

T.C
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİCİLERLE ÖĞRETMENLER
ARASINDAKİ ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE UZLAŞMA ALANLARI
(BOLU İLİ ÖRNEĞİ)

AYHAN KANDEMİR

BOLU – 2006

T.C
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİCİLERLE ÖĞRETMENLER
ARASINDAKİ ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE UZLAŞMA ALANLARI
(Bolu İli Örneği)

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Ayhan KANDEMİR

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Bahri AYDIN

Bolu - 2006

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Ayhan KANDEMİR'e ait **ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİCİLERLE ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE UZLAŞMA ALANLARI** adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Akademik Unvan ve Adı Soyadı

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Bahri AYDIN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ayhan URAL

Üye : Yrd. Doç. Dr. Tuncay ÖZDEMİR

Prof. Dr. Uğur ESER
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL CONFLICT AND COMPROMISE FIELDS BETWEEN ADMINISTRATORS AND TEACHERS AT HIGH SCHOOLS

Ayhan KANDEMİR
Master of Arts Thesis

Educational Management and Control Department
Supervisor: Assist. Prof. Dr. Bahri AYDIN

September-2006, XI+127 pages

The present study has aimed to determine the conflict fields between teachers and administrators on duty at official high schools and their compromise levels at these conflict fields.

Data have been collected from the groups of randomly selected 300 teachers and 55 administrators on duty at high schools in Bolu city center. The data for the present study have been collected by means of the measure developed by Yiğit (1996) and analyzed by SPSS program. For determining the levels of conflict and compromise between teachers and administrators; per-cent, frequency, mean and standard deviation have been used for each statement. An independent samples t test has been used for analyzing and determining whether or not there is a significant difference between the answers of teachers and those of administrators.

Generally, it has been determined that teachers and administrators on duty at high schools have “little” conflict level ($\bar{X}$:2,79), and they have “medium” compromise level ($\bar{X}$:4.07) in conflicting issues.

Keywords: Conflict, School administrator, Organizational conflict, Compromise.

ÖZET

ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİCİLERLE ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE UZLAŞMA ALANLARI

Ayhan KANDEMİR
Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Bahri AYDIN

Eylül 2006, XI+127 Sayfa

Bu araştırma, resmi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler arasındaki çatışma alanları ve bu çatışma alanlarında ne derece uzlaşma sağlandığını belirlemeyi amaçlamaktadır.

Araştırma, Bolu ili merkezi ortaöğretim okullarında çalışan, tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen 300 öğretmen ve 55 yönetici üzerinde yapılmıştır. Bunun için gerekli olan veriler, Yiğit'in (1996) geliştirdiği ölçek kullanılarak hazırlanmış ve SPSS programında çözümlenmiştir. Öğretmen ve yöneticilerin çatışma ve uzlaşma alanlarını belirlemek için her bir ifadeye ilişkin; yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Alınan yanıtlarda yöneticiler ve öğretmenlerin yanıtları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem için t testi (Independent Samples T Testi) ile analiz edilmiştir.

Genel olarak, ortaöğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin çatışma düzeylerinin; $\bar{X}$:2.79 ile “Az”, çatışma yaratan konulardaki uzlaşma durumlarının ise $\bar{X}$:4.07 ile “Orta” düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Okul yöneticisi, Örgütsel çatışma, Uzlaşma

Çok sevdiğim aileme...

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans öğrenimime katkılarından dolayı ders hocalarım Prof. Dr. Canan ÇETİNKANAT, Prof. Dr. Esergöl Balcı BUCAK, Prof. Dr. Ali GÜLER, Yrd. Doç. Dr. Mehtap ÇAKAN, Yrd. Doç. Dr. Bayram BIÇAK ve yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Tuncay ÖZDEMİR'e şükran borçluyum.

Araştırma çalışmalarımı büyük bir moralle başlatıp, son şeklini alıncaya kadar destekleyen, yol gösteren danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Bahri AYDIN'a büyük ilgi ve rehberlik için en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim sırasında maddi ve manevi yardımlarını esirgemeyen aileme ve her türlü kolaylığı sağlayan okul idareci ve öğretmen arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ABSTRACT.....	i
ÖZET.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	6
1.3. Araştırmanın Önemi	6
1.4. Sayıtlılar.....	7
1.5. Sınırlılıklar.....	7
1.6. Tanımlar	7
BÖLÜM II	9
KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR	9
2.1. Çatışma Kavramı	9
2.2. Örgütlerde Çatışma.....	12
2.3. Çatışmanın Nedenleri... ..	16
2.3.1. İşbölümü.....	16
2.3.2. Amaç Farklılıkları.....	16
2.3.3. Algılama Farklılıkları.....	16
2.3.4. Ortak Karar Vermek.....	17
2.3.5. Örgütsel Görev ve Sorumluluklarda Karışıklıklar.....	17
2.3.6. İletişim Noksanlıkları.....	17
2.3.7. Statü farklılıkları.....	18
2.3.8. Yönetim Biçimi.....	18
2.3.9. Örgütle Yapılan Değişiklik ve Yenilikler.....	18
2.3.10. Örgüt büyüklüğü.....	19
2.3.11. Çıkar Farklılıkları.....	20

2.3.12. Rol Karmaşası.....	20
2.3.13. Kaynakları Paylaşma	21
2.3.14. Bürokratik Nitelikler.....	21
2.3.15. Denetim Biçimi.....	21
2.3.16. Yöneticilik Biçimi Arasındaki Farklılıklar.....	22
2.3.17. Kalıplaşmış Yöntemler.....	22
2.4. Çatışma Türleri.....	22
2.4.1. Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma.....	22
2.4.1.1. Bireysel çatışma.	23
2.4.1.2. Bireyler Arası Çatışma.....	24
2.4.1.3. Bireylerle Gruplar Arasındaki Çatışma.....	24
2.4.1.4. Gruplar arası Çatışma.....	24
2.4.1.5. Örgütler Arası Çatışma.....	25
2.4.2. Çatışmanın Örgüt İçerisindeki Yerleri İle İlgili Sınıflandırma.....	25
2.4.3. Çatışmanın Niteliği İle İlgili Sınıflandırma	26
2.5. Çatışma Süreci.....	26
2.6. Çatışmanın Çözümlemesi.....	30
2.6.1. Bilmezlikten Gelme veya Kayıtsızlık Yaklaşımı.....	30
2.6.2. Geciktirme Yaklaşımı	31
2.6.3. İnandırma Yaklaşımı.....	31
2.6.4. Yatıştırma Yaklaşımı.....	31
2.6.5. Kura Çekme Yaklaşımı.....	32
2.6.6. Problem Çözme Yaklaşımı.....	32
2.6.7. Üçüncü Bir Tarafın (Hakemin) Yargısı.....	32
2.6.8. Pazarlık Etme ve Karşılıklı Ödün Verme.....	33
2.6.9. Oylama Yöntemi.....	33
2.6.10. Çatışmanın Etkilerini Değerleme Yöntemi.....	33
2.6.11. Meşgul Etme Yöntemi.....	34
2.6.12. Yeni Olanaklar Bulunması.....	34
2.6.13. Kaçınma Yöntemi.....	34
2.6.14. Çoğunluk Oyu.....	35

2.6.15. Pazarlık.....	35
2.6.16. Çatışma Kaynağının Ortadan Kaldırılması.....	35
2.7. Çatışmanın Sonuçları	35
2.8. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	38
BÖLÜM III.....	44
YÖNTEM.....	44
3.1. Araştırma Modeli.....	44
3.2. Evren ve Örneklem.....	44
3.3. Verilerin Toplanması.....	45
3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	48
BÖLÜM IV.....	49
BULGULAR ve TARTIŞMA.....	49
4.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumlar.....	49
4.1.1. Ortaöğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki Çatışma Alanları.....	49
4.1.1.1. Genel Hizmetler Alanında Çatışma.....	49
4.1.1.2. Öğrenci Hizmetleri Alanında Çatışma.....	54
4.1.1.3. İşgören Hizmetleri Alanında Çatışma.....	56
4.1.1.4. Bütçe Hizmetleri Alanında Çatışma.....	58
4.1.2. Orta Öğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlere Göre Çatışma Alanlarında Uzlaşma Durumu.....	60
4.1.2.1. Genel Hizmetler Alanında Uzlaşma.....	60
4.1.2.2. Öğrenci Hizmetleri Alanında Uzlaşma.....	64
4.1.2.3. İşgören Hizmetleri Alanında Uzlaşma.....	66
4.1.2.4. Bütçe İşlerinde Uzlaşma.....	69
4.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumlar.....	70
4.2.1. Ortaöğretim Okullarında Çalışan Yönetici Ve Öğretmenlerin Çatışma Alanları Konusunda Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması.....	71
4.2.1.1. Genel Hizmetlerde Çatışma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar.....	71
4.2.1.2. Öğrenci Hizmetlerinde Çatışma Alanlarına ilişkin Cevaplardaki	80

Farklılıklar.....	
4.2.1.3. İşgören Hizmetlerinde Çatışma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar.....	83
4.2.1.4. Bütçe Hizmetlerinde Çatışma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar.....	86
4.2.2. Ortaöğretim Okullarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Çatışma Alanları Üzerindeki Uzlaşma Dereceleri Konusunda Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması.....	88
4.2.2.1. Genel Hizmetlerde Uzlaşma Derecesine İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar.....	89
4.2.2.2. Öğrenci Hizmetlerinde Uzlaşma Derecesine İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar.....	98
4.2.2.3. İşgören Hizmetlerinde Uzlaşma Derecesine İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar.....	101
4.2.2.4. Bütçe Hizmetlerinde Uzlaşma Derecesine İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar.....	104
BÖLÜM V.....	107
SONUÇ.....	107
Birinci Alt Probleme ilişkin Sonuçlar.....	107
İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	111
BÖLÜM VI.....	113
ÖNERİLER.....	113
Uygulamaya İlişkin Öneriler.....	113
Araştırmacılara İlişkin Öneriler.....	113
KAYNAKÇA.....	115
EKLER.....	120

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Ortaöğretim Okullarında Çatışma Alanları ve Uzlaşma Ölçeği Faktörlerinin Açıkladığı Varyans Oranları ve Alfa Katsayıları.....	47
Tablo 2. Dağıtılan ve Dönen Anket Sayıları ve Oranları.....	47
Tablo 3. Ortaöğretim Okullarında Genel Hizmetlerde Yönetici ve Öğretmenlere Göre Çatışma Alanlarına İlişkin Bulgular.....	50
Tablo 4. Ortaöğretim Okullarında Öğrenci Hizmetlerinde Yönetici ve Öğretmenlere Göre Çatışma Alanlarına İlişkin Bulgular.....	54
Tablo 5. Ortaöğretim Okullarında İşgören Hizmetlerinde Yönetici ve Öğretmenlere Göre Çatışma Alanlarına İlişkin Bulgular.....	56
Tablo 6. Ortaöğretim Okullarında Bütçe Hizmetlerinde Yönetici ve Öğretmenlere Göre Çatışma Alanlarına İlişkin Bulgular.....	59
Tablo 7. Ortaöğretim Okullarında Genel Hizmetlerde Yönetici ve Öğretmenlere Göre Uzlaşma Alanlarına İlişkin Bulgular.....	62
Tablo 8. Ortaöğretim Okullarında Öğrenci Hizmetlerinde Yönetici ve Öğretmenlere Göre Uzlaşma Alanlarına İlişkin Bulgular.....	65
Tablo 9. Ortaöğretim Okullarında İşgören Hizmetlerinde Yönetici ve Öğretmenlere Göre Uzlaşma Kaynaklarına İlişkin Bulgular.....	67
Tablo 10. Ortaöğretim Okullarında Bütçe Hizmetlerinde Yönetici ve Öğretmenlere Göre Uzlaşma Alanlarına İlişkin Bulgular.....	69
Tablo 11. Ortaöğretim Okullarında Genel Hizmetlerde Çatışma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar.....	74
Tablo 12. Ortaöğretim Okullarında Öğrenci Hizmetlerinde Çatışma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar.....	81
Tablo 13. Ortaöğretim Okullarında İşgören Hizmetlerinde Çatışma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar.....	84
Tablo 14. Ortaöğretim Okullarında Bütçe Hizmetlerinde Alanında Çatışma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar.....	88
Tablo 15. Ortaöğretim Okullarında Genel Hizmetlerde Uzlaşma Dercesine İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar.....	90

Tablo 16. Ortaöğretim Okullarında Öğrenci Hizmetlerinde Uzlaşma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar.....	99
Tablo 17. Ortaöğretim Okullarında İşgören Hizmetlerinde Uzlaşma Dercesine İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar.....	102
Tablo 18. Ortaöğretim Okullarında Bütçe Hizmetlerinde Uzlaşma Dercesine İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar.....	105
Tablo 19. Öğretmen ve Yöneticilerin Çatışma Alanlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaları ve Düzeyleri.....	108
Tablo 20. Öğretmen ve Yöneticilerin Çatışma Alanlarında Uzlaşma Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalamaları ve Düzeyleri.....	110

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Çatışma- Örgütsel Performans İlişkisi.....	15
Şekil 2. Çatışma süreci.....	27
Şekil 3. Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının Boyutları.....	29

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problemine, amacına, varsayımlarına, sınırlılıklarına ve araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

İnsanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü örgütlerde geçirirler. Aydın'ın (1994) vurguladığı gibi çağdaş toplumsal yaşam, örgütlenmiş bir yaşam biçimidir; örgütle ve örgütte yaşamadır. Toplumsal yaşamın ve örgütsel çevrenin sorunlarını tamamıyla ortadan kaldıracak özellikte bir örgüt yapısının oluşturulmasının imkansız olduğu anlaşılmıştır. Bu durumda ne kadar düzenli bir yönetim uygulaması olursa olsun, örgütlerdeki bazı sorunların kaçınılmaz olduğu anlaşılmaktadır (Elma, 1998:1). Bu nedenle büyük bir örgüt olan eğitim örgütlerinde de sorunlar kaçınılmazdır. Eğitim örgütünü önemli oranda etkileyen, yönetici ve öğretmenlerin zaman ve enerjilerini alan olgulardan birisi de örgüt içindeki çatışmalardır. Bu çatışmaların, olumlu sonuçlar doğurmasında öğretmen ve yöneticilere büyük görevler düşmektedir (Elma, 1998:5).

Değişik anlamları olan çatışma, sözlük anlamıyla; çatışmak, mücadele etmek işidir. Çatışmak ise, “Birbirine çatmak veya çatılmak” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 1998: 445). Diğer anlamları ise birbirini çelmek, karşılıklı vuruşmak, kavgatmak vs. Çatışma için bilim adamları tarafından yapılan tanımlara bakıldığında, bunlardan her birinin çatışmayı farklı bir şekilde açıkladıkları görülmektedir (Canlı, 2001: 4).

Toplumda yaşamını sürdüren tüm canlılar hayatlarını sürdürebilmek için sürekli olarak etraflarındakiyle mücadele ederek yer yer çatışmalarda bulunurlar. Bir canlı yaşamını devam ettirebilmek için bir engelle karşılaşırsa bunun sonucunda bir takım zorluklar ve sıkıntı yaşar ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı ortaya çıkar (Bingöl, 1998:275). Çatışmalar çok değişik ortamlarda ve durumlarda

ortaya çıkabilmektedir. Ülkeler arası savaşlarda, grevlerde, basit nefret ve kızmalarda ya da rekabetlerde çatışmaların çıkması kaçınılmazdır (Demirci, 2002:2).

İnsan yaşamının önemli bir kısmı dış çevre ile ilişkiler içinde geçer. Birey, sosyal yaşamın kendisi üzerindeki etkileri, çerçevesinde yaşamını önceden tahmin ettiği bazı kalıplar üzerinde kurmaktadır. Ancak bireyin biçimsel veya sosyal çevresi ile etkileşimlerinden bazen bu önceden tahmin edilebilir kalıpların bozulduğu ve bireyin çevresindeki kişilerle uyumsuzluklara girdiği görülebilir. Bu uyumsuzlukların; bireyin sosyal ve örgütsel yaşamı üzerinde önemli rol oynadıkları ileri sürülebilir (Kaya, 2003:3).

Çatışma amaçlarda veya amaçlara ulaşmada izlenen yol konusunda anlaşmazlıklardan kaynaklanmaktadır. Buradan çatışmanın bireyler ve gruplar arasındaki anlaşmazlıklardan çıktığını söyleyebiliriz. Bu anlaşmazlıklar ise, kişilerin ulaşmak istediği amaçların farklı olması, ya da amaçlara ulaşmak için başvurdukları yolların farklı olmasından kaynaklanabilir (Davis, 1993; aktaran: Canlı, 2001).

Çatışma; günlük yaşamımızda genel olarak düşmanlık, kavg, hoşnutsuzluk gibi kavramları içermektedir. Anlaşmazlıklar, hiçbir örgütle ilişkisi olmayan iki kişi arasında çıkabileceği gibi, örgüt içi bireyler yada örgütler arasında da çakabilir (Karip, 1999:1).

Çatışma, varolmanın kapsamlı bir görünümüdür. Çatışma bireyler arası, gruplar arası, örgütler arası ve uluslar arası gibi toplumsal yaşamın her düzeyinde meydana gelmektedir. Çatışma, sadece toplumsal birimler arasında değil, aynı zamanda toplumsal birimlerin farklı türleri içinde de bireylerin ve ulusların içinde olduğu gibi oluşmaktadır (Deutsch, 1991; aktaran: Elma, 1998). Yani toplumun her aşamasında çatışmalardan söz etmek mümkün görünmektedir. Örneğin; bir basketbol takımının kaptanı olmak isteyen bir bireyin ondan daha iyi olduğunu düşündüğü diğer bir bireyin varlığı onda hoşnutsuzluk yaratır. İyi olan birey kişinin varacağı hedef için bir engeldir. Bu durum o kişide huzursuzluk yaratır. Bir şeyi elde etmek isteyip de elde edemediğinde çatışma çıkar, elde ettiğinde ise sorun onu elde tutmaktır. Dolayısıyla sürekli bir çatışma söz konusudur. (Krishnamurti, 1997; aktaran: Akdağ, 2003).

İnsanların bulundukları her ortamda çatışmaların cereyan etmesi kaçınılmazdır. Çatışma iki veya daha fazla insan arasındaki çeşitli nedenlerden

ortaya çıkabilir. Çatışma örgütlerde cereyan ediyorsa bu durum yöneticilerle çalışanları karşı karşıya getirmektedir (Başaran, 1992:262).

Örgütsel davranış üzerinde yapılan araştırmalarda varılan nokta, çatışmayı çözüp, çatışmanın örgüt üyeleri üzerindeki olumsuz etkileri gidermek, onların psikolojik yönde düzeltici öneriler getirmeyi amaç edinmek olduğu görülmüştür (Aydın, 1984:9).

Örgütlerde tüm çalışmalara rağmen çatışmaların önüne geçmek mümkün değildir. Bunun nedeni bireylerin bilgi ve tecrübeleri, ilgi alanları, yetenekleri, beklentileri birbirinden farklı olduğundan bireyler arası çatışma kaçınılmaz olmaktadır. Buna karşın ender de olsa bazı örgütlerde bireyler arası çatışmalara rastlanmamaktadır. Bu da bireylerin birbiri ile uyumlu olmalarına ve düzenli olarak çalışmalarına bağlanabilir (Eren, 1984:445).

Çatışmanın Yararları: Çağdaş yönetim anlayışında kuşkusuz çatışmalardan kaçınmanın güç olduğu savunulmaktadır. Burada yöneticinin görevi çatışmalardan kaçmak yerine ondan iyi bir şekilde yararlanmaktır (Koçel, 2001:533). Çatışmanın verimi azaltmaması ve işgörenlerin işten doyum düzeyini düşürmemesi için, optimum düzeyde tutulması daha doğru olacaktır. Örgüt, işgörenler arasında bağışıklığı sağlayıp, verimi yükseltmek durumundadır. Örgüt, mal ya da hizmet üretmek amacına ulaşabilmek için bireyler ya da birimler arası çatışmayı da göz ardı etmemelidir. Bu çatışmayı kendi amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmayı bilmelidir. Böylece verim artacak ve örgüt amaçlarına daha kolay ulaşabilecektir (Yiğit, 1996:3).

Örgüt bir insan ilişkileri ağıdır. Örgütün yapısı insan ilişkilerinden oluştuğu için, nitelikçe dirik bir süreç içindedir. Örgütlerin karşılaştığı sorunların karmaşıklığı o derece büyüktür ki, sınırlı bir insan olan yönetici; konularla, sorunların ve eldeki seçeneklerin boyutlarını basitleştirerek, uğraşmaya çalışmalıdır (Yiğit, 1996:1).

Grupta çatışmanın fazla olması grupta birlik ve bütünlüğü fazlalaştırır. Çatışmanın bir denge ve kararlılık kaynağı olabileceğini ileri süren yazara göre, çatışmanın fazla olması bir takım işbirlikleri yaratır. Bu işbirliği ise örgütte bir birlik ve beraberlik sağlayarak, grupta dağılmaları önler. Ayrıca çatışma, toplumsal normların yeniden doğmasına ya da canlılık kazanmasına yardımcı olması bakımından da önemli bir rol oynar. Esnek bir toplum için çatışmalar iyidir. Çünkü

bu esneklik yeni normlar yaratılmasına, toplumun yeni normlara ayak uydurmasına ve yaşamasına yardımcı olur (Aydın, 1984:10). Çatışmanın yokluğu baskı, tekdüze ve durgunluğu; çatışmanın varlığının ise demokrasi, farklılık, gelişme ve kendini gerçekleştirme göstermektedir (Tengilimoğlu, 1991:127).

Çatışmanın Yıkıcı Etkileri: Çatışmanın bir grup veya örgütün performansı üstündeki yıkıcı etkileri olabilmektedir. Kontrol edilmeyen bir çatışma hoşnutsuzluk doğurur, ortak bağları yok eder yönetim erkini felce uğratar. Çalışanların toplumsal ve iş ilişkilerinin bozukluğu, stres birikime bağlı olarak fiziksel ve ruhsal rahatsızlıkların ortaya çıktığı görülmektedir. Sürekli olarak çatışmadan kaçınan bireyler kendilerini güçsüz hisseder ve kendilerine güven duygusu azalır (Karip, 1999:24). Örgütlerdeki çatışmalar rastlantılarla geliştiği ve yönetilmediği zaman örgüt verimliliğini, etkinliğini azaltabilir (Tengilimoğlu, 1991:123).

Eren (1984)'e göre çatışmalar iyi yönetilmese yaratıcılık ve girişim ruhu ortadan kalkar ve bu da örgüte zarar vermeye başlar. Verimsizlik ve üreticilik azalır ve daha da ileri giderek bireyin kendisine ailesine yansıyan kişisel tatminsizliklere yol açar.

Çatışmanın Çözümü: Girgin (2003)'e göre bir örgütte herhangi bir çatışmadan söz edebilmek için önce çatışmanın algılanması gerekir. Burada yöneticiye büyük görev düşmektedir. Yönetici, çatışmayı örgütün lehine çevirmesini bilen, örgütü durağanlıktan kurtarıp verime bir ivme kazandıran, çatışmada örgütün amaçlarını ilke edinendir.

Çatışmayı çözmek demek, örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli bir adım atmak demektir. Bu nedenle yönetici çatışmayı çözümlerken örgütün amaçlarını göz önünde bulundurmalı ve bu alanda kendisini sürekli geliştirmelidir.

Çatışmayı Yönetme: Günümüzde çatışmanın önemli bir olgu olduğu ve örgütleri yönetmede başarılı olmanın, çatışmanın önemi ve onu yönetme tekniklerini bilmeye bağlı olduğu birçok yönetim bilimci tarafından kabul edilmektedir (Yiğit, 1996:5).

Eren (1984)'e göre çatışmalar iyi yönetildikleri takdirde yıkıcı olmaktan çok örgütlerde karar alternatiflerinin ortaya çıkması açısından esneklik sağlar. Bireyin yaratıcılık gücünü, takım ruhunu, güçlendirir. Modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının yayılmasına yardımcı olur. Bu nedenle çatışmaların

örgütlerden tamamen kaldırılmasının pek yararlı olmadığı, iyi yönetilen çatışmaların örgütlerin canlılığı ve verimliliği açısından öneminin büyük olduğu savunulmaktadır. Örgütsel çatışma ortaya çıkartılıp onun yapıcı, yeniliğe açık, yeniliği destekleyen gücünden işbirliği ilkesi gereğince yararlanılmalıdır (Yiğit,1996:5)

“Çatışmayı yok etmek olanaksızdır; çözmek ise çatışmanın yararından vazgeçmektir.” diyen Bursalıoğlu (1998:197) ise çatışmayı yönetmek, çatışmanın gerçekliğini benimsemek ve çatışmayı örgütün amaçları için kullanmada bir araç olarak kullanılması gerektiğini savunmuştur.

Eğitim örgütlerinin en önemli ve en büyük alt sistemi okullardır. Okullar toplumsal açık sistemlerdir. Ham maddesi ve ürünü insanlardır. Okullarda farklı yapılara sahip işgörenler çalışmaktadır (Demirci, 2002:3). Okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını dengede tutulabilmesi müdürün bir örgüt mühendisi olmasını da gerektirmektedir. Okul yöneticisi değişen dengelerin yeniden kurulabilmesi ve çatışma olgusundan örgütsel amaçlar doğrultusunda yararlanabilmek için çatışmayı doğal bir olgu olarak kabul ederek çatışma durumlarını yönetebilmelidir. Çatışma durumlarını yönetebilecek okul yöneticisi sosyal ilişkilerde etkili iletişim kurabilecek yeterlilikte olmalıdır (Kaya, 1998:5). Yani her şeyden önce yönetici her şeyin farkında olan, lider ve yöneticilik alanında eğitim almak durumundadır. Günümüzde artık yöneticiliğin herkesin yapabileceği bir iş olmadığı, bir eğitim sonucu ve bir takım özellikleri bünyesinde taşıdığı herkes tarafında kabul edilmiştir. Ortaya çıkacak çatışmaları organizasyonun amaçlarına uygun olarak yönetemeyen bir yöneticinin o organizasyonda uzun süre kalması şüphelidir (Koçel, 2001:533).

Ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmaların örgütsel amaçlar yönünde sağlıklı ve tutarlı bir biçimde yönetilmeleri, yöneticilerin iyi bir taktik ve uygulamalarına bağlıdır. Bundan dolayı yönetici çeşitli gereksinme, amaç ve beklentileri bulunan örgüt üyelerinin gerek kendi aralarındaki gerekse kendileri ile örgüt arasındaki farklılıkları yönetip uzlaştırıp uyumlaştıran kişi olmalıdır. Böyle bir ortamda da eğitim kalitesinde ve verimliliğinde bir artış olması da kaçınılmaz olacaktır (Girgin, 2003:4).

Yöneticilerin yanında, okulda örgütü oluşturan öğretmenlere de büyük görevler düşmektedir. Eğitim kurumlarındaki çatışma nedenleri ve bunlardan

kurtulma yollarını yöneticilerin yanında öğretmenlerin de bilmesinde yarar vardır. Bilgi sahibi olmaları, okulda eğitim amaçlarının iyi bir şekilde gerçekleştirebilmesi için gereklidir. Çünkü, örgütler bir insan ilişkileri ağıdır. İnsan ilişkilerinin olduğu okullarda da hemen hemen her yerde olduğu gibi çatışmaların cereyan etmesi kaçınılmaz görülmektedir. Bu nedenle önemli olan, çatışmaların nedenlerini bulup, bunları okulun amaçları doğrultusunda çözümleyebilmektir. Bu da yönetici ve öğretmenlerin işbirliği ve iletişimlerini geliştirdikleri taktirde olabilmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Ortaöğretim okullarında yöneticilerle öğretmenler arasındaki örgütsel çatışma ve uzlaşma alanlarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemek, yorumlamak ve gerekli durumlarda önerilerde bulunmaktır.

Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

1. Ortaöğretim okullarında yöneticilerle ve öğretmenler arasındaki,

a. Çatışma alanlarına

b. Uzlaşma alanlarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?

2. Çatışma ve uzlaşma alanlarında, yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgütsel yaşamın doğal bir parçası olan çatışmalar, örgütün amaçları doğrultusunda yönetilmediğinde, gerek zaman, gerekse maliyet açısından örgütte önemli kayıplara yol açabilir. Bir yandan örgütün devamlı gelişiminin sağlanması, bir yandan da örgütte çatışmanın yol açtığı zararın en aza indirilmesi için, örgütlerde çatışmanın en rasyonel şekilde çözülmesi, belki de örgütte bilinçli olarak çatışma yaratılması gerekir.

Başaran (1997)'a göre, okul eğitim sisteminin en hareketli bölümüdür. Okulların temel amacı, çevreyi gerekli şekilde düzenleyerek, öğrencilere istenilen davranışları kazandırmak ve öğrenme yaşantılarının yaşanmasını sağlamaktır.

Okulun eğitim hizmetini üreten yönetici ve öğretmen, eğitim sisteminin vazgeçilmez iş görenleridirler. Çünkü yönetici ve öğretmen eğitim hizmetlerini üreten kişilerdir.

Çatışma konusunda yapılan çalışmalardan bazıları çatışmanın nedenleri üzerinde durmuş ve bu alanda çalışmalarda bulunmuştur. Bu nedenle böyle bir çalışmanın bu alana yapılan diğer çalışmalara katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Çatışmanın olumlu ya da olumsuz sonuçları kadar çatışmanın nedenleri de son derece önemlidir.

Örgüt yönetiminde ilerlemenin ve gelişmenin yolu çatışmayı örgütün amaçları doğrultusunda kullanmaktan geçer. Bunu yapmak için de ilk başta çatışmanın kaynakları ve çözüm yolları üzerinde durulmalıdır.

1.4. Sayıtlar

1. Anket, örgütsel çatışma ve uzlaşma alanlarını ölçer niteliktedir.
2. Örneklemin evreni temsil edeceği varsayılmıştır.
3. Yönetici ve öğretmenler, anketi cevaplarken; yansız, samimi kanılarını yansıtmışlardır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma, 2005-2006 eğitim öğretim yılında Bolu il merkezinde bulunmakta olup, resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan, öğretmen ve yöneticilerle sınırlıdır. Araştırmada okul yöneticisi olarak, müdür ve müdür yardımcıları alınmıştır.

1.6. Tanımlar

Çatışma: Kişilerin birlikte çalışmalarından kaynaklanan ve örgütteki faaliyetlerin yavaşlamasına ya da durmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 1984:449).

Örgütsel Çatışma: Kişiler ve gruplar arası çatışmalardan farklı olarak, direk kişilerden kaynaklanmak yerine, işletmelerde kuramsal ilişkilerden kaynaklanan çatışmadır (Girgin, 2003:6).

Okul Yöneticisi: Ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri ve müdür yardımcılarıdır.

Öğretmen: Ortaöğretim kurumlarında görev yapan branş öğretmenleri.

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTARATÜR

Bu bölümde; çatışma, çatışmaya ilişkin görüşler, çatışmanın nedenleri, çatışma türleri, çatışma süreci, çatışmanın çözümü ve çatışmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

2.1. Çatışma Kavramı

Çatışma kavramı insanın bulunduğu hemen hemen her yerde karşılaşılan bir kavramdır. Kimilerine göre olumlu kimilerine göre de olumsuz sonuçlar doğuran çatışma kavramının üzerinde hemfikir olunmuş bir tanımı da yoktur. Bu konu tanımlara bakıldığında daha iyi anlaşılabilir.

Eren (1993), çatışmayı bireysel bakımdan şu şekilde tanımlamıştır: “*Çatışma insanın gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir.*”

Çatışma; kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istenmedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlamak mümkündür (Erdoğan, 1996:146).

Çatışma; “*kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülen şiddet; yıkıcı düşmanlıklar, kavga ve savaş anlamları içeren toplumsal bir süreçtir.*” (Karip, 1999:1).

Çatışma; bir kişi veya grubun, kendi çıkarlarına karşı tarafın engellediği veya olumsuz biçimde etkilediğini algıladığı zaman ortaya çıkan bir süreç olarak tanımlanabilir (Canlı, 2001:4).

Mayo’ya göre çatışma; bir kötülük, toplumsal becerilerin yokluğunun bir belirtisidir (Aydın, 1984:9).

Bir başka görüşe göre çatışma, “*şiddet, insanlıktan uzaklaşma, barbarlık ve uygar düzeydeki kontrolün kaybedilişidir*” (Başaran; 1998:220).

March ve Simon, çatışmayı örgütün karar verme mekanizmasında bir çöküntü, sistemin işleyişindeki bozukluğun bir sonucu olarak görmektedir (March ve Simon; 1975 aktaran: Aydın 1984).

Herbert'e göre, çatışma kavramı en genel anlamda, *“savaşlardan, ekonomik mücadelelere, rekabete ve en basitinden başkalarından hoşlanmama”* dır (Akat; 1994 aktaran: Uğurlu, 2001).

“Çatışma; her türlü karşı koymayı, karşılıklı olumsuz ilişkiyi, kaynaklar veya toplumsal pozisyonların anlamlı oluşuna ve değişen değer yargılarına dayanan anlaşmazlıkları ve engelleri ifade eder” (Bingöl, 1998:275).

Çatışma, birbirinden bağımsız iki kişi veya taraflar arasında ihtiyaç, amaç veya fikir farklılıklarından doğan bir rekabettir (Baltaş, 2000:88). *Şiddeti, insanlıktan uzaklaşmayı, barbarlığı, uygar düzeydeki kontrolün kaybedilişidir* (Başaran; 1998:220).

“Çatışma, kişinin hem kendisi, hem de iki veya daha fazla birey ve grup arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir” (Peker ve Aytürk, 2000:334).

Çatışma kavramı üzerine Özkalp ve Kirel şunu belirtmektedir; *“çatışma, genel anlamda insanın yapısında var olan ve kalıtsal olduğu öne sürülen saldırgan içgüdülerin bireylerce tek ya da gruplar halinde ortaya konmasının sonucudur”* (Özkalp ve Kirel, 2001:386).

Çatışma, iki veya daha fazla insan veya grubun eylemlerinin karşılıklı bağımlı ve amaçları arasında bir uyumsuzluk olduğunu anladıkları anda gerçekleşir. Eğer, birey tüm çıkarlarının birbirlerine bağlı olduğu, çıkarların üst üste çakıştığı, birbirleriyle uyumlu bir ütöpik dünyaya inanmıyorsa, müdahalelerin, tıkanmaların şekillendirip davranışların eşlik ettiği olası çatışmaları kabul etmelidir (Bayrak, 1996; aktaran: Ural, 1997).

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı organizma yaşamsal nitelikte bir ihtiyacın tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından da

çatışma gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir.

Örgütsel çatışma ise, iki ya da daha fazla örgüt üyesi veya grup arasında kıt kaynakların veya görevlerin paylaşımı sırasında veya statülerin, amaçların, değerlerin yada algıların farklı olması yüzünden ortaya çıkan anlaşmazlıklar olarak açıklanabilir (Eren, 1993:398). Bunun yanında örgütsel çatışma; örgütteki bireyler ya da gruplar arasında algılama duygu ve davranışlarla bunların sonuçlarını içeren bir süreç olarak da açıklanabilir (Ertekin, 1982; aktaran: Ural, 1997).

“Bir örgütteki çatışma bireylerin ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır” (Eren, 1993:363).

Elma (1998:6)’ya göre örgütsel çatışma; iki veya daha fazla birey veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıklardır.

“Pondy, Örgütsel çatışma aşamalarından hareket ederek bir tanım yapmıştır. Çatışma kavramının” (Pondy, 1977; aktaran: Gümüşeli, 1994).

- 1-Anlaşmazlığa yol açan koşullar (Kaynakların kıt olması, görüş ayrılıkları),
 - 2-Bireyin bilişsel durumu (Anlaşmazlığın algılanması),
 - 3-Bireyin duyuşsal durumu (Zorlanma, gerilim, düşmanlık, kaygı),
 - 4-Edilgen bir direnmeden açık bir saldırıya kadar değişen çatışma davranışı,
- gibi en az dört ayrı anlamı ifade ettiğini ileri sürmüştür.

Eren (1993)’e göre örgütsel çatışma *“bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır.”*

Nasıl tanımlanırsa tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hâkim kılmak peşindedirler (Koçel, 2001:534).

Görüldüğü gibi çatışma kavramı üzerinde araştırmacıların birleştiği bir tanım yoktur. Bu bilgilerden yararlanarak şöyle bir tanıma ulaşabiliriz. Çatışma, insanların bulunduğu her ortamda olan ve bireylerin istemedikleri durumlarla karşı karşıya

kalmaları sonucu, bireyde sosyo-psikolojik sorunlara neden olan durumlardır. Örgütsel çatışma ise, bir örgütteki bireylerin ya da bireylerin oluşturduğu gruplar arasındaki iletişim, ilgi, yetenek, eğitim durumları vb. nedenlerden dolayı ortaya çıkan ve örgütün işleyişini bozan durumlar olarak tanımlanabilir.

2.2. Örgütlerde Çatışma

Çatışmaya ilk yaklaşım onun kötü olduğunu varsayıyordu. Çatışmaya olumsuz açıdan bakılıyor ve şiddet, yıkım gibi kavramlarla eşanlamlı kullanılmakta ve zararlı görülüp ondan kaçınılması belirtiliyordu. Hawthorne, yaptığı araştırmalarda çatışmanın bireylerde iletişim eksikliği, güvensizlik, duyarsızlık gibi sonuçlar ortaya çıkarttığını görmüştür (Özkalp ve Kirel, 2001:389).

Geleneksel görüşü göre bütün çatışmalar kötüdür ve örgüt açısından yıkıcıdır. Yöneticilerin önemli görevlerinden birisi örgüt içinde çatışmanın doğmasını önlemek, eğer doğdu ise hızlı bir şekilde çözümünü sağlamaktır. Çatışmalardan kaçınmak gerektiğinden, çatışmanın olumlu yanlarını göz ardına atmak gerekmektedir. Böyle bir görüşün örgütün yapısal özelliklerini ve örgütsel gerçekleri dikkate aldığı ileri sürülemez. Bursalıoğlu'nun ifade ettiği gibi *“Hayatta çatışmadan kaçınabilmek olanağı yoktur. Bu yüzden ondan korkmak yerine yararlanmak gerekir.”* (Bursalıoğlu, 1994: 156).

Robbins (1986)'e göre davranışçı görüş, çatışmayı var olan örgütlerin bir doğası olarak kabul etmektedir. Bu görüşün benimsediği fikre göre bütün çatışmalar zararlı değildir. Çatışmalar örgütün gelişmesi yenileşmesi için önemli bir fonksiyon üstlenirler. Grup çatışmasının olumlu sosyal işlevleri vardır. Bu tür çatışmalar grupta işbirliğini arttırarak grup verimliliğini önemli ölçüde artırır. Davranışçı görüş çatışmayı kaçınılmaz ve vazgeçilmez bir durum olarak görmektedir. Bu görüş 1940'li yılların sonu ile 1970'li yılların ortasına kadar kabul görmüştür.

GELENEKSEL YAKLAŞIM (Klasik ve Neo-Klasik)	MODERN YAKLAŞIM (Etkileşim Modeli)
1. Çatışma kaçınılabilir. 2. Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır. 3. Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemesini kesintiye uğratar ve en uygun iş başarısını (performansı) engeller. 4. Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır. 5. Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	1. Çatışma kaçınılmazdır. 2. Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır. 3. Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir. 4. Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü en uygun örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir. 5. Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Örgütsel Çatışma Konusundaki Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması (Şimşek ve Diğerleri, 2001: 240).

Çatışmaya etkileşimci görüş açısından bakan gruplar ise örgütlerin çatışmadan mahrum olması onun durağan olmasına, değişme ihtiyaçlarına karşı hassas olmadığını gösterir. Çatışmanın grup için sadece olumlu bir güç olmadığını aynı zamanda grup iş başarımının etkinliği için gerekli olduğunu öne sürmektedirler. Etkileşimci görüşe göre çatışmaların hepsinin iyi veya hepsinin kötü olduğunu söylemek deneyimsizlik ve uygun olmayan bir durumdur. Bu noktadan hareketle, ilk iki yaklaşımı "geleneksel" ve üçüncü yaklaşımı da "modern" yaklaşım başlığı altında ve karşılaştırmalı halde şekilde görmek mümkündür.

Konunun incelenmesinden ve özellikle de modern yaklaşımın dikkatle gözden geçirilmesi halinde ortaya çıkarılabilecek sonuç şöyle özetlenebilir:

Yöneticilerin en önemli görevi örgütte ortaya çıkan her türlü çatışmayı engellemek değil, çatışmaları rasyonel bir biçimde yönetmek suretiyle zararlı yanlarını minimize etmek ve örgüt için yararlı görülen yanlarını maksimize etmeye çalışmak olmalıdır. Böyle bir yönetim anlayışı, yokluğu halinde örgütün etkinliğini, yaratıcılığını ve yenilikçi çabalarını engelleyen örgütsel çatışmanın ortaya çıkmasını özendirmeyi bile içerebilir. Bunu yaparken de yöneticiler şu durumlara dikkat etmelidir (Şimşek, 2000; aktaran: Girgin, 2003):

Örgüt içinde hangi çatışmalar yaralı, hangi çatışmalar zararlıdır?

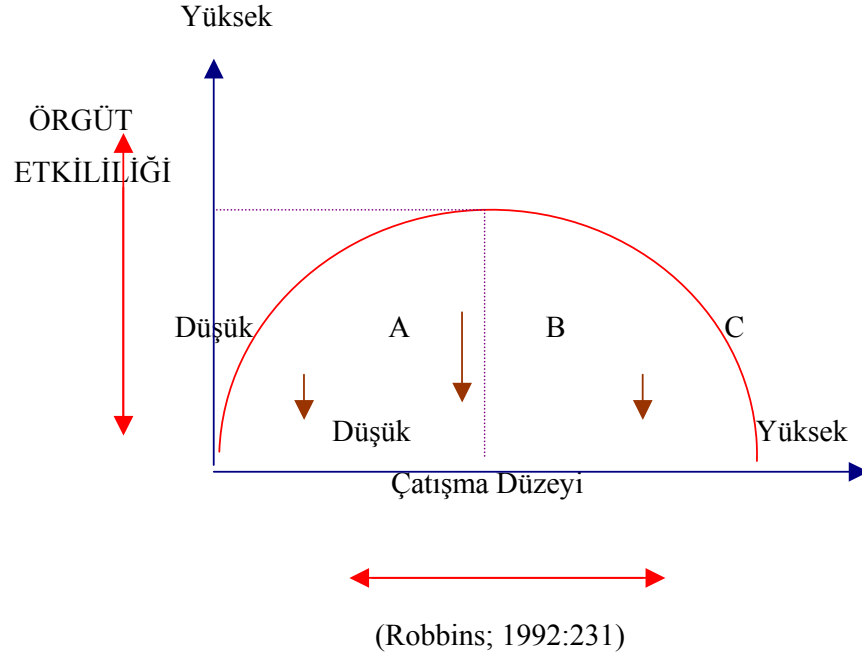
Çatışma konusuna bireyler ne zaman ve nasıl heveslendirilirler?

Çatışma nasıl azaltılabilir ve nasıl çözümlenebilir?

Bireysel ve örgütsel hareketlilik ve verim nasıl sağlanabilir?

Bütün bunların yanında örgütlerde özellikle işlevsel ve işlevsel olmayan çatışmaları birbirinden ayırmak gereklidir. Robbins'e göre çatışma "işlevsel" ve "işlevsel olmayan" olarak iki gruba ayrılır. İşlevsel çatışmalar örgütün hedeflerinin daha iyi gerçekleştirilmesine katkıda bulunucu ve örgüt işleyişini geliştirici niteliktedir. Örgütün hedeflerini koruyucu nitelikteki sorunları ortaya koyarak örgütün yaşam gücünü artırır. İşlevsel olmayan çatışmalar ise örgütün işleyişini köstekleyen ve örgütsel hedeflere erişilmesini engelleyen nitelikteki sürtüşmeler, savaşımlardır. İşte örgütlerin korunması gereken çatışmalar bu nitelikte olanlardır. Bu nedenle etkileşimci görüş bütün çatışmaların örgüt için işlevsel olmayacağını belirtmektedir. Yönetim örgütlerde meydana gelebilecek bu tür zıtlıklara, çatışmalara karşı gereken önlemleri almalıdır. İşlevsel bir çatışma örgütün değişmesine kendini yenilemesine ve hayatta kalmasına neden olmaktadır. Durgunluğu önleyecek yaratıcılığı güdüleyecek, gerginlikten kurtulmayı sağlayacak ve değişim tohumlarını atacak ancak yıkıcı olmayacak düzeyde çatışma en uygun bir çatışma düzeyidir (Robbins, 1986:334-335).

Şekil:1 Çatışma- Örgütsel Performans İlişkisi



Ülker (1996)'e göre etkileşimci görüş bütün çalışmaların işlevsel olduğunu kabul etmemektedir. Gerçekten örgütsel etkinliğe olumsuz etkileri olacak çatışmalarda vardır. Bu nedenle geleneksel görüşte olan yöneticiler çatışmayı azaltmak isterler. Etkileşimci görüş, geleneksel görüşe göre yöneticilerin çatışma konusunda daha fazla rolleri olduğunu ifade eder. Yöneticilerin işi sağlıklı çatışma ortamı yaratmaktır, fakat çatışmanın patolojik uçlara ulaşmasına müsaade etmemektedir. Etkileşimci görüş şekil 1'de gösterildiği gibi, çok yüksek ve çok düşük çatışma düzeylerini sakıncalı görmektedir. "B" düzeyi etken durumu göstermektedir. Çatışma sahası "A"dan yukarı fakat "B" noktasına ulaşmıyorsa, yönetici çatışmanın fonksiyonel özelliklerinden yararlanmak için onu harekete geçirmelidir. Çatışma sahası "B" düzeyinin sağına kaydı ise çatışma düzeyini azaltmak için çözümle ilgili çabaya ihtiyaç vardır (Ülker, 1996:28).

2.3. Çatışmanın Nedenleri

Eren (1993)'e göre örgütlerde çatışma nedenlerini analitik bakımdan inceleyen düşünürler incelendiğinde bunlar modern örgüt kuramının öncüleri sayılan March ve Simon'dır. Çatışma kaynağı ve nedenlerini üç ana başlık altında toplayan düşünürler şu sonuca varmışlardır. Bunlar: 1. Örgüt içi bağımlılıkların meydana getirdiği çatışmalar. 2. Amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların doğurduğu çatışmalar. 3. Algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar.

İlgili literatür incelendiğinde, şu durumların örgütlerdeki çatışmalara kaynaklık yaptıkları görülmektedir.

2.3.1. İşbölümü: Örgütsel çatışmayı işbölümü açısından tartışan Thompson'a göre, örgütlerdeki işbölümü ve kaynaklarla ilişkili sorunları çözme doğrultusunda örgüt tarafından alınan özendirme ve katkıları dengeleme önlemleri, bireylerde çatışmaya neden olan göreceli yoksunluk duygularının gelişmesine engel olamaz (Aydın, 1994:294).

Yiğit (1996)'e göre ise işbölümünün doğal bir sonucu olarak oluşan birimler ya da alt sistemler işlevleri gereği kendi özel düzgülerini, değer yargılarını, psikolojik yönelimlerini ve davranış biçimlerini geliştirmişlerdir. Alt sistemler arasında farklılaşmaya yol açan bu gelişmeler ise çatışmaların kaynağını oluşturur.

2.3.2. Amaç Farklılıkları: Koçel (2001)'e göre amaç farklılıkları, birey ve gruplar arasında ulaşılabilecek amaç konusunda farklı görüşler çatışmalar için uygun bir ortam yaratan diğer bir neden olarak göze çarpmaktadır. Yöneticiler örgütün veya bölümlerin amaçları konusunda farklı düşünebilecekleri gibi, yönetenlerle yönetilenler arasındaki amaç farklılıkları da bir çatışma nedenidir.

Örgütte personelin, grupların ve birimlerin farklı etkinlikler gerçekleştirmeleri ve farklı hedefler gütmeleri, örgütsel çatışma nedenlerinden biridir (Peker ve Aytürk, 2000:336).

2.3.3. Algılama Farklılıkları: Birey veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları muhtemel bir çatışmaya neden olabilecektir.

Algılama ve davranış arasındaki yakın ilişki bilinmektedir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları bireyleri veya grupları birbirleri ile zıt duruma düşürebilecektir. Bu çeşitli kaynaklar arasında amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları, dikkate alınan zaman süresindeki farklılıklar, veri ve bilgi farklılıkları sayılabilir (Eren, 1993:399).

Örgütte kişilerin, grupların ya da birimlerin, örgütsel konuları, olayları ve sorunları farklı algılamaları ve yorumlamaları çatışma yaratıcı bir etkidir (Peker ve Aytürk, 2000:336).

2.3.4. Ortak Karar Vermek: Örgütlerde gruplar arası çatışmanın meydana gelişinde rol oynayan başlıca etkenlerden biri de "ortak karar verme" durumudur. Üzerinde ortak karar verilecek bir konunun seçimine ilişkin bir karar, kendi başına örgütsel çatışmaya neden olabilecek bir karardır (Aydın, 1984:15).

Ortak karar vermeye yönelik baskının yoğunluğu, kaynakların örgüt için sınırlılık derecesine bağlıdır. Sınırlı kaynakların belli alt sistemler arasında paylaşılması, ortak karar verme gereksinimi doğurmakta ve alt sistemler arasında çatışmalara neden olmaktadır (Yiğit, 1996:37).

2.3.5. Örgütsel Görev ve Sorumluluklarda Karışıklıklar: Örgütte emir-komuta hattının, görev, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmemiş olması, personel, gruplar, servisler ve birimler arasında çatışma doğmasına neden olur (Peker ve Aytürk, 2000:336).

Örgütlerde bazen kimin hangi alan ve konularda ve ne ölçüde kime karşı sorumlu olabileceği belirsiz bulunabilir. Dolayısıyla iki ayrı kişi veya grup aynı konularla ilgilenilebilir. Bu tür belirsizlikler çatışmalar için uygun bir ortam yaratabilir (Koçel, 2001:539).

2.3.6. İletişim Noksanlıkları: Bir örgütteki yönetimin başarılı olmasının tek yolu iletişim sisteminin düzgün işlemesidir. Yöneticiler, işleri başkaları vasıtasıyla uygulattıklarından, bütün yönetim politika ve tutumlarının, astlara iletişim kanalıyla ulaştırılması gerekir. İletişimdeki temel sorun, iletişimden kişilerin kendilerine göre ve ayrı ayrı anlam çıkarmalarıdır. Haberi gönderen ile alan, iki değişik dünyada

yaşayan iki ayrı insandır, haber birinden diğerine geçerken, gerçek anlamını değiştirecek türlü etkenler olabilir. Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi, amaçların örgüt üyeleri tarafından doğru anlaşılmasına bağlıdır. Örgüt amaçlarının üyelerce anlaşılmasını sağlayıcı ve üyeleri örgüt amaçları etrafında toplayıcı ve bütünleştirici bir iletişim sisteminin olmaması, örgüt üyelerinin gruplaşmalarına ortam hazırlar. Farklı görüşler ve yorumlar etrafında oluşan gruplaşmalar çatışmalara neden olur (Ülker, 1996:17).

Örgütteki kişiler ve birimler arasında bilgi ve haber akışı eksikliği ve aksaklığı var ise, bu durum anlaşmazlıklara ve çatışmalara yol açar (Peker ve Aytürk, 2000:336).

Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi, amaçların örgüt üyeleri tarafından doğru anlaşılmasına bağlıdır. Örgüt amaçlarının üyelerce anlaşılmasını sağlayıcı ve sisteminin olmaması, örgüt üyelerinin gruplaşmalarına ortam hazırlar. Farklı görüşler ve yorumlar etrafında oluşan gruplaşmalar çatışmalara neden olur (Aydın, 1984:22).

2.3.7. Statü Farklılıkları: Örgütlerde belli birey veya gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestiji olan bir statü olarak görebilirler. Aynı şekilde başkaları belirli bireyleri (veya grupları) prestij sahibi olarak görebilir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir. Restaurant endüstrisinde kapsamlı bir araştırma yapan Whyte, düşük statülü garsonların yüksek statüye sahip aşçılara emir vermelerinin, çatışmaya yol açtığını görmüştür (Mihçioğlu, 1979; aktaran: Ülker, 1996).

2.3.8. Yönetim biçimi: Bazı işgörenler örgütteki yönetim biçimine ayak uyduramayabilirler. Bu durum özellikle o örgütte uzun zaman çalışan ve eski yönetim biçimine alışan işgörenlerde görülür. Buna benzer durumlarda yönetim biçimi, işgörenler arsında gizli ya da açık çatışmalara yol açar (Başaran, 1998:198).

2.3.9. Örgütle Yapılan Değişiklik ve Yenilikler: Değişim, çatışmanın önemli bir kaynağını oluşturur. Yeni bir teknolojinin örgüte girmesi, çalışanların yapıları ve kaygıları gereği örgütle çatışmaya düşmesine neden olur. Özellikle uzun

zamandan beri aynı işi yapan bireyler üzerinde yapılan değişiklikler özellikle ilk zamanlarda büyük sorunlara neden olmaktadır (Yiğit, 1996:38).

Çalışanlar örgütte yenileşmeye gerek duymadıkça yenileşmenin kolay kolay gerçekleşmesi de olanaksızdır. Yenileşmeye karşı çalışanların tutumu olumsuzlaştığında yenileşmenin gerçekleşmesi tehlikeye düşer. Yenileşmeye karşı olanlarla yenileşmeye yandaş olanlar üst makamlarda iseler, örgütte oldukça şiddetli bir çatışma görülür, eğer alt makamlarda bulunuyor iseler çatışma dolaylı gizli sürer. Yenileşme ne oranda çalışanların yararlarını zedeliyor, ne oranda değerleri, kuralları değiştiriyor ise örgütte oluşan çatışma da o oranda yüksek olur (Eren, 1984:26).

2.3.10. Örgüt büyüklüğü: Her örgüt giderek daha büyük olmak için çaba gösterir. Kuruluşundan itibaren örgütlerde büyüme eğilimleri de ortaya çıkar. Örgütün büyümesi çoğu kez verimliliğini azaltabilir, sağlığını bozabilir, canlılığını zayıflatabilir. Ama örgütün doğasında bulunan büyüme isteğini durdurmak da olası değildir. Büyük örgütlerin daha zengin madde olanaklarına karşın canlılığını zayıflatan, sağlığını bozan şu durumlar da ortaya çıkar: 1) Büyük örgütün yapısı daha karmaşık olduğundan işlemlerin hızlandırılması zorlaşır. 2) Büyük örgütlerde uzmanlaşma, çok dar ve küçük alanlara kadar indiği için bir konuda daha çok uzman çalıştırma, eşgüdüm zorluklarını çıkarır. 3) Geniş bir yapının oluşması yüzünden örgütsel kararlara alt düzeylerden işgörenlerin katılması olanaksızlaşır. 4) İşgörenlerin, çoğalması yüzünden birbiriyle kişisel ilişkileri azalmaya başlar. 5) İşgörenlerin tanınması, yaratıcılıklarından yararlanılması azalır. 6) Büyük örgütler her an parçalanma ya da bölünme korkusu içinde yaşarlar (Başaran, 1982; aktaran Ülker, 1996).

Çatışma ile örgütün büyüklüğü arasında ilişki olduğunu gösterir gözlemler vardır. Selznick, büyük örgütlerde çatışma olasılığının daha fazla olduğunu saptamıştır. Küçük örgütlerde çatışma olasılığının az olması da, amaçlarının ve amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan araç ve yöntemlerin büyük örgütlerinkine kıyasla daha az karmaşık, açık ve belirgin olmaları ile açıklanmaktadır (Aydın, 1984: 25). Öğretmenlerle yöneticiler arasındaki çatışmaların sayısı ve yoğunluğu okul büyüdükçe artmaktadır (Yiğit, 1996:38).

2.3.11. Çıkar Farklılıkları: Çalışanların, örgütün hak ve olanaklarından yararlanmaları konusu, (örneğin, yurt dışına gitme, lojmandan ve kamptan yararlanma, kadro alma, yükselme vb.) örgütte çatışma sebebidir (Peker ve Aytürk, 2000:337). Belirli konularda kişiler veya gruplar farklı çıkarlara sahip olabilirler. Alınabilecek herhangi bir karar veya bir grubun aldığı karar, karşı tarafın çıkarlarını etkileyebilir. Bu tür farklılıklar da önemli bir çatışma kaynağıdır (Koçel, 2001:540). Gücün aşırı ve dengeleri bozucu şekilde kullanımı bazı kümeleri güçsüz bırakabilir. Bu durumda çatışmayı hızlandırır. Mevcut gücünü ve nüfuzunu genişletmek isteyen kişi ve kümelerle statükoyu korumaya çalışan kişi ve kümeler çatışmayı daha da arttırabilir (Yiğit, 1996:48).

2.3.12. Rol Karmaşası: Örgüt yapısı içinde bireyler belli pozisyonları "mevkileri" işgal etmektedirler. Bir mevkiiyi işgal eden herhangi bir kimseden beklenen davranışlar ise o kişinin rolünü oluşturur. Kısacası "rol", örgüt içinde diğerlerinin belirli bir mevkiiyi işgal eden kişilerden bekledikleri davranışların tümüdür. Bir "kimsenin rolüyle ilgili olarak ilişkilerde bulunduğu insanlar grubu (astlar, üstler, aynı düzeydekiler ve örgüt dışındaki) onun "rol-grubu"nu oluşturur.

Örgüt üyelerinin davranışları, rol çatışması veya rol belirsizliği kavramları içersinde ele alınabilir. Rol çatışması, rol grubundaki çeşitli üyelerin söz konusu kimseden farklı şeyler beklemesi durumudur. Rol belirsizliği ise rol grubundaki kimselerin, söz konusu bireye rolünü yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgileri iletmemeleri durumudur. Bunun nedeni, ya bu kimselerin bu bilgiye sahip olmaması ya da kasıtlı olarak vermek istememeleridir. Söz konusu kimsenin örgütsel yapı içindeki mevkii yükseldikçe rol çatışması ve belirsizlik de artmaya başlamaktadır. Rol çatışmasının veya belirsizliğin bir sonucu olarak gerilim altında bulunan kişinin, kendi tepkilerini değiştirmesi çoğu kez gerilimi azaltmakta fakat bundan zarar gören örgütün etkinliği olmaktadır. Söz gelişi, çatışma hissi içinde bulunan bir kişi, kendi rol grubunda bulunan bazı kimselerin normal beklentilerini gömemezlikten geldiği veya tümüyle reddettiği takdirde, işin bir kısmı yapılmamış olarak kalacaktır (Argyris, 1973; aktaran: Ülker, 1996).

Rol grubunun kişiden beklenen davranışları ile algıladıkları arasında fark olduğunda çatışma ortaya çıkacaktır.

2.3.13. Kaynakları Paylaşma: Bireyler ve gruplar arasında çatışma yaratan bir durum da örgütün sınırlı bir kaynağa sahip olmasıdır. Kaynakların sınırlı olması, örgüt üyeleri arasında çatışmaya neden olur. Kıt kaynakları için yarışmayı gizli bir çatışma biçimi olarak alan Pondy'e göre yarışma, örgütteki tarafların kaynaklara ilişkin istemler toplamının, örgütün sahip olduğu kaynaklar toplamını aşması halinde çatışmaya neden olabilir (Aydın, 1984:16). Bir örgütte önemli kararların çoğu, bütçe, ödenek, kadro, araç, gereç, yer gibi kıt kaynakların paylaşımı için verilir. Kıt kaynakların paylaşımına karar verenler genellikle çatışır (Başaran, 1998:198). Örgütteki birey ve grupların kendi etkinlikleri ile ilgili olarak örgütün kıt kaynaklarından pay almaya çalışmaları ve bu payları arttırmak için yarışmaya girmeleri bireyler ve gruplar arasında çatışmaya neden olur. Kaynağın sağlanması ne kadar zor ise, ya da kaynak ne kadar kıt ve karşı taraf için önemli ise çatışmanın gelişme olasılığı ve çatışmanın yoğunluğu o kadar fazla olacaktır (Yiğit, 1996:38). Örgütlerdeki kişi ve grupların faaliyetleri ile ilgili olarak belirli kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını artırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini artıran bir ortam hazırlamaktadır. Özellikle kaynakların zor bulunması ya da kıt olması çatışmayı daha da arttıran bir özelliktir (Koçel, 2001:539).

2.3.14. Bürokratik Nitelikler: Rutinleşme, uzmanlaşma ve standartlaşma bürokrasinin gelişmesine katkıda bulunan belli başlı etkenlerdir. Bu etkenlerin çatışma üzerindeki etkilerini saptamayı amaçlayan çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Selznick, işlerin düzenlenmesinde rutinleşmenin az olduğu yerde çatışma olasılığının arttığını gözlemiştir. İşin yapısı belirlenmediğinde, programlanma tam olmadığında, çatışma durumu görülmüştür (Aydın, 1984:26). Bürokratik örgütlerde, örgütsel devamlılığın bir gereği olarak görülen soyut kurallar dizisi, bürokratik çevre kirlenmesine yol açar. Ayrıca bu kurallar değişimi de engellemektedir (Yiğit, 1996:44).

2.3.15. Denetim Biçimi: Örgütlerde yapılan bazı araştırmaların sonuçları, yakın denetim biçimini çatışma başlatıcı olarak gösterse de, denetim biçimi bir çatışma kaynağı olarak henüz tam olarak saptanmış değildir. Likert, yakın denetimin

genel denetime kıyasla daha çok çatışma yarattığı kanısındadır. Ona göre, personelin kendi işini planladığı ve kontrol ettiği yerde, yapısal ve yetkisel çatışma azalmaktadır (Aydın, 1984:27).

Eğitimdeki denetim, eğitim programlarının birçok yönünü etkileyen eşgüdümündenmiş bir teknik ve sosyal süreçtir. Eğitim kaynaklarının kolektif olarak etkili bir biçimde kullanılması, öğretimin kalitesine etki eden durum ve etkenlerin eleştirici bir yaklaşımla analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesini kapsar (Taymaz, 2002:5).

2.3.16. Yöneticilik Biçimi Arasındaki Farklılıklar: Her yöneticinin kendine has bir yönetim tarzı vardır. Karar verme sürecinden zamanın kullanılmasına kadar her yönetici değişik yollar izleyebilir ve değişik önceliklere sahip olabilir. Eğer yönetici ile astları arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir. Özellikle çalışma düşkünü olarak adlandırılan yöneticilerle astları arasında çatışma çıkması muhtemeldir (Koçel, 2001:540).

2.3.17. Kalıplaşmış Yöntemler: Başaran (1998)'e göre sorunlara kalıplaşmış, dogmatikleşmiş yöntemlerle yaklaşanlar, yeni yöntemler getirenlerle çatışırlar. Özellikle amaçların belirsizliği, kuralların karmaşıklığı, işgörenler arsında çatışma yaratır.

2.4. Çatışma Türleri

2.4.1. Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma

Koçel (2001), çatışma türleri ile ilgili bir sınıflandırma yaparak aşağıdaki sınıflandırmayı yapmıştır. Bunlar:

- 1-Kişilerin kendi içindeki çatışma
- 2-Kişiler arası çatışma
- 3-Kişilerle gruplar arası çatışma
- 4-Grupların kendi içindeki çatışma
- 5-Organizasyonlar arası çatışmadır.

2.4.1.1. Bireysel çatışma: Koçel (2001)'e göre bireysel çatışma bireyin kendi kendine yarattığı çatışmadır. Bireyin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler (davranışlar, kararlar vs.) beklediği veya kendisinden yapabileceğinden fazlasını beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kırıngınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmadır.

Birbirine denk yada birbirine zıt seçenekler karşısında insanın seçme zorluğuna düşmesini anlatır. Kişisel çatışmada ikinci bir kişi yoktur. İşgören olumlu yada olumsuz birden çok seçenekle karşı karşıya kaldığında ve bunlardan birini seçmek zorunda kaldığında kararsızlığa düşmesidir (Başaran, 1998:198).

Örgütlerde en çok görülen bireysel çatışma türleri:

Yanaşma-Yanaşma Çatışması: Bireyler iki olumlu seçenek arasında bir seçim yapmak istediğinde ortaya çıkan bir çatışmadır. Örneğin, çok beğendiği iki oyuncağın birini seçmek zorunda kalan bir öğrencinin durumu buna örnek olarak gösterilebilir.

Kaçınma-Kaçınma Çatışması: Bu tür çatışma iki veya daha fazla olumsuz seçenek arasından birini seçme durumunda ortaya çıkar. Örneğin bir öğrenci ders çalışmak istemiyor. Ama bunun yanında ders çalışmazsa da sınıfta kalabilir. Öğrencinin bu iki durumdan birisini seçmek zorunda kalması kaçınma-kaçınma yaklaşımına bir örnek olarak gösterilebilir.

Yanaşma-Kaçınma Çatışması: Bireyin vereceği kararın hem olumlu hem de olumsuz yanlarının olduğu durumlarda ortaya çıkan çatışmalardır. Örneğin birey teklif edilen işin çok iyi ücretli olmasının yanında kötü bir yerleşim yerinde olması buna örnek olarak gösterilebilir. Bireyin karşı karşıya kaldığı çatışma durumunun çok şiddetli yada hafif olması bireyin kişiliğine bağlıdır. Kimi durumlar, bireyi hafif bir çatışmaya iterken, aynı durumda bir başkasını ağır bir çatışmaya düşürebilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001:397).

2.4.1.2. Bireyler Arası Çatışma: İki veya daha fazla kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir. Bireyler arası çatışma, her bireyin kabul edebilir bir seçeneğe sahip olmasını ve ayrı ayrı seçenekleri tercih etmelerini gerektirir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi bireylerin amaçlarının, izledikleri metotların, sahip oldukları bilgi ve verilerin ve değer yargılarının farklı olmasıdır. Ayrıca kişilerin örgüt içinde oynadıkları rol de çatışmanın kaynağı olabilir. Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır. Buna ilave olarak aynı örgütsel düzeylerde bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalara da rastlanmaktadır. Çalışanlar arasındaki geçimsizlikler, müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bireyler arası çatışma türlerine girmektedir.

Çoğunlukla bireyler arası ilişkilerdeki çatışma ve uyumsuzluk, kaynağını bireylerin kişisel ilişkilerdeki başarısızlığından alırlar. Burada da yine çelişkili davranış tahminleri ve bekleyiş yanılgıları önemli yer tutar. Bununla birlikte bireyin psikolojik yapısı ve daha önceki sosyalleşme sürecinin özellikleri etkili bir öge olarak bireysel ilişkilerde varlığını sürdürecektir.

Kişisel çatışma nedenleri arasında, örgütteki işleyiş düzeninin bozuklukları, ussallık bozuklukları, örgütsel kural ve düzenin bozuk ve hatalı olması, örgütte düzenli uygulama olmaması, yükselme, başarı ve ödül dağılımının adil olmayışı sayılabilir (Başaran, 1982; aktaran: Ülker, 1996).

2.4.1.3. Bireylerle Gruplar Arasındaki Çatışma: Daha çok bireylerin grup tarafından belirli normların kabule zorlaması ile oluşmaktadır (Ural, 1997:32). Grup amaçlarını, normlarını ve izlenen yolu benimsemeyen kişiler grup ile çatışma haline gelecektir. Çoğu kez bu çatışmada grubun amacı ve normlarını benimsemeyen kişiler çatışmayı kaybetmek zorunda kalırlar.

2.4.1.4. Gruplar Arası Çatışma: Örgütlerde en çok rastlanan ve yönetici tarafından en zor olan çatışmadır. Çünkü bazen yönetici de bir grup mensubu olarak çatışan gruba dâhil olabilir (Ural, 1997:32). Böyle olmasa bile, hakem rolü oynasa bile, izleyeceği çözüm metodu eğer grupları tatmin etmezse örgüt faaliyetlerini etkileyecektir. Gruplar arası çatışma için gerekli koşullar üç değişken açısından

özetlenebilir. Ortak karar almak için duyulan ihtiyaç, örgüte katılanların amaçlarındaki farklılık, "gerçeği algılamadaki farklılık bunların varolması gruplar arası çatışma için gerekli koşulları oluşturur (Ülker, 1996:10).

2.4.1.5. Örgütler Arası Çatışma: Bir ekonomik sistem içinde ve açık sistem anlayışı altında çeşitli örgütler her biri ile çatışma halinde olması durumudur (Ural, 1997:32). Rakip örgütler arasındaki çatışma gibi.

2.4.2. Çatışmanın Örgüt İçerisindeki Yerleri İle İlgili Sınıflandırma

Çatışmayı örgüt içindeki yerleri açısından ele alırsak üç şekilde karşımıza çıkar.

1. Dikey çatışma: Ast üst arasındaki çatışmadır. Örgüt içinde yetki ilişkisinin tarafları arasında ortaya çıkan çatışmadır (Ural, 1997:32). Bu tür çatışmalara büyük olasılıkla üst görevlerde bulunan yöneticilerin astlarına baskı yapmaları sonucu oluşur. Böyle çatışmalara genellikle iletişim eksikliği, bilgi yada değerlendirme eksiklikleri olan kurumlarda rastlanır.

2. Yatay çatışma: Örgüt içerisindeki aynı kademede bulunanlar arasındaki çatışmayı ifade etmektedir. Bunlar kişisel düzeyde ortaya çıkabileceği gibi gruplar arasında da olabilir (Ural, 1997:32).

3. Emir-Komuta ve Kurmay Personel Arasındaki Çatışma: En çok görülen ve bilinen bir çatışmadır. Bu çatışmada farklı değer, yargı sistemleri, işgal edilen pozisyon, çalışma tarzları, karşılıklı etki dereceleri, yetki ve sorumluluk önemli derecede etken olarak görülmektedir. Emir-Komuta personeli ile kurmay personel arasında görülen çatışma üstlendikleri rollerin farklılığından ve özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

Emir-Komuta birimlerin karar alıp uygulama yetkileri olduğu gibi yapmış oldukları işlerden ve verdikleri kararlardan dolayı da sorumludurlar. Kurmay personel, danışma ve yol gösterme görevini üstlenmiştir. Emir Komuta personel

kurmay personelden gelen bilgilere yeteri kadar güvenmiyor ve kararlarında kullanmıyor ise çatışmalar ortaya çıkar (Özkalp ve Kirel, 2001:400-401).

2.4.3. Çatışmanın Niteliği İle İlgili Sınıflandırma

Robbins (1986), çatışmayı işlevsel ve işlevsel olmayan çatışma olarak ikiye ayırmıştır.

İşlevsel olmayan çatışma, işletmeyi amaçlarına ulaştırmaktan uzaklaştıran, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak ele almışlardır. Bu görüşlere göre çatışmanın varlığı formal organizasyon yetersizliğine işarettir. Modern yaklaşıma göre de çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Ancak her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak nitelemek mümkün değildir.

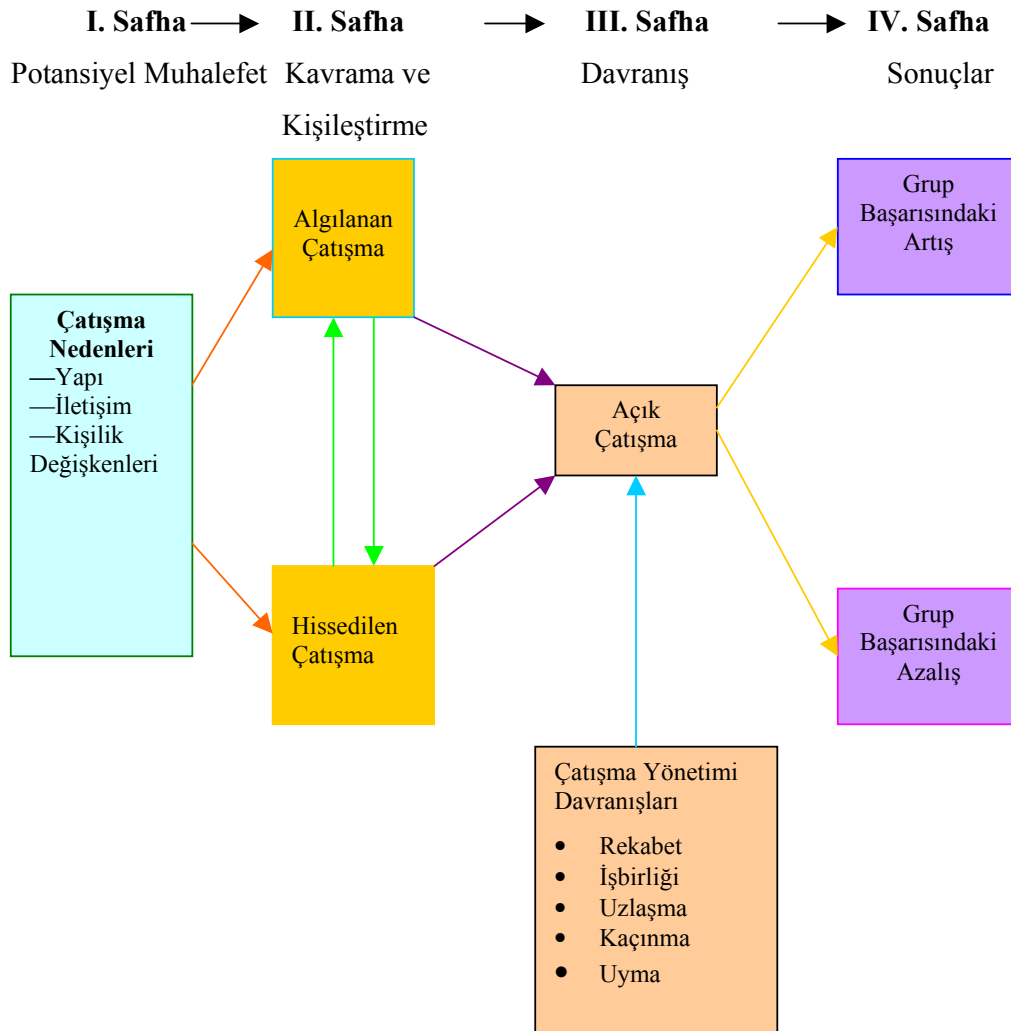
Fonksiyonel olan çatışmalar ise, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar yöneticilerin dikkatini bazı durumlara çekerek onları uyarırlar.

2.5. Çatışma Süreci

Çatışma sürecinin, potansiyel muhalefet, kavrama ve kişileştirme, davranış ve sonuçlardan oluştuğu görüşünü savunan Robbins (1992)'ye göre çatışma süreci aşağıdaki dört aşamadan oluşmaktadır.

Aşama 1: Potansiyel Muhalefet: Çatışma sürecinde ilk aşama çatışmanın doğması için gereken nedenlerin varlığı söz konusudur. Bunlar dorudan doğruya çatışmaya yönelik olmayabilir ama çatışmanın varlığı için vazgeçilmez koşullardır. Çatışma doğacaksa bu şartların bulunması gerekir. Çatışma nedenleri bilinmekle beraber bunlar genellikle 3 kategoriye ayrılır. Bunlar; iletişim, yapı ve kişilik değişikliğidir (Can, 1992:292). İletişim kanallarında meydana gelen aksaklıklar anlama güçlükleri, gürültü, yanlış anlama gibi durumlardır. Özkalp ve Kirel (2001)'e göre, örgütte yatay ve dikey boyutta iletişim eksiklikleri azaltılırsa çatışma yaratacak durumlar da azaltılabilir. İletişim kanallarının etkili kullanılması durumunda çatışma

azalabilir. Yapı ile ilgili değişkenler ise büyüklük, grup üyelerinin işlerindeki uzmanlaşma derecesi, statü ile ilgili davranışlar, üye amaç uzlaşması, önderlik şekli, ödül sistemi, gruplar arası bağımsızlık derecesi gibi durumlardır. İnsan ile ilgili durumlar ise her insanın farklı değer yargılarına, farklı kişilik özelliklerine sahip olmasından doğan nedenler ortaya çıkan durumlardır.



Şekil:2 Çatışma süreci

Kaynak: Stephan P.Robbins. Essentials of Organization Behavior. 1992. s.177.

Aşama II: Kavrama ve Kişiselleştirme: Eğer birinci safhada yer alan durumlardan bir ya da birkaç tanesi bireyde engelleme yaratırsa ikinci aşamada muhalefet durumu ortaya çıkar. Çatışma doğurucu nedenler varsa ve bunların farkına

varılıyorsa bir ya da daha fazla grup ondan etkilenecektir. Buna bağlı olarak da ortaya çatışma çıkacaktır (Robbins, 1986:297–298). Algılanan çatışma aşamasında kişiler çatışma nedenini tam olarak açıklayamazlar. Ancak anlaşmazlığın farkına varıldığı zaman çalışanlarda stres ve gerilim başlar. Algılanan çatışma grup arasında paylaşılmaya başladığı andan itibaren hissedilen çatışma ortaya çıkmaya başlar. Bu durumda grup içinde engelleme ve isteksizlikler açık şekilde görülmeye başlar. Böylece de grup içinde dengesizlikler ortaya çıkar (Özkalp ve Kirel, 2001:388).

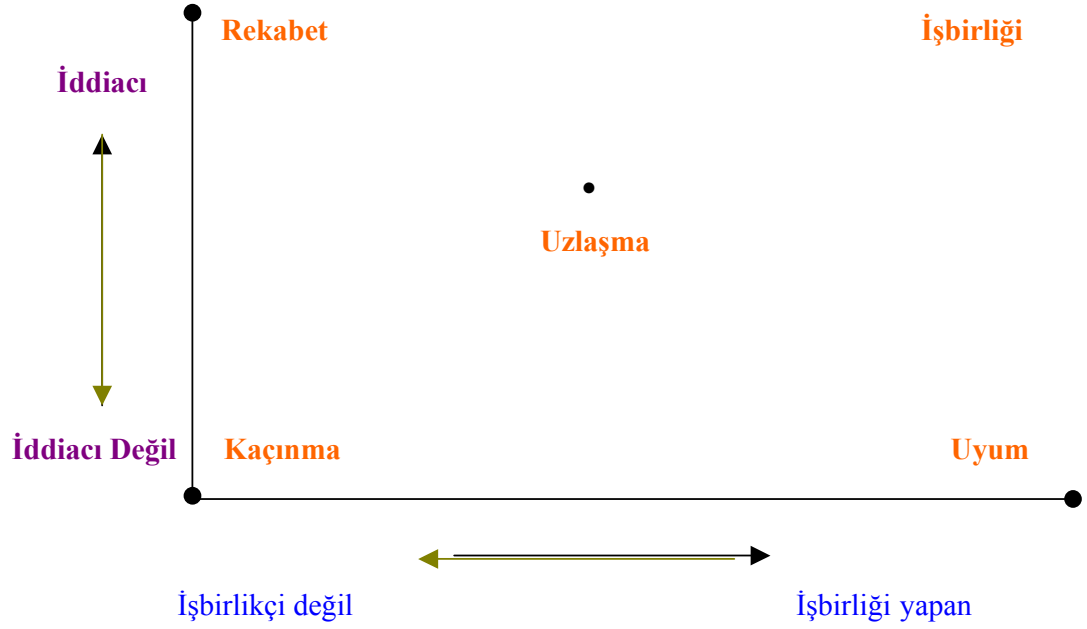
Aşama III: Davranış: Özkalp ve Kirel (2001)'e göre bir kimse diğerlerinin amaçlarını engelleyici ya da çıkarlarını zedeleyen yönde hareketlerde bulunursa çatışma sürecinin üçüncü aşamasına geçilmiş sayılır. Diğerlerini engellemek için bilinçli bir çaba söz konusudur. Bu durumda; çatışma açıkça ortaya çıkacaktır. Bu aşamada çatışmayı yönetici davranışları başlatır. Çatışma açıktır, gruplar çatışmayı yönetecek bir yöntem geliştirecektir.

Aşama IV: Sonuçlar: Açık çatışma davranışının ve çatışma yönetimi davranışının birbirlerini etkilemesi bazı sonuçlara yol açar. Şekil-2'de sonuç aşamasında görüldüğü gibi çatışma grup performansında bir gelişmeye neden oluyorsa sonuç işlevseldir. Tam tersi olarak grup performansı önleniyorsa sonuç işlevsel değildir.

Çatışma grup kararları üzerinde olumlu etki yarattığında, kişiler üzerinde ilgi, merak ve verimliliği arttırdığında olumlu; iletişimi zorlaştırıyorsa, verimi azaltmışsa en önemlisi örgütü amaçlarından saptırmışsa olumsuz sonuçlar doğurmuş demektir (Özkalp ve Kirel, 2001:388).

Çatışma yönetimi davranışları konusunda ise Şekil-3'de görüldüğü gibi tarafların kullanabileceği beş yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyum olarak ifade edilebilir. Burada iki boyut kullanılarak, beş çatışma yönetimi yaklaşımı belirlenmiştir. İşbirliği boyutunda, bir tarafın diğer tarafın çıkarlarını tatmin etme çabasının derecesi, iddia etme boyutunda ise, bir tarafın kendi çıkarlarını tatmin etme çabasının derecesi gösterilmektedir.

Bu boyutlara göre her bir yaklaşımın ifade ettiği anlamı Ural (1997) aşağıdaki gibi açıklamıştır:



Şekil:3 Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının Boyutları

Kaynak: Robert G. Owens. Organizational Behavior in Education. 1995:161

Rekabet: İşbirliği yapmaktan çekinen, her iki tarafın da kendi çıkarlarını düşünmesi

İşbirliği: İddiacı ve işbirliği yapmayı seven, yani karşılıklı olarak çözüm yoluna gidilmesi

Uzlaşma: İddiacı ve işbirliği aşamalarının ortasında kalan, yani her iki grubunda bir şeylerden vazgeçmesi

Kaçınma: İddiacılık ve işbirliği yani yardımlaşma yapmaktan kaçınma, olaylara karşı kayıtsızlık

Uyum: Rekabetçi değil işbirliği yapmayı seven, çoğu kez bireyin çatışmayı önlemek için diğer tarafın çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutması sonucu ortaya çıkan durum.

2.6. Çatışmanın Çözümlemesi

Çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya atılan çatışma çözümü ile ilgili teknikleri ilk defa sistematik ve analitik bir biçimde inceleyen düşünürler, Blake, Shepard ve Mouton'dur. Düşünürler, çatışma çözümlerini, gösterilen çabanın aktif ya da pasif olup olmamasına, çözüm tekniğinin başarısının da şansa bağlılık derecesinin yüksek yada düşük bulunup bulunmamasına göre ele alıp incelemektedirler. Burada araştırmacılar çözüm yollarını önerirlerken çatışmanın niteliğine uygun bir yöntem geliştirmeye özen göstermişlerdir.

Eren (1993)' göre çatışmanın meydana gelmesi mümkün olsa dahi bunu çözecek anlaşmanın mümkün olduğu durumlar da yine aktiften pasife doğru üç seçenek olarak sıralanmıştır. Yazara göre bunlar; 1-Yöneticinin çatışan tarafları yüz yüze getirerek tarafların açık bir anlaşmaya varmasına kadar tartışmaları ve görüşmeleri sürdürmesi olan sorun çözme yaklaşımı; 2-Tarafların orta bir yerde anlaşabilmeleri için karşılıklı pazarlığa oturmaları ve ödün vermeleri; 3-Çatışan tarafların müşterek çıkarları ortaya konarak çatışmanın her iki tarafa da getireceği işbirliğine çağırma kader birliğini ve bir arada yaşama ve mutluluğunu dile getirme çabaları kısaca yumuşatma halidir.

Çatışmanın çözümünde birbirinden çok farklı yaklaşımlar mevcuttur. İlginç bir inceleme biçimi de Reitz tarafından yapılandır. Düşünür çatışma çözümünde yönetimin tutumunu karışmama yaklaşımları ile müdahaleci yaklaşımlar olmak üzere iki ana gruba ayırmaktadır. İlgili çalışmalar incelendiğinde çatışma çözümünde kullanılan belli başlı yöntemlerin şunlar olduğu belirlenmiştir.

2.6.1. Bilmezlikten Gelme 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 bilmezlikten gelme bazen tarafların birbirlerine anlayış göstererek sorunları çözümlemesi 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, 1993:374).

2.6.2. Geciktirme Yaklaşımı: Bu çözüm sorunu bilmezlikten 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.

2.6.3. İnandırma Yaklaşımı: 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 çabalarına inandırma yaklaşımı adı verilir. Örneğin birçok ülke iç kargaşa ve isyanların baş gösterdiği dönemlerde ülkenin bir dış tehlike ile karşı karşıya olduğunu ifade ederek ulusal bütünleşmeyi sağlamaya çalışır. Bu nedenle dış tehlikelerin ve savaşların baş gösterdiği dönemlerde siyasal çekişmeler ve görüş ayrılıkları ikinci plana itilir (Eren, 1993:374).

2.6.4. Yatıştırma Yaklaşımı: Kısa vadeli çıkar hesapları yerine uzun vadede işbirliği ihtiyacının ve bunun taraflara getireceği yararları vurgulamak ve durumun vahim ve acil bir nitelik taşımadığını belirterek, vaziyeti olduğundan daha iyi gösterme çabalarına yumuşatma yaklaşımı adı verilir. Burada yönetici çatışmanın kaynaklarına inmemekte, analitik bir yaklaşımda bulunmamaktadır. Çabaları birleştirmeye çalışmak, bozulup parçalamanın sakıncalı olacağına işaret etmek, gerçek nedenlere inmemek anlamına gelen bu tutum ancak geçici bir baskı niteliği taşıyacaktır ve ileride çatışmayı tekrar gündeme getirecektir (Aydın, 1984:37). Bu yol (Koçel, 2001:543), çatışmaya taraf olanlar arasındaki ortak husus ve çıkarların vurgulanması ve ön plana çıkarılması, farklılıkların ise öneminin azımsanması ve

ikinci plana itilmesi ile ilgilidir. 'Biz bir aileyiz' cümlesi bu durum için bir örnek teşkil edebilir. Ancak çatışmayı ortadan kaldıracak nedenler üzerine gidilmediğinde kısa vadelidir (Girgin, 2003:36).

2.6.5. Kura Çekme Yaklaşımı: Yönetici, tarafların hepsine hak veriyor ve onların belirli bir konuda uzlaşmalarını gerekli görüyorsa bu takdirde sorunun çözümü için tarafların aralarında şanslarına veya kaderlerine razı olma yaklaşımını öne sürebilir. Bu takdirde, kurada haklarını kaybeden taraf ya kaderine razı olacak ancak güdülemesi eksilerek örgütte kalmaya devam edecek ya da saygınlık ve öneminin azaldığını görerek örgütü terk edecektir. Bu nedenle kura çekme yaklaşımı sorunu çözerken bazı önemli kayıplara da neden olabilmektedir (Eren, 1993:372).

2.6.6. Problem Çözme Yaklaşımı: Yönetici çatışan tarafları karşı karşıya getirmekte ve sorunu bütün yönleri ile tartıştıracak 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 çalışmalar taraflar belirli bir anlaşmaya varıncaya kadar devam eder ve bu nedenle oldukça uzun bir zaman alır (Eren, 1993:372-375).

Bu yol kaçınmanın aksine, çatışmanın üzerine tam ve açık olarak gidilmesini önerir. Yönetici burada çatışan tarafları yüz yüze getirerek konunun ayrıntılı bir şekilde tartışılmasını sağlar. Tarafların farklı değer yargılarına sahip oldukları durumlarda bu yol etkin bir sonuç vermektedir (Girgin, 2003:37).

2.6.7. Üçüncü Bir Tarafın (Hakemin) Yargısı: Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorlarsa ve yönetici de onları bir konuda ikna edemiyorsa bu takdirde nesnelliğine (objektifliğine) güvenilen bir üçüncü kişinin veya grubun hakemliğine başvurulabilir. Hakem olarak kullanılan kişinin tarafların her ikisinin de güvenini kazanmış ve tarafsız olarak hareket edeceğine inanılmış bir kimse olması gereklidir. Hakemin kararı ne olursa olsun her iki tarafın da bunu saygı ile karşılaması çözümün etkinliğinde temel koşuldur. Böylece hakem olarak tayin edilen kimse veya grup tarafları ayrı ayrı dinler, onlara çeşitli sorular sorar ve sonunda kararın açıklar (Eren, 1993:376).

Böylece dolaylı yoldan, doğal bir şekilde ve kurnazca sorunlar çözülebilir, çatışma önlenabilir ve taraflar arasında uzlaşma sağlanabilir (Peker ve Aytürk, 2000:362).

2.6.8. Pazarlık Etme ve Karşılıklı Ödün Verme: Bu yöntem tarafların her ikisinin 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. Karşılıklı ödümler (tavizler) sonucunda bir orta noktada anlaşmaya varan taraflardan hiçbiri mağlup veya galip değildir. Ancak, her iki taraf da anlaşmadan hoşnutturlar. Örneğin, işçi işveren ilişkilerinde, toplu pazarlık görüşmeleri, işletmelerde satın alma ve satış görüşmeleri bu tür anlama ve sorun çözme yöntemi olarak nitelendirilebilirler (Eren, 1993:376).

Ancak çoğu kez bu yol ancak geçici bir çatışma yönetimidir, bir süre sonra tarafların yeniden çatışması olağandır (Koçel, 2001:544).

2.6.9. Oylama 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 başvurulmasıdır. Ancak, oylamada görevli bulunan topluluk sorunların çözümünde nesnel (objektif) davranamayacağı gibi söz konusu sorunlara gereken önemi de vermeyebilir ve duygusal davranabilir. Bu nedenle çözüm bazen kuruluşun yararına gerçekleşmeyebilir (Eren, 1993:376).

2.6.10. 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. Ya da çatışmanın sona ermesi halinde tarafları uygun biçimde ödüllendireceğini açıklamaktadır. Taraflar yöneticinin gücünü kabul etmek zorunda kalacaklarından çatışmaya şeklen son verecekler ama yöneticilerin zayıf olduğu bir anda çatışma tekrar başlayabilecektir. Bunun yanında tarafların yenilik ve yaratıcılık gücü ortadan kalkacağı gibi beşeri ilişkilerin zayıflaması personelin güdülemesinin ve moralinin düşmesinden kaynaklanan verimlilik azalması söz konusu olabilecektir (Eren, 1993:377).

Bu yöntem çatışmaların, yöneticinin güç ve otoritesini kullanarak çözümlemesini ifade eder. 'Burada amir benim, bu iş bu şekilde olacaktır' gibi sözler güç kullanımına örnek olarak gösterilebilir. Bu durum çatışmayı çözmeyecek, bir süre sonra çatışmanın tekrar gündeme gelmesine zemin hazırlayacaktır. Fakat bu durum, acil durumlar için başvurulabilir (Girgin, 2003:36).

2.6.11. 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 kaldıramaz. Taraflar iş dışında da birbirleriyle çatışmalarını sürdürebilirler.

2.6.12. Yeni Olanaklar Bulunması: Eren (1993)'e göre eğer çatışma örgütün kıt kaynaklarının azlığından kaynaklanıyorsa, bunun çözümü, olanakları arttıracak çözüm yolları bulmaktır. Böylece finanssal olanaklarını arttıran, kadrolarını genişleten ve ihtiyaçları olan makine ve demirbaşlara kavuşan bölümler veya kişiler çatışmayı durduracak ve birbirleriyle anlaşabileceklerdir.

2.6.13. Kaçınma Yöntemi: İnsan da dâhil tüm canlılar çatışmayı engellemede izledikleri en doğal yol kaçınmadır. Karşıt grupların yüz yüze gelmemeleri, çatışmadan etkili bir kaçınma yöntemidir. Kesin bir çözüm yolu olmasa da kısa bir süre için başarılı bir seçenektir (Aydın, 1984:36). Bu tutum çatışmayı görmezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici çatışmalarda açık olarak taraf olmaz ve çatışmaya direk olarak müdahale etmez. Çatışmaların önemsiz olduğu durumlarda, çatışmanın çatışan taraflarca daha etkin olarak çözülebileceği durumlarda bu yola başvurmakta fayda vardır (Girgin, 2003:37).

2.6.14. Çoğunluk Oyu: Bazı durumlarda yöneticiler çatışmayı çözmek için çoğunluğun benimsediği durumu kabul edebilirler. Buradaki esas amaç çoğunluğun dediğini yaparak çatışmayı önlemektir (Koçel, 2001:545).

2.6.15. Pazarlık: Bu modele göre çatışmalar ya yardımlaşma ya da pazarlık yahut güç gösterisi ile sonuca ulaştırılmak durumundadır. Böylece kişi yada kişiler çatışmadan geçici de olsa kurtulma imkanı bulabilirler (Girgin, 2003:37).

2.6.16. Çatışma Kaynağının Ortadan Kaldırılması: Bunun amacı çatışmaya neden olan durumları ortadan kaldırılmasıdır. Kıt kaynakların paylaşılmasının neden olduğu çatışmalarda kaynakların artırılması, bu yolun bir uygulamasıdır. Bu kaynaklar finanssal olabilir, insan gücü olabilir, araç-gereç olabilir, hatta fiilen işgal edilen yer olabilir (Koçel, 2001:545).

2.7. Çatışmanın Sonuçları

Örgütsel açıdan çatışma, ya olumlu ya da olumsuz sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bazı düşünürlerce çatışma gelişmenin en önemli ögesi olarak görülür. Bu açıdan örgütsel çatışma örgütteki sorunların belirgin bir şekil kazanması ve çözümlenmesi ile sonuçlanacağından örgütün yeni bir aşamaya ulaşacağı düşünülebilir. Diğer yönden çatışma, amaçlardan sapma, duygusal gerginlikler para ve iş gücü kaybı, örgütsel verimliliğin düşmesi gibi olumsuz sonuçlar da doğurabilir. Çatışma çözümleri tarafların ortak kabulüne ve eşit tatminine dayanmadığında örgüt yönünden kayıplar büyüyecektir.

Çatışmanın örgüt üzerinde olduğu kadar örgüt üyeleri üzerinde de etkileri vardır. Örgüt üyeleri arasında güven, saygı ve dostça ilişkiler azalarak düşmanlık artabilir, işe gelmeme, geç gelme, işi yavaşlatma, örgütten ayrılma olaylarında artış görülebilir.

Bireyleri tatmin etmeyen bir sonuç çatışmayı açık ya da gizli olarak daha da kuvvetlendirici bir rol oynar. Bireyin örgüte ve işe karşı ilgisi azalabilir ve çekilme, kayıtsız kalma yönünde davranışlar ortaya çıkabilir. Böyle bir davranış, çatışmayı daha da kuvvetlendirici bir rol oynar. Çünkü çekilme ve kayıtsız kalma,

haberleşmenin azalması ve kesilmesi güvensizliğin ortaya çıkması ve karşılıklı yardımlaşma ortamının kaybolması ile sonuçlanır (Koçel, 1984; aktaran Ülker, 1996).

Başaran (1998)'e göre çatışmanın olumlu ve olumsuz etkileri şu şekilde toplanabilir. Yararlarına baktığımızda, örgüt kendisine çeki düzen verip, üretim eylemlerini ön plana çıkarabilir. İşgörenler arasında işbirliği aratabilir. Örgüt iyi dönütler elde ederek yeni hedefler belirleyebilir. Çatışma örgüt içinde yenilikler sağlayabilir. Örgütte iyileşme ve yenileşme sağlanabilir. İşgörenler üzerinde etki yaparak onlardaki tembelliği ortadan kaldırabilir. Çatışma işgörenlerin görüşlerini genişletebilir; ilgisini yeni alanlara yöneltebilir; dostluğunu pekiştirebilir; kendilerini sınamalarına yol açabilir. Örgüt içi iletişimin hızlanmasına ve örgütün kaynaklarının daha dengeli dağılmasına neden olabilir.

Zararları ise; çatışmalar birbirlerini rakip görürlerse örgüt zarar görebilir. Çalışanlar, örgüt içi iletişimi kendilerine göre yorumlayabilirler. Kişiler, birbirlerine karşı kalıplaşmış davranışlarda bulunabilirler. Çalışanların ruh sağlığı, psikolojik durumları zarar görebilir. Örgütte zaman, para ve emek harcamaları boşa gidebilir. En önemlisi de örgüt amaçlarından sapabilir.

Bingöl (1998) ise çatışmanın işlevsel ve işlevsel olmayan sonuçlarını ortaya koymuştur.

İşlevsel sonuçları

1-Çatışma sonucu belli bir durumdaki sorunlar çözülüp birlik yeniden sağlanabilir.

2-Çatışma sonucu eski liderlerin yetersiz ve etkisiz kalması ile örgüte yeni bir liderlik biçimi gelişme gösterebilir.

3-Çatışma sonucu eski amaçlar, yerlerini yeni ve daha uygun amaçlara bırakabilir.

4-Çatışma bireyler ya da gruplar arasında enerji artışında bulunabilir.

5-Çatışmaların kendilerini tanımlarına ve kendini yenilemelerine yardımcı olur.

İşlevsel olmayan sonuçları

- 1-Çalışanların üzerinde ters etki yaparak onların sağlığını bozabilir.
- 2-Zaman ve paranın boşa gitmesine neden olabilir.
- 3-Örgüt içindeki koordinasyon ve denetim bozulabilir.
- 4-Taraflar kendilerini üstün görebilirler bu da bireyler üzerinde sorun yaratabilir.

Bunlara benzer bir açıklama yapan Gürsel (1997)'e göre ise, çatışmanın örgüte sağladığı yararları şöyle özetlemek mümkündür: Çatışma sonucunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacı ile tüm yaratıcılıklarını ortaya koyarak, orijinal ve yeni fikirler ortaya çıkaracak, bunlardan örgüt yönetimi de yararlanma imkânı bulabilecektir. Uzun süredir sürüncemede kalan ve bir türlü çözüme kavuşturulamamış örgütsel ve bireysel sorunlar incelenerek çözümlenecek, bireylerce gerilim azalacaktır. Örgütsel etkinliği ve verimliliği uzun süredir olumsuz ölçüde etkileyen birçok sorun su yüzüne çıkacak, tansiyon, ilgi ve çözüm üçlüsü bir araya gelerek güdülenmeyi arttıracaktır. Çatışan bireyler veya taraflar çatışma ile kendi bilgi yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına sahip olabileceklerdir.

Sonuç olarak, örgütlerin çatışmadan tamamen arındırılmasını söylemek mümkün değildir. Örgütlere, çeşitli nedenlerden kaynaklanan çatışmalarla birlikte yaşamak zorundadır. Ancak ortaya çıkan çatışmaların örgütsel verimliliği ve etkiliği örgüt-birey uyumunu olumsuz olarak etkilemesine izin vermeden çözümlenmesi gerekir. Yönetici, çatışmanın doğal olduğunu kabul edip, çatışmaya neden olan durum ve koşullardan yararlanarak daha sağlıklı bir örgütsel yapı ve davranışlar görüntüsü oluşturmalıdır. Bunu gerçekleştirdiğinde kaçınılmaz bir olgudan yararlanmış ve yapıcı yönde kullanmış olacaktır. Bu ise yöneticilerin yönetim konularında bilgi ve beceri sahibi olmaları ile yakından ilgilidir.

2.8. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu başlık altında, literatür taramasında ulaşılmış olan bazı araştırmalara ilişkin sonuçlar sunulmuştur.

Demirbolat tarafından 1997 yılında “İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışmaya Neden Olabilecek Durumların Çatışma Yaratma Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” adı altında bir doktora çalışması yapılmıştır.

Araştırmadan çıkan sonuçlara baktığımızda yöneticiler ve öğretmenler arasında örgütsel çatışma, yönetim süreçleri boyutunda karara katılma, denetleme ve değerlendirme konularında yoğunlaşılırken; insan ilişkileri boyutunda saygı, güven, önyargı, iletişim, dedikodu, politik görüş, tutumların yansıtılmaması ve gruplama konularında yoğunlaştığı görülmektedir. Öğretmenler arasında çatışmanın dedikodu, kademeler arası görev dağılımı, kademeler arası uyum ve kademeler arası statü farklılıklarında yoğunlaştığı, yöneticilerin özellikle kendi davranışlarından kaynaklanan çatışma durumlarının çatışma yaratma derecelerini, öğretmenlere oranla daha düşük düzeylerde algıladıkları, bir anlamda yöneticilerin kendilerinden kaynaklanan çatışma durumları karşısında nesnel olmadıkları, yöneticiler öğretmenlerin kendi aralarında yaşadıkları çatışma durumlarının çatışma yaratma derecesi konusunda öğretmenlerle benzer algılama düzeylerine sahip olmadıkları saptanmış, elde edilen bulgular doğrultusunda önerilerde bulunulmuştur.

Taşkın tarafından 1994 yılında “Kız Meslek Liselerinde Yönetmenlerle Öğretmenler Arasında İlişki Bozukluğu Yaratın Konular” adlı yüksek lisans tezi yapılmıştır. Hazırlanan anket her iki gruba da uygulanmış ve tüm grup için elde edilen veriler altılı derecelendirme ölçeğinde önem sırasına göre dizilmiş; genel hizmetler alanında, işgören hizmetleri alanında, öğrenci hizmetleri alanında ve bütçe işleri alanında yönetmenlerle öğretmenler arasında orta ve önemsiz derecede ilişki bozukluğu saptanmıştır.

Girgin tarafından 2003 yılında ‘İlköğretim Yöneticilerinin Çatışmaya Bakış Açıları ve Yönetme Biçimleri’ adlı yüksek lisans tezinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmada yöneticilerin çatışmaya bakış açıları ve çatışmayı yönetme

biçimleri kıdem değişikliğine bağlı olarak değerlendirildiğinde anlamlı düzeyde bir fark bulunmuştur. Araştırmada yöneticilerin çatışmalara bakış açıları ve yönetme biçimleri branş değişikliklerine bağlı olarak anlamlı bir fark göstermemekle beraber, yöneticilerin verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde sınıf öğretmenliğinden mezun yöneticilerin diğer alanlardan mezun olan yöneticilere oranla, çatışmalara çağdaş baktıkları, çatışmaların çözümünde çağdaş yönetim biçimlerini tercih ettikleri görülmüştür. İlköğretim yöneticilerinin çatışmalara bakış açıları ve çatışmaları yönetme biçimleri, kurs ya da seminer alıp almama değişkenin bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılık göstermiştir. İlköğretim yöneticilerinin çatışmalara çağdaş bakış açısı ile yaklaştıkları, çatışmaların çözümünde çağdaş yönetimin bir parçası olan uzlaşmacı yönetime daha sık başvurdukları görülmüştür. Yöneticilerin, çatışmaya bakış açıları ile çatışmayı yönetme biçimleri arasında anlamlı düzeyde korelasyon ilişkisi gözlenmiştir. Çatışmaya çağdaş bakış açısı ile uzlaşmacı çatışma yönetim biçimi arasında da anlamlı düzeyde korelasyon ilişkisi saptanmıştır.

Aydın (1979), “Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yolları” adlı araştırmasında, görevsel doyum, örgüt hiyerarşisinde değişik düzeylerde bulunan yöneticileri, kendilerine verilen emirler ve kendilerinin verdikleri emirleri arasındaki tutarsızlık ve görev yetki belirsizliği boyutunda yöneticilerin algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada şu sonuçlara varılmıştır: Yöneticilerin parasal, sosyal ve psikolojik olarak nitelendirilebilecek durumlarda, görevlerinin tatmin edileceğine ilişkin algıları ile hiyerarşik düzeyleri arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Görev ve yetki tam olarak belirlenmemiş olarak algılanmış ve görev ve yetkilerdeki belirsizliğin üst düzey yöneticilerde daha da arttığı gözlenmiştir. Yöneticiler, veriler emirler arasında tutarsızlık bulunduğu kanısında bulunmuşlardır. Buna neden olarak da yasa ve kuralların belirsizliğini, daha üst yöneticilerin farklı isteklerini, iletişim sisteminin bozukluğunu, çeşitli baskıları ve yönetim biliminin temel ilkelerinin bilinmemesini göstermişlerdir.

Ural’ın 1997 yılında ‘İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri’ adlı doktora tezinde ise şu sonuçlara ulaşılmıştır:

İlköğretim okullarında yöneticilerle öğretmenler arasındaki çatışmaların yönetilmesinde kullanılan yöntemler her üç denek grubu tarafından da; problem

çözme, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme şeklinde sıralanmıştır. İlköğretim okullarındaki yönetici öğretmen çatışmaların yönetilmesinde problem çözme ve uzlaşma yöntemlerinin ilk sıralarda kullanıyor olması, tarafların çatışmayı olumlu algılamakta olduklarını göstermektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede; problem çözme ve uzlaşma yöntemlerini her zaman, kaçınma yöntemini genellikle ve arasıra, ödün verme yöntemini arasıra kullandıkları, hükmetme yöntemini ise hiç bir zaman kullanmadıklarını belirtmişlerdir.

I. kademe öğretmenleri, yöneticilerinin çatışmaları yönetmede problem çözme yöntemini her zaman, kaçınma, ödün verme ve uzlaşma yöntemlerini genellikle, hükmetme yöntemini ise arasıra kullandıkları görüşündedir.

II. kademe öğretmenleri ise yöneticilerinin çatışmaları yönetmede problem çözme, kaçınma ve uzlaşma yöntemlerini genellikle, ödün verme ve hükmetme yöntemlerini ise arasıra kullandıkları görüşündedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin; görevli oldukları ilköğretim okulu kademesi, yöneticilik eğitimleri, yöneticilik kıdemleri, çalışmakta oldukları okuldaki yöneticilik süreleri, çalışmakta oldukları okuldaki öğretmen sayısı ve çalışmakta oldukları okulun bulunduğu yerleşim birimi değişkenlerinin, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemler üzerinde etkili olmadığı sonucuna varılmıştır.

I. kademe öğretmenlerinin, yöneticilerinin çatışma yönetimi yöntemlerini kullanmalarına ilişkin görüşlerinin; mesleki kıdemleri, çalışmakta oldukları okuldaki görev süreleri ve çalışmakta oldukları okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerinden etkilenmediği gözlenmiştir. II. kademe öğretmenlerinin çatışma yönetimi yöntemlerinin kullanılmasına ilişkin görüşlerinin ise değişkenlerin tamamından etkilendiği gözlenmiştir. Her iki öğretmen grubunun eğitim düzeyleri ve çalışmakta oldukları okulun bulunduğu yerleşim biriminin, yöneticilerin çatışmaları yönetme yöntemlerini kullanmalarına ilişkin görüşlerini etkilemiş olması, eğitim düzeyleri arasında çatışma ve çatışma yönetimine ilişkin alınan eğitimin farklılığını ortaya koyarken, okulun bulunduğu yerleşim birimine ait çevre faktörünün de yönetici davranışları üzerindeki etkisini ortaya çıkarmıştır.

Alanda yapılan bir başka çalışma da **Yiğit** tarafından 1996 yılında yapılan ‘İlköğretim Okullarındaki Yönetmenlerle Öğretmenler Arasındaki Çatışma

Kaynakları' adlı yüksek lisans tezidir. Tezde şu sonuçlara varılmıştır:

Yöneticilerle öğretmenler arasında okulun temizlik işleri ile işlik ve dersliğin temizlik işleri gibi konularında 'orta' düzeyde çatışma bulunmuştur. Yöneticilerle öğretmenler arasında eğitim araç gereç yetersizliği, okul kütüphanesinin yetersizliği, okuldaki harcamaların yetersiz olması, oyun alanı yetersizliği, boş geçen derslerin doldurulması, rehberlik hizmetleri, lavobaların yetersizliği, çevrenin korunması, öğrenme güçlüğü olan öğrenciler, araç gereç donanımının satın alımı, tuvaletlerin yetersizliği, öğretmene tahkikat açılması, dersliğin donatılması konularında 'az' düzeyde çatışma bulunmuştur. Okuldaki öğretmenler arsında okuldaki harcamaların dengesiz olması, öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılması, hizmet içi eğitime öğretmen seçimi, mazeret izni, öğrenci sağlık işleri, ısıtma, koridorun darlığı, derslik seçimi, öğrenci beslenmesi, dersliğin badana ve boyası konusunda 'çok az' düzeyde çatışma bulunmuştur. Yönetmenlerle öğretmenler arasında; ısıtma, dersliğin badana ve boyası, koridorun darlığı, dersliğin donatılması, öğrenci beslenmesi, öğrenci sağlık işleri, mazeret izni, derslik seçimi, çevrenin korunması, oyun alanı yetersizliği, işlik ve dersliğin temizlik işleri, boş geçen derslerin doldurulması vb. konularda 'orta' düzeyde uzlaşma sağlandığı bulunmuştur.

Yine bu alanda bir başka çalışma **Elma** tarafından 1998 yılında yapılan çalışmadır. 'İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlilikleri' adlı tezde şu sonuçlara varılmıştır:

Öğretmen ve yöneticilerin, çatışma kavramına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çatışmanın kaynaklarını belirleme yeterliliklerine ilişkin öğretmen yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Çatışmaya neden olan iletişim engellerini belirleyebilme yeterliliklerine ilişkin olarak yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken, öğretmenler yöneticileri düşük düzeyde yeterli bulmaktadırlar. Çatışmanın etkilerini kestirme yeterliliklerine ilişkin öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Çatışmaya taraf olanların tepkilerini kestirebilme yeterliliklerine ilişkin olarak yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken, öğretmenler yöneticileri "biraz" yeterli bulmuşlardır. Çatışmayı yönetmede uygun yöntemleri kullanma yeterliliklerine ilişkin olarak, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı

farklar bulunmuştur. Çatışmaya taraf olanların amaçlarını bütünleştirebilme yeterliliklerine ilişkin olarak yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken, öğretmenler yöneticileri “biraz yeterli” bulmuşlardır. Çatışmayı örgütün amaçlarına uygun yönlendirme yeterliklerine ilişkin olarak, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Bu yeterliklerine ilişkin olarak yöneticiler kendilerine büyük ölçüde yeterli bulurken öğretmenler yöneticileri “biraz” yeterli bulmuşlardır.

Uğurlu ise 2001 yılında hazırladığı ‘İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri’ adlı tezinde şu sonuçlara varmıştır:

Öğretmen algılarına göre müdürlerin en çok kullandıkları çatışma yönetme stilinin tümleştirme, en az kullandıkları çatışma yönetme stilinin ise hükmetme olduğu saptanmıştır. Sosyo-ekonomik düzeyi yüksek olan gruplarda görev yapan müdürlerin tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma çatışma yönetme stili alt boyutlarını, orta düzey ve alt düzey gruplarda görev yapan müdürlere göre daha fazla kullandıkları saptanmıştır. Müdürlerin kullandıkları çatışma yönetme stillerine ilişkin öğretmen algılarında cinsiyetlerine göre önemli bir farklılık görülmemiştir. Müdürlerin kullandıkları çatışma yönetme stilleri, öğretmenlerin kıdemlerine göre farklılık göstermiştir. Müdürlerin kullandıkları çatışma yönetme stilleri kullanma dereceleri, öğretmenlerin algılarında branşlarına göre tümleştirme, ödün verme, uzlaşma ve kaçınma alt boyutunda önemli farklılık göstermektedir. Hükmetme alt boyutunu ise branşı güzel sanatlar olan öğretmenler müdürlerin daha fazla kullandığını düşünmektedir. En son mezun olunan okul türünün öğretim düzeyine göre müdürlerin kullandıkları, ödün verme ve uzlaşma çatışma yönetme stili alt boyutuna ilişkin algılarında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Hastanelerdeki çatışma nedenlerini belirlemeye çalışan **Doğrusöz** (1987), Hacettepe Üniversitesi uygulama hastanesinden seçilen bir örneklem üzerinde çalışmıştır.

Araştırmanın sonunda; maaşlarını, yükselme olanaklarını, kararlara katılmayı, yetkilerini, yetki ve sorumluluk dengesini, çalışmaların ilgililerce takdir edilmesini ve yaptıkları işten elde ettikleri doyumu yetersiz buldukları ortaya çıkmıştır. Bunun yanında hastanede çatışmaya neden olan en önemli nedenler; işlerin yoğun olması, görevlerin tam olarak belirlenmemiş olması, malzeme, makine, bütçe gibi

kaynakların yetersiz olması veya ortaklaşa kullanılması, personelin işi zamanında ve yeterince yerine getirememesi olarak ortaya çıkmıştır.

Korkmaz (1994), “Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri” konusunda yaptığı çalışmasında, genel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler arasında; politik uygulama ve tutumlarının, bürokratik niteliklerinin, mesleki nitelik ve kişilik değerlerinin bireysel davranış etkilerinin ve iletişim bozukluklarının çatışma nedenleri olup olmadığını ve bunları birer neden olarak algılama üzerinde cinsiyetin, görev türünün, mesleki kıdemin ve öğrenim durumunun etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlayan bir çalışmadır. Araştırma, Ankara ili merkez ilçelerinde yer alan 10 genel lisede görev yapan 60’ş yönetici ve 285’i öğretmen olmak üzere 354 denek üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda; genel liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticiler kendilerinin sahip olacağı politik uygulama ve tutumların, bürokratik niteliklerin, mesleki nitelik ve kişilik değerlerinin, bireysel davranış etkenlerinin ve iletişim bozukluklarının okullarda çatışma yaratan sebepler olabileceği görüşündedirler. Deneklerin demografik değişkenlerinden görev türü ve cinsiyet çatışmaya sebep olan durumlar üzerinde etkili bir faktör iken, mesleki kıdem ve öğrenim durumu bu durumlar üzerinde etkili bir faktör olmadığı ortaya çıkmıştır (Demirci, 2002:62).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli; evren ve örnekleme; veri toplama yöntemi ve toplanması; verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması ile ilgili çalışmalar açıklanmış; veri toplama aracının özellikleri belirtilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Ortaöğretim okullarında, öğretmen ve yöneticiler arasındaki, çatışma ve uzlaşma alanlarını betimlemeyi amaçlayan bu çalışmada nicel verilere dayalı tarama modeli uygulanmıştır. Bu teknik kişisel yargılara dayalı davranışlara ilişkin araştırma soruları için uygun görülmektedir (Kaptan, 1998:61). Buna bağlı olarak ortaöğretim okullarının öğretmen ve yöneticilerine göre çatışma alanları ve uzlaşma düzeylerine ilişkin algıları, var olduğu şekliyle bu ölçek sayesinde betimlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2005-2006 eğitim öğretim yılı Bolu ilinde merkez ilçede yer alan resmi orta öğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmuştur.

Bolu İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan verilere göre merkeze bağlı 16 resmi ortaöğretim okulu bulunmaktadır. Araştırmada evrendeki okulların tümünü kapsayacak şekilde, olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit tesadüfi örnekleme yönteminde, evreni oluşturan her birimin örneklem içerisinde yer alma olasılığı aynıdır. Diğer bir anlatımla, birimler birbirinden bağımsız olarak eşit seçilme şansına sahip olmaktadır. Evren hacmi N, örneklem hacmi n olarak alındığında evrendeki her birimin seçilme olasılığı n/N olacaktır (Ural ve Kılıç, 2005:32).

Araştırma; evrende yer alan ortaöğretim okullarındaki 595 öğretmen ve 65

yönetici arasından “tesadüfî örnekleme” yoluyla seçilen 300 öğretmen ve 55 yönetici olmak üzere toplam 355 kişi üzerinde yapılmıştır. Anketler araştırmaya katılmak isteyen öğretmen ve yöneticilere uygulanmıştır.

3.3. Verilerin Toplanması

Bu başlık altında veri toplama araçları ile verilerin elde edilmesindeki uygulama yer almaktadır.

Araştırmada yararlanılmak üzere ilgili literatür incelenmiş ve konu ile ilgili tez, kitap, makale ve diğer kaynaklar taranmıştır.

Örnekleme kapsamına alınan ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerden, araştırma amaçları doğrultusunda bilgi toplamak için anket tekniği uygulanmıştır. Bu araştırmada öğretmenlere ve yöneticilere uygulanan anket 3 bölümden oluşmaktadır (Ek-1).

Birinci bölümde, anketi yanıtlayacak öğretmen ve yöneticilerin kişisel durumlarına ilişkin soru yer almaktadır. İkinci bölümde ortaöğretim okullarında öğretmen ve yöneticilere göre çatışma alanları, üçüncü bölümde ise çatışma alanı olan bu konularda ne derece uzlaşma sağlandığını ölçmek amacıyla, Yiğit (1996) tarafında geliştirilen “Okullarda Çatışma Alanları ve Uzlaşma Ölçeği” (Ek 1) yer almaktadır.

Ankette, (6) *Pek Çok*, (5) *Çok*, (4) *Orta*, (3) *Az*, (2) *Çok Az*, (1) *Hiç* seçeneklerinden oluşan altılı likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır.

Anket formunda yer alan 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9., 10., 12., 16., 17., 18., 19., 20., 21. sorular genel hizmetler alanında çatışma düzeyini, 13., 24., 25., 27. sorular öğrenci hizmetleri alanında çatışma düzeyini, 1., 2., 4., 14., 23. sorular işgören hizmetleri alanında çatışma düzeyini, 11., 15., 22., sorular bütçe hizmetleri alanında çatışma düzeyini; 30., 31., 32., 33., 34., 35., 36., 37., 39., 43., 44., 45., 46., 47., 48. sorular genel hizmetler alanında uzlaşma düzeyini, 40., 51., 52., 54., sorular öğrenci hizmetleri alanında uzlaşma düzeyini, 28., 29., 41., 50., 53., sorular işgören hizmetleri alanında uzlaşma düzeyini, 38., 42., 49. sorular ise bütçe hizmetleri alanında uzlaşma düzeyini ölçmektedir.

Ortaöğretim okullarında çatışma kaynakları ve uzlaşma anketinde altılı

derecelendirme uygun olarak elde edilen ortalama puanların derecelendirmesi 1 ile 6 arası altı eşit parçaya bölünerek elde edilen değerler aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır.

Ağırlık	Seçenek	Sınırları
1	Hiç	1.00–1.82
2	Çok Az	1.83–2.65
3	Az	2.66–3.48
4	Orta	3.49–4.31
5	Çok	4.32–5.14
6	Pek Çok	5.15–6.00

Adı geçen ölçeğe araştırmacı tarafından güvenirlik analizi için en yaygın kullanıma sahip olan alfa (Cronbach) yöntemi ile güvenirlik analizi yapılmıştır. Anketin bütünü için $\alpha = 0.84$ olarak bulunmuştur.

Ölçek, sekiz faktöre ayrılmıştır. Her bir faktörün oranlarına bakıldığında ise birinci faktörün açıkladığı varyans oranının %19.20, ikinci faktörün %12.02, üçüncü faktörün %9.52, dördüncü faktörün %8.37, beşinci faktörün %7.68, altıncı faktörün %7.41, yedinci faktörün %7.16, sekizinci faktörün %3.26 olduğu ve toplamda ise 74,64 olduğu görülmüştür. Ölçeğin alfa katsayılarına bakıldığında ise; birinci faktörün alfa katsayısının 0.95, ikinci faktörün 0.84, üçüncü faktörün 0.80, dördüncü faktörün 0.87, beşinci faktörün 0.95, altıncı faktörün 0.85, yedinci faktörün 0.84, yedinci faktörün ise 0.84 olduğu görülmüştür (Tablo 1). Alfa katsayılarının değerlendirilmesinde; alfa katsayısı 0.40'ın altında olması halinde güvenilir olmadığı, 0.40 ile 0.60 arasında olması halinde ölçeğin düşük güvenirlikte olduğu, 0.80 ile 1.00 arasında olması halinde ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Özdamar, 1999:522). Bu verilere göre araştırmada kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 1. Ortaöğretim Okullarında Çatışma Alanları ve Uzlaşma Ölçeği Faktörlerinin Açıkladığı Varyans Oranları ve Alfa Katsayıları

Faktör	Açıkladığı Varyans	Alfa Katsayısı
Genel Hizmetler Alanında Çatışma	19.20	0.95
Öğrenci Hizmetleri Alanında Çatışma	12.02	0.84
İşgören Hizmetleri Alanında Çatışma	9.52	0.80
Bütçe Hizmetleri Alanında Çatışma	8.37	0.87
Genel Hizmetler Alanında Uzlaşma	7.68	0.95
Öğrenci Hizmetleri Alanında Uzlaşma	7.41	0.85
İşgören Hizmetleri Alanında Uzlaşma	7.16	0.84
Bütçe Hizmetleri Alanında Uzlaşma	3.26	0.84
Toplam	74.64	--

Bu bulgulara göre “Ortaöğretim Okullarında Çatışma Kaynakları ve Uzlaşma Ölçeği”nin sekiz faktörlü geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu kabul edilmiştir.

Araştırma uygulamalarına başlamadan önce anket için Atahan YİĞİT ile iletişim kurulmuş, kendilerinden anketin kullanılması konusunda izin istenilmiş ve bu konudaki gerekli izin ve yardım alınmıştır.

Önceden belirlenen okullara tek tek gidilerek okul müdürleriyle anketin kullanılabilmesi için görüşülmüş, anketlerle ilgili izin kendilerine tebliğ edilerek bu konuda yardımcı olmaları istenmiştir.

Anket bizzat araştırmacı tarafından öğretmen ve yöneticilere dağıtılmış, toplanmasında ise okul idarelerinden ve bazı öğretmenlerden yardım alınmıştır. Ayrıca öğretmenlere araştırma konusu ve anketlerin doldurulması ile ilgili bilgiler bizzat araştırmacı tarafından aktarılmıştır.

Tablo 2. Dağıtılan ve Dönen Anket Sayıları ve Oranları

Görevi	Dağıtılan Anket	Dönen Anket	Geçerli Anket	Dönüş Oranı
Yönetici	55	50	50	%90.9
Öğretmen	300	255	249	%83
Toplam	355	305	299	%84.2

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak anketler MEB'den (Ek 2) izin alınarak 300 öğretmen ve 55 yönetici olmak üzere toplam 355 kişiye elden dağıtılmış ve aynı şekilde elden toplanmıştır. Öğretmenlere dağıtılan anketlerden 255 geri dönmüş yapılan inceleme sonucunda öğretmen anketlerinin 249 geçerli kabul edilmiştir. Yöneticilere dağıtılan anketlerin ise 50'si geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranları tablo 2'de gösterilmiştir.

3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Anket aracılığı ile toplanan veriler araştırmacı tarafından bilgisayarda SPSS for Windows paket programına kaydedilmiş ve veriler analiz edilmiştir. Öğretmen ve yöneticilerin çatışma ve uzlaşma düzeylerini belirlemek için her bir ifadeye ilişkin; yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma kullanılarak birinci alt probleme yanıt aranmıştır. Alınan yanıtlarda yöneticiler ve öğretmenlerin yanıtları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem için t testi (Independent Samples T Testi) ile analiz edilerek ikinci alt probleme yanıt aranmıştır.

Araştırmada anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak alınmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, araştırma sorularına uygun olarak tablolara dönüştürülerek yorumlanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR ve TARTIŞMA

Bu bölümde, ortaöğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticilerden anket aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Her alt probleme ilişkin sorular tablolar çizilerek değerlendirilmiştir.

4.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumlar

Bu bölüm iki alt başlıktan oluşmaktadır. Birinci başlıkta, ortaöğretim okullarında yöneticilerle öğretmenler arasındaki çatışma alanları, ikinci başlıkta ise, çatışma alanlarında ne derece bir uzlaşma sağlandığı araştırılmıştır.

4.1.1. Ortaöğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki Çatışma Alanları

Bu bölümde “*Ortaöğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticilerin; genel hizmetlerde, öğrenci hizmetlerinde, işgören hizmetlerinde ve bütçe hizmetlerinde çatışma alanları ile ilgili görüşleri nelerdir?*” sorusuna cevap aranmıştır.

4.1.1.1. Genel Hizmetler Alanında Çatışma

Ortaöğretim okulları öğretmen ve yöneticilerinin, genel hizmetler alanında çatışma alanlarına ilişkin, verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3 incelendiğinde; ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin genel hizmetler alanında çatışmaya ilişkin görüşlerini %25.7 ile “hiç”, %19.4 ile “orta”, %19.1 “çok az”, %14.5 “az”, %14 “çok” ve %7.3 “pek çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Öğretmen ve yöneticilerin genel hizmetler alanında

çatışmaya ilişkin görüşleri; “hiç”, “orta” ve “çok az” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır.

Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ise “az” kategorisinde yer almıştır.

Tablo 3. Ortaöğretim Okullarında Genel Hizmetlerde Yönetici ve Öğretmenlere Göre Çatışma Alanlarına İlişkin Bulgular

SORULAR	SEÇENEKLERİN DAĞILIMI															
	ÇATIŞMA DÜZEYİ															
	<u>Hiç</u>		<u>Çok Az</u>		<u>Az</u>		<u>Orta</u>		<u>Çok</u>		<u>Pek Çok</u>		<u>Toplam</u>		– X	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
9-Okulun temizlik işlerinde	55	18,4	42	14,0	48	16,1	55	18,4	60	20,1	39	13,0	299	100	3,47	1,68
10- İşlik ve Dersliklerin Temizlik İşlerinde	62	20,7	47	15,7	42	14,0	66	22,1	48	16,1	34	11,4	299	100	3,31	1,69
3-Eğitim Araç ve Gereç Yetersizliğinde	46	15,4	76	25,4	40	13,4	59	19,7	56	18,7	22	7,4	299	100	3,23	1,56
6-Laboratuar Yetersizliğinde	68	22,7	63	21,1	33	11,0	72	24,1	38	12,7	25	8,4	299	100	3,08	1,62
16-Dersliklerin Yetersizliğinde	70	23,4	58	19,4	49	16,4	56	18,7	44	14,7	22	7,4	299	100	3,04	1,60
4-Lavaboların Yetersizliği	78	26,1	47	15,7	53	17,7	58	19,4	35	11,7	28	9,4	299	100	3,03	1,65
8-Okul Kütüphanesinin Yetersizliğinde	76	25,4	56	18,7	33	12,0	69	23,1	42	14,0	20	6,7	299	100	3,02	1,61
20-Isıtma Konusunda	57	19,1	78	26,1	51	17,1	56	18,7	44	14,7	13	4,3	299	100	2,96	1,48
5-Tuvaletlerin Yetersizliği	92	30,8	42	14,0	48	16,1	48	16,1	43	14,4	26	8,7	299	100	2,95	1,70
18-Dersliklerin Donatılmasında	84	28,1	53	17,7	54	18,1	50	16,7	34	11,4	24	8,0	299	100	2,90	1,63
12-Çevrenin Korunmasında	71	23,7	66	22,1	50	16,7	62	20,7	35	11,7	15	5,0	299	100	2,90	1,51
7-Oyun Alanı Yetersizliğinde	75	25,1	62	20,7	56	18,7	63	21,1	26	8,7	17	5,7	299	100	2,85	1,50
21-Derslik Seçmede	79	26,4	57	19,1	62	20,7	52	17,4	33	11,0	16	5,4	299	100	2,84	1,52
19-Dersliğin Badana ve Boyasında	95	31,8	60	20,1	45	15,1	59	19,7	21	7,0	19	6,4	299	100	2,69	1,56
17-Koridorların darlığında	146	48,8	50	16,7	33	11,0	46	15,4	14	4,7	10	3,3	299	100	2,20	1,46
TOPLAM	1154	25,7	857	19,1	697	14,5	871	19,4	573	14,0	333	7,3	4485	100	2,96	1,58

Anket maddelerinin Tablo 3'ten incelenmesi sonucu, genel hizmetler alanında yönetici ve öğretmenlere göre çatışma alanlarına ilişkin;

Okulun temizlik işlerinde: Okulun temizlik işleri konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %20.1 ile “çok”, %18.4 ile “hiç”, yine %18.4 ile “orta” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %16.1 ile “az”, %14.0 ile “çok az” ve %13.0 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

İşlik ve dersliklerin temizlik işlerinde: İşlik ve dersliklerin temizlik işleri konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %22.1 ile “orta”, %20.4 ile “hiç”, %16.1 ile “çok” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %15.7 ile “çok az”, %14.0 ile “az” ve %11.4 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Eğitim araç ve gereç yetersizliğinde: Eğitim araç ve gereç yetersizliği konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %25.4 ile “çok az”, %19.7 ile “orta”, %18.7 ile “çok” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %15.4 ile “hiç”, %13.4 ile “az” ve %7.4 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Laboratuvar yetersizliğinde: Laboratuvar yetersizliği konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %24.1 ile “orta”, %22.7 ile “hiç”, %21.1 ile “çok az” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %12.7 ile “çok”, %11.0 ile “az” ve %8.4 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Dersliğin yetersizliğinde: Dersliğin yetersizliği konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %23.4 ile “hiç”, %19.4 ile “çok az”, %18.7 ile “orta” seçeneklerinde yığıldığı, bunu “çok”, %16.4 ile “az”, %14.7 ile “çok” ve %7.4 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Lavaboların yetersizliğinde: Lavaboların yetersizliği konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %26.1 ile “hiç”, %19.4 ile “orta”, %17.7 ile “az” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %15.7 ile “çok az”, %11.7 ile “çok” ve %9.4 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Kütüphanesinin yetersizliğinde: Kütüphanenin yetersizliği konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %25.4 ile “hiç”, %23.1 ile “orta”, %18.7 ile “çok az” seçeneklerinde yığıldığı, bunu % 14.0 ile “çok”, %12.0 ile “az” ve %9.4 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Isıtma konusunda: Isıtma konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %26.1 ile “çok az”, %19.1 ile “hiç”, %18.7 ile “orta” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %17.1 ile “az”, %14.7 ile “çok” ve %4.3 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Tuvaletlerin yetersizliğinde: Tuvaletlerin yetersizliği konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %30.8 ile “hiç”, %16.1 ile “az” yine %16.1 ile “orta” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %14.4 ile “çok”, %14.0 ile “çok az” ve %8.7 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Dersliklerin donatılmasında: Dersliklerin donatılması konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %28.1 ile “hiç”, %18.1 ile “az”, %26.1 ile “çok az”, %17.7 ile “çok az” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %16.7 ile “orta”, %11.4 ile “çok” ve %8.0 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Çevrenin korunmasında: Çevrenin korunması konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %23.7 ile “hiç”, %22.1 ile “çok az”, %20.7 ile “orta” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %16.7 ile “az”, %11.7 ile “çok” ve %5.0 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Oyun alanı yetersizliğinde: Oyun alanı yetersizliği konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %25.1 ile “hiç”, %21.1 ile “orta”, %20.7 ile “çok az”, seçeneklerinde yığıldığı, bunu %18.7 ile “az”, %8.7 ile “çok” ve %5.7 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Derslik seçmede: Derslik seçme konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %26.4 ile “hiç”, %20.7 ile “az”, %19.1 ile “çok az” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %17.4 ile “orta”, %11.0 ile “çok” ve %5.7 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Dersliğin badana ve boyasında: Dersliğin badana ve boyası konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %31.8 ile “hiç”, %20.1 ile “çok az”, %19.7 ile “orta” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %15.1 ile “az”, %7.0 ile “çok” ve %6.4 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Koridorların darlığında: Koridorların darlığı konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %48.8 ile “hiç”, %16.7 ile “çok az”, %15.4 ile “orta” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %11.0 ile “az”, % 4.7 ile “çok” ve %3.3 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “çok az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Yiğit (1996:126) tarafında yapılan araştırmada, öğretmen ve yöneticilerin genel hizmetler alanındaki çatışmaya ilişkin çatışma düzeylerinin ile “az” düzeyinde tespit edilmiş olması bu araştırma ile benzerlik göstermektedir.

Yiğit, okulun temizlik işlerinde, işlik ve dersliğin temizlik işlerinde, yöneticiler ve öğretmenlere göre “orta”; eğitim araç ve gereç yetersizliğinde, okul kütüphanesinin yetersizliğinde, laboratuvar yetersizliğinde, oyun alanı yetersizliğinde, lavobaların yetersizliğinde, çevrenin korunmasında, tuvaletlerin yetersizliğinde, dersliğin yetersizliğinde yöneticiler ve öğretmenlere göre “az”; dersliklerin donatılmasında, ısıtma konusunda, koridorun darlığında, derslik seçmede ve dersliğin badana ve boyasında yöneticiler ve öğretmenlere göre “çok az” düzeyde bir çatışma belirlemiştir (Yiğit, 1996:76).

Taşkın’ın kız meslek liselerinde yöneticilerle öğretmenler arasında ilişki bozukluğu yaratan konular başlıklı çalışmasında; ısıtma konusunda “çok”, okulun temizlik işlerinde “orta”, okul kütüphanesinin yetersizliği, çevrenin korunması, tuvaletlerin yetersizliği, dersliğin donatılması, derslik seçme konularında ise “az”, düzeyinde bir çatışma düzeyi belirlemiştir (Taşkın, 1994:53-69).

Yapılan araştırmalarda; çatışma düzeylerinde bazı farklılıklar yaşanmasının nedeni olarak, eğitim kademelerinin farklı olması, ortam ve okul türlerinin farklı olması gibi nedenler sayılabilir.

1.4.1.2. Öğrenci Hizmetleri Alanında Çatışma

Ortaöğretim okulları öğretmen ve yöneticilerinin, öğrenci hizmetleri alanında çatışma alanlarına ilişkin, verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Ortaöğretim Okullarında Öğrenci Hizmetlerinde Yönetici ve Öğretmenlere Göre Çatışma Alanlarına İlişkin Bulgular

SORULAR	SEÇENEKLERİN DAĞILIMI															
	ÇATIŞMA DÜZEYİ														– X	SS
	<u>Hic</u> f %		<u>Çok Az</u> f %		<u>Az</u> f %		<u>Orta</u> f %		<u>Çok</u> f %		<u>Pek Çok</u> f %		<u>Toplam</u> f %			
13-Öğrenci Rehberlik Hizmetlerinde	56	18,7	58	19,4	54	18,1	83	27,8	40	13,4	8	2,7	299	100	3,05	1,41
24- Öğrenme Güçlüğü Olan Öğrenciler Konusunda	73	24,4	76	25,4	41	13,7	57	19,1	26	8,7	26	8,7	299	100	2,88	1,59
27-Öğrenci Beslenmesinde	111	37,1	59	19,7	50	16,7	42	14,0	19	6,4	18	6,0	299	100	2,50	1,54
25-Öğrenci Sağlık İşlerinde	100	33,4	66	22,1	60	20,1	43	14,4	24	8,0	6	2,0	299	100	2,47	1,39
TOPLAM	340	28,4	259	21,6	205	17,1	225	18,8	109	9,1	58	4,08	1196	100	2,72	1,48

Tablo 4 incelendiğinde; ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin öğrenci hizmetleri alanında çatışmaya ilişkin görüşlerinin %28,4 ile “hiç”, %21,6 ile “çok az” %18,8 “orta”, %17,1 “az”, %9,1 “çok” ve %4,08 “pek çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Öğretmen ve yöneticilerin öğrenci hizmetleri alanında çatışmaya ilişkin görüşleri; “hiç”, “orta” ve “çok az” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ise “az” kategorisinde yer almıştır.

Anket maddelerinin Tablo 4’ten incelenmesi sonucu, öğrenci hizmetleri alanında yönetici ve öğretmenlere göre çatışma alanlarına ilişkin;

Öğrenci rehberlik hizmetlerinde: Öğrenci rehberlik hizmetleri konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %27,8 ile “orta”, %19,4 ile “çok az”, %18,7 ile “hiç” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %18,1 ile “az”, %13,4 ile “çok” ve %2,7 ile

“pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Öğrenme güclüğü olan öğrenciler konusunda: Öğrenme güclüğü olan öğrenciler konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %25.4 ile “çok az”, %24.4 ile “hiç”, %19.1 ile “orta” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %13.7 ile “az”, % 8.7 ile “çok” ve yine %8.7 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Öğrenci beslenmesinde: Öğrenci beslenmesi konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %37.1 ile “hiç”, %19.7 ile “çok az”, %16.7 ile “az” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %14.0 ile “orta”, %6.4 ile “çok” ve %6.0 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “çok az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Öğrenci sağlık işleri: Öğrenci sağlık işleri konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %33.4 ile “hiç”, %22.1 ile “çok az”, %20.1 ile “az” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %14.4 ile “orta”, %8.0 ile “çok” ve %2.0 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “çok az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Yiğit (1996:126) tarafında yapılan araştırmada, öğretmen ve yöneticilerin öğrenci hizmetleri alanındaki çatışma düzeylerini “az” düzeyinde tespit edilmiş olması bu araştırmayla benzerlik göstermektedir.

Öte yandan bu araştırmasında Yiğit, öğrenci rehberlik hizmetlerinde ve öğrenme güclüğü olan öğrenciler konusunda yönetici ve öğretmenler arasında “az”, öğrenci sağlık işlerinde ve öğrenci beslenmesi konusunda öğretmenler ve yöneticiler arasında “çok az” düzeyde çatışma belirlemiştir (Yiğit, 1996:82).

Ortaöğretim okullarında öğrenci hizmetleri alanında az düzeyinde bir çatışma yaşanması olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir. Çünkü eğitimin temelini oluşturan öğrencilerle ilgili sorunların işbirliği ve dayanışma içinde çözülmeye çalışılması hem okuldaki ortamı olumlu yönde etkileyecek, hem de öğrenci başarısını arttıracaktır.

Taşkın’ın kız meslek liselerinde "yöneticilerle öğretmenler arasında ilişki bozukluğu yaratan konular başlıklı çalışmasında; öğrenci rehberlik hizmetleri konusunda ve öğrenme güclüğü olan öğrenciler konusunda “az”, öğrenci sağlık işleri konusunda ise “çok az” düzeyde bir çatışma belirlemiştir (Taşkın, 1994:79-81). Yine

taşkınını elde ettiği sonuçlar da araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

1.4.1.3. İşgören Hizmetleri Alanında Çatışma

Ortaöğretim okulları öğretmen ve yöneticilerinin, işgören hizmetleri alanında çatışma alanlarına ilişkin, verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Ortaöğretim Okullarında İşgören Hizmetlerinde Yönetici ve Öğretmenlere Göre Çatışma Alanlarına İlişkin Bulgular

SORULAR	SEÇENEKLERİN DAĞILIMI															
	ÇATIŞMA DÜZEYİ														– X	SS
	<u>Hiç</u> f %		<u>Çok Az</u> f %		<u>Az</u> f %		<u>Orta</u> f %		<u>Çok</u> f %		<u>Pek Çok</u> f %		<u>Toplam</u> f %			
26-Boş Geçen Derslerin Doldurulması	76	25,4	74	24,7	41	13,7	54	18,1	32	10,7	22	7,4	299	100	2,86	1,59
1-Öğretmenlerin Sicil ve Özlük İşlerinin Yapılmasında	79	26,4	75	25,1	43	14,4	56	18,7	41	13,7	5	1,7	299	100	2,73	1,46
23-Mazeret İzni Almada	100	33,4	64	21,4	33	11,0	52	17,4	35	11,7	15	5,0	299	100	2,67	1,59
2-Hizmet İçi Eğitime Öğretmen Seçmede	85	28,4	66	22,1	64	21,4	46	15,4	28	9,4	10	3,3	299	100	2,65	1,44
14-Öğretmene Tahkikat Açılmasında	98	32,8	63	21,1	48	16,1	41	13,7	31	10,4	18	6,0	299	100	2,65	1,58
TOPLAM	438	29,3	342	22,8	229	15,3	249	16,9	167	11,1	70	4,6	1495	100	2,71	1,53

Tablo 5 incelendiğinde; ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin işgören hizmetleri alanında çatışmaya ilişkin görüşleri %29,3 ile “hiç”, %22,8 ile “çok az” %16,9 “orta”, %15,3 “az”, %11,1 “çok” ve %4,6 “pek çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Öğretmen ve yöneticilerin işgören hizmetleri alanında çatışmaya ilişkin görüşleri; “hiç”, “orta” ve “çok az” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ise “az” kategorisinde yer almıştır.

Anket maddelerinin Tablo 5'ten incelenmesi sonucu, işgören hizmetleri alanında yönetici ve öğretmenlere göre çatışma alanlarına ilişkin;

Boş geçen derslerin doldurulmasında: Boş geçen derslerin doldurulması konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %25.4 ile “hiç”, %24.7 ile “çok az”, %18.1 ile “orta” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %13.7 ile “az”, %10.7 ile “çok” ve %7.4 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılmasında: Öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılması konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %26.4 ile “hiç”, %25.1 ile “çok az”, %18.7 ile “orta” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %14.4 ile “az”, %13.7 ile “çok” ve %1.7 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Mazeret izni almada: Mazeret izni alma konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %33.4 ile “hiç”, %21.4 ile “çok az”, %17.4 ile “orta” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %11.7 ile “çok”, %11.0 ile “az” ve %5.0 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Hizmet içi eğitime öğretmen seçmede: Hizmet içi eğitime öğretmen seçme konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %28.4 ile “hiç”, %22.1 ile “çok az”, %21.4 ile “az” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %15.4 ile “orta”, %9.4 ile “çok” ve %3.3 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “çok az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Öğretmene tahkikat açılmasında: Öğretmene tahkikat açılması konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %32.8 ile “hiç”, %21.1 ile “çok az”, %16.1 ile “az” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %13.7 ile “orta”, %10.4 ile “çok” ve %6.0 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “çok az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Yiğit (1996:126) tarafında yapılan araştırmada, öğretmen ve yöneticilerin işgören hizmetleri alanındaki çatışma düzeylerinin “az” düzeyinde tespit edilmiş olması bu araştırmayla benzerlik göstermektedir.

Öte yandan bu araştırmasında Yiğit; boş geçen derslerin doldurulması, öğretmene tahkikat açılması konularında “az”; öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılmasında, hizmet içi eğitime öğretmen seçmede, ve mazeret izni almada ise “çok

az” düzeyde çatışma düzeyi belirlemiştir (Yiğit,1996:87).

Günümüzde yöneticilerle öğretmenlerin karşı karşıya geldikleri en önemli konulardan birisi de işgören hizmetleridir. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerinde, görevde yükselmelerinde, okuldaki boş zamanlarını değerlendirmelerinde vb konularda işgören hizmetleri çok önemlidir. Yöneticilerle öğretmenlerin bu konulardaki çatışma düzeylerinin yüksek çıkmaması, eğitim kurumlarında yönetici ve öğretmenler arasında karşılıklı anlayışa dayalı bir ilişki olduğundan kaynaklanıyor olabilir.

Taşkın’ın kız meslek liselerinde yöneticilerle öğretmenler arasında ilişki bozukluğu yaratan konular başlıklı çalışmasında; boş geçen derslerin doldurulması konusunda “az” düzeyinde bir çatışma düzeyi belirlemiştir (Taşkın,1994:41). Taşkın’ın elde ettiği sonuç da araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

1.4.1.4. Bütçe Hizmetleri Alanında Çatışma

Ortaöğretim okulları öğretmen ve yöneticilerinin, bütçe hizmetleri alanında çatışma alanlarına ilişkin, verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6 incelendiğinde; ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin bütçe hizmetleri alanında çatışmaya ilişkin görüşlerinin %23,9 ile “hiç”, %20.3 ile “çok az” %16.1 “orta”, %15.6 “az”, %15.0 “çok” ve %8.9 “pek çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Öğretmen ve yöneticilerin bütçe hizmetleri alanında çatışmaya ilişkin görüşleri; “hiç”, “orta” ve “çok az” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ise “az” kategorisinde yer almıştır.

Anket maddelerinin Tablo 6’dan incelenmesi sonucu, bütçe hizmetleri alanında yönetici ve öğretmenlere göre çatışma alanlarına ilişkin;

Okuldaki harcamaların dağılışı: Okuldaki harcamaların dağılışı konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %23.1 ile “hiç”, %19.1 ile “çok az”, %18.1 ile “orta” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %14.0 ile “çok”, %13.4 ile “az” ve %12.4 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Araç gereç donanımının satın alınmasında: Araç gereç donanımının satın alınması konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %22.7 ile “hiç”, %20.1 ile “çok az”, %20.1 ile “az” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %15.4 ile “çok”, %14.7 ile “orta” ve %7.0 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 6. Ortaöğretim Okullarında Bütçe Hizmetlerinde Yönetici ve Öğretmenlere Göre Çatışma Alanlarına İlişkin Bulgular

SORULAR	SEÇENEKLERİN DAĞILIMI															
	ÇATIŞMA DÜZEYİ														– X	SS
	<u>Hiç</u> f %		<u>Cok Az</u> f %		<u>Az</u> f %		<u>Orta</u> f %		<u>Cok</u> f %		<u>Pek Cok</u> f %		<u>Toplam</u> f %			
11-Okuldaki Harcamaların Dağılışı	69	23,1	57	19,1	40	13,4	54	18,1	42	14,0	37	12,4	299	100	3,18	1,71
15-Araç Gereç Donanımının Satın Alınmasında	68	22,7	60	20,1	60	20,1	44	14,7	46	15,4	21	7,0	299	100	3,01	1,58
22-Okuldaki Harcamaların Yetersiz Olmasında	78	26,1	65	21,7	40	13,4	47	15,7	47	15,7	22	7,4	299	100	2,95	1,64
TOPLAM	215	23,9	182	20,3	140	15,6	145	16,1	135	15,0	80	8,9	897	100	3,05	1,63

Okuldaki harcamaların yetersiz olmasında: Okuldaki harcamaların yetersiz olması konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %26.1 ile “hiç”, %21.7 ile “çok az”, %15.7 ile “orta” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %15.7 ile “çok”, %13.4 ile “az” ve %7.4 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “az” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Yiğit (1996:126) tarafında yapılan araştırmada, öğretmen ve yöneticilerin bütçe hizmetleri alanındaki çatışma düzeylerini “az” düzeyinde tespit edilmiş olması bu araştırma ile benzerlik göstermektedir.

Öte yandan bu araştırmasında Yiğit; okuldaki harcamaların yetersiz olmasında ve araç gereç donanımının satın alınmasında “az”; okuldaki harcamaların dağılışı, “çok az” düzeyde çatışma düzeyi belirlemiştir (Yiğit, 1996:91).

Taşkın’ın kız meslek liselerinde yöneticilerle öğretmenler arasında ilişki

bozukluğu yaratan konular başlıklı çalışmada; okuldaki harcamaların yetersiz olması ve araç gereç donanımının satın alınması konusunda “az” düzeyinde bir çatışma düzeyi belirlemiştir (Taşkın, 1994:89,90). Taşkın’ın da elde ettiği sonuç da araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Kaliteli eğitim şüphesiz yeterli araç gereç ve donanın ile olabilmektedir. Bunun içinde harcamaların yeterli ve dengeli olması gerekmektedir. Ancak bazı durumlarda bu konularda yöneticiler ve öğretmenler arasında bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Bütçe hizmetleri alanında yönetici ve öğretmenler arasında az düzeyde çatışma çıkması bazı aksaklıkların olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Ancak çatışma düzeyinin düşük seviyede çıkması nedeniyle sorunlar çözülebilir nitelikte olabilir. Burada özellikle yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Öğretmenlerin olumlu davranış ve çalışmalarının taktir edilmesi, olumsuz ve eksik yönlerinin ise uygun bir dilde ifade edilmesi, öğretmen ve yöneticiler arasındaki sorunları en aza indirebilir.

4.1.2. Ortaöğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenlere Göre Çatışma Alanlarındaki Uzlaşma Durumu

Bu bölümde *“Ortaöğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticiler; genel hizmetlerde, öğrenci hizmetlerinde, işgören hizmetlerinde ve bütçe hizmetlerindeki çatışma alanlarında ne derece bir uzlaşma sağlamaktadır?”* sorusuna cevap aranmıştır.

4.1.2.1. Genel Hizmetler Alanında Uzlaşma

Ortaöğretim okulları öğretmen ve yöneticilerinin genel hizmetler alanında uzlaşma alanlarına ilişkin verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7 incelendiğinde; ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin genel hizmetler alanında uzlaşmaya ilişkin görüşlerini %23.6 ile “pek çok”, %21.1 ile “çok”, %19.3 “orta”, %18.5 “az”, %12.0 “çok az” ve %6.8 “hiç” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Öğretmen ve yöneticilerin genel hizmetler alanında

uzlaşmaya ilişkin görüşleri; “pek çok”, “çok” ve “orta” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ise “orta” kategorisinde yer almıştır.

Anket maddelerinin Tablo 7’den incelenmesi sonucu, yönetici ve öğretmenlerin genel hizmetler alanındaki uzlaşma alanlarına ilişkin;

Koridorların darlığı: Koridorların darlığı konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %36.8 ile “pek çok”, %20.1 ile “çok”, %17.4 ile “az” seçeneklerinde yığıldığı, bunu % 4.0 ile “orta”, %6.4 ile “çok az” ve %5.4 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “çok” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Dersliğin badana ve boyasında: Dersliğin badana ve boyası konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %26.4 ile “pek çok”, %25.8 ile “çok”, %18.4 ile “az” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %16.4 ile “orta”, %7.0 ile “çok az” ve %6.0 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “orta” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Çevrenin korunmasında: Çevrenin korunması konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %23.1 ile “çok”, %22.7 ile “ pek çok”, %20.4 ile “az” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %18.7 ile “orta”, %9.0 ile “çok az” ve %6.0 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “orta” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Isıtma konusunda: Isıtma konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin % 25.4 ile “çok”, %22.4 ile “orta”, %18.7 ile “ pek çok” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %16.7 ile “az”, %13.0 ile “çok az” ve %3.7 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “orta” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Dersliğin yetersizliğinde: Dersliğin yetersizliği konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %25.1 ile “ pek çok”, %20.7 ile “orta”, %18.7 ile “çok” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %17.7 ile “az”, %10.7 ile “çok az” ve %7.0 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “orta” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Oyun alanı yetersizliğinde: Oyun alanı yetersizliği konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %22.4 ile “pek çok”, %21.7 ile “çok”, %20.7 ile “az” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %18.7 ile “orta”, %10.4 ile “çok az” ve %6.0 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “orta” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 7. Ortaöğretim Okullarında Genel Hizmetlerde Yönetici ve Öğretmenlere Göre Uzlaşma Alanlarına İlişkin Bulgular

SORULAR	SEÇENEKLERİN DAĞILIMI															
	UZLAŞMA DÜZEYİ															
	<u>Hic</u> f %		<u>Cok Az</u> f %		<u>Az</u> f %		<u>Orta</u> f %		<u>Cok</u> f %		<u>Pek Cok</u> f %		<u>Toplam</u> f %		- X	SS
44Koridorların darlığında	16	5,4	19	6,4	52	17,4	42	14,0	60	20,1	110	36,8	299	100	4,47	1,53
46-Dersliğin Badana - Boyasında	18	6,0	21	7,0	55	18,4	49	16,4	77	25,8	79	26,4	299	100	4,28	1,49
39-Çevrenin Korunmasında	18	6,0	27	9,0	61	20,4	56	18,7	69	23,1	68	22,7	299	100	4,12	1,49
47-Isıtma Konusunda	11	3,7	39	13,0	50	16,7	67	22,4	76	25,4	56	18,7	299	100	4,09	1,42
45-Dersliğin Yetersizliğinde	21	7,0	32	10,7	53	17,7	62	20,7	56	18,7	75	25,1	299	100	4,08	1,55
34-Oyun Alanı Yetersizliğinde	18	6,0	31	10,4	62	20,7	56	18,7	65	21,7	67	22,4	299	100	4,07	1,51
43-Dersliğin Donatılmasında	19	6,4	37	12,4	53	17,7	65	21,7	57	19,1	68	22,7	299	100	4,03	1,53
33-Laboratuar Yetersizliğinde	22	7,4	33	11,0	61	20,4	51	17,1	69	23,1	63	21,1	299	100	4,00	1,54
48-Derslik Seçmede	16	5,4	44	14,7	51	17,1	69	23,1	55	18,4	64	21,4	299	100	3,98	1,51
31-Lavaboların Yetersizliğinde	23	7,7	40	13,4	48	16,1	64	21,4	62	20,7	62	20,7	299	100	3,96	1,55
35-Kütüphanenin Yetersizliğinde	20	6,7	37	12,4	66	22,1	58	19,4	61	20,4	57	19,1	299	100	3,91	1,51
32-Tuvaletlerin Yetersizliğinde	25	8,4	47	15,7	49	16,4	62	20,7	49	16,4	67	22,4	299	100	3,88	1,61
37-İşlik ve Dersliklerin Temizlik İşlerinde	29	9,7	37	12,4	57	19,1	58	19,4	58	19,4	60	20,1	299	100	3,87	1,59
30-Eğitim Araç Gereç Yetersizsizliğinde	17	5,7	53	17,7	54	18,1	51	17,1	76	25,4	48	16,1	299	100	3,86	1,51
36-Okulun Temizlik İşlerinde	34	11,4	43	14,4	56	18,7	57	19,1	57	19,1	52	17,4	299	100	3,72	1,61
TOPLAM	307	6,8	540	12,0	828	18,5	867	19,3	947	21,1	996	23,6	4485	100	4,02	1,53

Dersliğin donatılmasında: Dersliğin donatılması konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %22.7 ile “pek çok”, %21.7 ile “orta”, %19.1 ile “çok” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %17.7 ile “az”, %12.4 ile “çok az” ve %6.4 ile “hiç”

seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “orta” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Laboratuvar yetersizliğinde: Laboratuvar yetersizliği konusunda ğretmen ve yönetici görüşlerinin %23.1 ile “ok”, %21.1 ile “pek çok”, %20.4 ile “az” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %17.1 ile “orta”, %11.0 ile “ok az” ve %7.4 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “orta” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Derslik seçmede: Derslik seçme konusunda ğretmen ve yönetici görüşlerinin %23.1 ile “orta”, %21.4 ile “pek çok”, %18.4 ile “ok” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %17.1 ile “az”, %14.7 ile “ok az” ve %5.4 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “orta” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Lavaboların yetersizliğinde: Lavaboların yetersizliği konusunda ğretmen ve yönetici görüşlerinin %21.4 ile “orta”, %20.7 ile “pek çok” yine %20.7 ile “ok” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %16.1 ile “az”, %13.4 ile “ok az” ve %7.7 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “orta” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Kütüphanenin yetersizliğinde: Kütüphanenin yetersizliği konusunda ğretmen ve yönetici görüşlerinin %22.1 ile “az”, %20.4 ile “ok”, %19.4 ile “orta” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %19.1 ile “pek çok”, %12.4 ile “ok az” ve %6.7 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “orta” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Tuvaletlerin yetersizliğinde: Tuvaletlerin yetersizliğinde konusunda ğretmen ve yönetici görüşlerinin %22.4 ile “pek çok”, %20.7 ile “orta”, %16.4 ile “ok” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %16.4 ile “az”, %15.7 ile “ok az” ve %8.4 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “orta” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

İşlik ve dersliklerin temizlik işlerinde: İşlik ve dersliklerin temizlik işleri konusunda ğretmen ve yönetici görüşlerinin %20.1 ile “pek çok”, %19.4 ile “ok”, yine %19.4 ile “orta” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %19.1 ile “az”, %12.4 ile “ok az” ve %9.7 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “orta” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Eğitim araç gereç yetersizliğinde: Eğitim araç gereç yetersizliği konusunda ğretmen ve yönetici görüşlerinin %25.4 ile “ok”, %18.1 ile “az”, %17.7 ile “ok az” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %17.1 ile “orta”, %16.1 ile “pek çok” ve %5.7

ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “orta” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Okulun temizlik işlerinde: Okulun temizlik işleri konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %19.1 ile “çok”, yine %19.1 ile “orta”, %18.7 ile “az” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %17.4 ile “pek çok”, %14.4 ile “çok az” ve %11.4 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “orta” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Yiğit (1996:127) tarafında yapılan araştırmada, öğretmen ve yöneticilerin genel hizmetler alanındaki uzlaşma durumlarına ilişkin düzeylerinin “orta” düzeyinde tespit edilmiş olması bu araştırmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Yiğit; ısıtma konusunda, dersliğin badana ve boyasında, koridorun darlığında, dersliklerin donatılmasında, derslik seçmede, çevrenin korunmasında, okul kütüphanesinin yetersizliğinde, dersliğin yetersizliğinde, oyun alanı yetersizliğinde, okulun temizlik işlerinde, tuvaletlerin yetersizliğinde, ışık ve dersliklerin temizlik işlerinde, lavaboların yetersizliğinde, eğitim araç ve gereç yetersizliğinde ve laboratuvar yetersizliği konularında yöneticiler ve öğretmenler arasında “orta” düzeyde bir uzlaşma düzeyi belirlemiştir (Yiğit, 1996:107).

Genel hizmetler alanında, yöneticiler ve öğretmenlere göre uzlaşma düzeyinin orta ve daha üst düzeyde çıkması olumlu olarak yorumlanabilir. Çünkü; öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinin birbirine yakın olması, eğitimde işbirliği ve dayanışmayı arttırarak öğrencilerin başarılarına olumlu yönde etki yapabilir.

4.1.2.2. Öğrenci Hizmetleri Alanında Uzlaşma

Ortaöğretim okulları öğretmen ve yöneticilerinin öğrenci hizmetleri alanında uzlaşma alanlarına ilişkin verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8 incelendiğinde; ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin öğrenci hizmetleri alanında uzlaşmaya ilişkin görüşlerinin %24,6 ile “pek çok”, %22.6 ile “çok ” %20.2 “orta”, %18.3 “az”, %9.5 “çok az” ve %4.6 “hiç” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Öğretmen ve yöneticilerin öğrenci hizmetleri alanında

uzlaşmaya ilişkin görüşleri; “pek çok”, “çok” ve “orta” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ise “orta” kategorisinde yer almıştır.

Tablo 8. Ortaöğretim Okullarında Öğrenci Hizmetlerinde Yönetici ve Öğretmenlere Göre Uzlaşma Alanlarına İlişkin Bulgular

SORULAR	SEÇENEKLERİN DAĞILIMI															
	UZLAŞMA DÜZEYİ															
	<u>Hiç</u>		<u>Çok Az</u>		<u>Az</u>		<u>Orta</u>		<u>Çok</u>		<u>Pek Çok</u>		<u>Toplam</u>		– X	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
52-Öğrenci Sağlık İşlerinde	11	3,7	26	8,7	47	15,7	57	19,1	73	24,4	85	28,4	299	100	4,37	1,44
54-Öğrenci Beslenmesinde	17	5,7	22	7,4	48	16,1	59	19,7	57	19,1	96	32,1	299	100	4,35	1,52
51-Öğrenim Güçlüğü Olan öğrenciler Konusunda	20	6,7	28	9,4	59	19,7	57	19,1	75	25,1	60	20,1	299	100	4,06	1,49
40-Öğrenci Rehberlik Hizmetlerinde	7	2,3	38	12,7	65	21,7	69	23,1	66	22,1	54	18,1	299	100	4,04	1,37
TOPLAM	55	4,6	114	9,5	219	18,3	242	20,2	271	22,6	295	24,6	1196	100	4,20	1,45

Anket maddelerinin Tablo 8’den incelenmesi sonucu, yönetici ve öğretmenlerin öğrenci hizmetleri alanındaki uzlaşma alanlarına ilişkin;

Öğrenci sağlık işlerinde: Öğrenci sağlık işleri konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %28.4 ile “pek çok”, %24.4 ile “çok”, %19.1 ile “orta” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %15.7 ile “az” %8.7 ile “çok az” ve %3.7 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “çok” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Öğrenci beslenmesinde: Öğrenci beslenmesi konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %32.1 ile “pek çok”, %19.7 ile “orta”, %19.1 ile “çok” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %16.1 ile “az”, %7.4 ile “çok az” ve %5.7 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “çok” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Öğrenme gücüğü olan öğrenciler konusunda: Öğrenme gücüğü olan öğrenciler konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %25.1 ile “çok”, %20.1 ile “pek çok”, %19.7 ile “az” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %19.1 ile “orta”, %9.4 ile

“çok az” ve %6.7 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “orta” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Öğrenci rehberlik hizmetlerinde: Öğrenci rehberlik hizmetleri konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %23.1 ile “orta”, %22.1 ile “çok”, %21.7 ile “az” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %18.1 ile “pek çok”, %12.7 ile “çok az” ve %2.3 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “orta” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Yiğit (1996:127) tarafında yapılan araştırmada, öğretmen ve yöneticilerin öğrenci hizmetleri alanındaki uzlaşma düzeylerinin “orta” düzeyinde tespit edilmiş olması bu araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Öte yandan bu araştırmasında Yiğit; öğrenci rehberlik hizmetlerinde, öğrenme güçlüğü olan öğrenciler konusunda, öğrenci sağlık işlerinde ve öğrenci beslenmesi konularında öğretmenler ve yöneticiler arasında “orta” düzeyde uzlaşma belirlemiştir (Yiğit,1996:112).

Ortaöğretim okullarında öğrenci hizmetleri alanında orta ve çok düzeyinde bir uzlaşmanın yaşanması olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir. Çünkü; eğitimin temelini oluşturan öğrencilerle ilgili konularda yönetici ve öğretmenlerin uzlaşma düzeylerinin yüksek olması hem okuldaki örgüt iklimini olumlu yönde etkileyebilir hem de, en önemlisi, okuldaki öğrencilerin eğitim seviyesinde yükseltici bir etki yapabilir.

4.1.2.3. İşgören Hizmetleri Alanında Uzlaşma

Ortaöğretim okulları öğretmen ve yöneticilerinin işgören hizmetleri alanında uzlaşma alanlarına ilişkin verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9 incelendiğinde; ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin işgören hizmetleri alanında uzlaşmaya ilişkin görüşlerinin %22.5 ile “pek çok”, %24.8 ile “çok”, %18.0 “orta”, %15.7 “az”, %12.8 “çok az” ve %5.9 “hiç” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Öğretmen ve yöneticilerin işgören hizmetleri alanında uzlaşmaya ilişkin görüşleri; “pek çok”, “çok” ve “orta” seçeneklerinde

yoğunlaşmıştır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ise “orta” kategorisinde yer almıştır.

Anket maddelerinin Tablo 9’den incelenmesi sonucu, yönetici ve öğretmenlerin işgören hizmetleri alanındaki uzlaşma alanlarına ilişkin;

Mazeret izni almada: Mazeret izni alma konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %26.1 ile “çok”, yine %26.1 ile “pek çok”, %16.4 ile “orta” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %11.7 ile “az”, %13.7 ile “çok az” ve %6.0 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “orta” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Hizmet içi eğitime öğretmen seçmede: Hizmet içi eğitime öğretmen seçme konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %23.7 ile “çok”, %21.4 ile “pek çok”, %19.7 ile “orta” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %17.7 ile “az”, %13.7 ile “çok az” ve %3.7 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “orta” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 9. Ortaöğretim Okullarında İşgören Hizmetlerinde Yönetici ve Öğretmenlere Göre Uzlaşma Alanlarına İlişkin Bulgular

SORULAR	SEÇENEKLERİN DAĞILIMI															
	UZLAŞMA DÜZEYİ														– X	SS
	<u>Hiç</u>		<u>Çok Az</u>		<u>Az</u>		<u>Orta</u>		<u>Çok</u>		<u>Pek Çok</u>		<u>Toplam</u>			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
50-Mazeret İzni Almada	18	6,0	41	13,7	35	11,7	49	16,4	78	26,1	78	26,1	299	100	4,21	1,57
29Hizmet İçi Eğitime Öğretmen Seçmede	11	3,7	41	13,7	53	17,7	59	19,7	71	23,7	64	21,4	299	100	4,10	1,46
28Öğretmenlerin Sicil ve Özlük İşlerinin Yapılmasında	11	3,7	45	15,1	46	15,4	58	19,4	81	27,1	58	19,4	299	100	4,09	1,46
41-Öğretmene Tahkikat Açılmasında	26	8,7	30	10,0	47	15,7	54	18,1	72	24,1	70	23,4	299	100	4,09	1,58
53-Boş Geçen Derslerin Doldurulmasında	22	7,4	35	11,7	55	18,4	50	16,7	70	23,4	67	22,4	299	100	4,04	1,56
TOPLAM	88	5,9	192	12,8	236	15,7	270	18,0	372	24,8	337	22,5	1495	100	4,11	1,53

Öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılmasında: Öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılması konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %27.1 ile “çok”, %19.4 ile “pek çok”, yine %19.4 ile “orta” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %15.4 ile “az”, %15.1 ile “çok az” ve %3.7 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “orta” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Öğretmene tahkikat açılmasında: Öğretmene tahkikat açılması konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %24.1 ile “çok”, %23.4 ile “pek çok”, %18.1 ile “orta” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %15.7 ile “az”, %10.0 ile “çok az” ve %8.7 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “orta” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Boş geçen derslerin doldurulması: Boş geçen derslerin doldurulması konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %23.4 ile “çok”, %22.4 ile “pek çok”, %18.4 ile “az” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %16.7 ile “orta”, %11.7 ile “çok az” ve %7.4 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “orta” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Yiğit (1996:127) tarafında yapılan araştırmada, öğretmen ve yöneticilerin işgören hizmetleri alanındaki uzlaşma “orta” düzeyinde tespit edilmiş olması bu araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Öte yandan bu araştırmasında Yiğit; boş geçen derslerin doldurulması, öğretmene tahkikat açılması, öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılması, hizmet içi eğitime öğretmen seçme ve mazeret izni alma konularının tamamında “orta” düzeyde bir uzlaşma düzeyi belirlemiştir. (Yiğit,1996:117).

Ortaöğretim okullarında yönetici ve öğretmenlerin işgören hizmetleri alanında uyum ve işbirliği içinde çalışması son derece önemli görülmektedir. Çünkü, eğiticinin her şeyden önce çalıştığı ortamı ve mesai arkadaşlarını sevmesi son derece önemlidir. Araştırmada elde edilen sonuçlarının orta düzeyde bir uzlaşmayı göstermesi, yönetici ve öğretmenlerin az da olsa bu alanlarda sorun yaşadıkları, ancak hem öğretmenlerin hem de yöneticileri karşılıklı hoşgörü ve iyi niyetle bu sorunlardan kurtulabilirler.

4.1.2.4. Bütçe Hizmetlerinde Alanında Uzlaşma

Ortaöğretim okulları öğretmen ve yöneticilerinin bütçe hizmetleri alanında uzlaşma alanlarına ilişkin verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10 incelendiğinde; ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin bütçe hizmetleri alanında uzlaşmaya ilişkin görüşlerinin %20.5 ile “pek çok”, %21.3 ile “çok” %20.7 “orta”, %14.6 “az”, %15.3 “çok az” ve %7.6 “hiç” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Öğretmen ve yöneticilerin bütçe hizmetleri alanında uzlaşmaya ilişkin görüşleri; “pek çok”, “çok” ve “orta” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ise “orta” kategorisinde yer almıştır.

Tablo 10. Ortaöğretim Okullarında Bütçe Hizmetlerinde Yönetici ve Öğretmenlere Göre Uzlaşma Alanlarına İlişkin Bulgular

SORULAR	SEÇENEKLERİN DAĞILIMI															
	UZLAŞMA DÜZEYİ														– X	SS
	<u>Hiç</u> f %		<u>Çok Az</u> f %		<u>Az</u> f %		<u>Orta</u> f %		<u>Çok</u> f %		<u>Pek Çok</u> f %		<u>Toplam</u> f %			
42-Araç Gereç Donanımın Satın Alınmasında	21	7,0	38	12,7	40	13,4	68	22,7	64	21,4	68	22,7	299	100	4,07	1,54
49-Okuldaki Harcamaların Dağılışı	15	5,0	56	18,7	47	15,7	61	20,4	59	19,7	61	20,4	299	100	3,92	1,54
38-Okuldaki Harcamaların Yetersiz Olmasında	32	10,7	43	14,4	44	14,7	57	19,1	68	22,7	55	18,4	299	100	3,83	1,62
TOPLAM	68	7,6	137	15,3	131	14,6	186	20,7	191	21,3	184	20,5	897	100	3,94	1,57

Anket maddelerinin Tablo 10’dan incelenmesi sonucu, yönetici ve öğretmenlerin bütçe hizmetleri alanındaki uzlaşma alanlarına ilişkin;

Araç gereç donanımının satın alınmasında: Araç gereç donanımının satın alınması konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %22.7 ile “pek çok”, yine

%22.7 ile “orta”, %21.4 ile “çok” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %13.4 ile “az”, %12.7 ile “çok az” ve %7.0 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “orta” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Okuldaki harcamaların dağılışı: Okuldaki harcamaların dağılışı konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %20.4 ile “pek çok”, yine %20.4 ile “orta”, %19.7 ile “çok” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %18.7 ile “çok az”, %15.7 ile “az” ve %5.0 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “orta” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Okuldaki harcamaların yetersiz olmasında: Okuldaki harcamaların yetersiz olması konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerinin %22.7 ile “çok”, %19.1 ile “orta”, %18.4 ile “pek çok” seçeneklerinde yığıldığı, bunu %14.7 ile “az”, %14.4 ile “az” ve %10.7 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği, genel ortalamanın ise “orta” aralığında olduğu anlaşılmıştır.

Yiğit (1996:127) tarafında yapılan araştırmada, öğretmen ve yöneticilerin bütçe hizmetleri alanındaki uzlaşma düzeylerinin “orta” düzeyinde tespit edilmiş olması bu araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Öte yandan bu araştırmasında Yiğit; okuldaki harcamaların yetersizliği, araç gereç donanımının satın alınması ve okuldaki harcamaların dağılışı konularının tamamında “orta” düzeyde bir uzlaşma düzeyi belirlemiştir. (Yiğit,1996:122).

Bütçe hizmetleri alanında; yöneticilerin ihtiyaçlara göre hareket etmesi, objektif yani tarafsız davranması, öğretmenlerin bu konuda yöneticilere anlayış ve güvenle yaklaşmalarından dolayı uzlaşma sağlanmış olabilir. Ancak; uzlaşma seviyesinin orta düzeyde olması, aşırı derecede olmasa da bazı durumlarda yöneticilerle öğretmenler arasında bütçe hizmetleri alanında anlaşmazlık yaşandığı şeklinde yorumlanabilir.

4.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında ikinci alt problemde yer alan; “*Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, çatışma alanları ve uzlaşma derecelerinde, verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark var mıdır?*” sorusuna cevap aranmıştır.

Alınan yanıtlar tablolar halinde gösterilmiş, verilen cevaplar arasında anlamlı

bir fark olup olmadığı yorumlanarak sunulmuştur.

4.2.1. Ortaöğretim Okullarında Çalışan Yönetici Ve Öğretmenlerin Çatışma Alanları Konusunda Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Bu bölümde ortaöğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticilerin; genel hizmetler, öğrenci hizmetleri, işgören hizmetleri ve bütçe hizmetleri alanlarında çatışma ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemeye yönelik elde edilen veriler ve yorumlamaları aşağıda sırasıyla verilmiştir.

4.2.1.1 Genel Hizmetlerde Çatışma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar

Öğretmen ve yöneticilerin genel hizmetlerde çatışma alanlarına ilişkin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t testi uygulanmıştır. Bu işlemle ilgili sayısal veriler Tablo 11’de verilmiş ve her bir madde ayrı ayrı önem sırasına konularak yorumlanmıştır.

Öğretmen ve yöneticilerin okulun temizlik işlerine ilişkin puanlarının aritmetik ortalamaları Tablo 11’den incelendiğinde, verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını saptamak için yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{\text{Tablo}} = 1,96$ ’dan küçük olduğundan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($t=0.38$ $p=0.97$ buna göre $1.96 > 0,38$ ya da $0.97 > 0.05$). Bu soruya ilişkin yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapması ($SS=1.40$), öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre ($SS=1.73$) daha düşük çıkmıştır. Okulun temizlik işleri konusunda ise öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalaması ($\bar{X}=3.47$), yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalamasına ($\bar{X}=3.46$) yakın çıkmıştır (Tablo 11).

Yiğit (1996:62) tarafından yapılan araştırmada okulun temizlik işleri konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplara arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu tespit araştırma bulgusu ile benzerlik göstermemektedir. Buna neden olarak, araştırmaların yapıldıkları örneklemelerin farklı olması gösterilebilir.

İşlik ve dersliklerin temizlik işlerine ilişkin öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtlar Tablo 11'den incelendiğinde $t_{\text{Tablo}} = 1,96$ 'dan küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($t=0.15$ $p=0.86$ buna göre $1.96 > 0,15$ ya da $0.86 > 0.05$). Bu soruya ilişkin yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapması ($SS=1.38$), öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre ($SS=1.72$) daha düşük çıkmıştır. İşlik ve dersliklerin temizlik işlerinin çatışma yaratması konusunda ise, yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalaması ($\bar{X}=3.32$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalamasına ($\bar{X}=3.31$) yakın çıkmıştır.

Yiğit (1996:64) tarafından yapılan araştırmada işlik ve dersliklerin temizlik işleri konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplara arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu tespit araştırma bulgusu ile benzerlik göstermemektedir. Bu durum araştırmaların yapılma zamanlarındaki farklılıklardan kaynaklanıyor olabilir.

Ortaöğretim okullarında eğitim araç ve gereçlerinin yetersizliği konusunda, öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtlar Tablo 11'den incelendiğinde $t_{\text{Tablo}}=1,96$ 'dan küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($t=1.24$ $p=0.21$ buna göre $1.96 > 1,24$ ya da $0.21 > 0.05$). Bu soruya ilişkin yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapması ($SS=1.33$), öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre ($SS=1.60$) daha düşük çıkmıştır. Eğitim araç ve gereç yetersizliği konusunun çatışma yaratmasında, öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalaması ($\bar{X}=3.28$), yöneticilerinkine göre ($\bar{X}=2.98$) daha yüksek çıkmıştır. Kaliteli bir eğitim ancak yeterli donanım, yeterli eleman ve şüphesiz yeterli araç gereç olduğu zaman olmaktadır. Bu üç olguda birbirini tamamlayan bir yapıdadır. Eğitim araç gereçleri konusunu öğretmenlerin yöneticilere göre daha üst düzeyde çatışma nedeni görmesinin nedeni olarak, eğitimle birebir ilgili olan kişinin öğretmen olması olarak gösterilebilir. Bu yüzden de öğretmenler bu konuda yöneticilere göre daha fazla çatışma yaşıyor olabilir.

Yiğit (1996:66) tarafından yapılan araştırmada eğitim araç ve gereç yetersizliği konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplara arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu tespit araştırma bulgusu ile benzerlik

göstermektedir.

Ortaöğretim okullarında lavaboların yetersizliği konusunun yöneticiler ve öğretmenlere göre çatışma yaratan önemli konular arasında yer aldığı görülmektedir. Tablo 11 incelendiğinde $t_{\text{Tablo}}=1,96$ 'dan küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($t=0.52$ $p=0.61$ buna göre $1.96>1,52$ ya da $0.61>0.05$). Bu soruya ilişkin yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapması ($SS=1.59$), öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre ($SS=1.66$) daha düşük çıkmıştır. Lavaboların yetersizliği konusunun çatışma yaratmasında ise, öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalaması ($\bar{X}=3.06$), yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalamasına ($\bar{X}=2.92$) yakın çıkmıştır. Ortaöğretim okullarında lavaboların yetersiz olması, kırılmış ya da kullanılamayacak kadar kirli olması yöneticiler ve öğretmenlere göre çatışma kaynağı olabilmektedir. Bunun yanında öğretmenlerin yöneticilere göre konuyu daha fazla sorun olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

Yiğit (1996:67) tarafından yapılan araştırmada lavaboların yetersizliği konusunda yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu durum araştırmaların yapıldığı zamanların farklı olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Ortaöğretim okullarında laboratuvarların yetersizliği konusunda, öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtlar Tablo 11'den incelendiğinde $t_{\text{Tablo}}=1,96$ 'dan küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($t=1.34$ $p=0.18$ buna göre $1.96>1,34$ ya da $0.18>0.05$). Bu soruya ilişkin yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapması ($SS=1.32$), öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre ($SS=1.70$) daha düşük çıkmıştır. Laboratuvarların yetersizliği konusunun çatışma yaratmasında ise, öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalaması ($\bar{X}=3.14$), ile yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalaması ($\bar{X}=2.91$) birbirine yakın çıkmıştır. Günümüzde görsellik ve yaparak yaşayarak öğrenme eğitimin en göze çarpan özellikleri arasında sayılmaktadır. Bu da ancak iyi bir laboratuvar ortamında gerçekleşebilmektedir.

Yiğit (1996:66) tarafından yapılan araştırmada eğitim laboratuvar yetersizliği

konusunda yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur . Bu durum araştırma bulgusuyla benzerlik göstermemektedir. Buna neden olarak, araştırmaların yapıldığı zamanların farklı olması gösterilebilir.

Tablo 11. Ortaöğretim Okullarında Genel Hizmetlerde Çatışma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar

SORU NO	ÇATIŞMA KONUSU	GRUP	Önem Sırası	N	$\bar{X}$	SS	SD	t değeri	p değeri
9	Okulun temizlik işlerinde	Yönetici Öğretmen	1 1	50 249	3,46 3,47	1,40 1,73	297	0,38	0,97
10	İşlik ve Dersliklerin Temizlik İşlerinde	Yönetici Öğretmen	2 2	50 249	3,32 3,31	1,38 1,72	297	0,15	0,86
3	Eğitim Araç ve Gereç Yetersizliğinde	Yönetici Öğretmen	3 4	50 249	2,98 3,28	1,33 1,60	297	1,24	0,21
4	Lavaboların Yetersizliği	Yönetici Öğretmen	4 7	50 249	2,92 3,06	1,59 1,66	297	0,52	0,61
6	Laboratuar Yetersizliğinde	Yönetici Öğretmen	5 3	50 249	2,91 3,14	1,32 1,70	297	1,34	0,18
21	Derslik Seçmede	Yönetici Öğretmen	6 13	50 249	2,86 2,83	1,54 1,53	297	0,18	0,90
12	Çevrenin Korunmasında	Yönetici Öğretmen	7 11	50 249	2,80 2,91	1,37 1,54	297	0,49	0,62
16	Dersliklerin Yetersizliğinde	Yönetici Öğretmen	8 5	50 249	2,70 3,11	1,36 1,64	297	1,65	0,10
8	Okul Kütüphanesinin Yetersizliğinde	Yönetici Öğretmen	9 6	50 249	2,65 3,09	1,31 1,67	297	1,72	0,08
5	Tuvaletlerin Yetersizliği	Yönetici Öğretmen	10 9	50 249	2,62 3,01	1,60 1,72	297	1,34	0,18
18	Dersliklerin Donatılmasında	Yönetici Öğretmen	11 10	50 249	2,58 2,96	1,54 1,64	297	1,61	0,11
20	Isıtma Konusunda	Yönetici Öğretmen	12 8	50 249	2,56 3,05	1,28 1,51	297	2,05	0,04
19	Dersliğin Badana ve Boyasında	Yönetici Öğretmen	13 14	50 249	2,54 2,72	1,36 1,60	297	0,76	0,45
7	Oyun Alanı Yetersizliğinde	Yönetici Öğretmen	14 12	50 249	2,34 2,95	1,14 1,55	297	2,63	0,01
17	Koridorların darlığında	Yönetici Öğretmen	15 15	40 208	2,10 2,22	1,53 1,45	297	0,55	0,58

$p \leq 0,05$

Ortaöğretim okullarında derslik seçme konusuna ilişkin öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtlar Tablo 11'den incelendiğinde $t_{\text{Tablo}} = 1,96$ 'dan küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($t=0.18$ $p=0.90$ buna göre $1.96 > 0,18$ ya da $0.90 > 0.05$). Bu soruya ilişkin öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapması ($SS=1.53$), yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre ($SS=1.54$) daha düşük çıkmıştır. Derslik seçme konusunun çatışma yaratması konusunda ise, yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalaması ile ($\bar{X}=2.86$),

öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalaması ($\bar{X}=2.83$) birbirine yakın çıkmıştır.

Yiğit (1996:74) tarafından yapılan araştırmada derslik seçme konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu tespit araştırma bulgusu ile benzerlik göstermektedir.

Ortaöğretim okullarında çevrenin korunması konusunun yöneticiler ve öğretmenlere göre çatışma yaratan önemli konular arasında yer aldığı görülmektedir. Tablo 11 incelendiğinde $t_{\text{Tablo}}=1,96$ 'dan küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($t=0.49$ $p=0.62$ buna göre $1.96>1,49$ ya da $0.62>0.05$). Bu soruya ilişkin yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapması ($SS=1.37$), öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre ($SS=1.54$) daha az çıkmıştır. Çevrenin korunması konusunun çatışma yaratmasında ise, öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalaması ile ($\bar{X}=2.91$), yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalaması ($\bar{X}=2.80$) birbirine yakın çıkmıştır. Okul çevresinin tam olarak korunamaması, öğretmenlerle yöneticilerin birbirinin isteklerini tam olarak cevap verememeleri, öğrencilerin okul düzeni ve çevre düzeni hakkında yeterince dikkatli olmamaları gibi nedenlerden dolayı ortaöğretim kurumlarında yöneticilerle öğretmenler arasında sorunlar yaşanmış olabilir.

Yiğit (1996:68) tarafından yapılan araştırmada çevrenin korunması konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu tespit araştırma bulgusu ile benzerlik göstermektedir.

Tablo 11 incelendiğinde $t_{\text{Tablo}}=1,96$ 'dan küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($t=1.65$ $p=0.10$ buna göre $1.96>1,65$ ya da $0.10>0.05$). Bu soruya ilişkin yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapması ($SS=1.36$), öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre ($SS=1.64$) daha düşük çıkmıştır. Dersliklerin yetersizliği konusunun çatışma yaratmasında ise, öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalamasının ($\bar{X}=3.11$), yöneticilerin verdikleri yanıtlara göre ($\bar{X}=2.70$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında az da olsa bir ayrılığın olduğu görülmektedir. Günümüzde ortaöğretim okullarında, özellikle büyük şehirlerimizdeki

okullarda, derslik sıkıntısı çekilmektedir. Artan genç nüfusa bağlı olarak derslik sayısına olan ihtiyaç artmıştır. Ortaya çıkan bu durum, yönetici ve öğretmenlere göre önemli bir çatışma nedeni haline gelebilmektedir.

Yiğit (1996:70) tarafından yapılan araştırmada dersliklerin yetersizliği konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu durum araştırma bulgusuyla benzerlik göstermemektedir.

Öğretmen ve yöneticilerin okul kütüphanesinin yetersizliği konusuna ilişkin puanlarının aritmetik ortalamaları Tablo 11'den incelendiğinde, verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını saptamak için yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{\text{Tablo}} = 1,96$ 'dan küçük olduğundan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($t=1.72$ $p=0.08$ buna göre $1.96 > 1,72$ ya da $0.08 > 0.05$). Bu soruya ilişkin yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapması ($SS=1.31$), öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre ($SS=1.67$) daha az çıkmıştır. Okul kütüphanesinin yetersizliği konusunun çatışma yaratmasını öğretmenler ($\bar{X}=3.09$), yöneticiler göre ($\bar{X}=2.65$) daha önemli görmüşlerdir. Okul kütüphanesinin yetersiz olmasını öğretmenlerin daha fazla sorun olarak görmelerinin nedeni olarak; öğrencilerin derslerini hazırlarken kaynak sıkıntısı çekmeleri, derslerin kaynak kitaplar olmadan etkili ve verimli bir şekilde işlenememesi gibi nedenlerden dolayı öğretmenler, yöneticilere göre bu konuda fazla çatışma yaşamış olabilirler.

Yiğit (1996:65) tarafından yapılan araştırmada okul kütüphanesinin yetersizliği konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu durum araştırma bulgusuyla benzerlik göstermemektedir. Bu durum araştırmaların farklı zamanlarda yapılmış olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 11'den incelendiğinde, öğretmen ve yöneticilerin tuvaletlerin yetersizliği konusunda verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını saptamak için yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{\text{Tablo}} = 1,96$ 'dan küçük olduğundan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($t=1.34$ $p=0.18$ buna göre $1.96 > 1,34$ ya da $0.18 > 0.05$). Bu soruya ilişkin yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapması

(SS=1.60), öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre (SS=1.72) daha az çıkmıştır. Tuvaletlerin yetersizliği konusunun çatışma yaratmasında, öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalamasının ($\bar{X}=3.01$), yöneticilerin verdikleri yanıtlara göre ($\bar{X}=2.62$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Yani öğretmenler yöneticiler göre tuvaletlerin yetersizliği konusunu daha fazla çatışma nedeni olarak görmektedirler. Tuvalet sayısının yetersiz olması, temizliğine önem verilmeyişi, kırık yada kullanılamaz durumda olmasından dolayı öğrencilerin derse girmesi gecikebilir. Bu da yöneticilerle öğretmenlere göre çatışma kaynağı olabilir.

Yiğit (1996:69) tarafından yapılan araştırmada tuvaletlerin yetersizliği konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu durum araştırma bulgusuyla benzerlik göstermemektedir. Buna neden olarak okullardaki şartların zamanla iyileştirilmesi gösterilebilir.

Ortaöğretim okullarında dersliklerin donatılması konusuna ilişkin öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtlar Tablo 11'den incelendiğinde $t_{\text{Tablo}}=1,96$ 'dan küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($t=1.61$ $p=0.11$ buna göre $1.96>1,61$ ya da $0.11>0.05$). Bu soruya ilişkin yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapması (SS=1.54), öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre (SS=1.64) daha az çıkmıştır. Dersliklerin donatılması konusunun çatışma yaratmasında ise, öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalaması ile ($\bar{X}=2.96$), yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalaması ($\bar{X}=2.58$) birbirine yakın çıkmıştır. Eğitim anlayışına bakıldığında dersliklerin yeterli olması tek başına yeterli bir durum değildir. Çünkü dersliklerin içinde verimli bir ders ortamının olabilmesi için dersliklerin o derslerin amaçlarına göre donatılması gerekmektedir. Dersliklerin, dersin amacına göre donatılamaması, yöneticiler ve öğretmenlere göre çatışma nedeni olabilir.

Yiğit (1996:71) tarafından yapılan araştırmada dersliklerin donatılması konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum araştırma bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

Ortaöğretim okullarında ısıtma konusuna ilişkin öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtlar Tablo 11'den incelendiğinde $t_{\text{Tablo}}=1,96$ 'dan büyük olduğundan

0.05 anlamlılık düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($t=2.05$ $p=0.04$ buna göre $1.96 < 2.05$ ya da $0.04 < 0.05$). Bu soruya ilişkin öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapması ($SS=1.51$), yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre ($SS=1.28$) daha yüksek çıkmıştır. Ortaöğretim okullarında ısıtma konusunun çatışma yaratması konusunda, yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalaması ($\bar{X}=2.56$), öğretmenlere göre ($\bar{X}=3.05$) daha düşük çıkmıştır. Eğitim kurumlarında yeterli ve verimli bir eğitimin yapılabilmesi için şüphesiz eğitim için uygun bir ısıtmanın olması gerekmektedir. Bazı okullarda kalorifer sisteminin olmaması, bazı okullarda ise yeterli yakıt, yeterli teknik elemanın bulunmaması gibi nedenlerden dolayı eğitim kurumlarında ısınma sorunu yaşanabilmektedir.

Yiğit (1996:72) tarafından yapılan araştırmada ısıtma konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum araştırma bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

Ortaöğretim okullarında dersliklerin badana ve boyası konusuna ilişkin öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtlar Tablo 11'den incelendiğinde $t_{\text{Tablo}}=1.96$ 'dan küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($t=0.76$ $p=0.45$ buna göre $1.96 > 0.76$ ya da $0.45 > 0.05$). Bu soruya ilişkin yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapması ($SS=1.36$), öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre ($SS=1.60$) daha düşük çıkmıştır. Dersliklerin badanası ve boyası konusunun çatışma yaratmasında ise, öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalaması ile ($\bar{X}=2.72$), yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalaması ($\bar{X}=2.54$) birbirine yakın çıkmıştır. Dersliklerin badana ve boyalarının sağlıklı bir eğitim için uygun olmaması, yeterince korunamayıp öğrenciler ya da öğretmenler tarafında çeşitli şekilde kirletilmesi ya da tahrip edilmesi, yeterli bakımın ve onarımın yapılamaması gibi nedenlerden dolayı çatışma olabilir.

Yiğit (1996:75) tarafından yapılan araştırmada, dersliklerin badana ve boyası konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu durum araştırma bulguları ile benzerlik göstermemektedir.

Tablo 11 incelendiğinde oyun alanlarının yetersizliğinde öğretmen ve

yöneticilerin verdikleri yanıtlar arasında bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için hesaplanan değer, $t_{Tablo} = 1,96$ 'dan büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($t=2.63$ $p=0.01$ buna göre $1.96 < 2,63$ ya da $0.01 < 0.05$). Bu soruya ilişkin yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapması ($SS=1.14$), öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre ($SS=1.55$) daha düşük çıkmıştır. Oyun alanlarının yetersizliğinde, öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalamasının ($\bar{X}=2.95$), yöneticilerinkine göre ($\bar{X}=2.34$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Ortaöğretim okullarında, öğrencilerin sosyal ve sportif faaliyetlerini tam olarak gerçekleştirebilmeleri için uygun bir oyun alanının olması gerekmektedir. Oyun, öğrencinin hem bedensel hem de zihinsel gelişimleri için son derece önemlidir. Öğrencilere böyle bir ortamın sağlanamaması yöneticilerle öğretmenler arasında sorunlara neden olabilmektedir.

Yiğit (1996:66) tarafından yapılan araştırmada, oyun alanlarının yetersizliği konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu durum araştırma bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

Ortaöğretim okullarında koridorların darlığı konusuna ilişkin öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtlar Tablo 11'den incelendiğinde $t_{Tablo} = 1,96$ 'dan küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($t=0.55$ $p=0.58$ buna göre $1.96 > 0,55$ ya da $0.58 > 0.05$). Bu soruya ilişkin öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapması ($SS=1.45$), yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre ($SS=1.53$) daha düşük çıkmıştır. Koridorların darlığı konusunun çatışma yaratmasında ise, öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalaması ile ($\bar{X}=2.22$), yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalaması ($\bar{X}=2.10$) birbirlerine yakın çıkmıştır. Koridorların dar olması, her ne kadar yöneticilerle öğretmenlerin elinde olmasa da, ders giriş ve çıkışlarında sıkışıklık ve kargaşa yaşanması ve bu durumunda, öğretmenler ve yöneticilerin, durumu kontrol etmekte zorlanmaları yöneticiler ve öğretmenlerce çatışma nedeni olabilmektedir.

Yiğit (1996:75) tarafından yapılan araştırmada, koridorların darlığı konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark

bulunmuştur. Bu durum araştırma bulgusuyla benzerlik göstermemektedir. Bu durum geçen zaman içinde okulların fiziksel görünümünde farklılıklar yaşanmasından kaynaklanıyor olabilir.

4.2.1.2. Öğrenci Hizmetlerinde Çatışma Alanlarına ilişkin Cevaplardaki Farklılıklar

Ortaöğretim okullarında öğrenci hizmetleri alanında yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t testi uygulanmıştır. Maddeler önem sırasına konularak aşağıda ayrı ayrı yorumlanmıştır.

Tablo 12'den incelendiğinde, öğretmen ve yöneticilerin öğrenci rehberlik hizmetleri konusunda verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını saptamak için elde edilen t değeri 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{\text{Tablo}} = 1,96$ 'dan küçük olduğundan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($t=0.42$ $p=0.67$ buna göre $1.96 > 0,42$ ya da $0.67 > 0.05$). Bu soruya ilişkin yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapması ($SS=1.23$), öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre ($SS=1.45$) daha düşük çıkmıştır. Öğrenci rehberlik hizmetleri konusunun çatışma yaratmasında ise, öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalaması ile ($\bar{X}=3.07$), yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalamasının ($\bar{X}=2.98$) birbirine yakın çıktığı görülmektedir. Günümüzde her okulda bir rehber öğretmenin olması gerekirken, bazı okullarımızda hala rehber öğretmen bulunmamaktadır. Rehber öğretmenin olmadığı okullarda bazı görevlerin öğretmenlere kalması, öğretmenlerin bu konuda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmamaları ya da yöneticilerin bu konu üzerine fazla eğilmemeleri gibi nedenlerden dolayı okullarda yöneticilerle öğretmenler arasında çatışma çıkmış olabilir.

Yiğit (1996:78) tarafından yapılan araştırmada, öğrenci rehberlik hizmetleri konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Ortaöğretim okullarında öğrenme güçlüğü çeken öğrenciler konusuna ilişkin öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtlar Tablo 12'den incelendiğinde

$t_{\text{Tablo}}=1,96$ 'dan küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde, yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($t=0.18$ $p=0.86$ buna göre $1.96>0,18$ ya da $0.86>0.05$). Bu soruya ilişkin yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapması ($SS=1.57$), öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre ($SS=1.56$) daha düşük çıkmıştır. Öğrenme güçlüğü çeken öğrenciler konusunun çatışma yaratmasında ise, öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalaması ile ($\bar{X}=2.88$), yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalaması ile ($\bar{X}=2.92$) birbirine yakın çıkmıştır. Günümüzde hemen hemen her okulda öğrenme güçlüğü çeken öğrenci bulunmaktadır. Sınıfların çok kalabalık olmasından dolayı öğretmenlerin her öğrenciyle ayrı ayrı ilgilenememeleri ve yöneticilerin konuya ilgisiz kalmaları gibi nedenlerden dolayı yöneticilerle öğretmenler arasında çatışma çıkmış olabilir.

Tablo 12. Ortaöğretim Okullarında Öğrenci Hizmetlerinde Çatışma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar

SORU NO	ÇATIŞMA KONUSU	GRUP	Önem Sırası	N	$\bar{X}$	SS	SD	t değeri	p değeri
13	Öğrenci Rehberlik Hizmetlerinde	Yönetici Öğretmen	1 1	50 249	2.98 3.07	1.23 1.45	297	0.42	0.67
24	Öğrenim Güçlüğü Olan Öğrenciler Konusunda	Yönetici Öğretmen	2 2	50 249	2.92 2.88	1.57 1.58	297	0.18	0.86
27	Öğrenci Beslenmesinde	Yönetici Öğretmen	3 3	50 249	2.52 2.51	1.55 1.54	297	0.58	0.95
25	Öğrenci Sağlık İşlerinde	Yönetici Öğretmen	4 4	50 249	2.42 2.49	1.21 1.42	297	0.31	0.76

$p \leq 0,05$

Yiğit (1996:79) tarafından yapılan araştırmada, öğrenme güçlüğü çeken öğrenciler konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Öğretmen ve yöneticilerin, öğrencilerin beslenmesi konusunda verdikleri yanıtlar Tablo 12'den incelendiğinde $t_{\text{Tablo}}=1,96$ 'dan küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($t=0.58$ $p=0.95$ buna göre $1.96>0,58$ ya da $0.95>0.05$). Buradan da anlaşıldığı gibi, yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalaması birbirine yakın çıkmıştır. Bu soruya ilişkin yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapması ($SS=1.55$), öğretmenlerin verdikleri cevapların

standart sapmasına göre ($SS=1.54$) daha yüksek çıkmıştır. Öğrencilerin beslenmesi konusunun çatışma yaratmasında ise, yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalaması ($\bar{X}=2.52$), öğretmenlerinki ile ($\bar{X}=2.51$) yakın çıkmıştır. Günümüzde ortaöğretim okullarında öğrencilerin barınması için yurtlar yer almakta, öğretmen ve yöneticiler buralarda da görev alabilmektedirler. Gerek yöneticilerin gerekse öğretmenlerin bu konuda yeterince bilgi ve tecrübeye sahip olmamalarından dolayı çatışma yaşanmış olabilir.

Yiğit (1996:81) tarafından yapılan araştırmada, öğrenci beslenmesi konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Öğretmen ve yöneticilerin öğrenci sağlık işlerine ilişkin puanlarının aritmetik ortalamaları Tablo 12'den incelendiğinde, verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını saptamak için yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{Tablo}=1,96$ 'dan küçük olduğundan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($t=0.31$ $p=0.76$ buna göre $1.96>0,31$ ya da $0.76>0.05$). Bu soruya ilişkin yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapması ($SS=1.21$), öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre ($SS=1.42$) daha düşük çıkmıştır. Öğrenci sağlık işlerinin çatışma yaratmasında ise, öğretmenlerle ($\bar{X}=2.49$), yöneticilerin ($\bar{X}=2.42$) verdikleri yanıtların ortalaması birbirine yakın çıkmıştır. Öğretmenlerin görevleri yalnızca eğitim ve öğretim değil, öğrencilerin fiziksel ve ruhsal olarak da sağlıklı bir şekilde gelişmelerini sağlamaktır. Bu yüzden öğrencilerin sağlıklarının iyi olması verimli bir eğitim için en önemli şartlardan biri olarak görülebilir.

Yiğit (1996:80) tarafından yapılan araştırmada, öğrenci sağlık işleri konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

4.2.1.3. İşgören Hizmetlerinde Çatışma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar

Öğretmen ve yöneticilerin işgören hizmetleri alanına ilişkin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t testi uygulanmıştır. Bu işlemle ilgili sayısal veriler Tablo 13’de verilmiş ve her bir madde ayrı ayrı önem sırasına konularak aşağıda yorumlanmıştır.

Tablo 13 incelendiğinde öğretmen ve yöneticilerin boş derslerin doldurulması konusunda verdikleri yanıtlar arasında az da olsa bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için hesaplanan değer, $t_{\text{Tablo}} = 1,96$ ’dan küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($t=1.76$ $p=0.08$ buna göre $1.96 > 0,76$ ya da $0.08 > 0.05$). Bu soruya ilişkin yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapması ($SS=1.62$), öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre ($SS=1.58$) daha yüksek çıkmıştır. Boş geçen derslerin doldurulması konusunun çatışma yaratmasında ise yöneticilerle ($\bar{X}=3.22$), öğretmenlerin ($\bar{X}=2.79$) verdikleri yanıtlar birbirine yakın çıkmıştır. Ortaöğretim okullarında, öğretmenlerin çeşitli nedenlerle okula gelememelerinden dolayı bazı dersler boş geçebilmektedir. Bu durumda boş geçen derslerin doldurulması, boş dersi olan öğretmenlere düşmektedir. Burada yöneticilerle öğretmenler arasında bazı sorunlar yaşanabilmektedir.

Yiğit (1996:59) tarafından yapılan araştırmada, boş geçen derslerin doldurulması konusunda, yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Tablo 13 incelendiğinde öğretmen ve yöneticilerin mazeret izni alma konusunda verdikleri yanıtlar arasında farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için hesaplanan değer, $t_{\text{Tablo}} = 1,96$ ’dan küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($t=0.80$ $p=0.43$ buna göre $1.96 > 0,80$ ya da $0.43 > 0.05$). Bu soruya ilişkin yöneticilerin verdikleri cevapların

standart sapması ($SS=1.33$), öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre ($SS=1.65$) daha düşük çıkmıştır. Mazeret izni alma konusunun çatışma yaratmasını ise yöneticilerle ($\bar{X}=2.84$), öğretmenlerin ($\bar{X}=2.64$) verdikleri yanıtların ortalaması birbirine yakın çıkmıştır. Devlet okullarında çalışan öğretmenlere, acil ve önemli işleri olduğu zaman kullanabilmeleri için mazeret izni verilmiştir. Ancak bu izinlerin bazı öğretmenler tarafından gereksiz yere kullanılmak istenmesi, bazı öğretmenlerin ise gerçekten önemli bir işi olduğu halde yöneticilerin izin konusunda zorluk çıkarması gibi nedenlerden dolayı yöneticilerle öğretmenler arasında çatışma yaşanabilir.

Tablo 13. Ortaöğretim Okullarında İşgören Hizmetlerinde Çatışma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar

SORU NO	ÇATIŞMA KONUSU	GRUP	Önem Sırası	N	$\bar{X}$	SS	SD	t değeri	p değeri
26	Boş Geçen Derslerin Doldurulması	Yönetici Öğretmen	1 1	50 249	3.22 2.79	1.62 1.58	297	1.76	0.08
23	Mazeret İzni Almada	Yönetici Öğretmen	2 4	50 249	2.84 2.64	1.33 1.65	297	0.80	0.43
2	Hizmet İçi Eğitime Öğretmen Seçmede	Yönetici Öğretmen	3 5	50 249	2.72 2.62	1.34 1.46	297	0.36	0.60
1	Öğretmenlerin Sicil ve Özlük İşlerinin Yapılmasında	Yönetici Öğretmen	4 2	50 249	2.54 2.77	1.41 1.46	297	1.02	0.31
14	Öğretmene Tahkikat Açılmasında	Yönetici Öğretmen	5 3	50 249	2.34 2.72	1.57 1.58	297	1.56	0.12

$p \leq 0,05$

Yiğit (1996:86) tarafından yapılan araştırmada, mazeret izni alma konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Öğretmen ve yöneticilerin, hizmet içi eğitime öğretmen seçme konusunda, verdikleri yanıtlar arsında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için, alınan yanıtlar Tablo 13'den incelendiğinde $t_{\text{Tablo}} = 1,96$ 'dan küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($t=0.36$ $p=0.60$ buna göre $1.96 > 0,36$ ya da $0.60 > 0.05$). Bu soruya ilişkin yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapması ($SS=1.34$), öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre ($SS=1.46$) daha düşük çıkmıştır. Hizmet içi eğitime öğretmen seçme konusunun çatışma yaratmasında ise, yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalaması ($\bar{X}=2.72$), öğretmenlerinki ile ($\bar{X}=2.62$) yakın çıkmıştır. Günümüzde her alanda olduğu gibi,

eğitimde de sürekli bir değişme ve gelişme yaşanmaktadır. Öğretmenlerin bu gelişmeye ayak uydurabilmeleri için hizmet içi eğitimin çok önemli bir yeri vardır. Eğitim ve öğretimde öğretmenlerin gelişimini sürekli kılabilmek için MEB hizmet içi eğitime çok fazla önem vermektedir. Bu konuda yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında fark olmaması olumlu bir durum olarak yorumlanabilir.

Yiğit (1996:86) tarafından yapılan araştırmada, hizmet içi eğitime öğretmen seçme konusunda, yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu durum araştırma bulgusuyla benzerlik göstermemektedir. Sonuçların farklı çıkmasının nedeni olarak, yönetici ve öğretmenlerin hizmet içi eğitime verdikleri önemin zaman içinde artması gösterilebilir.

Öğretmen ve yöneticilerin, sicil ve özlük işleri konusunda verdikleri yanıtlar Tablo 12'den incelendiğinde $t_{\text{Tablo}} = 1,96$ 'dan küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($t=1.02$ $p=0.31$ buna göre $1.96 > 1.02$ ya da $0.31 > 0.05$). Buradan da anlaşıldığı gibi, yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalaması birbirine yakın çıkmıştır. Bu soruya ilişkin yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapması ($SS=1.41$), öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre ($SS=1.46$) daha düşük çıkmıştır. Sicil ve özlük işleri konusunun çatışma yaratmasında ise, yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalaması ile ($\bar{X}=2.54$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalaması ($\bar{X}=2.77$) birbirine yakın çıkmıştır. Öğretmenin ileriki meslek hayatında derece ve kademe almasında, müdürlük ya da daha üst düzeylere yükselmesinde sicil ve özlük işleri büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin öğretmenlerin özlük ve sicil işlerini zamanında yapamaması ya da eksik yapması, öğretmenlerin yöneticilerden umdukları sicil notu yada ödülleri alamaması gibi nedenlerden dolayı yöneticilerle öğretmenler arasında çatışma yaşanmış olabilir.

Yiğit (1996:85) tarafından yapılan araştırmada, sicil ve özlük işlerinin yapılması konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu durum araştırma bulguları ile benzerlik göstermemektedir.

Tablo 13'den incelendiğinde, öğretmen ve yöneticilerin öğretmene tahkikat

açılması konusunda verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını saptamak için yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{\text{Tablo}} = 1,96$ 'dan küçük olduğundan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($t=1.56$ $p=0.12$ buna göre $1.96 > 1.56$ ya da $0.12 > 0.05$). Bu soruya ilişkin yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapması ($SS=1.57$), öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre ($SS=1.58$) daha düşük çıkmıştır. Öğretmene tahkikat açılması konusunun çatışma yaratmasında, öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalaması ile ($\bar{X}=2.72$), yöneticilerin verdikleri yanıtların ($\bar{X}=2.34$) ortalamasının birbirine yakın çıktığı görülmektedir.

Yiğit (1996:84) tarafından yapılan araştırmada, tahkikat açma konusunda, yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu durum araştırma bulguları ile benzerlik göstermemektedir. Bunun nedeni olarak araştırma evrenlerinin farklı olması gösterilebilir.

4.2.1.4. Bütçe Hizmetlerinde Çatışma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar

Öğretmen ve yöneticilerin bütçe hizmetleri alanına ilişkin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t testi uygulanmıştır. Bu işlemle ilgili sayısal veriler Tablo 14'te verilmiş ve her bir madde ayrı ayrı önem sırasına konularak aşağıda yorumlanmıştır.

Ortaöğretim okullarında, okullardaki harcamaların yetersiz olması, yöneticilerle öğretmenler arasında önemli bir sorun olarak görülmektedir. Tablo 14 incelendiğinde öğretmen ve yöneticilerin okuldaki harcamaların yetersiz olması konusunda verdikleri yanıtlar arasında az da olsa bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için hesaplanan değer, $t_{\text{Tablo}} = 1,96$ 'dan küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($t=0.54$ $p=0.60$ buna göre $1.96 > 0.54$ ya da $0.60 > 0.05$). Bu soruya ilişkin yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapması ($SS=1.59$), öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre ($SS=1.74$) daha düşük çıkmıştır. Okuldaki harcamaların yetersiz olması

konusunda ise yöneticilerle ($\bar{X}=3.30$), öğretmenlerin ($\bar{X}=3.16$) verdikleri yanıtların ortalaması birbirine yakın çıkmıştır.

Yiğit (1996:88) tarafından yapılan araştırmada, okullardaki harcamaların yetersiz olması konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Ortaöğretim okullarında araç gereç donanımının satın alınması konusuna ilişkin öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtlar Tablo 14'ten incelendiğinde $t_{\text{Tablo}} = 1,96$ 'dan küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($t=1.32$ $p=0.18$ buna göre $1.96 > 1,32$ ya da $0.18 > 0.05$). Bu soruya ilişkin yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapması ($SS=1.46$), öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre ($SS=1.60$) daha düşük çıkmıştır. Dersliklerin donatılması konusunun çatışma yaratmasında ise, öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalaması ile ($\bar{X}=3.06$), yöneticilerin verdikleri yanıtların ($\bar{X}=2.74$) ortalaması birbirine yakın çıkmıştır. Ortaöğretim okullarına devlet tarafından gönderilen kaynaklar bazen yetersiz kalabilmektedir. Böyle durumlarda okul, kendi kaynakları ile kazandığı gelirlerle (kermesler gibi) eksik tarafları tamamlamaya çalışmaktadır. Ancak okulun eksik taraflarını tamamlamak için kurulan satın alma komisyonlarının bu işi üzerlerine almak istememeleri, yöneticilerin böyle durumlarda öğretmenleri zorlamaları ya da okulun öncelikli ihtiyaçlarının belirlenmesinde görüş ayrılıklarının olması, yöneticilerle öğretmenler arasında ilişki bozukluklarına neden olabilir.

Yiğit (1996:89) tarafından yapılan araştırmada, araç gereç donanımının satın alınması konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu durum araştırma bulguları ile benzerlik göstermemektedir. Bu duruma neden olarak, araştırmaların yapıldığı okullardaki kademe farkı gösterilebilir.

Öğretmen ve yöneticilerin okuldaki harcamaların dengesiz olmasına ilişkin puanlarının aritmetik ortalamaları Tablo 14'ten incelendiğinde, verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını saptamak için yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{\text{Tablo}} = 1,96$ 'dan küçük olduğundan

yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($t=1.10$ $p=0.17$ buna göre $1.96>1.10$ ya da $0.17>0.05$). Bu soruya ilişkin yöneticilerin verdikleri cevapların standart sapması ($SS=1.50$), öğretmenlerin verdikleri cevapların standart sapmasına göre ($SS=1.66$) daha düşük çıkmıştır. Okuldaki harcamaların dengesiz olması konusunun çatışma yaratmasında ise, öğretmenlerle ($\bar{X}=3.00$), yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalaması ($\bar{X}=2.72$) birbirine yakın çıkmıştır.

Tablo 14. Ortaöğretim Okullarında Bütçe Hizmetlerinde Çatışma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar

SORU NO	ÇATIŞMA KONUSU	GRUP	Önem Sırası	N	$\bar{X}$	SS	SD	t değeri	p değeri
11	Okuldaki Harcamaların Yetersiz Olmasında	Yönetici Öğretmen	1 1	50 249	3.30 3.16	1.59 1.74	297	0.54	0.60
15	Araç Gereç Donanımının Satın Alınmasında	Yönetici Öğretmen	2 2	50 249	2.74 3.06	1.46 1.60	297	1.32	0.18
22	Okuldaki Harcamaların Dengesiz Olmasında	Yönetici Öğretmen	3 3	50 249	2.72 3.00	1.50 1.66	297	1.10	0.27

$p \leq 0,05$

Yiğit (1996:90) tarafından yapılan araştırmada, okuldaki harcamaların dengesiz olması konusunda, yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu durum araştırma bulgusuyla benzerlik göstermemektedir. Sonuçların farklı çıkmasının nedeni olarak, araştırmaların yapılma zamanlarının farklı olması gösterilebilir.

4.2.2. Ortaöğretim Okullarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Çatışma Alanları Üzerindeki Uzlaşma Dereceleri Konusunda Verdikleri Cevapların Karşılaştırılması

Bu bölümde ortaöğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticilerin; genel hizmetler, öğrenci hizmetleri, işgören hizmetleri ve bütçe hizmetleri konularındaki çatışma alanlarında uzlaşma dereceleri ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı belirlemeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler ve yorumlamaları aşağıda sırasıyla verilmiştir.

4.2.2.1. Genel Hizmetlerde Uzlaşma Derecesine İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar

Araştırmanın bu bölümünde, ortaöğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, genel hizmetler alanında uzlaşma derecelerine ilişkin, verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t testi uygulanmıştır. Bu işlemle ilgili sayısal veriler Tablo 15’de verilmiş ve her bir madde ayrı ayrı önem sırasına konularak yorumlanmıştır.

Ortaöğretim okullarında, koridorların darlığı konusu, yöneticilerle öğretmenler arasında uzlaşma sağlanan konuların başında gelmektedir. Koridorların darlığı konusunda tablo 15’e bakıldığında, yöneticilerle ($\bar{X}=4.72$), öğretmenlerin ($\bar{X}=4.42$), birbirlerine yakın bir uzlaşma derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.45$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.55$) daha düşük çıkmıştır. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında az da olsa bir fark olduğu görülmektedir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını bakıldığında, yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{\text{Tablo}}=1,96$ ’dan küçük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabileceği gibi yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($t=1.33$ $p=0.18$ buna göre $1.96>1,33$ ya da $0.18>0.05$). Koridorların darlığı konusunda, yöneticilerle öğretmenlerin ellerinden bir şey gelmemesinden dolayı yüksek derecede bir uzlaşma sağlanmış olabilir.

Yiğit (1996:97) tarafından yapılan araştırmada, koridorların darlığı konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Ortaöğretim okullarında, ısıtma konusu yöneticilerle öğretmenler arasında yüksek derecede uzlaşma sağlanan bir diğer konu olarak göze çarpmaktadır. Isıtma konusunda tablo 15’e bakıldığında yöneticilerin ($\bar{X}=4.60$), öğretmenlere göre ($\bar{X}=4.00$), daha yüksek bir uzlaşma derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.14$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.45$) daha düşük çıkmıştır.

Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında bir fark olduğu görülmektedir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını bakıldığında, yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{Tablo}=1,96$ 'dan büyük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabacağı gibi yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=2.80$ $p=0.04$ buna göre $1.96<2,80$ ya da $0.04<0.05$).

Tablo 15. Ortaöğretim Okullarında Genel Hizmetlerde Uzlaşma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar

SORU NO	UZLAŞMA KONUSU	GRUP	Önem Sırası	N	$\bar{X}$	SS	SD	t değeri	p değeri
44	Koridorların darlığında	Yönetici Öğretmen	1 1	50 249	4.74 4.42	1.45 1.55	297	1.33	0.18
47	Isıtma Konusunda	Yönetici Öğretmen	2 5	50 249	4.60 4.00	1.14 1.45	297	2.80	0.04
34	Oyun Alanı Yetersizliğinde	Yönetici Öğretmen	3 7	50 249	4.50 3.98	1.29 1.53	297	2.20	0.02
33	Laboratuvar Yetersizliğinde	Yönetici Öğretmen	4 9	50 208	4.44 3.92	1.12 1.60	297	2.18	0.03
43	Dersliğin Yetersizliğinde	Yönetici Öğretmen	5 8	50 249	4.42 3.95	1.34 1.55	297	1.98	0.04
45	Dersliğin Donatılmasında	Yönetici Öğretmen	6 4	50 249	4.40 4.02	1.47 1.50	297	1.56	0.12
46	Dersliğin Badana ve Boyasında	Yönetici Öğretmen	7 2	50 249	4.34 4.26	1.52 1.49	297	0.30	0.76
39	Çevrenin Korunmasında	Yönetici Öğretmen	8 3	50 249	4.25 4.09	1.42 1.51	297	0.61	0.53
35	Kütüphanenin Yetersizliğinde	Yönetici Öğretmen	9 12	50 249	4.24 3.85	1.15 1.56	297	1.66	0.10
30	Eğitim Araç Gereç Yetersizliğinde	Yönetici Öğretmen	10 14	50 249	4.22 3.79	1.20 1.56	297	1.80	0.07
31	Lavaboların Yetersizliğinde	Yönetici Öğretmen	11 10	40 249	4.18 3.91	1.42 1.57	297	1.07	0.28
37	İşlik ve Dersliklerin Temizlik İşlerinde	Yönetici Öğretmen	12 13	50 249	4.00 3.83	1.30 1.64	297	0.65	0.52
48	Derslik Seçmede	Yönetici Öğretmen	13 6	50 249	3.98 3.99	1.60 1.49	297	0.34	0.80
32	Tuvaletlerin Yetersizliğinde	Yönetici Öğretmen	14 11	50 249	3.93 3.87	1.52 1.63	297	0.18	0.86
36	Okulun Temizlik İşlerinde	Yönetici Öğretmen	15 15	50 249	3.92 3.68	1.48 1.60	297	0.95	0.34

$p \leq 0,05$

Yiğit (1996:95) tarafından yapılan araştırmada, ısıtma konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır Bu durum araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Ortaöğretim okullarında, oyun alanlarının yetersizliği konusunda yöneticilerle

öğretmenlerin yanıtlar tablo 15'ten karşılaştırıldığında, yöneticilerin ($\bar{X}=4.50$), öğretmenlere göre ($\bar{X}=3.98$), daha yüksek bir uzlaşma derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.29$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.53$) daha düşük çıkmıştır. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında az da olsa bir fark olduğu görülmektedir. Bu farkın anlamlı olup olmadığına bakıldığında, yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{Tablo}=1,96$ 'dan büyük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabileceği gibi yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=2.20$ $p=0.02$ buna göre $1.96<2,20$ ya da $0.02<0.05$). Yani yöneticilerle öğretmenlerin görüşleri arasında önemli bir farklılık görülmektedir.

Yiğit (1996:101) tarafından yapılan araştırmada, oyun alanlarının yetersizliği konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum araştırma bulgularıyla farklılık göstermektedir.

Laboratuvarların yetersizliği konusunda, yöneticilerle öğretmenlerin yanıtları tablo 15'ten karşılaştırıldığında, yöneticilerin ($\bar{X}=4.44$), öğretmenlere göre ($\bar{X}=3.92$), daha yüksek bir uzlaşma derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.12$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.60$) daha düşük çıkmıştır. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında az da olsa bir fark olduğu görülmektedir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını bakıldığında, yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{Tablo}=1,96$ 'dan büyük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabileceği gibi yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=2.18$ $p=0.03$ buna göre $1.96<2,18$ ya da $0.03<0.05$). Farkın fazla olmasının nedeni olarak; yöneticilerin laboratuvarların durumundan habersiz olması, laboratuvarlarda aktif olarak ders işlememeleri; öğretmenlerin ise laboratuvarlardan yeteri kadar memnun olmamaları gibi nedenler sayılabilir.

Yiğit (1996:106) tarafından yapılan araştırmada, laboratuvarların yetersizliği konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermemektedir.

Dersliklerin yetersizliği konusunda uzlaşma sağlanılmasında, yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar tablo 15'ten karşılaştırıldığında; yöneticilerin ($\bar{X}=4.42$), öğretmenlere göre ($\bar{X}=3.95$), daha yüksek bir uzlaşma derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.34$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.55$) daha düşük çıkmıştır. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında az da olsa bir fark olduğu görülmektedir. Tablo 15'ten bu farkın anlamlı olup olmadığını bakıldığında, yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{Tablo}=1,96$ 'dan büyük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabileceği gibi yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t=1.98$ $p=0.04$ buna göre $1.96<1,98$ ya da $0.04<0.05$). Yöneticilerin bu alanda elinden geleni yaptıklarını düşünmeleri, öğretmenlerin ise yöneticiler kadar olumlu düşünmemeleri nedeniyle yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasındaki fark anlamlı çıkmış olabilir.

Yiğit (1996:101) tarafından yapılan araştırmada, dersliklerin yetersizliği konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu durum araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Dersliklerin donatılması konusunda uzlaşma sağlanılmasında, yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar tablo 15'ten karşılaştırıldığında; yöneticilerle ($\bar{X}=4.40$), öğretmenlerin ($\bar{X}=4.02$) birbirlerine yakın bir uzlaşma derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.47$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.50$) daha düşük çıkmıştır. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında farkın anlamlı olup olmadığını bakıldığında, yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{Tablo}=1,96$ 'dan küçük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabileceği gibi yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($t=1.56$ $p=0.12$ buna göre $1.96>1,56$ ya da $0.12>0.05$). Yani yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtların genel ortalaması birbirine yakın çıkmıştır. Okulun dersliklerinin, gerek yöneticiler gerekse öğretmenler tarafından öğretmen ve öğrencilerin kendi çalışmaları ile donatılmaya çalışıldığının düşünülmesi, yöneticilerle öğretmenler arasında uzlaşma

düzeyini yükseltmiş olabilir.

Yiğit (1996:97) tarafından yapılan araştırmada, dersliklerin donatılması konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Dersliklerin badana ve boyasında uzlaşma sağlanılmasında, yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar tablo 15'ten karşılaştırıldığında; yöneticilerle ($\bar{X}=4.34$), öğretmenlerin ($\bar{X}=4.26$), birbirlerine yakın bir uzlaşma derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.52$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.49$) daha yüksek çıkmıştır. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında fark olduğu görülmektedir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını bakıldığında, elde edilen t değerinin, 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{Tablo}=1,96$ 'dan küçük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabacağı gibi yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($t=0.30$ $p=0.76$ buna göre $1.96>0,30$ ya da $0.76>0.05$). Dersliklerin badana ve boyası konusunda, yönetici ve öğretmenlerin birbirine karşı anlayışlı olmaları, bu konuda gerek yöneticilerin gerekse öğretmenlerin üzerlerine düşen görevleri yaparak öğrencileri bu konuda bilinçlendirmeleri gibi nedenlerden dolayı uzlaşma sağlanmış olabilir.

Yiğit (1996:96) tarafından yapılan araştırmada, dersliklerin badana ve boyası konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir..

Çevrenin korunması konusunda yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtlar tablo 15'ten karşılaştırıldığında; yöneticilerle ($\bar{X}=4.25$), öğretmenlerin ($\bar{X}=4.09$), birbirlerine yakın bir uzlaşma derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.42$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.51$) daha düşük çıkmıştır. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında fark olduğu görülmektedir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını bakıldığında, yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{Tablo}=1,96$ 'dan küçük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabacağı gibi yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($t=0.61$ $p=0.53$ buna

göre $1.96 > 0.61$ ya da $0.53 > 0.05$). İyi ve verimli bir eğitim için sağlıklı bir çevre son derece önemlidir. Bunun yanında yönetici ve öğretmenlerin bu alanda iş birliğine vararak uzlaşma sağlamaları çevre şartlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Çevrenin korunması konusunda, yöneticilerin öğretmenlere göre daha duyarlı ve dikkatli olmalarından dolayı yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalaması öğretmenlere göre daha yüksek çıkmış olabilir.

Yiğit (1996:99) tarafından yapılan araştırmada, çevrenin korunması konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Tablo 15'ten bakıldığında, okul kütüphanesinin yetersizliği konusunda; yöneticilerle ($\bar{X}=4.24$), öğretmenlerin ($\bar{X}=3.85$), yakın bir uzlaşma derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.15$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.56$) daha düşük çıkmıştır. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında az da olsa bir fark olduğu görülmektedir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını bakıldığında, yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{\text{Tablo}} = 1,96$ 'dan küçük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabileceği gibi yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($t=1.66$ $p=0.10$ buna göre $1.96 > 1,66$ ya da $0.10 > 0.05$). Okul kütüphanelerin çeşitli kampanya ve etkinlikler yapılarak yeterli hale getirilmeye çalışılması, eldeki olanakların göz önünde bulundurularak düşünülmesi, karşılıklı anlayış ve işbirliğinin olması gibi nedenlerden dolayı yöneticilerle öğretmenler arasında bir uzlaşma sağlanmış olabilir.

Yiğit (1996:100) tarafından yapılan araştırmada, kütüphanenin yetersizliği konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Eğitimde araç gereç yetersizliği konusunun uzlaşma düzeyine tablo 15'ten bakıldığında; yöneticilerle ($\bar{X}=4.22$), öğretmenlerin ($\bar{X}=3.79$), yakın bir uzlaşma derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.20$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.56$) daha düşük çıkmıştır. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri

yanıtlar arasında az da olsa bir fark olduğu görülmektedir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını bakıldığında, yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{Tablo} = 1,96$ 'dan küçük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabileceği gibi yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($t=1.80$ $p=0.07$ buna göre $1.96 > 1,80$ ya da $0.07 > 0.05$). Okullardaki araç ve gereç ihtiyacı ne yazık ki MEB tarafından yeteri kadar karşılanamamaktadır. Bu eksiklik gerek idarece gerekse özveriyle öğretmen ve öğrenciler tarafından tamamlanmaya çalışılmaktadır. Bu gibi nedenlerden dolayı yöneticilerle öğretmenler arasında uzlaşma yaşanabilir.

Yiğit (1996:105) tarafından yapılan araştırmada, araç gereç yetersizliği konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu durum araştırma verileri ile benzerlik göstermemektedir. Buna neden olarak, araştırmaların yapıldığı zamanlarının farklı olması gösterilebilir.

Lavaboların yetersizliği konusunun uzlaşma düzeyine tablo 15'ten bakıldığında; yöneticilerle ($\bar{X}=4.18$), öğretmenlerin ($\bar{X}=3.91$), yakın bir uzlaşma derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.42$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.57$) daha düşük çıkmıştır. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında az da olsa bir fark olduğu görülmektedir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını bakıldığında, yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{Tablo} = 1,96$ 'dan küçük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabileceği gibi yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($t=1.07$ $p=0.28$ buna göre $1.96 > 1,07$ ya da $0.28 > 0.05$). Lavaboların temizliği konusunda; idarecilerin daha dikkatli davranması, öğrencilerin öğretmenlerce bu konuda bilinçlendirilmesi, hizmetlilerin işlerini daha titizlikle yapmaları gibi nedenlerden dolayı yöneticilerle öğretmenler arasında uzlaşma sağlanmış olabilir. Bu konuda yöneticilerle öğretmenlerin uzlaşma seviyelerinin düşük çıkmaması olumlu bir durum olarak yorumlanabilir.

Yiğit (1996:105) tarafından yapılan araştırmada, lavaboların temizliği konusunda, yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu durum araştırma verileri ile benzerlik göstermemektedir.

Tablo 15'ten bakıldığında işlik ve dersliklerin temizlik işleri konusunda; yöneticilerle ($\bar{X}=4.00$), öğretmenlerin ($\bar{X}=3.83$), yakın bir uzlaşma derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.30$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.64$) daha düşük çıkmıştır. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında az da olsa bir fark olduğu görülmektedir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını bakıldığında, yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{Tablo}=1,96$ 'dan küçük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabileceği gibi yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($t=0.65$ $p=0.52$ buna göre $1.96>0,65$ ya da $0.52>0.05$). Öğretmenlerin işlik ve dersliklerin temizlikleri hususunda biraz daha dikkatli davranmaları, yöneticilerin bu konuda hizmetlileri bilinçlendirerek yönlendirmeleri gibi nedenlerden dolayı yöneticilerle öğretmenler arasında uzlaşma sağlanmış olabilir.

Yiğit (1996:104) tarafından yapılan araştırmada, işlik ve dersliklerin temizlik işleri konusunda yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Tablo 15'ten derslik seçme konusuna bakıldığında; yöneticilerle ($\bar{X}=3.98$), öğretmenlerin ($\bar{X}=3.99$), yakın bir uzlaşma derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.60$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.49$) daha yüksek çıkmıştır. Yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığına bakıldığında, yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{Tablo}=1,96$ 'dan küçük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabileceği gibi yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($t=0.34$ $p=0.80$ buna göre $1.96>0,34$ ya da $0.80>0.05$). Günümüzde dersliklerin birçoğunun öğrenme ve öğrenci için uygun olarak yapılması, yönetici ve öğretmenlerin bu konuda birbirlerinin görüşlerine saygı duyması gibi nedenlerden dolayı yöneticilerle öğretmenler arasında, dersliklerin seçimi konusunda, uzlaşma sağlanmış olabilir.

Yiğit (1996:95) tarafından yapılan araştırmada, dersliklerin seçimi

konusunda, yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu durum araştırma verileri ile benzerlik göstermemektedir.

Tablo 15'ten bakıldığında tuvaletlerin yetersizliği konusunda; yöneticilerle ($\bar{X}=3.93$), öğretmenlerin ($\bar{X}=3.87$), yakın bir uzlaşma derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.52$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.63$) daha düşük çıkmıştır. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında az da olsa bir fark olduğu görülmektedir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını bakıldığında, yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{Tablo}=1,96$ 'dan küçük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabileceği gibi yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($t=0.18$ $p=0.86$ buna göre $1.96>0,18$ ya da $0.86>0.05$).

Yiğit (1996:103) tarafından yapılan araştırmada, tuvaletlerin yetersizliği konusunda, yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum araştırma verileri ile benzerlik göstermektedir.

Okulun temizlik işleri konusunda uzlaşma düzeyine tablo 15'ten bakıldığında; yöneticilerle ($\bar{X}=3.92$), öğretmenlerin ($\bar{X}=3.68$), yakın bir uzlaşma derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.48$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.60$) daha düşük çıkmıştır. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında az da olsa bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını bakıldığında, yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{Tablo}=1,96$ 'dan küçük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabileceği gibi yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($t=0.95$ $p=0.34$ buna göre $1.96>0,95$ ya da $0.34>0.05$). Başka bir ifadeyle, yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalaması birbirine yakın çıkmıştır. Ortaöğretim okullarında okulun temizlik işleri konusunda yönetici, öğretmen ve hizmetlilerin üzerlerine düşen görevleri tam olarak yapmaya çalışması, bu konuda karşılıklı işbirliğine gidilmesi gibi nedenlerden dolayı yöneticilerle öğretmenler arasında uzlaşma sağlanmış olabilir.

Yiğit (1996:102) tarafından yapılan araştırmada, okulun temizlik işleri

konusunda, yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu durum araştırma verileri ile benzerlik göstermemektedir. Buna neden olarak araştırmaların yapıldığı evren ve örneklemelerin farklı olması gösterilebilir.

4.2.2.2. Öğrenci Hizmetlerinde Uzlaşma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar

Araştırmanın bu bölümünde, ortaöğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, öğrenci hizmetleri alanında uzlaşma derecelerine ilişkin, verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t testi uygulanmıştır. Bu işlemle ilgili sayısal veriler Tablo 16’da verilmiş ve her bir madde ayrı ayrı önem sırasına konularak yorumlanmıştır.

Öğrenci sağlık işleri konusunda, uzlaşma düzeyine tablo 16’dan bakıldığında; yöneticilerle ($\bar{X}=4.40$), öğretmenlerin ($\bar{X}=4.36$), yakın bir uzlaşma derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.38$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.45$) daha düşük çıkmıştır. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasındaki fark karşılaştırıldığında, yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{Tablo}=1,96$ ’dan küçük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabileceği gibi yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($t=0.16$ $p=0.34$ buna göre $1.96>0,16$ ya da $0.34>0.05$). Okullarda çalışan öğretmen ve yöneticiler, öğrencilerin sadece eğitim sorunları ile değil sağlık sorunları ile de ilgilenmek zorundadırlar. Çünkü öğrencilerin sağlık durumları, başarıyı olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek en önemli etmenlerden birisidir. Araştırma da, öğrencilerin sağlık işleri konusunda, yöneticilerle öğretmenler arasında yüksek derece de bir uzlaşmanın çıkması olumlu bir durum olarak yorumlanabilir.

Yiğit (1996:110) tarafından yapılan araştırmada, öğrenci sağlık işleri konusunda, yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Öğrenme güçlüğü olan öğrenciler konusunda, uzlaşma düzeyine tablo 16'dan bakıldığında; yöneticilerle ($\bar{X}=4.34$), öğretmenlerin ($\bar{X}=4.01$), yakın bir uzlaşma derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.40$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.45$) daha düşük çıkmıştır. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasındaki fark karşılaştırıldığında, yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{Tablo}=1,96$ 'dan küçük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabileceği gibi yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($t=1.42$ $p=0.16$ buna göre $1.96>1.42$ ya da $0.16>0.05$). Öğrenme güçlüğü olan öğrenciler günümüzde eğitimin her aşamasında yer almaktadır. Bu öğrencilere özel ilgi ve destek verilmesinin gerekliliği artık herkes tarafından kabul edilmiştir. Bu öğrencilerle özel olarak ilgilenildiğinde, başarılarının olumlu yönde arttığı bilinmektedir. Yöneticilerle öğretmenlerin bu konuda uzlaşma sağlayarak, uzlaşma seviyelerinin yüksek çıkması olumlu olarak yorumlanabilir.

Tablo 16. Ortaöğretim Okullarında Öğrenci Hizmetlerinde Uzlaşma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar

SORU NO	UZLAŞMA KONUSU	GRUP	Önem Sırası	N	$\bar{X}$	SS	SD	t değeri	p değeri
52	Öğrenci Sağlık İşlerinde	Yönetici	1	50	4.40	1.38			
		Öğretmen	1	249	4.36	1.45	297	0.16	0.34
51	Öğrenme Güçlüğü Olan Öğrenciler Konusunda	Yönetici	2	50	4.34	1.40			
		Öğretmen	3	249	4.01	1.45	297	1.42	0.16
40	Öğrenci Rehberlik Hizmetlerinde	Yönetici	3	50	4.22	1.20			
		Öğretmen	4	249	4.00	1.40	297	1.01	0.31
54	Öğrenci Beslenmesinde	Yönetici	4	50	3.88	1.54			
		Öğretmen	2	249	4.07	1.50	297	0.28	0.87

$p \leq 0,05$

Yiğit (1996:113) tarafından yapılan araştırmada, öğrenme güçlüğü olan öğrenciler konusunda, yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu durum araştırma ile benzerlik göstermemektedir. Buna neden olarak eğitime verilen önemin giderek artması gösterilebilir.

Öğrenci rehberlik hizmetleri konusunda, uzlaşma düzeyine tablo 16'dan bakıldığında; yöneticilerle ($\bar{X}=4.22$), öğretmenlerin ($\bar{X}=4.00$), yüksek bir uzlaşma derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.20$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.40$) daha düşük çıkmıştır. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri

yanıtlar arasındaki fark karşılaştırıldığında, yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{Tablo} = 1,96$ 'dan küçük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabacağı gibi yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($t=1.01$ $p=0.31$ buna göre $1.96 > 1.01$ ya da $0.31 > 0.05$). Öğrenci rehberlik hizmetleri eğitimimizin ayrılmaz birer parçası olarak görülmektedir. Günümüzde ortaöğretim okullarının bazılarında MEB tarafından rehber öğretmen atanması, olmayan okullarda ise öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerle bu konuda bilinçlendirilerek yetiştirilmeye çalışılması, yöneticilerle öğretmenler arasındaki uzlaşma seviyesini yükseltmiş olabilir.

Yiğit (1996:111) tarafından yapılan araştırmada, öğrenci rehberlik işleri konusunda, yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir..

Öğrenci beslenmesi konusunda, uzlaşma düzeyine tablo 16'dan bakıldığında; yöneticilerle ($\bar{X}=3.88$), öğretmenlerin ($\bar{X}=4.07$), yakın bir uzlaşma derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.54$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.50$) daha yüksek çıkmıştır. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında az da olsa bir farkın olduğu anlaşılmaktadır. Bu farkın anlamlı olup olmadığına bakıldığında, yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{Tablo}=1,96$ 'dan küçük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabacağı gibi yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($t=0.28$ $p=0.87$ buna göre $1.96 > 0.28$ ya da $0.87 > 0.05$). Günümüzde ortaöğretim kurumlarının birçoğunda öğrenciler yatılı olarak eğitimlerine devam etmektedirler. Bu yurtlarda görev yapanlar da şüphesiz öğretmen ve yöneticilerdir. Yani yönetici ve öğretmenlerin eğitim görevlerinin yanında, bir de öğrencilerin beslenmeleri üzerinde de görev ve sorumlulukları vardır. Öğrenci beslenmesi konusunda; öğrenci ve yöneticilerin daha bilinçli davranmaları, birbirlerinin görüş ve isteklerine duyarlı olmaları gibi nedenlerden dolayı belli bir derecede uzlaşma sağlanmış olabilir.

Yiğit (1996:110) tarafından yapılan araştırmada, öğrenci beslenmesi konusunda, yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark

bulunamamıştır. Bu durum araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

4.2.2.3. İşgören Hizmetlerinde Uzlaşma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar

Araştırmanın bu bölümünde, ortaöğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, işgören hizmetlerindeki uzlaşma derecelerine ilişkin, verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t testi uygulanmıştır. Bu işlemle ilgili sayısal veriler Tablo 17’de verilmiş ve her bir madde ayrı ayrı önem sırasına konularak yorumlanmıştır.

Öğretmenlerle yöneticilerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığına tablo 17’den bakıldığında; yöneticilerle ($\bar{X}=4.32$), öğretmenlerin ($\bar{X}=4.08$), yüksek bir uzlaşma derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.25$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.28$) daha düşük çıkmıştır. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında az da olsa bir farkın olduğu anlaşılmaktadır. Bu farkın anlamlı olup olmadığına bakıldığında, yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{Tablo}=1,96$ ’dan küçük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabileceği gibi yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($t=1.12$ $p=0.26$ buna göre $1.96>1.12$ ya da $0.26>0.05$). Ortaöğretim okullarında öğretmenlerin sicil notlarını etkileyecek en önemli konulardan birisi öğretmenlere tahkikat açılması konusudur. Öğretmenlerle yöneticiler arasında, böyle bir konuda, yüksek derecede bir uzlaşmanın çıkması olumlu bir durum olarak yorumlanabilir.

Yiğit (1996:116) tarafından yapılan araştırmada, öğretmene tahkikat açılması konusunda, yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu sonuç araştırma verileri ile farklılık göstermektedir. Buna neden olarak, araştırmaların yapıldığı yılların farklı olması gösterilebilir.

Hizmet içi eğitime öğretmen seçme konusunda, yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında, anlamlı bir fark olup olmadığına tablo 17’den bakıldığında, yöneticilerle ($\bar{X}=4.30$), öğretmenlerin ($\bar{X}=4.06$), yakın bir uzlaşma

derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.34$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.40$) daha düşük çıkmıştır. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında az da olsa bir farkın olduğu anlaşılmaktadır. Bu farkın anlamlı olup olmadığına bakıldığında, yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{Tablo} = 1,96$ 'dan küçük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabileceği gibi yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($t=1.04$ $p=0.30$ buna göre $1.96 > 1.04$ ya da $0.30 > 0.05$). Günümüzde hizmet içi eğitimin yararları öğretmenler ve yöneticiler tarafından anlaşılmasından dolayı yönetici ve öğretmenler arasında uzlaşma sağlanmış olabilir.

Tablo 17. Ortaöğretim Okullarında İşgören Hizmetlerindeki Uzlaşma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar

SORU NO	UZLAŞMA KONUSU	GRUP	Önem Sırası	N	$\bar{X}$	SS	SD	t değeri	p değeri
41	Öğretmene Tahkikat Açılmasında	Yönetici Öğretmen	1 2	50 249	4.32 4.08	1.25 1.28			
29	Hizmet İçi Eğitime Öğretmen Seçmede	Yönetici Öğretmen	2.5 4	50 249	4.30 4.06	1.34 1.40	297	1.12	0.26
28	Öğretmenlerin Sicil ve Özlük İşlerinin Yapılmasında	Yönetici Öğretmen	2.5 5	50 249	4.30 4.05	1.26 1.30	297	1.04	0.30
50	Mazeret İzni Almada	Yönetici Öğretmen	4 1	50 249	4.20 4.22	1.35 1.55	297	1.10	0.27
53	Boş Geçen Derslerin Doldurulması	Yönetici Öğretmen	5 3	50 249	3.88 4.07	1.54 1.55	297	0.53	0.99
								0.81	0.42

$p \leq 0,05$

Yiğit (1996:118) tarafından yapılan araştırmada, hizmet içi eğitime öğretmen seçme konusunda, yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu sonuç araştırma bulguları ile farklılık göstermektedir. Bunun nedeni olarak araştırmalara katılanların, hizmet içi eğitime karşı düşüncelerinin farklı olması gösterilebilir.

Öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılmasında, yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında, anlamlı bir fark olup olmadığına tablo 17'den bakıldığında yöneticilerle ($\bar{X}=4.30$), öğretmenlerin ($\bar{X}=4.05$), yakın bir uzlaşma derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.26$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.30$) daha düşük çıkmıştır. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında az da olsa bir farkın olduğu anlaşılmaktadır. Bu farkın anlamlı olup olmadığına bakıldığında, yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri, 0,05

anlamlılık düzeyinde $t_{\text{Tablo}} = 1,96$ 'dan küçük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabacağı gibi yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($t=1.10$ $p=0.27$ buna göre $1.96 > 1.10$ ya da $0.27 > 0.05$). Öğretmenlerin ileriki meslek hayatlarında yükselmeleri için sicilleri son derece önemli bir unsur olarak göze çarpmaktadır. Öğretmenlerin bunun farkında oldukları için daha dikkatli olmaları, yöneticilerin ise öğretmenlerin görüş ve isteklerini dikkate alarak görevlerini yapmaları nedeniyle öğretmenler ve yöneticiler arasında uzlaşma sağlamış olabilir.

Yiğit (1996:115) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin sicil ve özlük işleri konusunda, yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Öğretmenlerle yöneticilerin, mazeret izni alma konusunda, verdikleri yanıtlar arasında bir fark olup olmadığına tablo 17'den bakıldığında; yöneticilerle ($\bar{X}=4.20$), öğretmenlerin ($\bar{X}=4.22$), yüksek bir uzlaşma derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.35$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.55$) daha düşük çıkmıştır. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında az da olsa bir farkın olduğu anlaşılmaktadır. Bu farkın anlamlı olup olmadığına bakıldığında, yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{\text{Tablo}} = 1,96$ 'dan küçük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabacağı gibi, yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($t=0.53$ $p=0.99$ buna göre $1.96 > 0.53$ ya da $0.99 > 0.05$). Ortaöğretim okullarında mazeret izni alma konusunda; öğretmenlerin, öğrencilerin eğitimlerini düşünerek çok zor durumda kalmadıkça izin kullanmamaları, yöneticilerin bu konuda biraz daha dikkatli davranmaları gibi nedenlerden dolayı uzlaşma sağlanmış olabilir.

Yiğit (1996:114) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin mazeret izni alma konusunda, yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Öğretmenlerle yöneticilerin, boş geçen derslerin doldurulması konusunda, verdikleri yanıtlar arasında bir fark olup olmadığına tablo 17'den bakıldığında; yöneticilerle ($\bar{X}=3.88$), öğretmenlerin ($\bar{X}=4.07$), yakın bir uzlaşma derecesi

yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.54$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.55$) daha düşük çıkmıştır. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında az da olsa bir farkın olduğu anlaşılmaktadır. Bu farkın anlamlı olup olmadığına bakıldığında, yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{Tablo}=1,96$ 'dan küçük olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılabileceği gibi yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($t=0.81$ $p=0.42$ buna göre $1.96>0.81$ ya da $0.42>0.05$). Ortaöğretim okullarında, bazı durumlarda, dersler boş geçebilmektedir. Boş geçen dersler her ne kadar kısa süreli de olsa, öğrencilerin eğitimlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Böyle durumlarda yöneticiler, eğitimin aksamaması için, ders saatleri az öğretmenlerden derslerin doldurulmasını isteyebilmektedirler. Bu gibi durumlarda öğretmenlerin öğrencilerin durumlarını düşünmeleri, yöneticilerle karşı karşıya gelmek istememeleri gibi nedenlerden dolayı yöneticilerle öğretmenler arasında düşük de olsa bir uzlaşma yaşanmış olabilir.

Yiğit (1996:93) tarafından yapılan araştırmada, boş geçen derslerin doldurulması konusunda, yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

4.2.2.4. Bütçe Hizmetlerinde Uzlaşma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar

Araştırmanın bu bölümünde, ortaöğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin, bütçe hizmetlerindeki uzlaşma derecelerine ilişkin, verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için t testi uygulanmıştır. Bu işlemle ilgili sayısal veriler Tablo 18'de verilmiş ve her bir madde ayrı ayrı önem sırasına konularak yorumlanmıştır.

Araç gereç donanımının satın alınması konusunun uzlaşma düzeyine tablo 18'den bakıldığında; yöneticilerle ($\bar{X}=4.32$), öğretmenlerin ($\bar{X}=4.02$), yüksek bir uzlaşma derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin verdikleri yanıtların

standart sapması ($SS=1.25$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.28$) daha düşük çıkmıştır. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında az da olsa bir farkın olduğu anlaşılmaktadır. Bu farkın anlamlı olup olmadığına bakıldığında, elde edilen t değerinin, $0,05$ anlamlılık düzeyinde $t_{Tablo} = 1,96$ 'dan küçük olduğu görülmektedir ($t=1.25$ $p=0.21$ buna göre $1.96 > 1.25$ ya da $0.21 > 0.05$). Bu da yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Ortaöğretim okullarında, bütçe hizmetleri alanında, en yüksek uzlaşma seviyesinin araç gereç donanımının satın alınması konusunda olduğu görülmektedir. Araç gereç donanımının satın alınmasında yöneticilerin ihtiyaçlara göre hareket etmesi, öğretmenlerin bu konuda yöneticilere anlayış ve güvenle yaklaşmalarından dolayı yüksek bir uzlaşma sağlanmış olabilir.

Tablo 18. Ortaöğretim Okullarında Bütçe Hizmetlerinde Uzlaşma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar

SORU NO	UALAŞMA KONUSU	GRUP	Önem Sırası	N	$\bar{X}$	SS	SD	t değeri	p değeri
42	Araç Gereç Donanımının Satın Alınmasında	Yönetici	1	50	4.32	1.25			
		Öğretmen	1	249	4.02	1.28	297	1.25	0.21
49	Okuldaki Harcamaların Dengesiz Olmasında	Yönetici	2	50	4.24	1.15			
		Öğretmen	2	249	3.86	1.20	297	0.09	0.92
38	Okuldaki Harcamaların Yetersiz Olmasında	Yönetici	3	50	3.86	1.25			
		Öğretmen	3	249	3.84	1.30	297	1.60	0.11

$p \leq 0,05$

Yiğit (1996:120) tarafından yapılan araştırmada, araç gereç donanımının satın alınması konusunda, yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu sonuç araştırma bulguları ile farklılık göstermektedir. Bunun nedeni olarak araştırmaların yapıldığı eğitim kademelerinin farklı olması gösterilebilir.

Okuldaki harcamaların dengesiz olması konusunun uzlaşma düzeyine tablo 18'den bakıldığında; yöneticilerle ($\bar{X}=4.24$), öğretmenlerin ($\bar{X}=3.86$), yakın bir uzlaşma derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca, yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.15$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.20$) daha düşük çıkmıştır. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında az da olsa bir farkın olduğu anlaşılmaktadır. Bu farkın anlamlı olup olmadığına bakıldığında, yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri, $0,05$ anlamlılık düzeyinde $t_{Tablo} = 1,96$ 'dan küçük olduğu görülmektedir ($t=0.09$ $p=0.92$ buna göre $1.96 > 0.09$ ya da $0.92 > 0.05$). Buradan yöneticilerle öğretmenlerin

verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olmadığı, verilen cevapların genel ortalamasının birbirine yakın çıktığı görülmektedir. Bu konuda, karşılıklı düşünce ve önerilere önem verilerek işbirliğine gidilmesi, karşılıklı güven duyulması gibi nedenlerin sonucunda yöneticilerle öğretmenler arasında uzlaşma sağlanmış olabilir.

Yiğit (1996:121) tarafından yapılan araştırmada, okuldaki harcamaların dengesiz olması konusunda, yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu sonuç araştırma bulguları ile farklılık göstermektedir.

Tablo 18'den bakıldığında; yöneticilerle ($\bar{X}=3.86$), öğretmenlerin ($\bar{X}=3.84$), yakın bir uzlaşma derecesi yaşadıkları görülmektedir. Ayrıca, yöneticilerin verdikleri yanıtların standart sapması ($SS=1.25$), öğretmenlerin verdikleri yanıtların standart sapmasına göre ($SS=1.30$) daha düşük çıkmıştır. Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında az da olsa bir farkın olduğu anlaşılmaktadır. Bu farkın anlamlı olup olmadığına bakıldığında, yapılan t testi sonucunda elde edilen t değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinde $t_{Tablo}=1,96$ 'dan küçük olduğu görülmektedir ($t=1.60$ $p=0.11$ buna göre $1.96>1.60$ ya da $0.11>0.05$). Buradan yöneticilerle öğretmenlerin verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Ortaöğretim okullarında verimli bir eğitim yapılabilmesi için şüphesiz yeterli donanımına ihtiyaç vardır. Bu donanımın sağlanabilmesi içinde, yeterli harcamaların olması gerekmektedir. Bu harcamaların bazı durumlarda aksaması sonucunda, yöneticilerle öğretmenler arasında bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Ancak bu konuda, gerek yöneticilerin gerekse öğretmenlerin çabaları ve karşılıklı anlayışlı olmaları sonucunda uzlaşma sağlanabilmektedir.

Yiğit (1996:119) tarafından yapılan araştırmada, eğitim harcamalarının yetersiz olması konusunda, yöneticiler ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ

Bu başlık altında, araştırmada ele alınan alt problemlere ilişkin sonuçlar ayrı ayrı ele alınmıştır.

Birinci Alt Probleme ilişkin Sonuçlar

a. Bu başlık altında *“Ortaöğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticilerin; genel hizmetlerde, öğrenci hizmetlerinde, işgören hizmetlerinde ve bütçe hizmetlerindeki çatışma alanları ile ilgili görüşleri nelerdir?”* sorusuna cevap aramak için bulunan sonuçlara yer verilmiştir.

Ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin, genel hizmetler alanında çatışmaya ilişkin yanıtların genel ortalamasının $\bar{X}$:2.96, ile “Az” aralığında olduğu belirlenmiştir. Genel hizmetler alanına ilişkin; öğretmen ve yöneticiler, okulun temizlik işlerinde, işlik ve dersliklerin temizlik işlerinde, eğitim araç ve gereçlerinin yetersizliğinde, laboratuvar yetersizliğinde, dersliklerin yetersizliğinde, lavaboların yetersizliğinde, okul kütüphanesinin yetersizliğinde, ısıtma konusunda, tuvaletlerin yetersizliğinde, dersliklerin donatılmasında, çevrenin korunmasında, oyun alanının yetersizliğinde, derslik seçmede, dersliğin badana ve boyası konularında “Az” düzeyinde; koridorların yetersizliği konusunda ise “Çok Az” düzeyinde çatışma yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin, öğrenci hizmetleri alanında çatışmaya ilişkin yanıtların genel ortalamasının $\bar{X}$ =2.72, ile “Az” aralığında olduğu belirlenmiştir. Öğrenci hizmetleri alanına ilişkin; öğretmen ve yöneticiler, öğrenci rehberlik hizmetlerinde, öğrenme güçlüğü olan öğrenciler konusunda, öğrenci beslenmesinde, ve öğrenci sağlık işlerinde “Az” düzeyinde çatışma yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin, işgören hizmetleri alanında çatışmaya ilişkin yanıtlarının genel ortalamasının $\bar{X}=2.71$, ile “Az” aralığında olduğu belirlenmiştir. İşgören hizmetleri alanına ilişkin; öğretmen ve yöneticiler, boş geçen derslerin doldurulmasında, öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılmasında ve mazeret izni almada “Az” düzeyinde; hizmet içi eğitime öğretmen seçmede ve öğretmene tahkikat açılmasında ise “Çok Az” düzeyde çatışma yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin bütçe hizmetleri alanında çatışmaya ilişkin yanıtlarının genel ortalamasının $\bar{X}=3,05$, ile “Az” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bütçe hizmetleri alanına ilişkin; öğretmen ve yöneticiler, okuldaki harcamaların dağılışı, araç gereç donanımının satın alınması ve okuldaki harcamaların yetersiz olması konularında “Az” düzeyde çatışma yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Genel olarak; öğretmen ve yöneticilerin, ortaöğretim okullarında çatışma alanlarına ilişkin aritmetik ortalama puanları ve çatışma düzeyleri Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Öğretmen ve Yöneticilerin Çatışma Alanlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaları ve Düzeyleri

Sıra	Çatışma Kaynakları	Aritmetik Ortalama $\bar{X}$	Çatışma Düzeyi
1	Bütçe Hizmetleri Alanında Çatışma	3,05	Az
2	Öğrenci Hizmetleri Alanında Çatışma	2,72	Az
3	İşgören Hizmetleri Alanında Çatışma	2,71	Az
4	Genel Hizmetler Alanında Çatışma	2,69	Az
Genel Ortalama		2,79	Az

Tablo 19’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, bütçe hizmetleri, öğrenci hizmetleri, işgören hizmetleri ve genel hizmetler alanında çatışmaya ilişkin puanları sıralandığında; en düşük ortalama puan $\bar{X}$:2,69 ile “Az” düzeyinde genel hizmetler alanına aittir. Bunu sırasıyla yükselerek $\bar{X}$:2,71 ile “Az” düzeyinde işgören hizmetleri, $\bar{X}$:2,72 ile “Az” düzeyinde öğrenci hizmetleri ve en

yüksek olarak $\bar{X}$:3,05 ile yine “Az” düzeyinde bütçe hizmetleri alanında çatışma izlemektedir.

Ortaöğretim okulları öğretmen ve yöneticilerinin çatışma alanlarına verdikleri yanıtların genel ortalaması $\bar{X}$:2,79 ile ”Az” düzeyinde belirlenmiştir.

b. Bu bölümde “Ortaöğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticiler; genel hizmetler, öğrenci hizmetleri, işgören hizmetleri ve bütçe hizmetlerindeki çatışma alanlarında ne derece bir uzlaşma sağlamaktadır?” sorusuna cevap aramak için elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

Ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin, genel hizmetler alanında uzlaşmaya ilişkin yanıtların genel ortalamasının $\bar{X}$:4.02, ile “Orta” aralığında olduğu belirlenmiştir. Genel hizmetler alanına ilişkin; öğretmen ve yöneticiler, koridorların darlığı konusunda “Çok” düzeyinde; okulun temizlik işlerinde, ışık ve dersliklerin temizlik işlerinde, eğitim araç ve gereçlerinin yetersizliğinde, laboratuvar yetersizliğinde, dersliklerin yetersizliğinde, lavaboların yetersizliğinde, okul kütüphanesinin yetersizliğinde, ısıtma konusunda, tuvaletlerin yetersizliğinde, dersliklerin donatılmasında, çevrenin korunmasında, oyun alanının yetersizliğinde, derslik seçmede ve dersliğin badana ve boyası konularında ise “Orta” düzeyde uzlaşma yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin, öğrenci hizmetleri alanında uzlaşmaya ilişkin yanıtların genel ortalamasının $\bar{X}$ =4.20, ile “Orta” aralığında olduğu belirlenmiştir. Öğrenci hizmetleri alanına ilişkin; öğrenci beslenmesinde ve öğrenci sağlık işlerinde öğretmen ve yöneticiler “Çok” düzeyinde; öğrenci rehberlik hizmetlerinde ve öğrenme güçlüğü olan öğrenciler konusunda ise “Orta” düzeyinde uzlaşma yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin, işgören hizmetleri alanında uzlaşmaya ilişkin yanıtlarının genel ortalamasının $\bar{X}$ =4.11, ile “Orta” aralığında olduğu belirlenmiştir. İşgören hizmetleri alanına ilişkin; öğretmen ve yöneticiler, boş geçen derslerin doldurulmasında, öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılmasında, mazeret izni almada, hizmet içi eğitime öğretmen seçmede ve öğretmene tahkikat açılmasında “Orta” düzeyde uzlaşma yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin bütçe hizmetleri alanında uzlaşmaya ilişkin yanıtlarının genel ortalamasının $\bar{X}=3.94$, ile “Orta” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bütçe hizmetleri alanına ilişkin; öğretmen ve yöneticiler, okuldaki harcamaların dağılışı, araç gereç donanımının satın alınması ve okuldaki harcamaların yetersiz olması konularında “Orta” düzeyde uzlaşma yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Genel olarak; öğretmen ve yöneticilerin, ortaöğretim okullarında çatışma alanlarında ne derece bir uzlaşma sağladıklarına ilişkin aritmetik ortalama ve uzlaşma düzeyleri Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Öğretmen ve Yöneticilerin Çatışma Alanlarındaki Uzlaşma Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalamaları ve Düzeyleri

Sıra	Uzlaşma Kaynakları	Aritmetik Ortalama $\bar{X}$	Uzlaşma Düzeyi
1	Öğrenci Hizmetleri Alanında Uzlaşma	4,20	Orta
2	İşgören Hizmetleri Alanında Uzlaşma	4,11	Orta
3	Genel Hizmetler Alanında Uzlaşma	4,02	Orta
4	Bütçe Hizmetleri Alanında Uzlaşma	3,94	Orta
Genel Ortalama		4.07	Orta

Tablo 20’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin, bütçe hizmetleri, öğrenci hizmetleri, işgören hizmetleri ve genel hizmetler alanındaki uzlaşmaya ilişkin puanları sıralandığında; en düşük ortalama puan $\bar{X}$:3,94 ile “Orta” düzeyinde bütçe hizmetleri alanına aittir. Bunu sırasıyla yükselerek $\bar{X}$: 4,02 ile “Orta” düzeyinde genel hizmetler, $\bar{X}$:4,11 ile “Orta” düzeyinde işgören hizmetleri ve en yüksek olarak $\bar{X}$:4,20 ile yine “Orta” öğrenci hizmetleri alanında uzlaşma izlemektedir.

Ortaöğretim okulları öğretmen ve yöneticilerinin çatışma alanlarındaki uzlaşma derecelerine verdikleri yanıtların genel ortalaması $\bar{X}$:4,07 ile “Orta” düzeyinde belirlenmiştir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Bu başlık altında; *“Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, çatışma alanları ve uzlaşma derecelerinde, verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark var mıdır?”* sorusuna cevap aramak için elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

Genel Hizmetlerdeki Çatışma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar: Genel hizmetler alanına ilişkin; okulun temizlik işlerinde, işlik ve dersliklerin temizlik işlerinde, eğitim araç ve gereçlerinin yetersizliğinde, laboratuvar yetersizliğinde, dersliklerin yetersizliğinde, lavaboların yetersizliğinde, okul kütüphanesinin yetersizliğinde, tuvaletlerin yetersizliğinde, dersliklerin donatılmasında, çevrenin korunmasında, oyun alanın yetersizliğinde, derslik seçmede, dersliğin badana ve boyası konularında öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtlar arasında 0.05 düzeyine göre anlamlı bir fark bulunamazken; ısıtma konusunda, öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtlar arasında, 0.05 düzeyine göre bir anlamlı fark bulunmuştur.

Öğrenci Hizmetlerindeki Çatışma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar: Öğrenci hizmetleri alanına ilişkin; öğrenci rehberlik hizmetlerinde, öğrenme güçlüğü olan öğrenciler konusunda, öğrenci beslenmesinde ve öğrenci sağlık işlerinde öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtlar arasında 0.05 düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

İşgören Hizmetlerindeki Çatışma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar: İşgören hizmetleri alanına ilişkin; boş geçen derslerin doldurulmasında, öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılmasında, mazeret izni almada, hizmet içi eğitime öğretmen seçmede ve öğretmene tahkikat açılmasında, öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtlar arasında 0.05 düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Bütçe Hizmetlerindeki Çatışma Alanlarına İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar: Bütçe hizmetleri alanına ilişkin; okuldaki harcamaların dağılışı, araç gereç donanımının satın alınması ve okuldaki harcamaların yetersiz olması konularında öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtlar arasında 0.05 düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Genel Hizmetler Alanında Uzlaşma Durumuna İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar: Genel hizmetler alanına ilişkin; okulun temizlik işlerinde, ışık ve dersliklerin temizlik işlerinde, eğitim araç ve gereçlerinin yetersizliğinde, lavaboların yetersizliğinde, okul kütüphanesinin yetersizliğinde, tuvaletlerin yetersizliğinde, dersliklerin donatılmasında, çevrenin korunmasında, derslik seçmede, dersliğin badana ve boyası konularında öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtlar arasında 0.05 düzeyine göre anlamlı bir fark bulunamazken; ısıtma konusunda, dersliklerin yetersizliğinde, oyun alanın yetersizliğinde ve laboratuvar yetersizliğinde, öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtlar arasında, 0.05 düzeyine göre anlamlı bir fark bulunmuştur.

Öğrenci Hizmetleri Alanında Uzlaşma Durumuna İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar: Öğrenci hizmetleri alanına ilişkin; öğrenci rehberlik hizmetlerinde, öğrenme güçlüğü olan öğrenciler konusunda, öğrenci beslenmesinde ve öğrenci sağlık işlerinde öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtlar arasında 0.05 düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

İşgören Hizmetleri Alanında Uzlaşma Durumuna İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar: İşgören hizmetleri alanına ilişkin; boş geçen derslerin doldurulmasında, öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılmasında, mazeret izni almada, hizmet içi eğitime öğretmen seçmede ve öğretmene tahkikat açılmasında, öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtlar arasında 0.05 düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Bütçe Hizmetleri Alanında Uzlaşma Durumuna İlişkin Cevaplardaki Farklılıklar: Bütçe hizmetleri alanına ilişkin; okuldaki harcamaların dağılışı, araç gereç donanımının satın alınması ve okuldaki harcamaların yetersiz olması konularında öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtlar arasında 0.05 düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

BÖLÜM VI

ÖNERİLER

Araştırmaya ilişkin öneriler aşağıda yer almaktadır. Bu öneriler araştırmada elde edilen sonuçlarla ilgili olarak “uygulamaya ilişkin öneriler” ve “araştırmaya ilişkin öneriler” biçiminde iki kısımda ele alınmıştır.

Uygulamaya İlişkin Öneriler

Araştırma sonuçlarına ilişkin öneriler aşağıda verilmiştir.

1. Öğretmen ve yöneticilerin okul ortamındaki sorunları göz önünde bulundurularak objektif olarak derlendirilmeli, kendilerine güven duyulmalıdır. Ayrıca okulda çalışan öğretmen ve yöneticilere yönelik olarak, kendilerine sahip çıkılarak görüşlerinin her zaman dikkate alınarak fayda sağladığı hissini uyandıran bir okul atmosferi yaratılmalı, kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmeli ve uzlaşma seviyesi yükseltilmeye çalışılmalıdır.
2. Öğretmen ve yöneticilerin elde ettikleri başarılar zaman geçirilmeden ödüllendirilmeli, objektif bir değerlendirme yapılarak güven kazanılmalı, görüş ve önerileri göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca yapılacak değerlendirmeler kısa süreli değil, uzun bir süreç sonunda yapılmalıdır.
3. Yapılan her işin saydam ve açık şekilde yapılmasına dikkat edilmeli ve şüpheyeye yer verilmemelidir. Yapılan harcamalarda öğretmenlerin görüşleri de alınarak bir önem sırası belirlenmeli ve harcamalar bu sıraya göre yapılmalıdır.

Araştırmacılara İlişkin Öneriler

Gelecekte çatışma alanları ve uzlaşma durumu ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılar için aşağıdaki öneriler yapılabilir.

1. Çatışma kaynakları ve uzlaşma durumunu etkili bir biçimde ortaya

koyabilmek için, sistemin değişik alan ve kademelerinde görev yapan eğitici ve yöneticilerini kapsayacak biçimde araştırmalar yapılabilir.

2. Bu araştırma öğretmen ve yöneticiler arasında çatışma kaynaklarını ve uzlaşma durumunu belirlemeye çalışmaktadır. Bundan sonraki araştırmalar ise öğretmenlerle öğrenciler arasındaki sorunları ve çözüm yollarını belirlemeye yönelik olabilir.

KAYNAKÇA

Akdağ, Ayşin. “Örgütlerde kişiler Arası Çatışma, Başetme Yöntemleri ve Kişilerarası İlişki Tarzları”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Davranış Bilimleri Anabilimdalı**, 2003.

Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurulu. **Türkçe Sözlük**. Ankara: Türk Dil Kurumu, 1998.

Aydın, Mustafa. “Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yolları”. Yayımlanmamış Doçentlik Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler ve İdari Bilimler Fakültesi**, 1979.

_____, **Örgütlerde Çatışma**. Ankara: Bas-Yay Yayınları, 1984.

_____, **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, 1994.

_____, **Örgütlerde Çatışma**. Ankara: Basın Yayın Matbaası, 1998.

_____, **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, 2000.

Balcı, Ali. **Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002.

Batlaş, Acar. **Ekip Çalışması ve Liderlik**. İstanbul: Remzi Kitapevi, 2000.

Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Gül Yayın Evi, 1992.

_____, **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Gül Yayın Evi, 1998.

_____, **Örgütsel Davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, 1997.

Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Erzurum: Beta Yayınları, 1998.

Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1994.

_____, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2000.

_____, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1998.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Adım Yayıncılık, 1992.

Canlı, Ebru. “Örgütlerde Kişiler Arası Çatışmalar”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Bölümü**, 2001.

Çalışır, İrfan. “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2006.

Demirbolat, Ayşe. “İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışmaya neden Olabilecek Durumların Çatışma Yaratma Dereceleri Hakkında Yönetici Ve öğretmen Görüşleri”. Yayımlanmamış Doktora Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1997.

Demirci, Yıldırım. “İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2002.

- Elma, Cevat. "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlilikleri". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**,1998.
- Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: Avcıol Yayınları, 1996.
- Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: 30.Yıl Yayınları, 1984.
- _____, **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1993.
- Girgin, Emine Gülsemin. "İlköğretim Yöneticilerinin Çatışmaya Bakış Açıları ve Yönetme Biçimleri". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2003.
- Gümüşeli, Ali İlker. "İzmir Ortaöğretim Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri". Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1994.
- Gürsel, Musa. **Okul Yönetimi**. Konya: Mikro Basım, 1997.
- Karip, Emin. **Çatışma Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1999.
- Kaptan, Saim. **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**. Ankara: Tekışık Web Ofset Tesisleri, 1998.
- Kaya, İlknur. "Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Bir Uygulama". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2003.

Kaya, Oğuz. "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarında çıkan Çatışmaları Yönetme Biçimleri". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1998.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınları, 2001.

Korkmaz, Mehmet. "**Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri**". Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994.

Özdamar, Kazım. **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**. Eskişehir:Kaan Kitapevi, 1999.

Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001.

Peker, Ömer ve Aytürk, Nihat. **Etkili Yönetim Becerileri**. Ankara: Yargı Yayınevi, 2000.

Robbins, S.P. **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Third Edition, New Jersey, 1986.

_____, **Essentials of Organization Behavior**. San Diego State University, New Jersey, 1992.

_____, **Örgütsel Davranış Temelleri**. (Çev. S.A. Öztürk), Eskişehir: ETAM A.Ş., 1994.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Çalışma Psikolojisi**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1984.

Şimşek ve Diğerleri. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Ankara: Nobel Yayınları, 2001.

Taşkın, Zerrin. “Kız Meslek Liselerinde Yönetmenlerle Öğretmenler Arasında ilişki Bozukluğu Yaratın Konular”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1994.

Tengilimoğlu, Dilaver. “**Kişiler Arası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri**”. **TODAİE Dergisi**. cilt:24, 1991, s.2.

Taymaz, Haydar. **Eğitim Sisteminde Teftiş**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002.

Uğurlu, Fındık. “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, 2001.

Ural, Ayhan. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1997.

Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim. **Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2005.

Ülker, Gönül. **Örgütlerde Çatışma Nedenleri –Çözüm Yöntemleri ve Sonuçları**. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü, Yayınlanmamış Araştırma, 1996.

Yiğit, Atahan. “İlköğretim Okullarında Yönetmenlerle Öğretmenler Arasında Örgütsel Çatışma Kaynakları”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1996.

EKLER

EK 1 ANKETLER

EK 2 ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI OKULLAR

EK 3 YAZIŞMALAR

EK 1**EĞİTİM KURUMLARI ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİ ARASINDAKİ
ÇATIŞMA ALANLARI VE UZLAŞMA DERECELERİ ÖLÇEĞİ**

Sayın, Yönetici – öğretmen

Ortaöğretim okullarında yöneticilerle öğretmenler arasındaki çatışma alanlarını ve bu çatışma alanlarında ne ölçüde uzlaşıldığını belirlemek için bu anket hazırlanmıştır.

Lütfen, isminizi ve okul adını belirtmeden anket sorularını cevaplandırınız.

Eğitime katkısı olduğunu düşündüğüm bu çalışmada bana yardımcı olduğunuz için şimdiden teşekkür ederim.

Ayhan KANDEMİR

Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıdaki soruya cevap verirken uygun olan yere (x) işareti koyunuz.

Göreviniz

a.Öğretmen ()

b.Müdür ()

c.Müdür Yardımcısı ()

EĞİTİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERLE ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ ÇATIŞMA ALANLARI ÖLÇEĞİ

Aşağıda, ortaöğretim okullarında yöneticilerle-öğretmenler arasında ilişki bozukluğu yaratan bazı konular sıralanmıştır.İlişki bozukluğu yaratan bu konularda, yöneticilerle-öğretmenler arasında ne derece bir çatışma olduğunu size uygun seçeneği işaretleyerek (x) belirleyiniz.

SORU	SORULAR	Hiç	Çok Az	Az	Orta	Çok	Pek Çok
1	Öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılmasında						
2	Hizmet içi eğitime öğretmen seçmede						
3	Eğitim araç gereç yetersizliği						
4	Lavaboların yetersizliğinde						
5	Tuvaletlerin yetersizliğinde						
6	Laboratuar yetersizliğinde						
7	Oyun alanı yetersizliği						
8	Okul kütüphanesinin yetersizliği						
9	Okulunun temizlik işlerinde						
10	İşlik ve dersliğin temizlik işlerinde						
11	Okuldaki harcamaların yetersiz olmasında						
12	Çevrenin Korunmasında						
13	Rehberlik hizmetlerinde						
14	Öğretmene tahkikat açılmasında						
15	Araç gereç donanımının satın alınmasında						
16	Dersliğin yetersizliğinde						
17	Koridorun darlığında						
18	Dersliğin donatılmasında						
19	Desliğin badana ve boyasında						
20	Isıtma konusunda						
21	Derslik seçmede						
22	Okuldaki harcamaların dengesiz olmasında						
23	Mazeret izni almada						
24	Öğrenme güçlüğü olan öğrenciler konusunda						
25	Öğrenci sağlık işlerinde						
26	Boş geçen derslerin doldurulmasında						
27	Öğrenci beslenmesinde						

**EĞİTİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERLE ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ
UZLAŞMA ALANLARI ÖLÇEĞİ**

Aşağıda, ortaöğretim okullarında yöneticilerle-öğretmenler arasında çatışma yaratan bazı konular sıralanmıştır.Çatışma yaratan bu konularda, yöneticilerle-öğretmenler arasında ne derece bir uzlaşma sağlandığını size uygun seçeneği işaretleyerek (x) belirleyiniz.

SORU	SORULAR	Hiç	Çok Az	Az	Orta	Çok	Pek Çok
28	Öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılmasında						
29	Hizmet içi eğitime öğretmen seçmede						
30	Eğitim araç gereç yetersizliği						
31	Lavaboların yetersizliğinde						
32	Tuvaletlerin yetersizliğinde						
33	Laboratuar yetersizliğinde						
34	Oyun alanı yetersizliği						
35	Okul kütüphanesinin yetersizliği						
36	Okulunun temizlik işlerinde						
37	İşlik ve dersliğin temizlik işlerinde						
38	Okuldaki harcamaların yetersiz olmasında						
39	Çevrenin Korunmasında						
40	Rehberlik hizmetlerinde						
41	Öğretmene tahkikat açılmasında						
42	Araç gereç donanımının satın alınmasında						
43	Dersliğin yetersizliğinde						
44	Koridorun darlığında						
45	Dersliğin donatılmasında						
46	Desliğin badana ve boyasında						
47	Isıtma konusunda						
48	Derslik seçmede						
49	Okuldaki harcamaların dengesiz olmasında						
50	Mazeret izni almada						
51	Öğrenme güçlüğü olan öğrenciler konusunda						
52	Öğrenci sağlık işlerinde						
53	Boş geçen derslerin doldurulmasında						
54	Öğrenci beslenmesinde						

EK 2**ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI OKULLAR**

LİSELER	EVREN		ÖRNEKLEM	
	YÖNETİCİ	ÖĞRETMEN	YÖNETİCİ	ÖĞRETMEN
BOLU ATATÜRK LİSESİ	3	60	3	38
BOLU CANİP BAYSAL LİSESİ	3	50	3	22
BOLU ABANT LİSESİ	2	24	2	13
BOLU FEN LİSESİ	3	17	3	12
BOLU ANADOLU TİCARET MESLEK ve T.M.L. LİSESİ	5	35	4	22
BOLU BEHİYE BAYSAL TİCARET MESLEK LİSESİ	4	10	3	8
BOLU ZÜBEYDE HANIM KIZ MESLEK LİSESİ ve A.M.L.	6	46	4	35
BOLU İZZET BAYSAL AND.T.L.AND.M.L.TEK.L. ve EML.	9	45	7	25
BOLU MERKEZ ATL. AML.T.L. ve E.M.L	9	103	7	38
BOLU ANADOLU ÖĞRETMEN LİSESİ	3	29	3	12
BOLU ANADOLU GÜZEL SANATLAR LİSESİ	3	27	3	14
BOLU İZZET BAYSAL ANADOLU LİSESİ	4	48	3	21
BOLU SAĞLIK MESLEK LİSESİ	1	25	1	8
BOLU İMAM HATİP LİSESİ ve ANADOLU İ.H.L.	4	34	4	12
İZZET BAYSAL ANADOLU OTELCİLİK ve TUR. M.L.	5	21	4	10
ATATÜRK ANADOLU LİSESİ	1	21	1	10
TOPLAM	65	595	55	300
GENEL TOPLAM	650		355	

EK 3

T.C.
BOLU VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM.4.14.00.02.311/
KONU : Araştırma İzni

24691

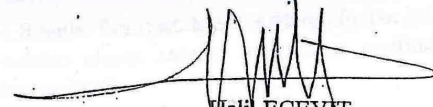
24 KASIM 2005

ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi: Bakanlığımız Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 17/11/2005 tarih ve 7331 sayılı emirleri.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ayhan KANDEMİR'in, "Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma Kaynakları ve Uzlaşma" konulu tez anketini, ilimiz merkez ortaöğretim okullarında uygulayabilmesi ile ilgili ilgi emir ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.


Halil ECEVİT
Milli Eğitim Müdürü

Ek:1- İlgi emir (1 ad.)

Tel : (0374) 215 11 06
Fax : (0374) 215 44 85 verilecek cevaplarda yazımızın tarih ve sayısının bildirilmesi
E-posta : kultur14@meh.gov.tr
İnt. Adresi : <http://bolu.meb.gov.tr>



T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı

Sayı : B.08.0.APK.0.03.05.01-01/ 7331
Konu : Araştırma İzni

17/11/2005

BOLU VALİLİĞİNE
(İl Millî Eğitim Müdürlüğü)

İlgi : Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 20.10.2005 tarih ve 518 sayılı yazısı.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Ayhan KANDEMİR'in "Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma Kaynakları ve Uzlaşma" konulu tez anketini iliniz merkez ortaöğretim okullarında uygulama izin talebi incelenmiştir.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü tarafından kabul edilen ve ekte gönderilen 5 sayfa 54 sorudan oluşan anketin araştırmacı tarafından uygulanmasında Bakanlığımızca sakınca görülmemektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Cevdet CENGİZ
Bakan a.
Müsteşar Yardımcısı

EK :
EK - 1 Anket (5 Sayfa)

BOLU VALİLİĞİ FİRVAK BÜROSU	
Havale Tarihi	21/11/2005
Havale Ed. Yer	22/11/2005
Vali Y.	

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Ayhan KANDEMİR

Sürekli Adresi : Aşağı Soku Mah. Y. Yedigöller Sitesi
B Blok No:5 BOLU
Tel: 0505 6972170
e-posta :ayhan_kandemir@mynet.com

Doğum Yeri ve Tarihi : Bolu-20.05.1981

Yabancı Dili : İngilizce

İlköğretim : Bolu Atatürk İlköğretim Okulu

Ortaöğretim : Bolu Atatürk Lisesi

Lisans : İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilgiler Öğretmenliği – 2004

Çalışma Hayatı : 2005 yılında Bolu Gerede Yenimahalle İlköğretim Okulunda Sosyal Bilgiler Öğretmeni olarak meslek hayatına başladı. Aynı okulda görevine devam etmektedir.