kaynaklandığı bulunmuştur. Bu durum yöneticiliğe yeni başlayan kişilerin, nitelikli Öğretmen yetiştirmenin kurumlara daha çok yarar getireceğini düşünmektedirler. Nitelikli öğretmenlerle meydana gelecek çatışmaların kişisellikten uzak kurumun hedeflerine uygun görüş ifade eden, kurumun gelişmesini daha ön planda tutan kişiler olarak görülebilir.

Tablo 32 incelendiğinde; (1- 5) yaşları arası görev yapan yöneticilerin diğer yıllar arası yöneticilere oranla sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği 6-10,11-15,16-20 ve 21 yıl ve üstü olan yöneticiler görüşüne

daha fazla katılmışlardır. Yapılan Scheffe testi sonucunda; bu farklılığın (1- 5) yaşları arası görev yapan yöneticilerin olduğu gruptan kaynaklandığı bulunmuştur. Bu durum yöneticiliğe yeni başlayan kişilerin, daha paylaşımcı bir yönetim tarzını benimsediklerini ifade etmektedir. Sorunları kurumsal sorun olarak görmekte, çözümünde kurumsal olarak düşünüldüğünde daha çabuk çözüleceğine inanmaktadır.

5.2.5 Yöneticilerin “Hizmet süresi” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Bu bölümde “Hizmet süresi” değişkenine ilişkin elde edilen bulgular, yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri cevaplara ilişkin tartışmalar yapılacaktır. Yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların “Hizmet süresi” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; üç tanesinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre;

Tablo 36 incelendiğinde; (6-10) yılları arası görev yapan yöneticilerin diğer yıllar arası okulda iletişimin geliştirilmesi yönünde çalışması gerektiğini 6-10,11-yıl ve üstü olan yöneticilerin görüşlerine göre fazla katılmışlardır. Yapılan Scheffe testi sonucunda; bu 1-5 ve 6-10 yıl arası olan yöneticiler grubunda (11yıl ve üstü) olan yöneticiler alt grubu lehine görev yapan yöneticilerin olduğu gruptan kaynaklandığı bulunmuştur. Bu durum yöneticiliği belli bir tecrübeye olan kişilerin, daha paylaşımcı bir yönetim tarzını benimsediklerini ifade etmektedir. İletişimsizliği kurumsal sorun olarak görmekte, geliştirildiğinde kurumdaki çatışmaların daha rahat çözüleceği ve kurumsal yönetimin organlarının daha sağlıklı çalışacağını düşünülebilir.

Tablo 38 incelendiğinde; 1 - 5 yılları arası görev yapan yöneticilerin diğerlerine göre okulun önceki amaçlarının işlevsel hale gelmesi gerektiği görüşüne daha fazla, 6-10 yıl çalışan yöneticiler daha az katılmışlardır. Yapılan Scheffe testi sonucunda; bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı bulunamamıştır. Günümüzde yöneticilerin sık sık değiştirilmesi sonucu okulda var olan bir düzenin bozulduğu ayrıca yeni atananlarında getirdiği farklı yönetim anlayışları sorunları çözümsüz yapacağı şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuç okulun geçmişte gerçekleştirdiği başarının yeniden tesisi için önceden davranıldığı gibi davranma şeklinde yorumlanabilir. Bu durumda yöneticilerin her ne kadar yeniliklerin kuruma yarar getireceğine inansa da okulun bir geçmişinin olduğu, geçmişte

yaşanan tecrübenin de kuruma olumlu katkıları olduğunu bunun devam ettirilmesinin gerektiği görüşünde olduğu düşünülebilir.

5.2.6 Yöneticilerin “Eğitim durumu” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Bu bölümde “Eğitim durumu” değişkenine ilişkin elde edilen bulgular, yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri cevaplara ilişkin tartışmalar yapılacaktır. Yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların “Eğitim durumu” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA)sonucunda; bir tanesinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre;

Tablo 40 incelendiğinde; Önlisans mezunu görev yapan yöneticiler Çatışmadaki tarafların tartışmalarında ortaya çıkan yeni görüşlerden yararlanmam gerektiğini anladım görüşüne diğer gruplardan daha fazla katılmışlardır. Yapılan Scheffe testi sonucunda; bu farklılığın Önlisans grubundan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu durumda Önlisans mezunu yöneticilerin tecrübelerini de ortaya koyarak her durumda iletişimi önemsedikleri, tarafların dinlendiğinde farklı görüşler ifade edeceklerini, ortaya çıkan yeni fikirlerden yeni çözüm yolları çıkarabileceğine inanmaktadırlar.

5.2.7 Yöneticilerin “Okul türü” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Bu bölümde “Okul türü” değişkenine ilişkin elde edilen bulgular, yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri cevaplara ilişkin tartışmalar yapılacaktır. Yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların “Eğitim durumu” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; on tanesinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre;

Tablo 42 incelendiğinde; Okulun yeni amaçlar edinmesi gerektiğine devlet okulu yöneticilerinin, özel okul yöneticilerine oranla daha fazla katıldığı görülmektedir. Yöneticilerin okulların sürekli değişen bir yapı olması gerektiği, değişime ayak uydurmak içinde kendilerine yeni amaçlar koymaları gerektiğini düşünmektedirler. Ortaya çıkan yeni hedeflerle daha faydalı kurumlar olacağı ve nitelikli öğrenciler yetişeceğine inanmaktadırlar.

Tablo 43 incelendiğinde; Okulun önceki amaçlarının işlevsel hale gelmesi gerektiğini devlet okulu yöneticilerinin, özel okul yöneticilerine oranla daha fazla katıldığı

görülmektedir Devlet okulu yöneticilerinin değişimlerden olumsuz etkilenmemeleri için süreçlerin iyi yönetilmesi gerektiği sonucu çıkarılabilir. Bu durumda geçmişte yapılan başarılı çalışmaların geleceğe ışık tutması için önemsenmesi gerektiği anlaşılr. Özel okulların yapısı gereği böyle bir yeniliğe devlet okullarına göre ihtiyaç duymayacağı düşünülebilir.

Tablo 44 incelendiğinde; Yeni disiplin kurulları geliştirmenin gerekliliğini devlet okulu yöneticilerinin, özel okul yöneticilerine oranla daha fazla katıldığı görülmektedir. Devlet okullarında gerçekleşen olumsuz durumlara karşı yöneticilerin yönetim mekanizmalarını oluşturulduğunda eğitim öğretimi engelleyen durumlara karşı yaptırımların kurumda ciddiyeti kısa sürede sağlayacağı düşünülür.

Tablo 45 incelendiğinde; Yöneticinin daha farklı bir yönetim modeli uygulaması gerektiğini devlet okulu yöneticilerinin, özel okul yöneticilerine oranla daha fazla katıldığı görülmektedir. Devlet okulu yöneticilerin belirlenen yönetim stillerinin dışına çıktığında bunun çalışanlar tarafından değişim olarak algılayacağı, sorunların çözümünde ise değişimin getirdiği farklılığın sonuca daha çabuk etki edeceği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 46 incelendiğinde; Okuldaki laboratuvar vb yerlerin kullanılmasında dengenin kurulmadığını devlet okulu yöneticilerinin, özel okul yöneticilerine oranla daha fazla katıldığı görülmektedir. Devlet okullarında kaynakların kısıtlı olması nedeniyle paylaşımda sorunlar yaşanmaktadır. Yöneticilerin kıt kaynakların paylaşımında denge kurulmasında dikkatli olduğunda ve planlamanın adaletli yapıldığında çatışmaların nedenleri ortadan kalkacağı düşünülebilir. Dengeli paylaşımın öğretmenler tarafından kabul edilebilirliği ikili diyaloglarında olumlu bir seyirde sürdürüleceği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 47 incelendiğinde; Öğretmenler arasında farklı tutum ve davranışların zamanında görülmediğini devlet okulu yöneticilerinin, özel okul yöneticilerine oranla daha fazla katıldığı görülmektedir. Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin aralarındaki ilişkiler kişisel çekişmeler ve yarıştan kaynaklanan farklı tutum ve davranışların yöneticiler tarafından önceden fark edilmediğinde kurumda gruplaşmalar olacağı bunun okul iklimine olumsuz yansıyacağı anlaşılr.

Tablo 48 incelendiğinde; öğretmenlerin görüşlerine, gruplar oluşturmaya ve etkinliklerde bulunmalarına göz yumulduğunu devlet okulu yöneticilerinin, özel okul yöneticilerine

oranla daha fazla katıldığı görülmektedir. Dışarıdan okula yansıyan çeşitli görüş farklılıklarının, sendika benzeri kuruluşların temsilcilerinin yaptığı faaliyet farklılıklarının kurumda oluşan gruplar arasında çatışmalar oluşturacağı şeklinde anlaşılır.

Tablo 49 incelendiğinde; Öğretmenlere farklı yaklaşımlarda bulunulduğunu öğrendim sorusuna devlet okulu yöneticilerinin, özel okul yöneticilerine oranla daha fazla katıldığı görülmektedir. Okulda yöneticilerle çalışanlar arasında ve çalışanların kendi aralarında yaş, kıdem veya okuldaki hizmet süresine göre çeşitli yaklaşımların olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Kurumda çalışanlar arasında oluşan kaynaşmanın sonucu oluşan diyalog ortamı çalışanların birikimlerini birbirleriyle paylaşmalarına neden olacaktır. Derslerin işlenişinde veya eğitim çalışmaları sırasında yapılacak faaliyetlerin paylaşımı mesleğe yeni başlayan öğretmenlere yararı olabileceği gibi işlerin yapılmasında da eşgüdümü artıracığı düşünülebilir.

Tablo 50 incelendiğinde; Problem çözme becerisi konusunda kendimi yetiştirmem gerektiğini devlet okulu yöneticilerinin, özel okul yöneticilerine oranla daha fazla katıldığı görülmektedir. Okulda yöneticilerden karşılaştıkları sorunların üstesinden gelmesi beklenir. Çalışanlarla yöneticiler arasında ve çalışanların kendi aralarında oluşan sorunlarda problem çözülmediğinde yöneticiye olan güven azalacağından yöneticinin her durumda çalışanlarla paylaşımda bulunması, birikimini artırarak sorular oluşmadan kurumun havasını önsezileriyle yakalaması gerekir. Yönetici problem çözme becerisini yaşanan çatışma esnasında belirginleştirdiğinde çalışanları kontrol ederek performanslarını iş boyutunda kullanabileceği söylenebilir.

Tablo 51 incelendiğinde; Okulun daha huzurlu bir çalışma ortamına kavuşması için çalışmalar yapılması gerektiğini devlet okulu yöneticilerinin, özel okul yöneticilerine oranla daha fazla katıldığı görülmektedir. Kurumların çalışma ortamları huzurlu olduğunda verimliliğin artması normaldir. Okulda yöneticilerden beklenen bu ortamları hazırlayarak çalışanlarına sunmalarıdır. Çalışanların kuruma olan bağlılığı duydukları huzurla doğrudan ilgilidir. Yöneticiye olan güven artacağından endişeler azalacak çalışanların enerjilerini daha çok iş boyutunda kullanabileceği söylenebilir.

5.2.8 Yöneticilerin “Okul düzeyi” Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Bu bölümde “Okul düzeyi” değişkenine ilişkin elde edilen bulgular yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri cevaplara ilişkin tartışmalar yapılacaktır. Yöneticilerin bağımlı sorulara verdikleri cevapların “Okul düzeyi” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; anlamlı farklılık bulunmamıştır.

5.3. Yöneticilerin bağımlı sorulara verdiği cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapmasına göre dağılımına ilişkin tartışmalar

Tablo 52’de Yöneticilerin bağımlı değişkenlere en fazla ve en az düzeyde katıldıkları ifadeler şunlardır;

Tablo 52 incelendiğinde; Yöneticilerin bağımlı sorulara verdiği cevaplardan en fazla katılım gösterdikleri birinci ifade “Okul personelinin iyi tanınması gerektiği anladım” ifadesi ($x=3$, 49 “Çoğu Zaman”) olduğu görülmektedir. Bu durum; yöneticilerin, öğretmenlerini iyi tanınması gerektiğini bu durumun yaşanacak çatışmaları önleyeceği gibi motivasyonu artırarak kurumun yararına sonuçlar çıkabileceği anlamına gelir.

Aynı tabloda, Yöneticilerin bağımlı sorulara verdiği cevaplardan en fazla katılım gösterdikleri ikinci ifade, “Okulda olup bitenden sürekli haberdar olmak gerektiğinin faydalarını anladım” ifadesi ($x=3$, 42 “Çoğu Zaman”) olduğu görülmektedir. Bu durum; yöneticilerin kuruma her durumda hakim oldukları, kurumun menfaatlerini düşündükleri, ayrıca kendilerine pay çıkarma ihtiyacı duydukları anlamına gelebilir.

Aynı tabloda, Yöneticilerin bağımlı sorulara verdiği cevaplardan en fazla katılım gösterdikleri üçüncü ifade, “Okulda birlik bütünlük içinde çalışmalar yapılmasının gerekliliğini anladım” ifadesi ($x=3$, 36 “Çoğu Zaman”) olduğu görülmektedir. Bu durum; yöneticilerin, kurumda birlik ve bütünlüğe önem verdiği, kurumun çalışanlarının kendi aralarında kuracağı iletişimin sorunların çözümünü çabuklaştıracığı anlamına gelebilir.

Aynı tabloda, Yöneticilerin bağımlı sorulara verdiği cevaplardan en fazla katılım gösterdikleri dördüncü ifade ise, “Sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de

olarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği anladım” ifadesi (x=3, 32 “Çoğu Zaman”) olduğu görülmektedir. Bu durum; yöneticilerin, kurumun yönetim süreçlerine çalışanları kattıkları, kararları alırken çalışanların görüş ve önerilerine değer verdikleri aldıkları kararlara uydukları anlamına gelebilir.

Aynı tabloda, Yöneticilerin bağımlı sorulara verdiği cevaplardan en düşük katılımlı ifadelerden biri de, “Öğretmenlere farklı yaklaşımlarda bulunulduğunu öğrendim.” ifadesi, (x=2, 21 “Nadiren”) olduğu görülmektedir. Bu durum; Yöneticilerin, öğretmenlere farklı yaklaşımlarda bulunulmaktan kaçınıldığı, adaletli davranıldığını, taraf tutulmadığı, farklı görüşleri olanların görüşlerine değer verildiği, iletişiminin iyi olduğu anlamına gelebilir.

Aynı tabloda, Yöneticilerin bağımlı sorulara verdiği cevaplardan en düşük katılımlı ifadelerden ikincisi, “Öğretmenlerin görüşlerine, gruplar oluşturmaya ve etkinliklerde bulunmalarına göz yumulduğunu anladım.” ifadesi, (x=2, 19 “Nadiren”) olduğu görülmektedir. Bu durum; yöneticilerin, öğretmenlerine karşı ilgisiz olmadığı, onların sorunları ile ilgilendiği, sorunların daha da büyüüp, boyutlarının genişlemesine izin vermeden halledildiği anlamına gelebilir.

Aynı tabloda, Yöneticilerin bağımlı sorulara verdiği cevaplardan en düşük katılımlı ifadelerden üçüncü ise, “Ders programlarının oluşturulmasında tarafsız davranılmadığını anladım” ifadesi, (x=1, 95 “Nadiren”) olduğu görülmektedir. Bu durum; yöneticilerin, öğretmenlerin çalışma sürelerini, ders programlarını oluştururken öğretmenlerin görüşlerinin alınarak ihtiyaçlarının karşılandığı anlamına gelebilir.

Aynı tabloda, Yöneticilerin bağımlı sorulara verdiği cevaplardan en düşük katılımlı ifadelerden üçüncü ise, “Okuldaki araç – gereç malzeme dağılımlarında adaletsiz davranıldığını anladım.” ifadesi, (x=1, 90 “Nadiren”) olduğu görülmektedir. Bu durum; yöneticilerin, kaynak kullanımında öğretmenlerin ihtiyaçlarının karşılandığı anlamına gelebilir.

Aynı tablodan genel ortalamaya baktığımızda (x=2, 86 Çoğu zaman) olduğu görülmektedir. Bu durum yöneticilerin çoğu zaman çatışmalardan yararlandıkları şeklinde ifade edilebilir.

BÖLÜM 6

SONUÇLAR

Bu bölümde çalışmada elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve alt problemlere ilişkin sonuçlara yer verilmektedir.

6.1. Yöneticilerin, bağımsız değişkenlere verdikleri cevaplara ilişkin sonuçlar:

Bu bölümde, yöneticilerin, bağımsız değişkenlere verdikleri cevaplara ilişkin bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar verilmektedir.

1. Araştırmaya katılan yöneticilerin 217'sini (%82,8)erkek, 45'inin (%17,2) kadın yöneticiler oluşturmaktadır.
2. Araştırmaya katılan yöneticilerin 3'ünün (1,1) 21-25 yaşları, 23'ünün (%8,8) 26 -30 yaşları, 57'sinin (%21,8) 31-35 yaşları, 179'nun (%=68,3) 36 ve üstü yaşlarında olduğu görülmektedir.
3. Araştırmaya katılan yöneticilerin, 223'nün (%85,1) evli, 39'nun (%14,9) bekâr olduğu görülmektedir.
4. Araştırmaya katılan yöneticilerin, 14'ünün (%5,3) 1-5 yıl arasında, 44'ünün (%16,8) 6-10 yıl arasında, 58'inin (%21,2) 11-15 yıl arasında, 53'ünün (%20,2) 16-20 yıl arasında, 93'ünün (%35,5) 21 yıl ve daha üstü yıllar arasında meslek kıdemine olduğu görülmektedir.
5. Araştırmaya katılan yöneticilerin, 179'unun (%68,3) 1-5 yıl arası, 36'sının (%13,8) 6-10 yıl arası, 47'sinin (%17,9) 11 yıl ve üstü aynı okulda görev yaptığı görülmektedir.
6. Araştırmaya katılan yöneticilerin, 22'sinin (%8,4) ön lisans, 195'inin (%74,4) lisans, 45'inin (%17,2) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.
7. Araştırmaya katılan yöneticilerin, 230'ünün (%87,8) devlet okulu, 32'sinin(%12,2) özel okul yöneticisi olduğu görülmektedir.
8. Araştırmaya katılan yöneticilerin, 105'inin (%40,1) İlkokul, 157'sinin (%59,9) ortaokullarda görevli yönetici olduğu görülmektedir.

6.2. Yöneticilerin, bağımsız değişkenlere göre bağımlı sorulara verdiği cevaplara ilişkin sonuçlar:

6.2.1. Yöneticilerin, “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Sonuçları

Bu bölümde, yöneticilerin, cinsiyet değişkenine göre sorulara verdikleri cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

Yöneticilerin çatışmalardan daha çok yararlanmak için erkek yöneticilerle ile kadın yöneticiler arasında önemli bir fark görülmemiştir. Cinsiyetlerine göre yöneticilik algıları birbirine benzerdir.

1. Erkek ve kadın yöneticilerin okulda iletişimin geliştirilmesini istediklerini düşünmektedirler.
2. Erkek ve kadın yöneticilerin kaynakları adaletli bir şekilde dağıtılmasında dengenin kurulması gerektiğini istedikleri düşünülmektedir.
3. Erkek ve kadın yöneticilerin öğretmenler arasında farklı tutum ve davranışların zamanında görülmediğini düşünmemektedirler.
4. Erkek ve kadın yöneticilerin, öğretmenlerin görüşlerine, gruplar oluşturmaya ve etkinliklerde bulunmalarına göz yumulduğunu düşünmemektedirler.
5. Erkek ve kadın yöneticilerin, öğretmenlere farklı yaklaşımlarda bulunulduğunu düşünmektedirler.
6. Erkek ve kadın yöneticilerin çatışmaların çözümü için yeni stratejiler geliştirilmesi gerektiğini düşünmektekililer.
7. Erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre öğretmenlerin niteliğini yükseltmek için yeni çalışmaların yapılması gerektiğini düşünmektekililer.
8. Erkek ve kadın yöneticilerin sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulunması gerektiğini düşünmektekililer

6.2.2. Yöneticilerin, “Yaş” Değişkenine İlişkin Sonuçları

Bu bölümde, yöneticilerin,, yaş değişkenine göre sorulara verdikleri cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

Kurumlardaki çatışmalardan daha çok yararlanmak için erkek yöneticilerle ile kadın yöneticiler arasında önemli bir fark görülmemiştir. Yöneticilerin yaşlarına göre algıları birbirine benzerdir.

1. Yöneticilerin yaşa bakmaksızın okulun yeni amaçlar edinmesi gerektiği düşünülmektedirler.
- 2.31-35 arası yöneticilerin, yeni disiplin kurulları geliştirmenin gerekliliğini önemli olduğunu düşünülmektedirler.
3. Yöneticilerin tamamının öğretmenlerin niteliğini yükseltmek için yeni çalışmaların yapılması gerektiğini düşünülmektedirler.
4. Yöneticilerin tamamının sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulması gerektiğini düşünülmektedirler.

6.2.3. Yöneticilerin “Medeni durum” Değişkenine İlişkin Bulguları

Bu bölümde, yöneticilerin, yaş değişkenine göre sorulara verdikleri cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

Kurumlardaki çatışmalardan daha çok yararlanmak için evli yöneticilerle ile bekâr yöneticiler arasındaki algı evli yöneticiler lehinde daha fazladır.

Sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği yönündeki algıları evliler lehinde olduğu görülmüştür.

6.2.4.Yöneticilerin “Meslek Kıdemi” Değişkenine İlişkin Sonuçları

Bu bölümde, yöneticilerin, Meslek Kıdemi değişkenine göre sorulara verdikleri cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

- 1.Yöneticilerin yetkilerin dağılımında değişiklik yapılması gerektiği anladım görüşüne ilişkin algılarının birbirine benzer olduğu görülmüştür.
2. Yöneticilerin sorunların çözülmesi ile çalışanların daha nitelikli çalışmalar yapabileceklerini anladım görüşüne ilişkin algılarının birbirine benzer olduğu görülmüştür.
3. Yöneticilerin çatışmaların çözümü için yeni stratejiler geliştirilmesi gerektiğini anlarım görüşüne ilişkin algıların 1-5 yıl arasında olan yöneticilerde diğerlerine göre daha fazladır.
4. Yöneticilerin öğretmenlerin niteliğini yükseltmek için yeni çalışmaların yapılması gerektiğini anladım görüşüne ilişkin algıların 1-5 yıl arasında olan yöneticilerde diğerlerine göre daha fazladır.

6.2.5.Yöneticilerin “Okuldaki Hizmet Süresi” Değişkenine İlişkin Sonuçları

Bu bölümde, yöneticilerin,, okuldaki hizmet süresi değişkenine göre sorulara verdikleri cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

1. Yöneticilerin okulda iletişimin geliştirilmesi yönünde çalışmam gerektiğini anladım görüşüne ilişkin algıları 11yıl ve üstü olan yöneticilerde diğer gruplara göre daha çok olduğu görülmüştür. Yöneticilik deneyimi arttıkça iletişime daha farklı bakıldığı anlamına gelebilir.
2. Yöneticilerin okulun önceki amaçlarının işlevsel hale gelmesi gerektiğini anladım görüşüne ilişkin algılarının birbirine benzer olduğu görülmüştür

6.2.6.Yöneticilerin “Eğitim durumu” Değişkenine İlişkin Sonuçları

Bu bölümde, yöneticilerin, eğitim durumu değişkenine göre sorulara verdikleri cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

Çatışmadaki tarafların tartışmalarında ortaya çıkan yeni görüşlerden yararlanmam gerektiğini anladım görüşüne ilişkin algıları Önlisans mezunu yöneticilerde diğer gruplara göre daha çok olduğu görülmüştür. Önlisans mezunu yöneticilerinin daha çok tecrübeye dayalı bir görüş ifade ettikleri düşünülebilir.

6.2.7.Yöneticilerin “Okul türü” Değişkenine İlişkin Sonuçları

Bu bölümde, yöneticilerin, okul türü değişkenine göre sorulara verdikleri cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

1. Devlet okulunda görev yapan yöneticiler okulun yeni amaçlar edinmesi gerektiği ifade etmektedirler. Özel okulda böyle bir ihtiyaçtan söz edilmemektedir.
2. Devlet okullarda görev yapan yöneticiler okulun önceki amaçlarının işlevsel hale gelmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Özel okulun standartlarının devlet okullarına göre daha iyi olduğu anlamına gelmektedir.
3. Devlet okulunda görev yapan yöneticiler özel okullarda görev yapan yöneticilere göre yeni disiplin kurulları geliştirmenin gerekliliğini anladıkları görülmektedir. Özel okulda buna ihtiyaç duyulmamaktadır.
4. Devlet okulunda görev yapan yöneticiler, özel okullarda görev yapan yöneticilere göre yöneticinin daha farklı bir yönetim modeli uygulaması gerektiğini anladıkları görülmektedir.

5. Devlet okulunda görev yapan yöneticiler, özel okullarda görev yapan yöneticilere göre devlet okullarında imkânların daha kısıtlı olması nedeniyle ihtiyaçların karşılanmasında güçlüklerin ortaya çıktığına inanmaktadır. Buna göre okuldaki laboratuvar vb yerlerin kullanılmasında yetersizliği de göz önünde bulundurularak ayrıca araç gerecin korunmasını da göz önüne alarak dengenin kurulmadığını anladıkları görülmektedir. Özel okulda böyle bir sorunun olmadığı anlamına gelmektedir.
6. Devlet okulunda görev yapan yöneticiler, özel okullarda görev yapan yöneticilere göre öğretmenler arasında farklı tutum ve davranışların nadiren zamanında görülmediğini anladıklarını ifade etmektedirler. Özel okullardaki müdürlerin, devlet okullarındaki müdürlere göre öğretmenleri daha iyi tanıdıkları şeklinde düşünülebilir.
7. Devlet okulunda görev yapan yöneticiler, özel okullarda görev yapan yöneticilere göre öğretmenlerin görüşlerine, gruplar oluşturmalarına ve etkinliklerde bulunmalarına göz yumulduğunu anladıklarını ifade etmektedirler. Özel okullarda böyle bir durumun olmadığı anlaşılmaktadır. Özel okullardaki yöneticilerin, devlet okullarındaki yöneticilere göre öğretmenleri ile daha iyi iletişim kurdukları, farklı etkinlikleri yapmalarına izin verdikleri görülmektedir. Devlet okullarında kanun ve yönetmeliklerin daha etkin uygulandığı sonucu çıkarılabilir.
8. Devlet okulunda görev yapan yöneticilerin özel okullarda görev yapan yöneticilere göre öğretmenlere farklı yaklaşımlarda bulunduğu görülmektedir. Devlet okullarında informal ilişkilerin daha kuvvetli olduğu anlamına gelir.
9. Devlet okulunda görev yapan yöneticilerin özel okullarda görev yapan yöneticilere göre problem çözme becerisi konusunda kendini yetiştirmeleri gerektiğini ifade etmektedirler. Devlet okulunda yönetici seçiminde yetersizlik olduğu anlamına gelmektedir. Bu durum yöneticilerin sürekli eğitimlerden geçerek geliştirilmeleri şeklinde yorumlanabilir.
10. Devlet okulunda görev yapan yöneticilerin özel okullarda görev yapan yöneticilere göre okulun daha huzurlu bir çalışma ortamına kavuşması için çalışmaların yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Devlet okullarında sık sık tayinle yer değişiminin okulun huzurunu bozulmasına neden olduğu, öğrenci velilerinin eğitim öğretime az destekte bulunduğu, okulun kıt kaynaklarının öğretmenlerin dersleri istenildiği şekilde işleyememelerine dolayısıyla çalışma ortamının huzurunun bozulduğu anlamına gelmektedir.

6.2.8. Yöneticilerin “Okul düzeyi” Değişkenine İlişkin Sonuçları

Bu bölümde, yöneticilerin, Okul düzeyi değişkenine göre sorulara verdikleri cevaplara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

Okul düzeyi değişkenine ilişkin bulgular incelendiğinde, bağımlı sorulara verilen cevaplara göre $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmadığından sonuçlarda bulunamamıştır.

6.3. Yöneticilerin, Bağımlı Sorulara Verdiği Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama Ve Standart sapmasına göre dağılımına ilişkin sonuçlar

Bu bölümde, yöneticilerin, bağımlı sorulara verdiği cevapların frekans, yüzde, ortalama ve standart sapmasına göre dağılımına ilişkin sonuçlar verilmektedir.

1. Yöneticilerin bağımlı sorulara verdiği cevaplardan en çok okul personelinin iyi tanınması gerektiği anladım düşüncesine katılmaktadırlar.
2. Yöneticilerin her zaman okulda olup bitenden sürekli haberdar olmak gerektiğinin faydalarını anladım düşüncesini ifade etmektedirler.
3. Yöneticilerin çoğu zaman, okulda birlik bütünlük içinde çalışmalar yapılmasının gerekliliğini anladım düşüncesine sahip olduğunu belirtmişlerdir.
4. Yöneticilerin sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği anladım düşüncesine çoğu zaman düzeyinde katılmışlardır.
5. Yöneticilerin hoşgörülü davranmanın sorun çözümünde çok etkili olduğu anladım düşüncesine çoğu zaman düzeyinde katılmışlardır.
6. Yöneticilerin öğretmenlere farklı yaklaşımlarda bulunulduğunu öğrendim düşüncesine nadiren katılmamışlardır.
7. Yöneticilerin öğretmenlerin görüşlerine, gruplar oluşturmaya ve etkinliklerde bulunmalarına göz yumulduğunu anladım düşüncesine nadiren katılmışlardır.
8. Yöneticilerin ders programlarının oluşturulmasında tarafsız davranılmadığını anladım düşüncesine nadiren katılmışlardır.
9. Yöneticilerin okuldaki araç – gereç malzeme dağılımlarında adaletsiz davranıldığını anladım düşüncesine nadiren katılmışlardır.
10. Yöneticilerin öğretmenlere farklı yaklaşımlarda bulunulduğunu öğrendim düşüncesine nadiren katılmışlardır.

BÖLÜM 7

ÖNERİLER

7.1. Uygulayıcılar için öneriler

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgulardan ve ulaşılan sonuçlardan yararlanılarak, önerilerde bulunulmuştur.

1. Bu araştırma yalnızca İstanbul ili Bayrampaşa ve Eyüp ilçelerinde bulunan ilkokul ve Ortaokullarda yapılmıştır. Benzer araştırmanın diğer illerde veya ilçelerde yapılarak bu okullarda görevli yöneticilerin çatışmalardan yararlanma düzeylerini belirlemeye yardımcı olabilir.
2. Okullardaki örgütsel yapının doğası gereği anlaşmazlıkların olması beklenen bir durumdur. Çalışanların kendi hedefleriyle okulların hedefleri örtüştüğünde yaşanan bu çatışmalar kuruma zarardan çok yarar getireceği muhtemeldir. Okullarda yeni fikirlerin ortaya çıkması sonuçta da verimliliğin artması için okul yöneticilerinin çıkan çatışmaları olumlu yönde kullanması gerekmektedir. Yöneticilere hizmet içi seminerler yoluyla etkili çatışma yönetimi konusunda bilgilendirilebilir. Düzenlenen hizmet içi eğitim seminerlerinin içerikler adaylar için cazip hale getirilerek yönetim işinin öneminin benimsenmesi gerekir.
3. Çağdaş yönetim tarzı olarak kabul edilen demokratik yönetim anlayışı için demokrasi kültürü ve eğitimi geliştirilmeli, yönetici adaylarına yüksek lisans düzeyinde bununla ilgili dersler verilmelidir.
4. Eğitim kurumlarında görev alacak yöneticiler belirlenirken mesleki yeterliliklerinin yanında yönetici yeterliliklerinin de belirlenmesi gerekir. Bu kapsamda yönetici olarak atanacaklarda kamu yönetimi, işletme veya eğitim yönetiminde yüksek lisans doktora yapmış olanlara öncelik tanınmalıdır.
5. Yöneticilerin seçimi yapıldıktan sonra yurtdışında farklı ülkelerde yönetim sistemlerinin gözlemlenmesi için olanaklar sağlanmalı, eğitim yönetiminde karşılaşılabilecekleri sorunlar ve bunların çözüm yolları konusunda akademik düzeyde karşılaştırmalı eğitimler verilmelidir.
6. Eğitim kurumlarında görev alacak yöneticilere kaynak kullanımı konusunda gerekli eğitimler verilirken kurum içinde kaynakların paylaşımı konusunda alacağı önlemlerin

kuruma ve genelde ülke ekonomisine kazandıracağı faydaların neler olduğu konusunda bilgilendirilmeli.

7. Yöneticilere çatışma yönetimi konusunda gerekli bilgilerin yanında örnek olaylardan hareketle kuruma ne tür bir fayda sağlayacağı konusunda bizzat görüşü alınmalıdır.

8. Stratejik planlama konusunda yönetici adaylarının yeterlilikleri gereken şekilde giderilmelidir. Yöneticilere de bunun bir ihtiyaç olarak gösterilmesi gerekmektedir. Alanla ilgili olarak üniversitelerden uzman bilim adamları çağırılıp ders vermeleri sağlanmalıdır. Başarılı yönetim sergileyen yöneticiler de yaptıkları çalışmaları buralarda aktarma olanağı tanınmalıdır.

9. Ülkemizde okullar arasında rekabet ortamı eğitimin niteliğini artırıcı şekilde olması için yöneticiler arasında hiyerarşik statü yerine iyi örneklerin model alındığı bir statü getirilmelidir. Bu çalışmaların diğer eğitim örgütlerine yayılarak rekabet ortamının oluşturulması gerekmektedir. Çalışan memnuniyeti ile birlikte öğrenci başarısını artıran ve projeler üreten yöneticiler ödüllendirilmelidir.

10. Yöneticilerin enerjilerinin okulun geliştirilmesine ve okulun daha çağdaş yönetilmesi için gerekli çalışmaları yapmaya yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle yöneticilerin zamanlarının önemli bir kısmını alan bürokrasi ile birlikte bakım onarım işlerinin azaltılması gerekir.

11. Kurumun tüm çalışanlarının da çatışma yönetimi konusunda gereken eğitimin verilmesi gerekmektedir. Kuramsal bilgiler yanında, örnek olayların incelendiği, yorumlandığı delillere dayalı sorun çözme yaklaşımlarını ön planda tutulduğu yetiştirme programlarının eşlik ettiği hizmet içi eğitimler gerçekleştirilmelidir. Okulda demokrasi kültürünün yerleşmesi için fikir ve düşüncelerini özgürce söylemeleri ve bu konuda isteklendirilmelidir.

12. Yöneticilerin bakış açısına göre okullarda meydana gelen çatışmaların sonuçları genellikle olumlu algılanmaktadır. Olumlu sonuçlanan çatışmalar, yöneticilere durum analizi açısından bir fırsat oluşturduğu gibi, okulda iletişimi artırıcı bir unsur olarak da görülmesi yöneticilerin bir kazanımı olarak görülmektedir. Çatışmanın bir fırsat olarak algılanması çağdaş çatışma yönetimi yaklaşımları bakımından önemli bir sonuçtur. Ancak sonuçların olumsuz olduğunu gösteren yönetici görüşleri de azımsanmayacak bir orandadır.

13. Yöneticilerin, çatışmaların olumlu sonuçlandığında temel unsuru insan olan ve insanı işleyen eğitim kurumlarının kalitesini artırıcı, örgüte bağlılığı ve adanmışlığı güçlendirici,

iletişimi geliştireceği olduğu yönündedir. Bu durum, çatışmadan doğabilecek faydaların hissedildiğini göstermektedir.

14. Yöneticilerinin okulda çatışma yönetiminde baskılara maruz kalması çatışmaların olumsuz sonuçlandığı veya iyi yönetilemediği düşüncesi şeklinde algılanmaktadır. Burada kurum kültürü önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Kurum kültürünün baskın olması yöneticilere çatışma yönetiminde baskı unsuru olarak olumsuz yansıdığı veya çatışmaların iyi yönetilmediği düşüncesi şeklinde algılanabilir. Okulun kültürel yapısı çatışma yönetiminde yöneticiyi baskıya sevk ettiğinde ortaya konan çözümler demokratik olmamaktadır. Zora dayalı örgüt kültürünün değiştirilebilmesi için, okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Etkili liderlik eğitimi almış yöneticiler örgütsel kültürün daha demokratik yönde gelişmesini sağlayabilirler.

15.Çatışan taraflar görüşlerinin haklılığını ispatlamak için yaratıcılıklarını ortaya koyar. Bunun sonucunda özgün ve iyi fikirler ortaya çıkar. Yöneticiler de bunlardan yararlanma olanağı bulabilecektir. Yöneticiler bu durumda çatışmalar yoluyla biçimsel olan eski liderlik tarzının yerine yeni bir liderlik biçimi getirebilir.

16.Çatışmalar doğru yönetildiğinde uzun süredir çözülemeyen örgütsel ve bireysel sorunların çözümü için enerji kazanılarak bu sorunların çözüm olasılığı artacak ve böylelikle kurumda gerilim azalacaktır. Tarafsız kalan veya kurum için olumlu olumsuz görüş bildirmeyen bireylerin, sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanması sağlanacaktır. Örgütün etkililiğini olumsuz etkileyen veya tehdit eden sorunlar su yüzüne çıkarak, güdülemeyi arttıracak böylece bireyler veya taraflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına da sahip olabileceklerdir. Çatışma sürecinde yöneticinin kendine olan güveninin artmasını sağlar

17. Yöneticiler kurumdan beklentisi olanların gereksinimlerini karşılama üzerinde daha çok yoğunlaşabilir. İlişkilerde farklılıklar kabul edilip uzlaşma sağlanarak daha uyumlu çalışan bir örgüt oluşturulur. Böylece tek düzelik ortadan kaldırılıp işi zevkli hale getirebilir.

18. Okul yöneticilerinin kurumdan beklentileri, kurumda nitelikli çalışanlar olması yönündendir. Çatışmanın olumsuz algılanmamasının yalnızca nitelikli çalışanlar tarafından olacağı görüşündedir. Bu da yaşanan çatışmaların okulun örgütsel yapısının güçleneceği yönünde katkısı olacağından istenen bir durumdur.

19. Basılı yayınların ulaşılabilir ve ihtiyaca cevap veren nitelikte kolayca ulaşılabilir yerlerde bulundurulmalıdır. Yöneticilerin ve öğretmenlerin bu yayınlardan yararlanmaları sağlanmalıdır.

20. Bu araştırma belli bir alanda görev yapan belli sayıdaki yöneticinin algıları içermektedir. Konuya daha farklı açılardan yaklaşılarak yapılmış veya yapılacak araştırmalar bir araya getirilerek daha kapsamlı sonuçlara ulaşabilir.

7.2. Araştırmacılar için öneriler

1. Araştırma öğrenci ve öğrenci velilerini de kapsayacak şekilde genişletilebilir.
2. Okul yöneticilerinin çatışmalardan yararlanma düzeylerinin çatışma yönetimi ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapılabilir.
3. Okul yöneticilerinin yönetim stillerine göre çatışmalardan yararlanma düzeylerinin okul kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapılabilir.
4. Okul yöneticilerinin yönetim stillerine göre çatışmalardan yararlanma düzeylerinin öğretmen başarıları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapılabilir.
5. Okul yöneticilerinin çatışmalardan yararlanma düzeylerinin öğrenci başarıları arasındaki ilişkisini inceleyen bir araştırma yapılabilir.
6. Okul yöneticilerinin çatışmalardan yararlanma düzeylerinin öğretmenlerin okulda yaşadıkları stres düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. “*Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*”, Pegem Yay., Ankara, 1997
- Akat I, Budak G ve Budak G, “*İşletme Yönetimi*”, İzmir, 1997
- Alkan, C. “*Eğitim Teknolojisi*”, Yargıçoğlu Matbaası, Ankara 1977
- Aydın, M. “*Eğitimde Denetimsel Davranış*”, Hatipoğlu yayınevi, Ankara, 1984
- Aydın, M. “*Eğitimde Denetimsel Davranış*”, Hatipoğlu yayınevi, Ankara, 1998
- Balcı, A. “*Etkili Okul ve Okul Geliştirme*”. Ankara: Pegem A Yayıncılık 2002
- Barutçugil, İ. “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*”. İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004
- Başar, H. “*Sınıf Yönetimi*”. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2001
- Başaran, İ, E. “*Temel Eğitim ve Yönetimi*”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, No: 112. Ankara, 1978
- Başaran, İ.E. “*Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*”, Ankara, 1. Basım, Kadioğlu Matbaası, 1992
- Başaran, İ.E. “*Türkiye Eğitim Sistemi*”. Ankara.1994.
- Başaran, İ, E. “*Eğitim ve Yönetimi*”, 5.Baskı, Ankara, 1996
- Başaran, İ. E. “*Eğitim ve Yönetim*”, 5. Baskı, Ankara, 2000
- Başaran, İ.E. “*Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*”, Ankara, Ekinoks Yayınevi,2008
- Başar, H, “*Sınıf Yönetimi*”. Ankara: Pegem Yayıncılık.2001.
- Baysal A C ve Tekarslan E. “*Davranış Bilimleri*”, Avcıol basım yayın, 1996
- Bursalıoğlu, Z. “*Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri*”, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, No: 93. Ankara, 1982.
- Bursalıoğlu, Z. “*Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*”. Ankara: Pegem Yayıncılık.(2011).
- Can, H ve Tecer M, “*İşletme Yönetimi*”, TODAİ Yayınları, No169, Ankara, 1978.
- Can, H. “*Organizasyon ve Yönetimi*”. Ankara: Adım Yayıncılık (1992).
- Can, H. “*Örgüt ve Yönetim*”, Ankara, Beşinci Basım, Siyasal Kitabevi, Eylül, (1999)
- Can H. ve Azizoğlu. Aşan Ö, Eren. Miski A. “*Organizasyon ve Yönetim*”, Ekinoks Yayın Dağıtım, Ankara, 2011
- Celep C. “*Dönüşümsel Liderlik*”, An Yayıncılık, Ankara, 2004
- Çelik V. “*Eğitimsel Liderlik*”. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2012.
- Cemaloğlu, N. “*Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü*”. Milli Eğitim Dergisi, 2002

- Cüceloğlu, D.** “İletişim Donanımları”, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2002
- Demirtaş, H; Güneş, H.** *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara Anı Yayın.2002
- Dicle Ü.** “Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme”. Ankara: MPM Yayınları,1974.
- Dökmen, Ü.** “İletişim Çalışmaları ve Empati”, Sistem Yayıncılık 24.Baskı, İstanbul, 2003
- Dökmen, Ü.** “Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati”, 45. Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi.(2011),
- Dunham, R. B. & Pierce J.L.** “Management”, New York: Mc Graw Hill, 1989
- Erdoğan İ.** “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, (Avcıol basım yayın, 1997)
- Erdoğan, İ.** “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, 1999
- Erdoğan, İ.** “Eğitimde Değişim Yönetimi”. Ankara: Pegem A Yayıncılık 2000.
- Erdoğan İ.** “Eğitim ve Okul Yönetimi”. İstanbul: Sistem Yayıncılık.2006.
- Eren, E.** “Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayınları, İstanbul, 2000
- Eren, E.** “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayınları, İstanbul, 2001
- Eren, E.** “Yönetim ve Organizasyon”, 5. Baskı Beta Basım Yayım İstanbul 2001
- Eren, E.** “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, , Beta Basım Yayım, İstanbul 2004
- Ertürk, M.** “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, Beta Yayınları İstanbul, 2000
- Ertürk, M.** “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”,3Baskı Beta Yayınları,İstanbul, 2003
- Güney, S.** Editör “Yönetim ve Organizasyon”, Nobel Yayınları, Ankara 2007
- Hellriegel, D., Slocum, J.W., Woodman R.W.** “Organizational Behaviour” Texas: South-1998 Western College Publishing
- Ilgar, L.** “Eğitim, Okul, Sınıf Yönetimi”, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1996
- Karasar, N.** *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2002
- Karip, E.** “Çatışma Yönetimi”, Pagem A Yayınevi, Ankara 2010
- Karlı, M. D.** “Etkili Okul Yöneticiliği”. İstanbul, Morpa Kültür Yayınları.2006.
- Kaya, Y.K.** “Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama”. Geliştirilmiş Beşinci Basım. Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti. Ankara, 1993
- Koçel, T.** “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınları İstanbul 1994
- Koçel, T.** “İşletme Yöneticiliği-Yönetim ve Organizasyon” (7. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 1998.
- Koçel, T.** “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınları, 2001
- Koçel, T.** “İşletme Yöneticiliği”, 9.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003
- Köse, S.** “Çatışma ve Yönetimi”, İzmir, D.E.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, II, Yönetim

Kongresi, 1994

Kılınç, T. “Örgütlerde Çatışma”, Mahiyetleri ve Nedenleri, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi 1988

Milles, R. “Macro Organizational Behaviour “, Goodyear Publishing Company, 1980

Özdemir, S. “Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği”. KTMÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 2002

Özden, Y. “Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm”. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2005

Özkalp, E. Kirel, Çiğdem: “Örgütsel Davranış”, Eskişehir, 2001 Dergisi, and Cilt no: 14, Sayı No. 1, 1985 Dağıtım A.Ş.1997

Özkalp, Enver, Kirel Ç. “Örgütsel Davranış”, 2. Baskı, And. Üniv. Yayınları, Eskişehir. 2004

Peker, Ömer ve Aytürk, N. “Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve elıştırilebilir”, Ankara, Yargı Yayınevi, Geliştirilmiş 2. Baskı, 2002

Rahim, M.A. “Managing Conflict in Organizations”. Preger, Westport, Connecticut 1992

Ralp, D. “The Fundamentals of Top Managment, Herper and Row Publishers”, New York, 1951

Sabuncuoğlu, Z. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Bursa: Ezgi Kitabevi.2000.

Sember. B.MW, T, Akt, Durmuş. A, 2007, “Temel Yönetim Becerileri”, İstanbul, CREA Yayıncılık

Sargut, S. “Kültürler arası Farklılaşma ve Yönetim”, Ankara, Verso Yayıncılık, 1994

Silah, M. “Çalışma Psikolojisi”, Ankara, Birinci Basım, Selim Kitabevi, 2000

Simsek, Ş.M, T Akgemci ve A Çelik, “Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış”, Nobel Yayın Dağıtım Ankara 1998.

Şimşek, Ş. “Yönetim ve Organizasyon” (5. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi. 1999

Şişman, M. “Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar”.Ankara: Pegem AYayın.2002

Şişman, M. “Öğretim Liderliği”. Ankara: Pegem A Yayıncılık. 2004

Taymaz, H. “Okul Yönetimi”, 10. Baskı, Ankara, Pegem Yayıncılık. 2011

Taymaz, H. “Eğitim Sisteminde Teftiş ”Geliştirilmiş"7.Baskı,Ankara,Pegem Yayın. 2010

Tolan, Barlas, İsen, Galip, Batmaz, Veysel. “Sosyal Psikoloji”, Feryal Matbaacılık, Ankara, 1991

Tortop, Nuri, İsbir E, Aykaç B, Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, Ankara, 1993, 2005

Türkel, Asuman. “Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine”, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1999

Ünsalan E., Bülent Ş. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006

Venn, G. “İnsan, Eğitim ve İş Çevresi”.Taymaz, H., Mesleki ve Teknik Öğretim Kitapları, Ankara, 1968.

Yeniçeri, Ö. “Örgütsel Sorunların Çözümünde Açık Yönetim Anlayışının Rolü”, Standart 1993

DERGİ VE MAKALELER

Enç, M. “Eğitim Önderi Yetiştirme Sorunu”, A.Ü Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Ankara.1971.

Ertekin, Y. “Örgüt İklimi”, Amme İdaresi dergisi, Cilt II, Sayı: 2, Ankara, 1978.

Ergeneli A. “Çatışma Stratejileri” Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü.2006

Korkmaz, M. “Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stillerinin Etkisi”. Kuram ve Uygulamada

Eğitim Yönetimi Dergisi. 2007 M.E. B.Yöneticilerin El Kitabı. Ankara: 1990

Şekerci, M.Aypay, A. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 2009

Şişman, M.T uran, S. “Eğitim ve Okul Yönetimi”, Y. Özden (Editör). Eğitim ve Okul Yöneticiliği. Birinci Baskı. Ankara. Pegem A Yayıncılık, 2004

Tahaoğlu,F.,Gediklioğlu,T. “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini”.Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 2009

Töremen,F.,Kolay,Y. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler”.

Milli Eğitim Dergisi, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi Journal of Research in Education and Teaching* Kasım 2012, Cilt 1, Sayı 4, Makale 25, ISSN: 2146-9199.2003

TEZLER

Akbaş, K. “Etkili İlköğretim Okulu Yöneticisinin Davranışları”. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Projesi. İstanbul.2006

Akın, M. “İşletmelerde Çatışma Yönetiminde İletişimin Yeri ve Önemi”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 1998

Aydın, N.T. “Organizasyonlarda Karşılaşılan Çatışmalar ve Yönetilmesinde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sisteminin Katkısı ve Fonksiyonu”,Yük.Lis.Tezi,Ankara,1996

Elma, C. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlilikler”, Ankara İli Örneği) Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 1998

Ergeneli A.”Çatışma Stratejileri.”Üzerine bir araştırma.Hacettepe Üniv.Ankara 2006

Güneş, A. “Okulu müdürlerinin çatışma yönetimi İle yönetim stilleri arasındaki Farklar” yüksek lisans tezi, Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, 2008

Saygı, Baylanççek, E. “Örgütlerde kişilerarası-gruplararası çatışmalar” Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji İnsan Bilimleri ve Felsefe Ana Bilim Dalı Yüksek LisansProgramı Tez İstanbul, 2003,

Ural, A. “İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme Yöntemleri”, Basılmamış Doktora Tezi, Bolu, Abant İzzet Baysal Üniversitesi,S.B.E.1997

Pondy, Louis R, “Organizational Conflict; Concepts and Models” Administrative science Quarterly, 1967

Tulunay, N. “Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışmanın Çözüm Yollarıyla İlgili Bir Araştırma”, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1990

Yeniçeri, Ö. “Örgütlerde çatışma ve yabancılaşma sorunlarının yönetiminde etkili bir araç Olarak yönetime katılma ve bir uygulama”, Kayseri, 1991

İNTERNET WEB SAYFALARI KAYNAKLARI

<https://www.insankaynaklari.gökçeada.com/catisma.html>.2003

<http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm>,Metin Ateş

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/153-154/cemaloglu.htm> 2009

<http://www.edebiyatogretmeni.net/forum/begendiginizduzyazilar/menementrenit2148.0.html>)

<http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der80m3.pdf>,Örgütsel Değişim Ve Liderlik Tunçer, P.

www.meb.gov.tr. Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. 21 Temmuz 2012. MEB.

www.tdk.gov.tr/index/ Türk Dil Kurumu, TDK, Büyük Türkçe Sözlük

www.meb.gov.tr/mevzuat/ MEB

KANUNLAR

TC Anayasa.

DMK. Md.137).

Ek.1.İSTANBUL EYÜP İLÇESİ OKULLAR LİSTESİ

EYÜP İLÇESİ İLKOKUL VE ORTAOKULLAR			
SIRA	İLKOKUL / ORTAOKUL KURUM ADI	Dağıtılan anket say	Sonuç Alınan anket sayısı
1	Akpınar İlkokulu / Ortaokulu	2	1
2	Alibeyköy İlkokulu / Ortaokulu	5	4
3	Aşağı Ağacli İlkokulu	2	1
4	Cumhuriyet İlkokulu / Cumhuriyet Ortaokulu	3	3
5	Dede Korkut İlkokulu / Dede Korkut Ortaokulu	3	3
6	Emniyettepe İlkokulu / Emniyettepe Ortaokulu	3	3
7	Esentepe İlkokulu / Esentepe Ortaokulu	4	4
8	Fatih Sultan Mehmet İlkokulu/İmam Hatip Ortaokulu	5	5
9	Feridun Tümer İlkokulu / Feridun Tümer Ortaokulu	4	4
10	Göktürk İlkokulu	2	2
11	Gümüşsuyu İlkokulu / Gümüşsuyu Ortaokulu	4	4
12	Güzeltepe İlkokulu / Güzeltepe Ortaokulu	4	4
13	Hacı Arif Bey İlkokulu / Hacı Arif Bey Ortaokulu	3	3
14	Hacıalipaşa İlkokulu / Hacıalipaşa Ortaokulu	3	3
15	Halit Derviş İbrahim İlkokulu	3	3
16	H.İslam Ülker- İlkokulu / İmam Hatip Ortaokulu	3	3
17	Işıklar İlkokulu	1	1
18	İslambey İlkokulu / İslambey Ortaokulu	3	3
19	Kemberburgaz Şehit Er Sinan Şen İlkokulu	3	3
20	Mehmet Akif Ersoy İlkokulu / Ortaokulu	5	5
21	Mustafa Kemal İlkokulu / Mustafa Kemal Ortaokulu	4	4
22	Nejat Sabuncu İlkokulu / Nejat Sabuncu Ortaokulu	3	3
23	Nişancı Şehit Er Eyüp Beyazıt İlkokulu	5	5
24	Otakçılar İlkokulu / Ortaokulu	3	3
25	Pirinççi İlkokulu	2	2
26	Prof Kaya Gürsel İlkokulu / Ortaokulu	3	3
27	Rami İlkokulu / Rami Ortaokulu	3	3
28	Serdar Aksun İlkokulu / Serdar Aksun Ortaokulu	5	5

29	Silahtarağa İlkokulu / Silahtarağa Ortaokulu	3	3
30	Şair Nabi İlkokulu / Şair Nabi Ortaokulu	4	4
31	Şehit Kubilay İlkokulu / Şehit Kubilay Ortaokulu	3	3
32	Şehit Öğretmenler İlkokulu / Ortaokulu	4	3
33	Tantavi İlkokulu / Tantavi Ortaokulu	3	3
34	Topçular İlkokulu / Topçular Ortaokulu	3	3
35	Turgut Özal İlkokulu / Turgut Özal Ortaokulu	3	3
36	Üçşehitler İlkokulu / Üçşehitler Ortaokulu	3	3
37	Yunus Emre İlkokulu	3	3
38	75 Yıl Yeşilpınar İlkokulu / Ortaokulu	4	4
39	Ebussuut İmam Hatip Ortaokulu	3	3
40	Eyüp Merkez Ortaokulu	3	3
41	Eyüp Özel Eğitim Ortaokulu	3	3
42	Eyüp Sultan Ortaokulu	3	3
43	Göktürk İmam Hatip Ortaokulu	3	3
44	Kılıçaslan İmam Hatip Ortaokulu	3	2
45	Ragıp Kutmangil Ortaokulu	3	2
46	Zeka-i Dede Ortaokulu	3	3
ÖZEL OKULLAR			
47	Hisar Eğitim Vakfı Özel Hisar İlkokulu / Ortaokulu	5	5
48	Özel Eyüboğlu Kemerburgaz İlkokulu / Ortaokulu	5	5
49	Özel Eyüp Doğa İlkokulu / Ortaokulu	5	5
50	Özel Kemer İlkokulu	4	4
51	Özel Kemerburgaz Doğa İlkokulu / Ortaokulu	4	4
52	Hisar Eğitim Vakfı Özel Hisar İlkokulu	5	4
53	Özel Tarih İlkokulu / Ortaokulu	4	4
Toplam		182	175

Ek.2.İSTANBUL BAYRAMPAŞA İLÇESİ OKULLAR LİSTESİ

BAYRAMPAŞA İLÇESİ İLKOKUL VE ORTAOKULLAR			
SIRA.	İLKOKULLAR /ORTAOKULLAR KURUM ADI	Dağıtılan anket say	Sonuç Alınan anket sayısı
1	Ahmet Haşim İlkokulu / Ortaokulu	3	3
2	Ali Ülker İlkokulu / Ortaokulu	3	3
3	Atatürk İlkokulu / Ortaokulu	3	0
4	Bayrampaşa İlkokulu / Ortaokulu	5	5
5	Cevatpaşa İlkokulu / Ortaokulu	4	4
6	Fetihtepe İlkokulu / Ortaokulu	3	3
7	Hacı İlbey İlkokulu / Ortaokulu	3	3
8	Hürriyet İlkokulu / Ortaokulu	3	3
9	Kocatepe İlkokulu / Ortaokulu	3	3
10	Mustafa Itri İlkokulu / Ortaokulu	5	5
11	Nail Reşit İlkokulu / Ortaokulu	5	5
12	Nuri Örs İlkokulu / Ortaokulu	5	5
13	Oğuzhan İlkokulu / Ortaokulu	5	5
14	Osmangazi İlkokulu / Ortaokulu	3	3
15	Prof. Muharrem Ergin İlkokulu / Ortaokulu	4	4
16	Sancak - Soy İlkokulu / Ortaokulu	3	3
17	Şair Baki İlkokulu / Ortaokulu	3	3
18	Şair Şinasi İlkokulu / Ortaokulu	3	3
19	Şakire Sadi Obdan İlkokulu / Ortaokulu	4	4
20	Şehit Kamil Balkan İlkokulu / Ortaokulu	3	2
21	Tuna İlkokulu / Ortaokulu	3	3
22	Uluğbey İlkokulu / Ortaokulu	3	3
23	Vatan İlkokulu / Ortaokulu	3	3
24	Yahya Kemal İlkokulu / Ortaokulu	3	2
25	Mobil İmam Hatip Ortaokulu	3	3
Özel Okullar			
26	Özel Dr. Zeynel Abidin Erdem Fetih İlkokulu/Ortaokulu	4	4
	Toplam	92	87
	Bayrampaşa İlçesi Okulları	92	87
	Eyüp İlçesi Okulları	182	175
	GENEL TOPLAM	274	262

EK.3.ANKET FORMU

Anket Formu

Değerli Meslektaşlarımız;

Bu araştırma **ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin çatışmalardan yararlanma düzeylerini** ölçmeye 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 toplu olarak değerlendirilecektir. **Ankete adınızı yazmanıza gerek yoktur.**

Araştırmaya sağlayacağınız katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Danışman

Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof Dr. Semra ÜNAL

Yavuz Selim ERAN

I: BÖLÜM

Aşağıdaki seçeneklerden size uygun olanı (X) işareti ile belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz: a. () Erkek b. () Kadın
2. Yaşınız a. () 21-25 b. () 26-30 c. () 31-35 d. () 36 yaş ve üstü
3. Medeni Durum: a. () Evli b. () Bekar
4. Mesleki kıdeminiz: a. () 1-5 yıl arası b. () 6-10 yıl arası c. () 11-15 yıl arası
d. () 16-20 yıl arası e. () 21 ve üstü
5. Bu okuldaki hizmet süreniz: a. () 1 - 5 yıl b. () 6 - 10 yıl c. () 11 yıl ve üstü
6. Eğitim durumunuz a. () Önlisans b. () Lisans c. () Lisansüstü
- 7.Okul türü : a. ()Devlet Okulu b. () Özel okul
- 8.Çalıştığınız okul düzeyi a. () İlkokul b. () Ortaokul

II. BÖLÜM

Bu bölümde her bir ifade ile ilgili olarak duygularınızı ve tepkilerinizi en iyi bir şekilde belirten kolondaki kutucuğa (X) işareti koyunuz. İfadeler üzerinde fazla düşünmeden mümkün olduğunca hızlı cevaplayınız.

	Okul yöneticisi olarak;	Hiçbir zaman	Nadiren	Çoğu Zaman	Her Zaman
		1	2	3	4
1	Çatışma sırasında okulda yeniden yapılanmanın gerekli olduğunu anladım.				
2	Yetkilerin dağılımında değişiklik yapılması gerektiği anladım.				
3	Okulda iletişimin geliştirilmesi yönünde çalışmam gerektiğini anladım.				
4	Çatışmaların önlenmesi ve zamanında önlem alabilmek için bilgi kaynaklarının yeterli olduğunu anladım.				
5	Okulun yeni amaçlar edinmesi gerektiği anladım.				
6	Okulun önceki amaçlarının işlevsel hale gelmesi gerektiğini anladım.				
7	Yeni disiplin kurulları geliştirmenin gerekliliğini anladım.				
8	Yöneticinin daha farklı bir yönetim modeli uygulaması gerektiğini anladım.				
9	Okuldaki laboratuvar vb yerlerin kullanılmasında dengenin kurulmadığını anladım.				
10	Ders programlarının oluşturulmasında tarafsız davranılmadığını anladım.				
11	Öğretmenler arasında farklı tutum ve davranışların zamanında görülmediğini anladım.				
12	Öğretmenlerin görüşlerine, gruplar oluşturmaya ve etkinliklerde bulunmalarına göz yumulduğunu anladım.				
13	Öğretmenlere farklı yaklaşımlarda bulunulduğunu öğrendim.				
14	Okuldaki bazı sorunların ortaya çıkmasını sağladı.				
15	Problem çözme becerisi konusunda kendimi yetiştirmem gerektiğini anladım.				
16	Okulun daha huzurlu bir çalışma ortamına kavuşması için çalışmalar yapmam gerektiğini anladım.				
17	Sorunların çözülmesi ile çalışanların daha nitelikli çalışmalar yapabileceklerini anladım.				
18	Okulda birlik bütünlük içinde çalışmalar yapılmasının gerekliliğini anladım.				
19	Yeni sorunlar ortaya çıkmadan önlemler alma yollarını öğrenmem gerektiğini anladım.				
20	Çatışmadaki tarafların tartışmalarında ortaya çıkan yeni görüşlerden				

	yararlanmam gerektiğini anladım.				
21	Görev dağılımlarında denge sağlanır. Sürekli aynı kişilerin görevlendirilmemesi gerektiğini anladım.				
22	Tartışmalarda farklı ilgi alanları ortaya çıkabilir. İlgilerin farklı alanlara çekilmesi gerektiğini anladım.				
23	Çatışmaların çözümü için yeni stratejiler geliştirilmesi gerektiğini anladım.				
24	Öğretmenlerin niteliğini yükseltmek için yeni çalışmaların yapılması gerektiğini anladım.				
25	Sorunların çözümünde öğretmenlerin görüşlerini de alarak ortak çözüm yolları bulmaları gerektiği anladım.				
26	Okuldaki araç – gereç malzeme dağılımlarında adaletsiz davranıldığını anladım.				
27	Hoşgörülü davranmanın sorun çözümünde çok etkili olduğu anladım.				
28	Okul personelinin iyi tanınması gerektiği anladım.				
29	Okulda olup bitenden sürekli haberdar olmak gerektiğinin faydalarını anladım.				
30	Okula zarar verecek tartışmaları ortadan kaldırma yolları aramam gerektiğini anladım.				

III. BÖLÜM

Yukarıda belirtilenlerin dışında paylaşmak istediğiniz düşünceleriniz varsa belirtiniz.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

EK.4. ÖZGEÇMİŞ

Yavuz Selim ERAN

Kişisel Bilgileri:

Doğum Yeri : Ağlı/ Kastamonu

Doğum Tarihi: 26.08.1970

Medeni Hali : Evli

Eğitimi:

İlkokul: Kırıldere Mah. Ağlı / Kastamonu

Ortaokul: Ağlı Ortaokulu / Kastamonu

Lise: Gökçeada Atatürk Öğretmen Lisesi/ Çanakkale

Yüksek Okul Gazi Üniv. Eğitim Yüksek Okulu Sınıf Öğretmenliği Kastamonu

Lisans: Anadolu Üniv. Sınıf Öğretmenliği Lisans Tamamlama Programı Eskişehir

Yüksek Lisans: Yeditepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilimdalı

Çalıştığı Kurumlar:

1990 Oklavalı Köyü İlkokulu Müdür Yetkili Öğretmen Eleşkirt/ Ağrı

1992 Hasanpınar Köyü İlkokulu Müdür Yetkili Öğretmen Eleşkirt/ Ağrı

1993 Yeşilovaköyü İlkokulu Müdür Yetkili Öğretmen Eleşkirt/ Ağrı

1994 Güzeltepe İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni Eyüp/ İstanbul

1996 Halit Derviş İbrahim İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni Eyüp/ İstanbul

2009 İslambey İlköğretim Okulu Müdür Yardımcısı- Eyüp/ İstanbul

2012 İslambey Ortakulu Müdür Yardımcısı- Eyüp/ İstanbul