

**T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

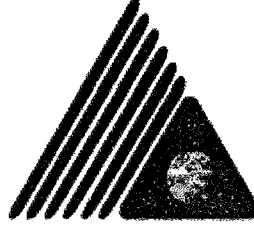
**OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ ve BUNUN  
ÖĞRETMEN STRES DÜZEYLERİNE ETKİSİ**

**İsmail SAHAN**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

**İstanbul - 2006**

171377



**T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ ve BUNUN  
ÖĞRETMEN STRES DÜZEYLERİNE ETKİSİ**

**İsmail ŞAHAN**

**Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Füsun AKDAĞ**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ  
ve BUNUN ÖĞRETMEN STRES DÜZEYLERİNE ETKİSİ

.....

...İsmail SAHAN.....

ONAY

Jüri:

(Tez Danışmanı)

Yrd. Doç. Dr. Füsun Alıdağ (Ayubın,  
F Alıdağ

Prof. Dr. Asuman TÜRKEL

Prof. Dr. Asuman TÜRKEL

Yüksel Lisans Tez Kurulu Tarafından Onay Tarihi: 16/05/2006

16/05/2006

TUTANAK

..... İsmail SAHAN ..... 16/05/2006 tarihinde  
Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun  
Öğretmen Stres Düzeylerine Etkisi başlıklı tezini savunmuş ve başarılı  
olduğu oy birliği ile kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Fırat Aldeğir (Ayubin)  
F Aldeğir

Üye : Prof. Dr. Asuman Türkel

Üye Prof. Dr. Adil Çağlar

## İÇİNDEKİLER

SİMGELER LİSTESİ .....	X
KISALTMALAR LİSTESİ .....	XI
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XV
ÖNSÖZ.....	XVI
ABSTRACT.....	XVII
ÖZET.....	XVIII
<b>BÖLÜM 1</b>	
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problem Durumu .....	3
1.4 Problem Cümlesi .....	4
1.5 Amaç .....	4
1.6 Alt Amaçlar .....	4
1.7 Araştırmanın Önemi .....	5
1.8 Sayılılar .....	5
1.9 Sınırlılıklar .....	5
1.10 Terimler ve Tanımlar .....	6
<b>BÖLÜM 2</b>	
2.1 Yönetim ve Yönetici.....	8
2.2 Çatışma.....	17
2.2.1 Çatışma tarafları.....	20
2.2.1.1 Kişi içi.....	20
2.2.1.2 Kişiler arası.....	20
2.2.1.3 Birey-grup, Grup içi.....	20
2.2.1.4 Gruplar arası.....	21
2.2.1.5 Örgütler arası.....	21
2.2.2 Çatışmanın safhaları.....	21
2.2.2.1 Gelişmemiş.....	21

2.2.2.2	Algılanan .....	21
2.2.2.3	Hissedilen.....	21
2.2.2.4	Açık.....	22
2.2.2.5	Son durum.....	22
2.2.3	Çatışma kaynakları.....	22
2.2.3.1	Sınırlı kaynaklar.....	22
2.2.3.2	Birbirine bağlı çalışma faaliyetleri.....	22
2.2.3.3	Faaliyetlerin farklılığı .....	23
2.2.3.4	İletişim problemleri.....	23
2.2.3.5	Algılama farklılıkları.....	23
2.2.3.6	Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik.....	23
2.2.3.7	Ödüllendirme sistemleri.....	24
2.2.3.8	Değişim ve gelişim.....	24
2.2.3.9	Diğer kaynaklar.....	25
2.2.4.	Çatışmanın sonuçları .....	25
2.2.4.1	Çatışmanın olumlu sonuçları .....	26
2.2.4.2	Çatışmanın olumsuz sonuçları .....	26
2.2.5.	Çatışma miktarı .....	27
2.2.6.	Çatışma yönetim stilleri .....	28
2.2.6.1.	Tümleştirme stili .....	28
2.2.6.2.	Ödün verme stili .....	29
2.2.6.3.	Hükmetme stili .....	30
2.2.6.4.	Kaçınma stili .....	30
2.2.6.1.	Uzlaşma stili .....	31
2.3	Stres .....	32
2.3.1	İş yerindeki kronik stres kaynakları.....	35
2.3.1.1.	Rollerdeki belirsizlik.....	36
2.3.1.2.	Rol çatışması .....	36
2.3.1.3.	Kişiler arası çatışma.....	36
2.3.1.4.	Sorumluluk .....	36
2.3.1.5.	Katılım.....	37
2.3.1.6.	İş güvenliği.....	37
2.3.1.7.	Yönetin tarzı.....	37
2.3.1.8.	Fiziki mekan ve çevre şartları.....	37

2.3.1.9. Yoğun iş yükü.....	37
2.3.1.10. Zaman yetersizliği.....	38
2.3.1.11. Kariyer engeli.....	38
2.4. Ortaöğretim Kurumları.....	41
2.4.1. Erkek teknik öğretim .....	41
2.4.1.1. Anadolu teknik liseleri .....	41
2.4.1.2. Anadolu meslek liseleri .....	42
2.4.1.3. Teknik liseler.....	42
2.4.1.4. Endüstri meslek liseleri .....	43
2.4.1.5. Çok programlı liseler .....	43
2.4.1.6. Mesleki ve teknik eğitim merkezleri.....	44
2.4.1.7. İkili eğitim merkezleri .....	45
2.4.1.8. Yetişkinler teknik eğitim merkezleri .....	45
2.4.2. Kız teknik öğretim .....	46
2.4.2.1. Kız meslek liseleri .....	46
2.4.2.2. Anadolu kız meslek liseleri .....	46
2.4.2.3. Anadolu kız teknik liseleri .....	46
2.4.2.4. Kız teknik liseleri .....	47
2.4.2.5. Kız teknik öğretim olgunlaşma enstitüleri.....	47
2.4.2.6. Çok programlı liseler .....	47
2.4.2.7. Mesleki ve teknik eğitim merkezleri .....	47
2.4.3. Din öğretimi genel müdürlüğü .....	48
2.4.3.1. İmam hatip liseleri .....	48
2.4.3.2. Anadolu imam hatip liseleri .....	48
2.4.4. Orta öğretim genel müdürlüğü .....	48
2.4.4.1. Genel liseler .....	48
2.4.4.2. Anadolu liseleri .....	49
2.4.4.3. Fen liseleri .....	50
2.4.4.4. Anadolu güzel sanatlar lisesi .....	51
2.4.4.5. Sosyal bilimler lisesi .....	51
2.4.4.6. Spor liseleri .....	52
2.4.5. Ticaret ve turizm öğretimi genel müdürlüğü .....	53
2.4.5.1. Ticaret meslek liseleri .....	53
2.4.5.2. Anadolu ticaret meslek liseleri .....	54

2.4.5.3. Anadolu otelcilik ve turizm meslek liseleri .....	55
2.4.5.4. Anadolu iletişim meslek liseleri .....	56
2.4.5.5. Çok programlı liseler .....	56
2.4.5.6. Mesleki ve teknik eğitim merkezleri .....	57
<b>2.5. 2004-2005 Eğitim Öğretim Yılı Ortaöğretim Kurumları Öğretmen ve Okul</b>	
Sayıları .....	58
2.5.1. Cinsiyetlere göre öğretmen sayıları .....	58
2.5.2. Ortaöğretim okul sayıları .....	58
2.5.3. Okul türüne göre öğretmen sayıları .....	59
2.5.4. Genel ortaöğretimde okul ve öğretmen sayıları .....	60
2.5.5. Mesleki ortaöğretimde okul ve öğretmen sayıları .....	62
2.5.5.1. Erkek teknik öğretim.....	62
2.5.5.2. Kız teknik öğretim .....	63
2.5.5.3. Ticaret ve turizm öğretimi .....	64
2.5.5.4. Din öğretimi, özel eğitim, özel öğretim, diğer bakanlıklara bağlı okullar .....	65
<b>BÖLÜM 3</b>	
<b>3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....</b>	<b>69</b>
<b>BÖLÜM 4</b>	
<b>4. YÖNTEM .....</b>	<b>73</b>
4.1 Araştırma Modeli .....	73
4.2 Evren ve Örneklem .....	74
4.3 Veri Toplama Araçları .....	74
4.4 Veri Analizi .....	76
<b>BÖLÜM 5</b>	
<b>5. BULGULAR VE YORUM .....</b>	<b>77</b>
5.1 Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular .....	77
5.1.1 Öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı .....	77
5.1.2 Öğretmenlerin medeni duruma göre dağılımı .....	77
5.1.3 Öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımı .....	78
5.1.4 Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımı .....	78
5.1.5 Öğretmenlerin okul türüne göre dağılımı .....	79
5.2 Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Algularına Göre, Çatışma Yönetim Stillerinden	



Her Birini Kullanma Dereceleri .....	79
5.3. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerde Oluşturduğu Stres Düzeyi .....	90
5.4. Öğretmenlerin Bireysel Özelliklerine Göre, Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerinden Her Birini Kullanma Derecelerini Algılama Düzeyleri .....	100
5.4.1. Öğretmenlerin cinsiyete göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden her birini kullanma derecelerini algılama düzeyleri .....	100
5.4.2. Öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden her birini kullanma derecelerini algılama düzeyleri .....	101
5.4.3. Öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden her birini kullanma derecelerini algılama düzeyleri .....	102
5.4.4. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden her birini kullanma derecelerini algılama düzeyleri .....	104
5.4.5. Öğretmenlerin okul türüne göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden her birini kullanma derecelerini algılama düzeyleri .....	106
5.5 Öğretmenlerin Bireysel Özelliklerine Göre, Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilini Algılamalarının Oluşturduğu Stres Düzeyleri .....	107
5.5.1. Öğretmenlerin cinsiyete göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri .....	107
5.5.2. Öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri .....	108
5.5.3. Öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri .....	109
5.5.4. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri .....	111
5.5.5. Öğretmenlerin okul türüne göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri .....	113
5.6. Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Stillerin Öğretmenlerde Oluşturduğu Stres Düzeyi Arasındaki İlişki .....	114
<b>BÖLÜM 6</b>	
6. SONUÇ ve ÖNERİLER .....	115
6.1 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerinden Her Birini Kullanma Derecelerini Algılama Düzeylerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	115
6.2 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilini Algılamalarının	

Olusturduğu Stres Düzeylerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	116
6.3 Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Stillerin Öğretmenlerde Olusturduğu Stres Düzeyi Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar ve Tartışma .....	119
6.4 Öneriler .....	119
<b>EKLER</b> .....	122
<b>KAYNAKLAR</b> .....	125
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	131



## SİMGELER LİSTESİ

- N : Frekans  
p : Anlamlılık Düzeyi  
 $\bar{X}$  : Aritmetik Ortalama  
SS :Standart sapma  
% : Yüzde



## KISALTMALAR LİSTESİ

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

MS :Microsoft

ÖSS :Öğrenci seçme sınavı

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

Vb. : Ve benzeri

Vd. : Ve diğerleri



## ÇİZELGELER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
<b>Çizelge 2.1</b>	Genel ortaöğretimde okul ve öğretmen sayıları..... 60
<b>Çizelge 2.2</b>	Erkek teknik öğretimde okul ve öğretmen sayıları ..... 62
<b>Çizelge 2.3</b>	Kız teknik öğretimde okul ve öğretmen sayıları ..... 63
<b>Çizelge 2.4</b>	Ticaret ve turizm öğretiminde okul ve öğretmen sayıları ..... 64
<b>Çizelge 2.5</b>	Din öğretimi, özel eğitim, özel öğretim, diğer bakanlıklara bağlı okullar ve öğretmen sayıları ..... 65
<b>Çizelge 5.1</b>	Anket uygulanan okullar ..... 74
<b>Çizelge 5.2</b>	Öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı ..... 77
<b>Çizelge 5.3</b>	Öğretmenlerin medeni duruma göre dağılımı ..... 77
<b>Çizelge 5.4</b>	Öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımı ..... 78
<b>Çizelge 5.5</b>	Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımı..... 78
<b>Çizelge 5.6</b>	Öğretmenlerin okul türüne göre dağılımı..... 79
<b>Çizelge 5.7</b>	Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerini algılaması ile ilgili her bir sorunun aritmetik ortalama ve standart sapması..80
<b>Çizelge 5.8</b>	Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerini algılaması ile ilgili her bir sorunun aritmetik ortalama ve standart sapması ve davranışı gösterme sıklığına göre dağılımı ..... 83
<b>Çizelge 5.9</b>	Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeylerinin algılaması ile ilgili her bir sorunun aritmetik ortalama ve standart sapması..... 90
<b>Çizelge 5.10</b>	Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeylerinin algılaması ile ilgili her bir sorunun aritmetik ortalama ve standart sapması sapması ve davranışı gösterme sıklığına göre dağılımı ..... 93
<b>Çizelge 5.11</b>	Öğretmenlerin cinsiyete göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden her birini kullanma derecelerini algılama düzeyleri arasındaki farka ilişkin t-testi sonuçları .....100
<b>Çizelge 5.12</b>	Öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden her birini kullanma derecelerini algılama düzeyleri arasındaki farka ilişkin t-testi sonuçları.....101

<b>Çizelge 5.13</b>	Öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden her birini kullanma derecelerini algılama düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.....	102
<b>Çizelge 5.14</b>	Öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları.....	103
<b>Çizelge 5.15</b>	Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden her birini kullanma derecelerini algılama düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.....	104
<b>Çizelge 5.16</b>	Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları.....	105
<b>Çizelge 5.17</b>	Öğretmenlerin okul türüne göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden her birini kullanma derecelerini algılama düzeyleri arasındaki farka ilişkin t-testi sonuçları .....	106
<b>Çizelge 5.18</b>	Öğretmenlerin cinsiyete göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri arasındaki farka ilişkin t-testi sonuçları .....	107
<b>Çizelge 5.19</b>	Öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri arasındaki farka ilişkin t-testi sonuçları .....	108
<b>Çizelge 5.20</b>	Öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri .....	109
<b>Çizelge 5.21</b>	Öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.....	110
<b>Çizelge 5.22</b>	Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri .....	111
<b>Çizelge 5.23</b>	Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.....	112

<b>Çizelge 5.24</b> Öğretmenlerin okul türüne göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri arasındaki farka ilişkin t-testi sonuçları .....	113
<b>Çizelge 5.25</b> Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bu stillerin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi arasındaki ilişkiyi gösteren kolerasyon değerleri.....	114



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1	Çatışma miktarı ve örgütsel etkililik arasındaki ilişki .....	28
Şekil 2.2	Çeşitli yaşam deneyimleri ve stres arasındaki ilişki.....	35
Şekil 2.3	Cinsiyete göre öğretmen sayıları .....	58
Şekil 2.4	Ortaöğretim okul sayıları .....	58
Şekil 2.5	Okul türüne göre öğretmen sayıları .....	59
Şekil 2.6	Resmi ve özel genel liselerdeki öğretmen sayıları.....	61
Şekil 2.7	Resmi ve özel genel liselerdeki okul sayıları .....	61
Şekil 2.8	Mesleki ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen sayıları .....	66
Şekil 2.9	Mesleki orta öğretim kurumlarındaki okul sayıları .....	67
Şekil 2.10	Diğer bakanlıklara bağlı mesleki orta öğretim kurumlarındaki öğretmen sayıları.....	68



## ÖNSÖZ

Türkiye’de eğitimin istenen seviyede olmadığı hemen her kesim tarafından söylenmektedir. Ülkede yaşanan bütün problemlerin kaynağı olarak eğitim eksikliği gösterilmektedir. Bir eğitim problemi ile karşı karşıya bulunmaktayız. Eğitim kalitesinin yükselmesi için okulların iyi yönetilmesi gerekir. Okul müdürü, okulda uygun bir çalışma iklimi meydana getirip, öğretmenlerinin motivasyonunu yükseltecek faaliyet ve davranışlarda bulunmalı, öğretim programlarını koordine ederek ve çeşitli faaliyetlerle öğrenci başarısına dolaylı bir katkıda bulunarak, okulun kalitesini ve verimini artırmada etkili olmalıdır.

Çağdaş yöneticiler yönetimde insancıl, toplumcu, özgürlükçü ve hoşgörülü olmak durumundadır. Günümüzde yönetici ünvanı taşımak ve yönetici mevkisinde oturmak, her sözün dinleneceği ve her emrin yerine getirileceği anlamına gelmemektedir. Yönetici, etkili ve verimli yönetimiyle ancak saygın hale gelmekte ve başarılı olmaktadır. Okul müdürlerimizin, çağdaş yönetici yaklaşımıyla okullarımızda öğretmenler ile beraber öğrenci başarısını yükseltecek çalışmalar yapması kaçınılmaz olmuştur.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında, çalışmanın her aşamasında ilgi ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Füsun AKDAĞ ve Edebiyat öğretmeni sevgili eşim Hatice ŞAHAN’a, verilerin toplanması aşamasında yardımlarını esirgemeyen tüm okul öğretmenlerine, desteklerinden dolayı Sultanahmet Anadolu Teknik Lisesi, Teknik Lise ve Endüstri Meslek Lisesi müdür yardımcıları Cumhur YILDIZ ve Zafer ÇETİN’e teşekkürlerimi sunarım.

İsmail ŞAHAN

Nisan 2006

# **THE CONFLICT MANAGEMENT STYLES OF DIRECTORS AND ITS IMPACT ON TEACHERS STRESS LEVEL**

## **ABSTRACT**

In that research confliction styles of managers in menaging and the conscious in methods of teachers about its impact on the methods of teachers and their stress in education system are mainly discussed. There are 6 chapters in that research.

The datas were gathered from the 26 schools, located in Istanbul, European Side and Cluster Sampling Model was applied.

Totally 261 teachers were involved to the research. In that work the form for identify the individual features of teachers was used. With that form some information such as the sex, age, family statue, high school type where the teachers work, total working years in teaching are gathered.

In order to learn the present situation 'the questionnaire for identify the conscious about the director's present style of conflict management' was applied. The questionnaires were handed out by the searcher ,and and afterwards they were got back by making explanations where necessary.

At the end of the search , It was identified that in case of a conflict according to the teachers the directors use mostly completion method and least concession style also the teachers get in stress mostly when the directors use ruling style and less in occasion of concession . Also it was concluded that the female teachers get in stress in case of a conflict with the director and in Vocational High Schools and to the teachers who are under the age 25 the directors use ruling method most

The key words are High Schools, Conflict Management and stress

# OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ ve BUNUN ÖĞRETMEN STRES DÜZEYLERİNE ETKİSİ

## ÖZET

Bu araştırmada okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bunun öğretmen stres düzeylerine etkisine ilişkin öğretmen algı düzeyleri saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmada altı bölüm bulunmaktadır.

Araştırmanın verileri İstanbul İli Avrupa Yakası'nda yer alan Ortaöğretim okullarından toplanmış ve araştırmada küme örnekleme modeli uygulanmıştır. Araştırmaya katılan toplam okul sayısı 26 ve toplam öğretmen sayısı 261' dir. Araştırmada "Öğretmenlerin bireysel özelliklerini belirleme formu" kullanılmıştır. Bu form yardımı ile, öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, çalıştığı lise türü ve mesleki kıdemi ile ilgili bilgi toplanmıştır. Mevcut durumu öğrenmek için okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin "Öğretmenlerin Yönetim Stillere İlişkin Algılarını Belirleme Anketi" uygulanmıştır. Anketler, araştırmacı tarafından öğretmenlere elden verilmiştir ve gerekli yerlerde açıklamalar yapılarak öğretmenlerden elden toplanmıştır.

Araştırma sonucunda, öğretmen algılarına göre çatışma durumunda okul müdürlerinin en fazla tümleştirme stilini en az ödün verme stilini kullandıkları, öğretmenlerin en fazla strese okul müdürleri hükmetme stilini kullandıklarında, en az strese ödün verme stilini kullandıklarında girdikleri, kadın öğretmenlerin okul müdürü ile çatışma durumunda daha fazla strese girdiği, meslek liselerinde okul müdürlerinin en fazla hükmetme stilini kullandıkları ve 25 yaş altı öğretmenlere okul müdürlerinin hükmetme stilini daha fazla kullandıkları saptanmıştır.

**Anahtar kelimeler:** ortaöğretim kurumları, çatışma yönetimi, stres

## BÖLÜM 1

Bu bölümde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi sınırlılıklar ve tanımlar ele alınmıştır.

### GİRİŞ

Günümüzde, bütün dünyada insana ilişkin sorunlar konuşulurken eğitimin liste başı olması, eğitim ve eğitim sorunlarının her zaman gündemi işgal etmesinin bir göstergesi olarak değerlendirilmelidir. Gelişmiş ülkelerde siyasi propagandalarda geleceğin eğitime yapılacak yeniliklerle, katkıların tartışılıyor olması, eğitimin gelecekte de insanlığın temel sorunu olacağına işareti sayılabilir.

Türkiye’de de eğitimin istenen nitelikte olmadığı konuşulmakta, yazılmakta ve tartışılmaktadır. Hatta ülkede yaşanan bütün sorunların kaynağının nitelikli eğitim yoksunluğu ile açıklandığı görülmektedir. Eğitim kalitesinin sorunları, aslında eğitim yönetimi sorununa bağlı olduğu söylenebilir. Okullar iyi yönetilebilirse, eğitimin kalitesi kendiliğinden istenen seviyeye doğru yükselebilecektir. Eğitim yönetiminin, doğrudan olmasa bile dolaylı olarak eğitim sorunları ile ilgisi vardır. Bundan dolayı, okulların faturası genellikle okul müdürlerine çıkarılmaktadır. Okul müdürü, okulda olumlu bir örgüt iklimi oluşturarak amaca dönük etkinlikleri başlatmak, okulda öğrenci başarısını vurgulamak, öğretim programlarını koordine etmek, gibi faaliyetlerle öğrenci başarısına dolaylı bir katkıda bulunarak okulun kalitesini ve verimini artırmada etkili olmaktadır (1). Çağdaş okul, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların mutluluk duyarak yaşadıkları bir örgüt kavramına sahip olup, eğitim yöneticisi, örgütte böyle bir kavramın yaratılması için kendisini görevli kabul etmesi gerekmektedir. “Yöneticiliğin okulu yoktur” anlayışından “yöneticilerin de hizmet öncesinde ve hizmet içinde olmak üzere iki dönemde eğitim alması, okulun verimliliğini artırır” anlayışına gelmeye hazırlanıyor olmamız, eğitim yönetimi açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmelidir.

---

1- Balcı, A., 1996, Etkili Okul ve Türkiye’de Uygulanabilirliği, Yeni Türkiye Eğitim Özel Sayısı

Günümüzde ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak büyük toplumsal değişimler yaşanmakta ve yaşadığımız çağ “Bilgi Çağı” olarak adlandırılmaktadır. Bu hızlı gelişme ve değişimler; okulların da daha yaratıcı, etkili ve ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olmasını gerektirmektedir. Bunun için de okuldaki personelin, örgütsel amaçlar etrafında birleşmesi, okula kendini adanmaları ve bağlılıkları sağlanmalıdır. Okullarda eylemleri başlatıp, sürdürmek ve devam ettirmek birinci derecede okul müdürünün sorumluluğundadır. Okul müdürleri; öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini okula adanmalarını sağlamada ve en önemlisi de eğitim-öğretim sürecini geliştirmede etkilerini kullanmak zorundadır. Aynı zamanda bunları sağlarken de, öğretmenler üzerinde değişik etkileme yollarına ilişkin davranışları göstermek durumundadırlar. Bu yüzden okul müdürleri; etkilemenin önemi, etkileme yolları ve bu yollara ilişkin davranışları bilmeli ve okullarında da uygulamalıdırlar. Bunun için de bu alanda yeterliğe sahip olmaları gerekir.

Yeni bir yüzyıla girerken, her zamandan çok, eğitimde kalitenin üzerinde durmanın gereği olduğu bilinmektedir. Çünkü, yeni yüzyılın en önemli sıfatlarından biri “Bilgi Çağı”dır. Yarının toplumu bilgi çağı insanından meydana gelecek, bilgi toplumu olacaktır. Bundan dolayı bu süreçte eğitim olgusuna her zamankinden daha fazla değer verilmesi gerekecektir. Eğitim sürecinin odağında her zaman olduğu gibi, yarın da “okul” olacağı görülmektedir. Öyleyse yarının okulları bilgi çağı insanını yetiştirecek nitelikte, “öğrenen örgütler” olmak zorundadır. Klâsik eğitim sistemlerinin “öğreten okullar”ından, modern eğitim sistemlerinin “öğrenen okulları”na geçmenin zorunluluğu artık bütün eğitim bilimcilerince kabul edilmektedir. Öğrenen örgütlerin yöneticileri, öğretmenlerle etkileşime girerek, okul iklimini geliştirdiği gibi öğretmenin yeterlik duygularını da olumlu yönde etkileyerek okulun verimliliğini artırmayı temel görev bilmeyi öğrenmekle yükümlüdürler (2). Okulların kalitesi, okul yöneticilerinin kalitesi ile eşdeğer kabul edildiği günümüzde, okul yöneticilerinin çağdaş ve demokratik yönetim yaklaşımı sergileyebilmeleri, yöneticilik kalitesini yükseltebileceği gibi, okullarının kalitesini ve başarısını da artırabilecektir.

---

2- Balcı, A., 1996, Etkili Okul ve Türkiye’de Uygulanabilirliği, Yeni Türkiye Eğitim Özel Sayısı

## 1.1 Problem Durumu

1939 yılından beri 16 kez toplanan Türk Milli Eğitim Şuralarından 1993'te toplanan on dördüncüsü, eğitim yöneticiliği konusunu bağımsız olarak incelemiş ve önemli kararlar almıştır. Bunlar, milli eğitimde teşkilatlanma, eğitim kurumlarının yönetimi ve yöneticiliği, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması ve yer değiştirmesi, eğitim yönetiminde denetim ve eğitimde yönlendirme ile ilgili başlıklar altında sıralanmıştır. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması ve yer değiştirmesi ile ilgili olarak alınan kararlarda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinin önemine dikkat çekilmektedir. Yine "meslekte esas öğretmenliktir" düşüncesinin yanlışlığının dile getirilişi ilk defa bu şurada göze çarpmaktadır.

12-17 Mayıs 1996 yılında toplanan 15. Milli Eğitim Şurası'nda da eğitim yöneticilerinin yetiştirilerek atanmasının gerektiği vurgulanmaktadır. 3. madde de merkez ve taşra örgütü yöneticilerinin yetki ve sorumluluklarının ihtiyaçlar da göz önüne alınarak yeniden düzenlenmesi gerektiği belirtilmekte, atamalarda ise uzmanlığa ve deneyime önem verilmesini gerekliliğine dikkat çekilmektedir. Yine taşra örgütüne daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesinin, karar oluşumuna ise eğitimcilerin, taşra yöneticileri ve halkın katılımının sağlanması gerektiği de belirtilmektedir.

23-26 Şubat 1999 tarihinde toplanan 16. Milli Eğitim Şurası'nda ise müstakil olarak meslekî ve teknik eğitim konusu ele alınmıştır. Burada meslekî ve teknik eğitimde örgütlenme, yönetim ve yöneticilerinin yetiştirilmesi konularına da yer verilmiştir.

Görüldüğü gibi son dönem yapılan Milli Eğitim Şura'larında yöneticilerin yetiştirilmesi, atanması ele alınmıştır. Günümüzde Milli Eğitimin temel sorunlarından birisi de yöneticilerin yetiştirilmesi ve atanması sorunudur.

Okul ortamında müdürler ve öğretmenler sürekli etkileşim ve iletişim içinde bulunmaktadır. Bu etkileşimde müdürler; örgütsel amaçları gerçekleştirmede, öğretmenlerin okula bağlılıklarını artırmada, onların beklentilerini karşılamada öğretmenler üzerinde etkili olmak durumundadırlar.

Çatışma bir tür iletişim yoludur; bireyler arası etkileşimin bir ürünüdür. Hammaddesi insan olan eğitim örgütlerinde çatışmanın olmaması düşünülemez. Burada önemli olan çatışmanın olmaması değil, yıkıcı düzeye gelmemesidir. Burada en önemli rol de okul müdürlerine düşmektedir; çünkü okul müdürleri, okul için gerekli optimum çatışma miktarının bir ölçüde belirleyicisidir. Bu yüzden okul müdürlerinin gerek öğrenciler gerek öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalara yaklaşımları ve çatışma yönetim stilleri, okulun iklimi üzerinde büyük etkiye sahiptir. Okul müdürlerinin uyguladıkları çatışma yönetim stili, öğretmenlerin stres düzeylerine buna bağlı olarak da iş doyumuna ve ders işleyişine yansır. Bu nedenle okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinin araştırılmasında yarar vardır.

## **1.2 Problem Cümlesi**

Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bunun öğretmenlerin stres düzeylerine etkisi.

## **1.3 Amaç**

Lise okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ile bu stillerin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyini incelemektir.

## **1.4 Alt Amaçlar**

Yukarıdaki temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

1. Okul müdürleri öğretmenlerin algılarına göre, çatışma yönetim stillerinden her birini ne derecede kullanmaktadırlar?
2. Okul müdürlerinin öğretmenlerin algılarına göre, her bir çatışma yönetim stiline öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi nedir?
3. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi; öğretmenin cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, okul türüne ve kıdemine göre değişiklik göstermekte midir?

4. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri; öğretmenin cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, okul türüne ve kıdemine göre değişiklik göstermekte midir?

5. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

#### **1.4 Araştırmanın Önemi**

Bu araştırmanın ortaya koyacağı bulgular ışığında, okul müdürlerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışma durumlarında uygun çatışma yönetim stiline seçimine katkısı olacağı beklenmektedir. Bir okulun amacına uygun olarak işlevini yerine getirmesinde, okul müdürünün önemli bir yeri vardır. Elde edilen bulgular sonrasında ortaya konan önerilerin okul içi huzurun sağlanmasında önemli katkıları olacağı düşünülmektedir. Elde edilen bulgular Bakanlık yetkilileri tarafından hizmet içi kurslarda değerlendirildiği takdirde okul müdürlerinin yetiştirilmesinde katkı sağlayacaktır.

#### **1.5 Sayıtlar**

1. Anket ve ölçeklere öğretmenlerin verdikleri cevaplar onların gerçek görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır.

2. Lise okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ile bu stillerin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyini belirlemek için kullanılan sorular yeterlidir.

3. Seçilen okullar ve okul türleri yeterli çeşitliliktedir.

#### **1.6 Sınırlılıklar**

1. Araştırma İstanbul ili Avrupa yakası ile sınırlıdır.

2. Denekler 2005-2006 Eğitim - Öğretim yılında çeşitli türdeki liselerde görev yapan öğretmenlerdir.

3. Ankete katılan okullar ve denekler tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilmiştir.



4. Elde edilen bilgiler anket ve ölçek formundaki sorular ile sınırlıdır.

5. Lise okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri, öğretmenlerin algılarıyla sınırlıdır.

### 1.7 Terimler ve Tanımlar

**Çatışma** : Bireyler arası ilişkilerde anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, huzursuzluk, birbirine ters düşme durumudur.

**Çatışma Yönetimi** : Çatışmanın örgüt içindeki yıkıcı etkisini azaltarak ya da ortadan kaldırarak çatışmayı örgüt için verimli bir unsur haline getirme sürecidir (3).

**Genel Lise** : Türk Milli Eğitiminin amaçları doğrultusunda, öğrencileri ortaöğretim seviyesinde asgari genel kültüre sahip, toplumun sorunlarını tanıyan, ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunan insanlar olarak yetiştiren ve yüksek öğretime öğrenci hazırlayan ilköğretim üzerine dört yıl süreli öğretim kurumlarıdır (4).

**Meslek Lisesi** : Orta öğretim düzeyinde asgari ortak genel kültür vermek, toplum sorunlarına duyarlı, yurdun ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunma bilincini ve gücünü kazandırma amacına yönelik, ortak genel kültür dersleri ve çeşitli meslek alanlarında endüstrinin ihtiyaç duyduğu mesleki formasyon verilme suretiyle, hayata, iş alanlarına ve yüksek öğretime hazırlayan dört yıl süreli öğretim kurumlarıdır (5).

**Müdür** : Okulları yöneten, idare eden ilgili en üst makamdır.

**Orta öğretim kurumu** : Orta öğretim, ilk öğretime dayalı, en az üç yıllık öğrenim veren genel, mesleki ve teknik öğretim kurumlarının tümünü kapsar (6).

---

3- Sözen, D., 2002, Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmen Stres Düzeylerine Etkisi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayımlanmış yüksek lisans tezi, İstanbul

4- <http://ogm.meb.gov.tr>

5- <http://etogm.meb.gov.tr>

6- <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html> Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973

**Öğretmen** : Öğretmenlik, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir (7).

**Stres** : Bir eylem ya da durumun kişi üzerinde yarattığı fiziksel veya psikolojik zorlanmaya verilen tepkidir. (8).



---

7- <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html> Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973  
8- Hellriegel, Don at all., Organizational Behavior. West Pub. Com, 1983

## BÖLÜM 2

### 2.1 Yönetim ve Yönetici

Yönetim bir işi çekip çevirmek, idare etmek sanatıdır. İnsanın var olduğu günden beri, sosyal ve ekonomik içeriği ile en küçük toplum olan ailenin yönetiminden tutun da bütün toplulukların çekip çevrilmesi, işlerinin düzenli bir şekilde ve istenen amaca ulaşılacak biçimde yapılması, idare edilmesi olagelmıştır.

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesinde en önemli unsur insan gücüdür. Eğitim örgütlerinde görev yapan yönetici, öğretmen, uzman ve diğer personel eğitsel amaçların gerçekleşmesini sağlarlar.

Yönetici okulun amaçlarına ulaşması için gerekli olan madde ve insan kaynaklarının sağlanmasından ve bu kaynakların en verimli biçimde kullanılmasından sorumlu olan kişidir. Yöneticinin temel görevi okulu eğitim programlarında yer alan amaçlarına uygun yaşatmaktır (9).

Örgütleri, insanlardan ve insanların birbirleri ile ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşan bir bileşim olarak görmek mümkündür (10). Bu anlamda, örgütleri amaçlarına uygun olarak yaşatacak olan örgütün yönetim alt sistemidir. Örgütlerde yönetimin görevi, başta insan gücü kaynağı olmak üzere örgütün tüm kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve yerinde kullanmaktır (11). Okul eğitim sisteminin amaçlarına ulaşmak için kurulan sosyal bir örgüttür. Bu bakımdan okul kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması okul yönetiminin görevidir.

---

9- Izgar, H. , 2000, Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri, Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Konya

10- Çalık, T., 1997, Etkili Eğitim Yöneticisi, Milli Eğitim Dergisi, Ankara

11- Özdemir, S., 1995, Öğretmen Örgütlenmesine Bir Bakış. Müfettiş Adayları Üzerine Bir Araştırma". Bilgi Çağında Eğitim. Eğitim, Bilim ve Kültür Dergisi, Ankara

Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizliklerin aşılabılmesinin, yetkin okul yöneticilerinin varlığını gerektirdiği söylenmektedir. Son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar, okul yöneticilerinin, okullarda başarının anahtarı oldukları sonucunu ortaya koymaktadır .

Örgüt amaçları doğrultusunda etkinlikte bulunacağından bunun için bireysel davranışların yönlendirilmesi gerekmektedir. Yöneticilik, zorlayıcı olmayan bir etkinin sonucunda grup aktivitelerini paylaşılan hedefin gerçekleşmesi yönünde yönlendiren ve eşgüdümleyen bir bireyin davranışı olarak tanımlanmaktadır (12).

Yöneticilik davranışının türünü belirleyen ve şekillendiren en önemli etmen yöneticinin yetkiyi kullanım tarzıdır. Otoriter, demokratik ve ilgisiz yönetici davranışlarının genel özellikleri şu şekilde ifade edilebilir:

- Otoriter yönetim biçiminde, yöneticinin asıl ilgisi daima görev ya da iş üzerinde toplanır. İnsandan çok işe önem verir. Yöneticinin istediği işgörenin azami ölçüde çalışmasıdır (13).
- Otoriter yönetici, önemli tüm kararları astlarına danışmaksızın alır. Grubun karar alma sürecine katılmasına izin vermez. Üyelere, kişisel değerlendirmelerine dayalı olarak ödül veya ceza verir. Emir, bilgi veya nasihat vereceği durumlar dışında grup aktivitelerinden uzak kalırlar (14).
- Otoriter yöneticinin erk kaynağı genellikle yasalar ve bulunduğu makamdır. Astlarıyla ilişkisi az ve biçimseldir. Bu biçimsel ilişkileri için pek çok kural koyar. Otoriter yöneticinin yetke kullanma biçimi çoğunlukla korku salmaya dayalıdır (15).

---

12-Rowden, R. W., 2000, The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviours And Organizational Commitment, Leadership & Organization Development Journal, Vol:21, No:1

13- Peker, Ömer ve AYTÜRK, Nihat (2000), Etkili Yönetim Becerileri, Yargı Yayınevi, Ankara

14-Weissenberg, Peter, 1971, Introduction to Organizational Behavior , Intent Educational Publishers, London

15- Başaran, İ. E., 1998, Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayınevi, Ankara

- Otoriter yöneticiler, güç ve karar alımını kendilerinde merkezileştirir. Bu yöneticiler, işgörenlerinin ne söylenirse onu yapmasını bekler ve işgörenlerinin bütün iş durumlarını düzenleyerek, tüm yetkeyi üzerine alırlar. Otoriter yöneticiler, genellikle olumsuzdurlar, tehdit ve cezalandırmayı esas alırlar (16).
- Demokratik yönetici, grup hedeflerinin başarısına göre performansa dayalı ödüllendirmeler yapar. Yönetici, grubun bir parçası olarak kalır. Emirler yağdırmaksızın işgörenlerin faaliyetlerde yer almasını sağlar (17).
- Demokratik yönetici, yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşır. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda önderlik davranışını belirlemeye önem gösterir (18).
- Demokratik yöneticiler, otoriteyi desentralize eder. Kararlar, katılıma dayalı olarak alındığından otoriter yöneticideki gibi tek taraflı değildir, çünkü onlar takipçilerinden ve katılımcılardan danışmanlık alırlar. Yönetici ve grup, sosyal bir ünite olarak hareket eder. İşgörenler onları ilgilendiren durumlar hakkında bilgilendirilir ve fikir ve önerilerini açıklamaya teşvik edilirler (16).
- İlgisiz yönetici , bir örgütün üst makamlarında bulunan kişilerin yetkilerini kullanmamalarından dolayı ortaya çıkar. İşgörenlerin işten doyumunu yöneticiyi ilgilendirmez. Örgütte oluşan çatışmalar sürer gider ya da zamanla kendiliğinden unutulur. Takım ruhunu geliştirmek için yöneticinin hiçbir girişimi yoktur. İşgörenler planlı bir eğitimle değil, birbirlerini etkileyerek yetişirler. İlgisiz yönetici, izleyicileri kendi hallerine bırakır ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranışlar gösterir (18).

---

16- Newstrom, J. W. ve Keith, D., 1993, Organizational Behavior , McGraw-Hill Inc. New York.

17-Weissenberg, Peter, 1971, Introduction to Organizational Behavior , Intent Educational Publishers, London

18- Eren, E., 2000, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul

İlgisiz yönetici, örgütteki faaliyetlerde çok az yer alır ve emir vermez, o sadece asgari düzeyde bilgi, yönlendirme istendiğinde yanıt verir, gruba kendi aktivitelerini ve metotlarını belirlemede tam serbestlik sağlar, ancak kendisinden yardım beklenmesini istemez.

Çağdaş yöneticiler yönetimde insancıl, toplumcu, özgürlükçü ve hoşgörülü olmak durumundadır. Artık yöneticilerin eski otoritesi kalmamıştır. Çoğulluk, otoriter yöneticilerden hoşlanmamaktadır. Yöneticiler, astlarından ve toplumdan gerekli saygıyı ancak işlerindeki davranışlarıyla, başarılı ve yararlı çalışmalarıyla sağlamak zorundadır. Artık, yönetici ünvanı taşımak ve yönetici mevkisinde oturmak, her sözün dinleneceği ve her emrin yerine getirileceği anlamına gelmemektedir. Yönetici, etkili ve verimli yönetimiyle ancak saygın hale gelmekte ve başarılı olmaktadır. (19).

Yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak kabul eden gelişmiş ülkelerde ve özellikle A.B.D. ve Kanada'da Gisberg'in de belirttiği gibi; meslek öncesi okul yöneticilerinin yetiştirme programlarının yüzyıla yakın bir geçmişi bulunmaktadır. Ülkemizde ise, gerek eğitim yöneticiliğinin gerekse eğitim yöneticisi yetiştirmenin istenen düzeye ulaştığı söylenemez. Ancak, 23 Eylül 1998 tarih ve 23742 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan ve yürürlüğe giren Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ile ülkemizde yönetici atama ve yetiştirme konusunda çağdaş bir adım atıldığı söylenebilir.

Eğitim örgütlerinde çalışanların morali, iş doyumunu, stres, çatışma ve örgüt iklimi yöneticilerin insan ilişkileri alanındaki bilgi, beceri, tutum ve davranışlarından etkilenir. Yönetim, artan bilgi birikimine bağlı olarak sanat yanı, yani kişinin kişisel yeteneklerin bağlı yanı giderek küçülen bir bilimdir. Yöneticilerin sahip olmaları gereken becerileri; teknik beceriler, insansal beceriler, kavramsal beceriler olarak sınıflandırılır (20).

---

19- MEB Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, 2000

20- Açıkgöz, K., 1994 Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, Kanyılmaz Matbaası, İzmir

- Teknik Beceriler: Bir teknik yeterliliğin sağlanması, çoğu kez bir başka teknik yeterliliğin kazanılmış olmasına bağlıdır. Aynı şekilde bir ilişki, teknik yeterliklerle, insancıl ve karar yeterlikleri arasında da görülebilir. Kendinden beklenenleri ve eleştiri yapabilmek, bireyin ve durumun özelliklerine göre iletişim kurma, yakınmaları yönetebilme, durumu çok yönlü olarak görebilme sorunu olabildiğince çabuk ele alma konusundaki yeterlilikler iletişime ilişkin teknik yeterliliklere bağlıdır (21).
- İnsansal Beceriler: Öğretmenler, okul müdürünü, örgütün biçimsel yönüne ve yönetmeliklere ağırlık veren, öğretmenlerinin gereksinim ve sorunlarını göz önüne almayan özerklik ve yeteneklerini kabul etmeyen biri olarak algıladıklarında, en az düzeyin ötesinde çaba göstermeyecekleri, göreve, yöneticilere, diğer çalışanlara karşı olumsuz tutum içine girecekleri ve duyumsuzluk gösterecekleri düşünülebilir. Bu durum, yöneticinin insan ilişkileri açısından sahip olduğu bilgi, beceri, davranış ve tutumun örgütsel çalışmaları ve çalışanları nasıl etkilediğini ortaya koymak açısından önemlidir (22).
- Kavramsal Beceriler: Okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme; okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir (23).

---

21- Başar, H.,1993, Eğitim Denetçisi Roller, Yeterlikleri, Seçilmesi, Yetiştirilmesi. Pe-Gem Yayınları, Ankara

22- Kabadayı, R, 1982 Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Gütülenmesi Hacettepe Üniversitesi Basılmamış Doktora Tezi, Ankara

23- Açıkgöz, K., 1994 Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, Kanyılmaz Matbaası, İzmir

- Okul yöneticisi, bulunduğu okulda iyi rehberlik ederse, birçok öğretmeni yönlendirebilir. Alanında gelişmesini ve verimli çalışmasını sağlayabilir. Eğitim ve öğretimi yenileştirmeye, çağın gereklerine uygun öğrenci yetiştirmeye yönlendirebilir. Bunların uygulanabilmesi için okul yöneticisinin çağdaş kriterlere uygun biçimde yetişmiş olması gerekmektedir (24).

Günümüzde eğitim yönetimi ve yönetici yetiştirme, önceden hazırlama alanında herhangi bir eğitim kurumu mevcut olmamakla birlikte, bilindiği gibi genelde öğretmen olarak işe başlayan eğitimcilerimiz arasından, hizmet sırasında başarı gösterenlerinin bu görevlere getirildiği daha sonra da iş sırasında, amatörlükten profesyonelliğe doğru, yaparak yaşayarak yetiştirildiği, hizmet içi eğitim imkanlarından yararlanılarak bilgi ve becerileri oranında yen tecrübelerle ulaştığı, hizmette başarısının bu tecrübesi ile orantılı olduğu bilinmektedir.

Yöneticinin kendisini geliştirerek yenilemek için; alanı ile ilgili mevzuatı, kaynakları ve gelişen teknolojiyi takip etmeli, hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmalı, işletme ve sanayiden bilgi akışı sağlamalı, günlük gazeteleri ve aktüaliteyi takip etmeli, görgü ve bilgi artırıcı sosyal faaliyetlere katılmalı, ilmi konferans, toplantı ve sempozyumları takip etmeli, sportif faaliyetler hakkında bilgi edinmeli, çalışan personelini takip etmeli, yurt içi ve yurt dışı geziler yaparak, gözlemlerini çalışanlarına aktarmalıdır (25).

Ayrıca günümüz eğitim yöneticilerinin yöneticilik rollerinde de önemli değişimler ortaya çıkmıştır. Okul yöneticisi, dünün “mevzuatı uygulayan ve statükoyu devam ettiren” okul müdürü rolünü üstlenerek, bilgi çağının okul müdürü olunamayacağının farkına varmalıdır. Okul yöneticisi, küreselleşme, enformasyon teknolojisi, bilimsel tutum ve davranış, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi karşısında yeni roller üstlenilmesi gerektiğinin bilincinde olmalıdır.

---

24- <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/agustos/14.htm>

25- MEB Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, 2000



Okul müdürü, okulunun misyon ve vizyonunu belirleyerek, bunlara okulca ulaşabilmek için “nasıl davranılması gerektiği”nin hesabını yaparak, okul iklimini buna göre oluşturmakla yükümlüdür. Bütün bunların anlamı, çağımızın eğitim yöneticisi, mevcut durumu sürekli geliştirmek için okulunu “öğrenen örgütler” olarak düzenleyip yaşatmakla ödevlidir.

Okulların bu amaçlarını gerçekleştirmeleri öğretmenlerin bu doğrultuda çalışmalarını sağlamakla mümkün olabilir. Öğretmenleri başarı ya da başarısızlığa yönelten en önemli etkenin okul yöneticisi olduğu, gelişmiş ülkelerde yapılan araştırma bulgularına göre belirlenmiştir (26).

Ayrıca öğretmen moralini etkileyen etkenleri saptamaya yönelik araştırmalar arasında, okul müdürünün tutum ve davranışları moral faktörünü etkileyen en önemli etken olarak ortaya çıkmıştır (27).

Etkili bir okulda yönetici zamanının çoğunu sınıflarda, diğer öğretim ortamlarını hazırlamakla geçirmek durumundadır. Onun temel ilgi ve uğraşısı öğretim sorunlarıdır. Etkili bir yönetici okuldaki tüm etkinliklerini öğretim ve öğretimin geliştirilmesine dönük olarak bütünleştirir. Yönetici bir öğretim lideri olarak öğretmen ve öğrencilerinden beklentilerini açıkça ortaya koyacak ve bunları onlara ulaştıracaktır. Okul yöneticisinin öğretmenlerle etkileşime girmesi okul iklimini geliştirdiği gibi öğretmenlerin yeterlik duygularını da olumlu yönde etkilemektedir (28). Başarana göre, yöneticilerin astlarına karşı tutumları çalışanların örgütsel amaçlara güdülenmesinde ve vargüçlerini örgüt için kullanmalarında önemli bir etkidir. Ancak yetişkinlerin özelliği gereği, bir işi yapmaya güdülenmedikçe işi yapsa bile, istenen düzeyde başarı gösterememesidir. Yetişkinlerin bu özelliğinden dolayı örgütlerde iş görenleri örgütsel amaçlara güdülemek önemli bir yönetim işlevi olmaktadır (29).

---

26- Alıç, M., 1990, Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No.15, Eskişehir

27- Shultz, E. R., 1952, Keeping up Teacher Morale, Nations Schools

28- Balcı A., 1992, İlköğretimde Öğretimin Niteliğinin Geliştirilmesi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:8, Ankara

29- Başaran, İ. E., 1998, Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayınevi, Ankara

Yönetici, okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plâna çıkarmaktadır (30). Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir (31). Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir. Örgütsel etkinliği sağlamak için insan ve diğer kaynakları amaçları gerçekleştirecek biçimde düzenlemek, yöneticinin görevidir (32). Eğitim yöneticisi; öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevre liderleri, yerel yöneticiler ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişki kurmak, onların beklentilerini bağdaştırarak yönetimi sürdürmek durumundadır (33). Bunun için de yönetici, belirli davranış göstermek zorundadır.

Yönetici davranışı; birey ve grupları eyleme geçirip, önceden saptanmış hedeflere yöneltebilmek davranışıdır. Bu davranış, aslında bir liderlik sorunudur. Yönetici-lider davranışının iki boyutu; yapıyı kurmak ve anlayış göstermektir. Yapıyı kurmak; kendisi ile grup üyeleri arasındaki ilişkileri belirtmek, örgütün kalıplarını, kanallarını ve prosedürlerini koymaktır. Anlayış boyutu ise; arkadaşlık, güvenme, saygı ve içtenliği (samimiyet) kapsar. Bunlar, liderin nitelikleri değil, belirli bir durumda çalışırken gösterdiği davranışlardır. Sosyal bilimlerin yönetime girmesi ile, yönetici davranışının grup davranışı olduğu anlaşılmış ve emretme yerini etkileme, uzlaştırma gibi taktiklere bırakmıştır (34).

Bir organizasyonun işleyişinin temelinde etkileme olayı bulunmaktadır. Yönetici kendisine verilen sorumluluğu, başkalarını etkileyerek, onların belirli davranışları göstermelerini sağlayarak yerine getirmektedir. Yani yöneticilik, insanları belirli davranışlara sevk edebilme sanatıdır (35).

---

30- Açıklık, A., 1996, Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Pegem Yayınları, Ankara

31- Aydın, M., 2000 Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayıncılık, Ankara

32- Çalık, T., 1997, Etkili Eğitim Yöneticisi, Milli Eğitim Dergisi, Ankara

33- Kaya, Y. K., 1991, Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Bilim Yayınları, Ankara

34- Bursalıoğlu, Z., 1987, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi yayınlanmış araştırma, Ankara

35- Koçel, T., 1999, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul

Yönetim süreçleri içerisinde özel bir önem taşıyan, yönetimin merkezinde yer alan ve liderliğin özünde bulunan etkileme süreci, eğitim yönetiminde çok önemli bir yere sahiptir. Yönetim bilimleri alan yazının da, örgüt üyelerinin amaçları gerçekleştirici yönde harekete geçirilmesi, bu yönde isteklendirilmesi, daha etkili bir biçimde hedefe yöneltilmesi iş görülerinin vurgulandığı görülmektedir. Yönetimin, işgörenlerin davranışları üzerinde, örgütsel amaçlar çerçevesinde belirleyici, değiştirici, düzeltici, iyileştirici yönde bazı yaptırımlarda bulunmayı öngördüğü söylenebilir. Bu işlevler, yöneticinin astları etkileyebilme yeterliğinde olmasını gerektirmektedir (36).

Okul müdürleri okullarında sürekli farklı kişiliklerle karşı karşıya bulunmalarından dolayı; bunların yol açtığı sorunları çözmek, istek ve beklentilerine cevap vermek, farklı kişilikleri okulun etkililiği ve verimliliği yönünde bir bütün olarak harekete geçirmek, ortak hedefler etrafında birleştirmek, istek ve beklentileri arasında bir ortaklık saptamak, kısaca bütün öğretmenleri okulun amaçları etrafında toplamak durumundadırlar. Okul müdürleri, bunu çok boyutlu etkileme yollarından en rasyonel biçimde yararlanarak sağlayabilir (37).

Okul ortamında müdürler ve öğretmenler sürekli etkileşim içinde bulunmaktadırlar. Bu etkileşimde müdürler; örgütsel amaçları gerçekleştirmede, öğretmenlerin okula bağlılıklarını artırmada, onların beklentilerini karşılamada öğretmenler üzerinde etkili olmak durumundadırlar. Okul müdürleri; öğretmenleri etkilemede, değişik etkileme yollarını kullanabilirler. Etkileme yollarını kullanırken de öğretmenler üzerinde etkileme davranışları gösterirler. Okul müdürlerinin, etkileme davranışlarını öğretmenler üzerinde gösterme düzeyleri; öğretmenleri etkilemede yeterliklerinin önemli bir göstergesidir (38).

---

36- Aydın, M., 1986, Eğitim Yönetimi (Ders Notları), İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., Ankara  
37- Sarıtaş, Mustafa. "İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlikleri". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1991.

38- Akçay, A., 2003, Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor Mu?, Milli Eğitim Dergisi, Ankara

## 2.2 Çatışma

Yöneticilerin zaman ve enerjilerinin önemli bir kısmını alan konulardan biri de örgüt içinde ortaya çıkan çeşitli düzey ve türlerdeki çatışmalar ve bunların yönetimidir. Örgütlerde her konuda çeşitli farklılıklar vardır. Bu farklılıklar, kişiler arası olabileceği gibi amaçlarda, değerlerde, algılamalarda tutulan yol ve yöntemlerde olabilir. Örgütün yöneticisi de işte bu farklılıkları yöneten kişidir; bu farklılıklarla örgütü amaçlarına ulaştırmaya çalışan kimsedir. Bütün bu farklılıklar örgütlerde çatışmalara yol açar. Çatışmalar da çeşitli sorunlara yol açabileceği gibi, başarılı yönetilirse örgütte yeniliğin ve örgütsel gelişmenin başlatıcısı da olabilirler.

Çatışmanın tek tanımını yapmak güçtür. Bu tanımlardan birine göre çatışma, aynı ya da karşıt olan eşdeğer iki durumdan birini seçmek zorunda kalan bireyde görülen kararsızlık, uyuşmazlık, ikircikliklerdir.

Bir başka tanıma göre ise çatışma, bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekânizmalarında bozulma olarak tanımlanmaktadır.

İngilizce'de "conflict" biçiminde kullanılan bu kavrama Türkçe'de tam karşılık bulunmamaktadır. "Conflict" kavramına çatışma, çelişki, anlaşmazlık, uyuşmazlık, sürtüşme, tartışma gibi anlamlar verildiği görülmektedir (39).

Çatışmanın sözlükteki eş anlamları, uyuşmazlık, zıtlaşma, çelişme ve savaştır (40).

Çatışma; iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıktır. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlaşma, uyumsuzluk birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır (41).

---

39- Gümüşeli, A. İ., 1994, İzmir İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayımlanmış doktora tezi, Ankara

40- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 1997

41- Koçel, T., 1999, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul

O halde yukarıdaki tanımlardan esinlenerek bir tanım yapmak gerekirse çatışmanın; birey ya da grupların içlerinde ve aralarında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilmediğinde örgüte ve bireylere zararlı olabilen dinamik bir etkileşim süreci olduğunu söylememiz mümkündür (42).

Çatışma en genel anlamda “savaşlardan endüstriyel mücadelelere, rekabete ve en basitinden başkalarından hoşlanılmamasına kadar çeşitli durum ve olayları bünyesinde toplamamaktadır. Çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşünceyi veya olayları benimsememesi, hoşlanmaması veya bu tür olguların bir kısmı ile çekişmesi yatar (43). Çatışma bir sosyal ya da biçimsel grupta yer alan bireyler veya gruplar arasındaki anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak, veya bireyin anlaşmazlık algılanması ya da bu anlamda ortaya çıkan sorunları çözümlemedeki yeteneksizliği olarak düşünülebilir (44). Özelden genele gidilerek çatışma ele alındığında, birey bazında, insanın yapısında kalıtsal olarak var olduğu sanılan iç güdüsel saldırgan davranışların bireylerce tek tek veya gruplar halinde ortaya konmasının bir sonucu olduğu söylenebilir. Genel bir bakış açısından irdelendiğinde organizasyonel çatışma ise bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (45).

Kişiler arası ve gruplar arası çatışma evrensel bir kavramdır. Sosyal bir varlık olan insanın içinde bulunduğu ortam itibariyle kısıtlı kaynak ve olanaklar da göz önüne alındığında diğer birey ve gruplarla çatışmaya girmemesi imkansızdır. Çatışma, birbirine uymayan veya zıt potansiyel etkilerin ilişkiler bütünü olarak düşünülebilir (46). Yaşamının devamı için gerek fizyolojik gerekse sosyal-psikolojik ihtiyaçların giderilmesi kaygısı insanı diğer birey ve gruplar ile doğal bir çekişme içine iter.

- 
- 42- Gümüşeli, A. İ., 1994, İzmir İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayımlanmış doktora tezi, Ankara  
43- Erdoğan, İ., 1997, İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul  
44- Baysal A. C. ve Tekarslan E., 1996, Davranış Bilimleri , Avcıol basım yayın  
45- Eren, E., 2000, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul  
46- Gordon J., 1991, A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour, Allyn and Bacon pub

Çatışma anlam itibariyle olumsuz bir durum olarak algılansa da günümüzde kurumsal ve/veya kişisel gelişim aracı olarak görülmektedir (47). Çatışmayı anlamak; nedenlerini ve süreçlerini ortaya çıkararak gerek kurum bazında gerekse gruplar arası ve kişiler arası dinamikleri ortaya çıkararak yöneticilere etkin yönetim; diğer bir deyişle kurumsal hedeflere ulaşma, çalışanlara ise kişisel gelişim sahalarının kapılarını açmaktadır. Organizasyonel çatışmayı göz ardı etmek ise yukarıda sayılan avantajların kaybedilmesinden başka birşey değildir.

1940'lara kadar popüler olan görüş, çatışmanın organizasyonlar için zararlı olduğunu varsayılmaktaydı. Geleneksel, çatışmayı organizasyonda bir şeylerin kötü gittiğinin kanıtı olarak saymaktaydılar. Fonksiyonel olmayan ( yani organizasyona yarar sağlamayan) çatışmanın sonuçlarının saptandığı Hawthorne çalışmaları bu görüşün muhtemel kaynağıdır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımların bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan olarak varsaymalarına rağmen açık sistem yaklaşımında bazı çatışmaların fonksiyonel olduğu görüşü kabul edilmektedir. Günümüzdeki görüşe göre çatışmayı fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan olarak ikiye ayırmak mümkündür. Bu görüş belli seviyede çatışmanın organizasyonun performansı için gerekli olduğunu savunur. Yönetim buna göre aktüel çatışmayı arzulanan çatışma noktasına çekmek için ya çatışma çözümlenmeyi ya da çatışmayı arttırmayı uygulamalıdır (48).

Çatışma ile ilgili tanımlar analiz edildiğinde, çatışmanın üç unsuru olduğu görülebilir. Bunlar çatışmaya giren (kişi, grup ya da örgüt gibi), çatışmaya neden olan şey, durum ve çatışmanın sonucunda ortaya çıkan durum. Bu üç unsurdaki farklılıklar çatışma tanımlarındaki farklılıkları doğurur ve çatışma türlerini ortaya çıkarır. Çağdaş yönetim anlayışında örgütlerde çatışmanın kaçınılmazlığı, bastırılması değil yönetilmesi ve örgütün gelişmesi için kullanılması anlayışları hakimdir. Bu nedenle çatışma örgütlerde son derece önemlidir ve başarıyla yönetilmesi gerekir. Çatışmaları yönetemeyen, onlardan korkarak bastırmaya çalışan ve onları örgütün amaçlarına yönlendiremeyen yöneticiler başarısız olmaya mahkûmdur.

---

47- Gray . L., 1984, Organizational Behaviour: Concepts and Applications , Charles E Merill pub  
48- Umstot D. D., 1987, Understanding Organizational Behaviour, West publishing company

## **2.2.1 Çatışma tarafları**

### **2.2.1.1 Kişi içi**

Bu tür çatışma bireyin gerçekleştirdiği faaliyetler ile ilgilidir. Birey, uyumsuz hedefler arasında seçim yaptığında veya rol çatışmasında bir iç çatışma yaşayabilir. Bu çatışmayı duygusal ve bilişsel olarak ikiye ayırmak mümkündür. Duygusal çatışma birbirine uyumsuz hedeflere eşlik eden zıt duygular bireyde stresin artmasına, üretkenliğin azalmasına ve doyumun azalmasına sebep olur. Bilişsel çatışma uyumsuz hedeflerce oluşturulmuş entellektüel rahatsızlıklardır. Bu tür çatışma genelde kalite-maliyet-zaman kaynaklarında yaşanır (49). Bilişsel çatışma üretkenlik sonuçları doğurabileceği gibi kişiyi etkisiz halede getirebilir.

### **2.2.1.2 Kişiler arası**

İki bireyin konular, eylemler veya hedefler hakkında fikir ayrılığında bulunmaları, birleşik çıktılarının önemli olduğu noktalarda kişiler arası çatışmalara yol açar. Kişiler arası çatışma çoğunlukla bireylerin algılarındaki farklılıklardan, yönelimlerinden veya statülerinden ileri gelir. Bireyleri başka bağıl konulara itebileceği gibi iletişimin tamamen kapanmasına da yol açabilir. Okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki çatışmalar temelde bireyler arası çatışmaya dayanmaktadır.

### **2.2.1.3 Birey-grup, Grup içi**

Bu tür çatışma daha çok, kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanmaları ile oluşur. Grup amaçlarını ve normlarını benimsemeyen kişiler grup ile çatışma haline geleceklerdir. Bu kişiler, aynı zamanda grup üyesi ise bu takdirde grup içi çatışmadan söz edilecektir (50).

---

49- Gordon J., 1991, A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour, Allyn and Bacon pub  
50- Akat I. ve Budak G., 1997, İşletme Yönetimi, İzmir

#### **2.2.1.4 Gruplar arası**

Gruplar arası çatışmalar, grubun büyüklüğüne bağlı olmaksızın insan grupları arasındaki zıtlaşmaları kapsar. Organizasyonlardaki bölümler arasında sıkça görülen bu çatışma tipi, bütçeden fazla pay alma gibi çatışmalarla belirebilir (51).

#### **2.2.1.5 Örgütler arası**

Örgütler arası çatışma organizasyonun çevresindeki diğer organizasyonlar ile çatışması halinde olmaktadır. Organizasyonun rakipleri ile çatışması doğal olan bir çatışmadır. Bunun yanında örneğin çevre kuruluşları, sendikalar ile çatışmalarda mümkündür.

### **2.2.2 Çatışmanın safhaları**

#### **2.2.2.1 Gelişmemiş**

Çatışma, çatışma için gerekli koşulların varolmasıyla başlar (52). Organizasyon içinde, örneğin amaçlar konusundaki önemli farklılıklar, kaynakların kısıtlı olması, otonomi isteği gibi durumlar bir çatışmaya neden olabilecek, çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır (53).

#### **2.2.2.2 Algılanan**

Çatışmanın bu aşamasında bireyler ve grup üyeleri çatışmanın varlığını bilirler. Taraflar farklı fikir, uyumsuz hedef gibi unsurları farkederler.

#### **2.2.2.3 Hissedilen**

Bir veya daha çok tarafın anlaşmazlıklar veya yanlış anlamalar sonucunda gerginlik veya kaygı hissetmesiyle birlikte çatışma, algılanan çatışmadan hissedilen çatışmaya dönüşür (52). Tipik olarak algılanan çatışma ile hissedilen çatışma arasında bir gecikme zamanı vardır. Burada çatışma kapsanan bireylere veya gruplara kişiselleştirilmiş olur.

---

51- Gray . L., 1984, Organizational Behaviour: Concepts and Applications , Charles E Merrill pub  
52- Gordon J., 1991, A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour, Allyn and Bacon pub  
53- Koçel, T., 1999, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul



#### **2.2.2.4 Açık**

Açık çatışma, çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği davranışa işaret etmektedir. Örneğin: karşılıklı tartışma, ağır sözler kullanma, bilgi paylaşmama veya sabote etme şeklinde ortaya çıkabilir. Bu aşamada çatışma, çatışmaya taraf olmayanlar tarafından da rahatça algılanabilir.

#### **2.2.2.5 Son durum**

Bir çatışma olayı son durum ile biter. Bu da çatışmanın yönetimiyle ortaya çıkan çözümü halidir. Heryerde rastlanan çözümlenmemiş çatışmalar ise tekrar açık çatışma halinde belirebilir. Süreç organizasyonel yaşamın normal bir parçası olarak devam eder.

#### **2.2.3 Çatışma kaynakları**

##### **2.2.3.1 Sınırlı kaynaklar**

Muhtemelen organizasyonların yaşamındaki en temel gerçek kaynakların sınırlı olmasıdır. En başarılı şirketler bile gerçekleştirebilecekleri bakımından sınırlıdırlar. Bu gerçekle birlikte bireyler ve gruplar istediklerine ulaşmak için savaşmaları gerektiğini öğrenmişlerdir. Söz edilen durumun tipik bir ortaya çıkışı dönemlik bütçelerin paylaşımıdır. Her bölüm gelecek finansal yılda daha fazla kaynağı üst yönetimden talep etmektedir. Sonuçta genel bir kural olarak kaynaklardaki daha fazla kıtlık daha fazla çatışmayı getirir (54).

##### **2.2.3.2 Birbirine bağlı çalışma faaliyetleri**

Örgütlerdeki bazı işler ve bu işleri yapan kişiler arasında işlevsel bir bağlılık zorunludur. Bireyin veya grubun fonksiyonel olarak bağlı olduğu birimin çıktısındaki yavaşlık bağlı olanın performansını düşürecektir (55). Bu tür ortamlarda çatışmaların ortaya çıkma olasılığı artar (54).

---

54- Gray . L., 1984, Organizational Behaviour: Concepts and Applications , Charles E Merill pub  
55- Akat I. ve Budak G., 1997, İşletme Yönetimi, İzmir

### **2.2.3.3 Faaliyetlerin farklılığı**

Farklı fonksiyonları yerine getiren grupların varlığı potansiyel bir çatışma oluşturur. Gruplar yaptıkları tanışık olmalarıyla birlikte kendi bölümlerine odaklanıp, çıktılarının diğer bölümleri memnun edip etmediğini ve diğer bölümlerin önemini göz ardı edebilirler.

### **2.2.3.4 İletişim problemleri**

Kişiler veya gruplar arasındaki iletişim noksanlıkları bir diğer çatışma kaynağıdır. Bilgi akımındaki gecikmeler, filtrelemeler, yanlış anlamalar, mesajın açık olmaması veya algılanmaması gibi iletişim problemleri birey veya grupları farklı karar ve davranışlar sevk edebilir. İşlerin karşılıklı bağımlılığının yüksek olduğu noktalarda iletişim problemleri büyük bir çatışma kaynağıdır. Okullarda haberleşme akışının kısıtlı olması, öğretmenlere belirli bilgilerin zamanında ulaşamama, aynı şekilde yöneticiyi bilgilendirmeye yönelik iyi bir iletişim sisteminin kurulmamış olması çatışmaya neden olabilir (56).

### **2.2.3.5 Algılama farklılıkları**

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

### **2.2.3.6 Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik**

Organizasyonlarda bazen kimin hangi alan ve konularda ve ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağı belirsiz bulunabilir. Dolayısıyla iki ayrı kişi veya grup aynı konularla ilgilenebilir. Bu tür belirsizlikler çatışmalar için uygun ortam yaratır. Bu açıdan bakılınca organik tip organizasyon yapıları çatışmalar için en uygun organizasyon yapısı olarak belirir.

---

56- Erdoğan, İ., 1997, İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul

### 2.2.3.7 Ödüllendirme sistemleri

Organizasyonel çatışmalar kaynak olarak gösterebileceğimiz bir başka unsur da ödüllendirme sistemleridir. Aynı amaç doğrultusunda faaliyet gösteren birey yada grupların; bu amaca ortak ulaşma çabaları göz önüne alınmadan, sadece birimlere ait alt amaçlarının başarıları için ödüllendirilmesi durumunda, çatışma potansiyeli hiç kuşkusuz yükselmektedir. Örneğin; toplam kalite yönetimi çerçevesinde müşteri memnuniyetini ödüllendireme sistemine baz olarak alan işletme, müşteri memnuniyeti alanındaki iyileştirmeleri sadece pazarlama birimi çalışanları için değerlemesi ve diğer birimlerin bu anlamdaki çabalarının değerlendirilmemesi, kaçınılmaz bir çatışma olasılığını doğuracaktır. Performansa dayalı ödüllendirme sistemlerinin uygulandığı kurumlarda ise; ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması kişileri yarışma havasına sokmaktadır. Bu rekabet havası duygusal açıdan bireyleri taraf olma haline ve hatta düşmanca bir tutum içersine sokmaktadır. İşin içersine değerlendirme hataları, çeşitli hilelerin, kıskançlıkların girmesi, örgütte güç birliği yerine birbirini zayıflatan, olumsuz etkileyen kişi veya grupların oluşmasına neden olabilmektedir (57).

### 2.2.3.8 Değişim ve gelişim

Teknolojik ve kültürel anlamda yaşanan hızlı değişim ayrı bir çatışma kaynağıdır. Değişim ve karmaşıklık, belirsizliğin iki ana unsurudur. Değişim ve karmaşıklık düzeyinin artışı aynı oranda çatışma olasılığında yükseltmektedir. Çünkü çevresel belirsizlik yöneticilerin planlama fonksiyonlarını, hedeflerini ve yönlerini net olarak tayin etmelerini güçleştirmektedir. Çoğu kez bu hızlı değişimle başa çıkabilecekleri bilgi birikiminden yoksun olduklarından, sık sık stratejik hedeflerde değişikliğe gitmek zorunda kalırlar ki buda iş görenlerin hedeflerinde, aktivitelerinde değişikliğe neden olmaktadır. Teknolojik değişim ve bunun getirdiği yenilikler, örgütsel yapılarda yada yaşlı kuşaklarda 'değişime direnç ve benimsememe tepkisi ile karşılanmakta' kaygı ve gerilime neden olmaktadır (57).

---

57- <http://www.evcimen.com/wht004.htm>

Bilgisayar ve robotların iş hayatına girmeleri kaçınılmaz olduğu halde, birçok çalışan ilk anda işsiz kalma korkusu ve endişesiyle, bu yeniliklere ilk anda direnç göstermişlerdir. Değişim hızının her zamankinden daha fazla olduğu günümüzde, değişimin çatışma kaynağı halini aldığıının en iyi kanıtı son beş yıl içerisinde ‘değişim yönetimi’ odaklı eğitim seminerlerine, bu döneme kadar hiç olmadığı ölçüde talebin oluşudur (58).

### **2.2.3.9 Diğer kaynaklar**

Organizasyonlardaki çatışma kaynaklarını çoğaltmak mümkündür. Aslında bu çatışma kaynakları çoğu zaman ya birbirleriyle yakından ilişkilidir ya da birbirlerinin türevleridir. İlave olarak şu kaynaklarda sayılabilir (58):

1. Amaç farklılıkları
2. Statü farklılıkları
3. Yöneticilik tarzlarındaki farklılık
4. Çıkar farklılıkları
5. Kişilik farklılıkları
6. Güç mücadelesi

### **2.2.4 Çatışmanın sonuçları**

“Çatışmanın değişen görünümü” konusunda ele alındığı üzere organizasyonlardaki çatışmaları tamamen sakıncalı gören görüşlerin yanı sıra, yaralı ve istenilir olduğunu öne süren görüşler de vardır. Buradan yola çıkarak, çatışmaların ortaya çıktığı sosyal ya da biçimsel oluşumlar için olumlu ve olumsuz sonuçlarından söz edilebilir (58).

---

58- <http://www.evcimen.com/wht004.htm>

#### 2.2.4.1 Çatışmanın olumlu sonuçları

1. Çatışma, belirli durumlarda ayırık taraflar arasında bir yakınlaşma doğmasıyla sonuçlanabilir.
2. Çatışma sonucu, biçimsel yapıdaki eski liderlik tarzının yetersizliği açığa çıkarak, sisteme yeni bir liderlik biçimi gelebilir.
3. Çatışma sonucunda, eski amaçlar yerlerini daha iyi ve geniş amaçlara bırakabilir.
4. Çatışma kurumsallaşabilir. Yani bireylerin biçimsel yapıya zarar vermeksizin öfkelerini açığa vurup, rahatlamalarını sağlayacak ortamlar bizzat biçimsel yapı tarafından sağlanabilir.
5. Gruplar arası çatışmalar, görev başarımı için gereken enerji ve motivasyonu arttırabilir.
6. Çatışma, farklı görüşlerin çoğalmasına ve ortaya konmasına izin vererek, yeniliği ve yaratıcılığı arttırabilir.
7. Çatışma, tarafların kendilerini savunmalarını gerektirdiğinden, tarafların herbiri, kendi pozisyonlarının değerini daha iyi anlayabilirler.
8. Çatışma, birey ve grupların kendi güçlerinin farkına varmalarını sağlayabilir.
9. Çatışma, insanın yapısında varolan saldırganlık dürtülerinin tatminine yardımcı olabilir (59).

#### 2.2.4.2 Çatışmanın olumsuz sonuçları

1. Çatışma, çatışan taraflardan birinin zihinsel ya da bedensel sağlığını zedeleyen bir durum yaratabilir.

2. Çatışma, düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışına neden olabilir.
3. Çatışma, zamanın, paranın ve enerjinin boşa gitmesine yol açar.
4. Çatışma, çatışan tarafların kendi amaçlarını, sistemin bütününe ait amaçtan üstün görmelerine yol açabilir.
5. Çatışma, morali ve tatmini olumsuz yönde etkileyerek verimi düşürebilir.
6. Çatışma, güven duygusunun kaybına ve kaderciliğe neden olabilir (60).

Bu sayılan hususlar sonucunda, özellikle rekabetten kaynaklanan çatışmalar, enerjiyi, verimliliği ve yaratıcılığı arttırarak örgütler için olumlu sonuçlar yaratırlar. Bununla birlikte tarafların birbirlerini düşman olarak görmelerine varabilecek bir çatışma durumu da istenmeyen bir şeydir. Bu gibi hallerde çatışmanın azaltılması ve hatta tamamen önlenmesi yoluna gitmekten başka çare kalmayacağı açıktır (61).

### 2.2.5 Çatışma miktarı

Modern yaklaşımlar belirli miktar çatışmanın iyi yönetildiği zaman örgüte yararlı olduğunu savunmuşlardır. Çatışma miktarı ve örgütsel etkililik arasındaki ilişki şekil 2.1'de incelenmiştir.

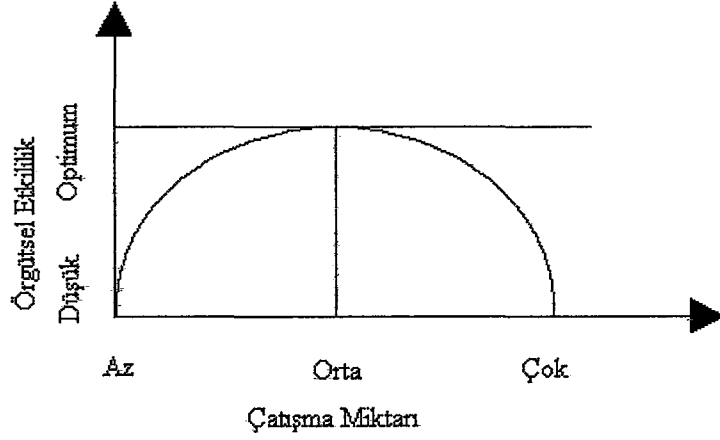
Şekil 2.1'de de görüldüğü gibi çatışma miktarı ile örgütsel etkililik arasındaki ilişki ters bir U fonksiyonu ile açıklanabilir. Bu model esas alındığında; çatışmanın düşükten ortaya doğru pozitif bir etkiye sahip olduğu, ancak belirli bir noktadan sonra negatif etkinin giderek arttığı ve birey ya da örgüt için zararlı olduğu ortaya çıkmaktadır (62).

---

60- Baysal A. C. ve Tekarslan E., 1996, Davranış Bilimleri , Avcıol basım yayın

61- Kılınç, T., 1985, Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri, İşletme Fakültesi Dergisi c.14

62- Gümüşeli, A. İ., 1994, İzmir İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayımlanmış doktora tezi, Ankara



Şekil 2.1 Çatışma miktarı ve örgütsel etkililik arasındaki ilişki (63).

### 2.2.6 Çatışma yönetim stilleri

Örgütlerde çatışmaların iyi yönetilmemesi önemli bir problemdir. Araştırmalar incelendiğinde örgütlerdeki iş performansı sorunlarının üçte ikisinin motivasyon eksikliği ya da beceri eksikliğinden değil; çatışmanın iyi yönetilmediğinden kaynaklandığı görülmektedir.

Çatışma yönetim stilleri beş ana başlıkta toplanmıştır.

#### 2.2.6.1 Tümleştirme stili

Tümleştirme stili, bireyin kendisine ve başkalarına yüksek ilgisini temsil eder. Yaratıcı çözümlere götüren problem çözme stili ile birleştirilir (63).

Karip, entegrasyon adı altında tümleştirmeyi incelemiştir. Karip'e göre de problem çözme sürecinde her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçları için maksimum doyum sağlayacak süreç bulunabilir (64).

63- Gümüşeli, A. İ., 1994, İzmir İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayımlanmış doktora tezi, Ankara

64- Karip, E., 2000, Çatışma Yönetimi, Pegem Yayınları, Ankara

Uygun olduğu durumlar;

- Konu karmaşıkça,
- Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli ise,
- Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç varsa,
- Bir taraf problemi tek başına çözemezse,
- Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç varsa kullanılabilir.

#### 2.2.6.2 Ödün verme stili

Modelde, kişinin kendisine düşük ve başkalarına yüksek ilgisini simgeleyen bu stili, diğeri tarafın ilgisini doyurmak için farklılıkları önemsememe ve ortak noktaları vurgulamaya gayret etme davranışları ile birleştirilir (65).

Uygun olduğu durumlar;

- Taraflardan birisi kendisinin hatalı olabileceğini düşünüyorsa,
- Konu diğeri taraf için daha önemliyse,
- Taraflardan biri diğeri taraftan gelecekte elde edeceği bir şeylerin karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmeye razıysa,
- Taraflardan biri diğeri göre daha zayıfsa,
- İlişkinin devamlılığı çok önemliyse kullanılabilir (66).

---

65- Gümüşeli, A. İ., 1994, İzmir İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayımlanmış doktora tezi, Ankara  
66- Karip, E., 2000, Çatışma Yönetimi, Pegem Yayınları, Ankara



### 2.2.6.3 Hükmetme stili

Bu stil, kendisine yüksek başkalarına düşük ilgiyi temsil eder. Kazanma – kaybetme yaklaşımıyla ya da birisinin iddiasını kazanmak için baskı yapması davranışı ile kendisini hissettirir (67).

Daha çok yetkici yönetsel anlayışın hakim olduğu kurumlarda üstünlük kurma stratejisi yaygın olarak kullanılır. Üstünlük kurma girişimi sonunda, bunu başaran taraf yalnızca üstünlük kurduğu tarafın gözünde değil, kurumda diğer kişilerin ya da tarafların gözünde de gücünü artıracakını düşünür (68).

Uygun olduğu durumlar;

- Konu basit ve önemsizse,
- İvedilikle karar verilmesi gerekli ise,
- Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacaksa,
- Astlarda baş edebilmek için zorunluysa,
- Astlar gerekli yeteneklere sahip değilse,
- Konu sizin için çok önemliyse kullanılabilir (68).

### 2.2.6.4 Kaçınma stili

Kaçınma stili, bireyin kendisi ve başkalarına düşük ilgisini temsil eder. Bu stil davadan vazgeçme, ya da kenara çekilme davranışları ile kendini gösterir. Başka bir anlatımla; çatışmayı görmezlikten gelme, önem vermeme, harekete geçmeme, kişisel düşünce ifade etmeme ile ilgilidir (67).

---

67- Gümüşeli, A. İ., 1994, İzmir İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayımlanmış doktora tezi, Ankara

68- Karip, E., 2000, Çatışma Yönetimi, Pegem Yayınları, Ankara

Kaçınma stratejisi, özellikle taraflar arasında gerilimin sağlıklı bir iletişimin gerçekleşemediği kadar yüksek olduğu durumlarda da etkili olarak kullanılabilir (69).

Uygun olduğu durumlar;

- Konu basit ve önemsizse,
- Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yaradan daha fazla ise,
- Durulma stüresine ihtiyaç varsa kullanılabilir (69).

#### **2.2.6.5 Uzlaşma stili**

Uzlaşma stili, bireyin kendisi ve başkaları için orta düzeyde ilgisini ifade eder. Her iki tarafın karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar almak için elbirliği ile bazı şeylerden vazgeçmesini içerir (70).

Bu stratejinin kullanılabilmesi için tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına önem vermenin yanında karşı tarafın ilgi ve isteklerine değer vermeleri ve onları dikkate almaları gerekir (69).

Farklı durumlara bağlı olarak çatışma yönetim stillerinin beşi de yararlıdır. Her bir stilin uygun veya uygun olmadığı durumlar vardır. Çatışma yönetimindeki bu yaklaşım belirsizlik veya tartışılan durumsal liderlik konularıyla tutarlıdır. Bu teorilere göre, etkili liderler durumlara bağlı olarak çatışma yönetim stillerini seçerler ve kullanırlar. Böylece; amaçlarına etkili bir şekilde ulaşmış olurlar. Tümlleştirme veya katılımcı stil, sonuçların etkili bir şekilde formüle edilip uygulanması için astların yorumlarını ve çıktılarını gerektiren karmaşık problemlerle karşılaştıklarında bir lider için uygun olabilir. Problem veya görev basit veya rutin olduğunda hükmetme stili uygun olabilir (71).

---

69- Karip, E., 2000, Çatışma Yönetimi, Pegem Yayınları, Ankara

70- Gümüşeli, A. İ., 1994, İzmir İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayımlanmış doktora tezi, Ankara

71- Rahim, M. A., 1982, Managing Conflict In Organizations, Ch:3, Intrapersonal Conflict

### 2.3 Stres

Stres, yorgunluk, bitkinlik, baş ağrısı veya yüksek tansiyon gibi bir takım belirtilerin ötesinde bir problemdir. Bundan dolayı, mücadele için sadece gevşeme teknikleri gibi tedbirlerin alınması yetmemektedir. Stres, kendi yapısı itibariyle kötü veya yıkıcı değildir. Yalın bir ifadeyle durumlara, olaylara veya insanlara karşı tabii bir reaksiyondur. Başka bir deyişle insanın günlük hayatında başka insanlarla veya olaylarla etkileşimidir. Esasen hayatı ve mutluluğu tam olarak yaşamak veya hissetmek için pozitif ve tabii olan insan iradesini yansıtmaktadır. Bir problemle karşı karşıya kalındığında insan düşüncesini ve enerjisini bu konuyu çözmeye sevk etmektedir. Daha sonra zihin ve vücut bu amaç için harekete geçmekte ve gereken faaliyeti yerine getirmektedir. İşte zihnin ve vücudun bu tür bir hal içinde bulunmasına stres denmektedir. Kısaca stres zihin ve vücudun canlılığına ilişkin bir haldir ve eğer hayat varsa, faaliyet varsa ve canlılık varsa, stres de vardır ve hissedilecektir. Bu durumda stresi bir oran olarak ölçümlendirmek gerekmekte ve çok az veya çok fazla olması negatif bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır. Çok az stres, gayretin ve güdünün olmamasını ifade etmektedir. Çok az bir stres seviyesinde insan sabah yataktan kalkması için bile herhangi bir sebep bulamaz. Böyle bir durumda hayattaki hiçbir şey mücadele etmeye değmemektedir. Çok fazla miktardaki stres ise aşırı bir çabayı ve az bir tatminin olduğunu göstermektedir. Çok fazla ve çok az gerilimlerin ortasındaki bir stres seviyesi ise sağlığın, motivasyonun ve hareketin dengeli olduğunu ifade etmektedir.

İçinde bulunduğumuz 21.yüzyılın zor, rekabetçi, aşırı çalışmaya dayalı endüstriyel yaşamı, iş yerimizde stres faktörünün daha belirgin şekilde ortaya çıkmasına yol açmış ve insanları tehdit eden bir büyük tehlike olarak belirmiştir.

Stresi, basit bir tanımla bazı olaylara verdiğimiz tepki olarak tanımlarız. Aslında bu konudaki araştırmalara ve kavramsal literatüre bakıldığında stresin tanımını yapmak zor görünmektedir. Genelde olumsuz bir durum olarak algılanan stres, araştırmacı ve bilim adamlarına göre kısaca bireyin, tehdit edici çevre özelliklerine karşı gösterdiği bir tepki olarak tanımlanmaktadır (72).

---

72- Steers, R., 1981, Introduction to Organizational Behaviour, Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company

Açıkçası stres, bireyle çevresi arasında zayıf bir uyumun varlığını göstermektedir. Çevrenin bireyden aşırı isteklerinin olması ya da bireyin kapasitesinin üstünde istekleri olması, bu durumun nedeni olabilir (73).

Stres yaşamın kaçınılmaz olgusudur. İnsanoğlu için de yeni bir şey değildir. Ölüm tehlikesi ve yaşamın varlığını tehdit eden her olay strese yol açmaktadır.

İş ortamı strese her zaman elverişlidir. Bir işyerinde bireyden pek çok şey ya da çok az şey istenmesi stres yaratır. Açıkçası işin her yönü strese yol açabilir. Aşırı sıcak, gürültü, ışık, ya da çok az sorumluluk, çok fazla ya da az iş, aşırı veya az denetim insanlarda strese neden olabilir. Ancak stres bireyden bireye farklılıklar gösterebilir. Örneğin aynı mesleğe sahip bireylerin stresli bir durum karşısında aynı tepkiyi vermesi beklenemez. Yüksek başarı güdüsü olan biri için işle ilgili gerilimler onun başarı güdüsünü kamçılarken, bir başkası bu durumla başa çıkabilme yetersizliğinden stres duyabilir. Kısaca stres duymada kişisel farklılıklar önemli bir olgudur.

Stresin birey üzerinde tamamiyle olumsuz etkisi olduğunu söylemek mümkün değildir. Aşırı stresli durumlar kaçınılmaz şekilde bireye zarar verebilirken, orta düzeyde stres çoğu kez yararlı amaçlara hizmet edebilmektedir. Hatta psikolojik büyüme, başarı ve yeni becerilerin kazanılması için böylesi bir stres zorunludur da (73). Ancak aşırı stres apatiye, sinir bozukluğuna, hastalıklara, performans düşüklüğüne ve örgütten psikolojik ve fiziksel olarak geri çekilmeye neden olabilmektedir (74).

Stres yaratan çok sayıda faktör bulunmaktadır. Çünkü insanın fizyolojik ve psikolojik dengesini etkileyen her unsur bir stres kaynağı olarak görülebilir. Bu doğrultuda, bireyin iş çevresi ve iş dışı çevresi birbirini etkileyerek stres oluşumuna neden olur. Bir diğer ifade ile stres yaratan faktörler, genel çevre unsurlarından ve çalışma hayatının niteliğinden kaynaklanmaktadır (75).

---

73- Balcı, A.,2000, Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

74- Steers, R., 1981, Introduction to Organizational Behaviour, Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company

75- Bingöl, D. ve Naktiyok, A., 2001, Yönetici Akademisyenlerin Temel stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Yayın No:10, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

İş hayatında yaşanan stres hem çalışanlar açısından, hem yöneticiler açısından önemlidir. Bir diğer ifade ile bireysel ve örgütsel sonuçları vardır. Uzun süreli stres birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Çalışanların sağlığı ve onun örgüte katkısı sonunda zarar görmektedir. Araştırmalara göre stres, çalışanların işe devamsızlık etmelerine ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Dolayısı ile işyeri bundan zarar görmektedir. Çalışanlardan birinde görülen stres diğer çalışanı da olumsuz etkilemekte, böylece verimlilik azalmaktadır. Stresin azaltılması hem çalışanın örgüte katkısını artırır, hem de çalışanların iş doyumunu yükseltir (76)

Bir çalışma grubunda iyi ilişkilerin kurulması kişi sağlığı ve iş veriminde önde gelen bir etmendir. Üste saygı gösterilmemesi yani önemsenmeme, dostluk davranışı içinde olmama, sevgi sıcaklığının bulunmaması gerilim duygularına yol açar. Yöneticinin adil olmaması, yeteneklere katılımcılığa, teknik bilgi ve donanımına uygun davranım içinde olmaması, karar mekanizmasında kararlara daha çok kimseyi katmaması iç gerilimi artırır. İş yeri ortamında zor durumlarda destek görülmemesi, barışçıl olmayan yarışmacılık, rekabet kaygılarının paylaşılmaması stres kaynağı olmaktadır. Sıkıntı, depresyon, psikosomatik hastalıklar böyle durumlarda belirgin artmaktadır. Büyük ve ideal yöneticilerin insanların farklılıklarını korurken, aynı amaç etrafında benzer hareket şekliyle çalıştırmayı başarmasıdır. Tek tip insandan oluşmuş bir yönetimde yetenekler ortaya çıkamamaktadır.

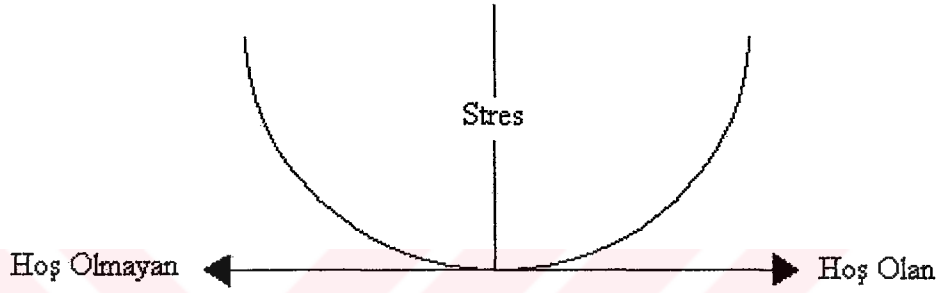
Stres, insan organizmasının fizik ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan bir durumdur. Bu nedenle stres tepkileri genel olarak üçe ayrılır (77).

- Alarm reaksiyonu; bu dönem, insanın dış uyararı stres olarak algıladığı durumdur, organizma bu dönemde şoka ve kontra şoka girer. Şok döneminde vücut ısısı ve kan basıncı düşer, kalp duracakmış gibi olur, kişinin eli ayağı çözülür.

---

76- Balcı, A., 2000, Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara  
77- Baltaş, A.; Baltaş Z., 2000, Stres ve Başa Çıkma Yolları İstanbul Remzi Kitabevi, İstanbul

- Direnç dönemi; vücudun direnci normalin üstüne çıkar. Vücut, yüz yüze olduğu bu stres verici duruma karşı direncini yükseltmiştir. Eğer direnç dönemi başarı ile aşılsa beden normal koşullara döner, başarısız olunursa beden kuvvetten düşer, çöker.
- Tükenme dönemi; Stres verici olay çok ciddi ise ve uzun sürerse, organizma için tükenme basamağına gelinir. Bazen bu dönemde yeniden alarm dönemi reaksiyonları ortaya çıkar.



Şekil 2.2 Çeşitli yaşam deneyimleri ve stres arasındaki ilişki.

Şekilde de görüldüğü gibi, stresin hiç olmaması, bireyin yaşantısında hoş olan veya hoş olmayan hiçbir olayın olmadığını göstergesidir. Bunun tam zıddı, bireyin yaşantısında çok fazla hoş veya hoş olmayan olay varsa stresin düzeyi en üst seviyededir (77).

### 2.3.1 İş yerindeki kronik stres kaynakları

İş yaşamında strese yol açabilecek faktörler, işin yapılış şekli ile ilgili olabileceği gibi, işletmenin yapısından, fiziksel çevre şartlarından ya da bireylerin kendi özelliklerinden kaynaklanabilir. Özellikle işletmenin doğasında olan bazı özelliklerden oluşan stres kaynakları, çalışanlar için sürekli sorun yaratırlar. Kaynaklar fark edilmeyince etkili bir şekilde stresi kontrol altına almak mümkün olmaz. Bunun sonucunda da kronik stres kaynakları haline dönüşürler (78).

77- Baltaş, A.; Baltaş Z., 2000, Stres ve Başa Çıkma Yolları İstanbul Remzi Kitabevi, İstanbul

78- Şahin, N. H., 1998, Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara

İş yerimizdeki kronik stres kaynaklarını aşağıdaki gibi başlıklar altında toplamak mümkündür.

**2.3.1.1 Rollerdeki belirsizlik:** Bireyin rolleri konusunda yeterli bilgisinin olmaması durumunda rol belirsizliği görülür. Eğer işin amaçları yeterince tanımlanmamışsa, bir diğer ifade ile birey ne yapacağını bilemiyorsa stres kaçınılmaz olacaktır. Performans beklentilerini, iş davranışı sonuçlarını bilememe de bu türe girebilir. Belirsizlik durumunda iş tatminsizliği, psikolojik gerilim, kendine güvensizlik, yararlı olmama duygusu belirecektir (79).

**2.3.1.2 Rol Çatışması:** Bireyin üstlendiği iki veya daha fazla rolün aynı zamanda ortaya çıkması, böylece bireyde zıt isteklerde bulunulması rol çatışmasına yol açabilir. Örneğin bir işçiden amiri üretimi hızlandırmasını isterken, çalışma arkadaşları üretimi yavaşlatmasını isterse kişi rol çatışması yaşayabilir. Araştırmalar rol çatışmasının çalışanda içsel çatışma yarattığını, işin çeşitli yönleri ile ilgili gerilim oluşturduğunu, iş doyumunu düşürdüğünü, işçinin üstüne güvenini azalttığını ortaya koymuştur (79).

**2.3.1.3 Kişiler arası çatışma:** İş yerinde üstleriyle geçimsizlik ve çalışanlar arasındaki olumsuz ilişkiler, kişiliklerin uyumsuzluğu, amirlerle, meslektaşlarla ya da memurlarla çatışma ya da tartışma, en basit işlerde bile gerginlik yaratır. Çözümü en zor olan da bu sorundur (79).

**2.3.1.4 Sorumluluk:** Diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek, kişilerde gerginlik yaratan bir stres kaynağıdır. Diğer insanların mesleki gelişiminin sorumluluğu bir kişiye yüklenmiş ise, ayrıca işin doğası çok fazla sorumluluk gerektiriyor, ancak yetkiler sınırlı ise, kişi kendini yoğun stres altında hissedebilir. Araştırmalar özellikle insanlardan sorumlu olan yöneticilerin yoğun olarak strese maruz kaldıklarını göstermektedir. Böylece bu insanların diğerlerine göre daha fazla kalp krizi, ülser, yüksek tansiyon sorunları ortaya çıkmaktadır (79).

---

79- Balcı, A., 2000, Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

**2.3.1.5 Katılım:** Kişinin çalıştığı iş yerinde karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması, stresin oluşumunu etkiler. Özellikle çalışanları etkileyen kararlarla ilgili olarak çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı durumlarda herkes stres yaşayacak, böylece üretim düşecektir. Çalışanın bilgisi, görgüsü ve istekleri örgütsel karar sürecinden ayrı tutulursa katılım azlığı oluşur. Kararlara katılma ise bireyin kendisine değer verildiği düşüncesine yol açarak çalışanın stresini azaltır.

**2.3.1.6 İş güvenliği:** İşini kaybetme korkusu bireyin benlik saygısının azalmasına yol açabilmektedir (80). Özellikle yoğun ekonomik krizlerin yaşandığı, şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyeri kapanma kararlarının alındığı dönemlerde çalışanların stres düzeyleri oldukça yüksek olup, aile çevresini de olumsuz etkilemektedir.

**2.3.1.7 Yönetim tarzı:** Örgütlerin hiyerarşik doğası da stres yaratan faktörler arasında olup, yönetim yapısı ve yönetim tarzı stres oluşumunda etkindir. Otokratik bir anlayışla yönetilen iş yerlerinde, özellikle tepeye doğru yükselen güç kullanımı, çalışanların stres içinde olmalarına yol açar. Özellikle cezanın kullanımı, kişilerde gerilim oluşturur. Hele sınırlı kaynaklar ve sınırlı ödüller için çalışanları yarıştırmak stres yaratır. Performansı yükseltmek için yapılan aşırı yarışma, birinin kazanırken diğerinin kaybetmesine yol açtığından yıkıcı ve maliyeti yüksek olur (81).

**2.3.1.8 Fiziki mekan ve çevre şartları:** İş yerindeki masa ya da oda veya iş alanı, çalışanlar için belli rahatlık ve güven sağlayıcı unsurlardır. İşin fiziksel çevre şartlarını oluşturan hava koşulları, aydınlanma, ısı, gürültü gibi unsurların çalışanların sağlığını, fizyolojik ve psikolojik durumunu etkilediği bilinmektedir.

**2.3.1.9 Yoğun iş yükü:** Bir çok çalışan, aşırı iş yükünün kurbanı olmaktadır. Yapılması gereken işin, kişinin iyice emin olmadığı beceri, yetenek ve bilgileri gerektiriyor olması, kaygı ve gerginlik yaratacaktır. Bunun tam tersi de olabilir. İşin hacminin düşüklüğü, bireyin beceri ve yeteneklerinin çok altında olması, işi sıkıcı hale getirebilir.

---

80- Dubrin, A., 1980 Effective Business Psychology, Virginia, Reston Pub. Com.Inc.

81- Balcı, A., 2000, Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara



**2.3.1.10 Zaman yetersizliği:** Stres, aynı zamanda zamanı nasıl değerlendirdiğimize bağlı olarak da ortaya çıkabilir (82). Bazen yetersiz, gereksiz bir burokrasi, kırtasiyecilik, rastgele hazırlanmış bir program, kontrol edilemeyen bir durum, sık gelen ziyaretçiler, her an alan telefonlar, zamanı kontrol altına almamızı engelleyerek hızla akıp gitmesine yol açar. Yapılması düşnlen işlerin zamanında yetiştirilememesi ise, kişide gerginlik ve stresi oluşturur.

**2.3.1.11 Kariyer engeli:** Kişinin iş yaşamında belli bir hedefe ulaşmak, kariyer basamaklarında yukselerek bunun karşılığında daha fazla g, saygınlık ve para elde etmek, kariyer gelişimini sağlamak yönündeki istek ve ihtiyacının örgüt tarafından karşılanamaması ve çeşitli şekillerde engellenmesi çalışanda strese yol açacaktır. Bireyin kariyerinde doyumunu ve etkinliği iş stresini kontrol altında tutmasına bağlıdır (83).

## **2.3.2 Stresle başa ıkabilmek**

İşle ilgili stresi önlemeye ve azaltmaya yönelik yöntemler örgütsel ve bireysel olarak iki başlık altında toplanabilir. Çalışma Psikolojisinde üzerinde durulabilecek bazı yöntemler şunlardır:

- a) alışanların rollerinin yeniden tanımlanması,
- b) Sosyal destek sağlama,
- c) Aşırı iş yükünü ortadan kaldırma,
- d) alışma koşullarını yeniden gözden geçirme,
- e) alışanların kararlara katılımını arttırma,
- f) alışanların güven duygularını geliştirme,
- g) Stresli personele danışmanlık hizmeti vermek.

---

82- Weber, R., 1972, Time and Management, Van Nostrand Reinhold co., New York

83- Dubrin, A., 1980 Effective Business Psychology, Virginia, Reston Pub. Com.Inc

Etkilenen kronik stres kaynağı her ne olursa olsun, çalışanların olumsuz stres faktörlerini olumlu hale dönüştürmesi mümkündür. Stresin olumsuz etkilerini azaltmak veya stresle başa çıkabilmek için ya çevresel stres faktörlerini ortadan kaldırmalı veya azaltmalı, ya da çalışanlara stresle başa çıkma yolları öğretilmelidir.

Stres Yönetimi Eğitimi (Stress Management Training, SMT), bireylerin stresle nasıl başa çıkabileceklerini öğretme eğitimidir. Bu programlarda özellikle stresin neden ve sonuçları hakkında eğitim verilerek, stresin fizyolojik ve psikolojik sonuçlarının nasıl azaltılabileceği öğretilir (84).

Çalışanlar için geliştirilen ve kısaca EAP (Employee Assistance Programs) olarak adlandırılan çalışanlara yardım programları; gevşeme yöntemleri, biyolojik geri bildirim (biofeedback) yöntemleri ve algılama becerilerini kapsamakta olup, bu yöntemler sonucunda çalışanlardaki strese ilişkin belirtilerin azaldığı saptanmıştır (85).

Aslında bu tür programlar, stresin nedenlerini ve kaynaklarını ortadan kaldırmamakta, ancak çalışanlara stresli durumla nasıl başa çıkmaları gerektiğini öğretmektedir. Bu stratejiler, çalışanların işyerindeki stresin sonuçlarından daha az etkilenmelerine ve bireylerin stresle daha kolay mücadele etmelerine yardım eder. Sonuçta olumsuz stres faktörlerini olumlu hale dönüştürerek çalışanların iş yaşamlarında mutlu olabilmelerini sağlamak mümkündür.

Bireysel olarak stresten uzaklaşmak için birçok insan farklı yöntemler kullanmaktadır. İş hayatında veya iş dışında gerilimi azaltıcı bazı tedbirleri almak, kişisel sağlık, verimlilik ve başarı için önemli bir zorunluluktur.

---

84- Muchinsky, P. M., 1997, Psychology Applied To Work, ITP, Company  
85- Ertekin, Y., 1993, Stres ve Yönetim, Todaie Yayınları, Ankara

İş yaşamındaki kronik stres kaynaklarının özellikle uzun süreli strese yol açması, üretime ve çalışanların sağlığına olumsuz etki yapmaktadır. En önemlisi çalışanın yönelebileceği iki davranış; işe devamsızlık gösterme ve işten ayrılma davranışlarıdır. Özde bu davranışlar yüksek düzeyde stresli işten kaçınma davranışının iki yolunu ifade eder. Alternatif işten kaçınma davranışı; alkolizm, ilaç bağımlılığı, saldırganlık şeklinde de görülebilir. Tehlikeli olan da bunlardır. İşe devamsızlık ve işten ayrılma davranışı üretimi engelleyebilir (85).

İş hayatında stres yaratabilen tüm faktörleri tamamiyle ortadan kaldırmak mümkün değildir. Çünkü bireyin kişiliği, stres'ten etkilenme düzeyinin farklılığına yol açabilmekte ve herkesin aynı stres faktöründen aynı şekilde etkilenmesi söz konusu olamamaktadır. Bu nedenle tamamiyle ortadan kaldırmak yerine stresin azaltılması için örgüt yönetimlerine büyük görevler düşmektedir. Bazı kaynaklar çalışanın verimi için makul bir iş stresinin gerekliliğini de iddia etmektedir (85).

---

85- Ertekin, Y., 1993, Stres ve Yönetim, Todaie Yayınları, Ankara

## 2.4 Ortaöğretim Kurumları

### 2.4.1 Erkek teknik öğretim genel müdürlüğü

#### 2.4.1.1 Anadolu teknik liseleri

İlköğretim üzerine birinci yılı yabancı dil hazırlık sınıfı; olmak üzere beş yıl öğretim süreli okullardır. Bakanlığımız Talim ve Terbiye Kurulunun 7.6.2005 tarihli ve 184 sayılı kararı gereğince. 2005-2006 öğretim yılından itibaren, bu okulların hazırlık sınıfları kaldırılarak programları 4 yıl olarak yeniden yapılandırılmıştır.

Bu okullarda öğrencilere; orta öğretim düzeyinde asgarî ortak gene; kültür vermek, toplum sorunlarına duyarlı, yurdun ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıca bulunma bilincim ve gücünü kazandırma amacına yönelik ortak genel kültür dersleri ile birlikte endüstriyel teknik alanlarda meslekî formasyon kazandıran, hem yüksek öğretime hem mesleğe hazırlayan, aynı zamanda bir yabancı dil öğretilmesini amaçlayan, fen bilimleri ağırlıklı programlar uygulanmaktadır.

Anadolu teknik liseleri ilk kez 1983-1984 öğretim yılında faaliyete geçirilmiştir. Bu okullara devam eden öğrenciler; sorumlu dersi olmaksızın 12'nci sınıfa geçtikleri takdirde Anadolu Meslek Lisesi diploması alarak okuldan ayrılabilirler.

Anadolu teknik liselerine, merkezî sistemle yapılan Orta Öğretim Kurumları Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Sınavı ile öğrenci alınmakta olup, İngilizce, Almanca, Fransızca ve Japonca dilleri ile eğitim ve öğretim yapılmaktadır (86).

---

86- [http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa\\_id=200&konu=bolum\\_atl](http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=200&konu=bolum_atl)

#### **2.4.1.2 Anadolu meslek liseleri**

İlköğretim üzerine, birinci yılı yabancı dil hazırlık sınıfı olmak üzere öğrenim süresi 4 yıl olan okullardır. 2005-2006 öğretim yılından itibaren Bakanlığımızca gerçekleştirilen orta öğretimde yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında bu okulların hazırlık sınıfları kaldırılarak öğretim süresi dört yıla çıkarılmıştır.

Anadolu meslek liselerinde öğrencilere, orta öğretim düzeyinde asgari ortak genel kültür vermek, toplum sorunlarına duyarlı, yurdun ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunma bilincini ve gücünü kazandırma amacına yönelik ortak genel kültür dersleri ile birlikte, öğrencileri; hayata, iş alanlarına ve yüksek öğretime hazırlayan, endüstriyel Teknik alanlarda mesleki formasyon kazandıran ve aynı zamanda bir yabancı dilin öğretilmesini amaçlayan programlar uygulanmaktadır.

Anadolu meslek liseleri ilk kez 1982-1983 öğretim yılında faaliyete geçirilmiştir. Anadolu meslek liselerine, Orta Öğretim Kurumları Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Sınavı sonucunda öğrenci alınmaktadır.

Anadolu meslek liselerinde; İngilizce ve Almanca dilleri ile eğitim eğitim-öğretim yapılmaktadır (87).

#### **2.4.1.3 Teknik liseler**

İlköğretim üzerine 4 yıl öğretim süreli okullardır. Bu okulların 9'uncu sınıfı meslek liselerinin 9'uncu sınıfı ile ortaktır. 9'uncu sınıfta belirli derslerden, ilgili mevzuatında belirtilen başarıyı gösteren öğrenciler teknik liseye geçiş yaparak, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda endüstriyel teknik alanlarda meslekî formasyon verilmesini sağlayan, öğrencilerini hayata, iş alanlarına ve yüksek öğretime hazırlayan, fen bilimleri ağırlıklı programlara devam edebilmektedirler. Teknik liseler ilk kez 1969-1970 öğretim yılında faaliyete geçirilmiştir (88).

---

87- [http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa\\_id=200&konu=bolum\\_aml](http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=200&konu=bolum_aml)

88- [http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa\\_id=200&konu=bolum\\_il](http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=200&konu=bolum_il)

#### 2.4.1.4 Endüstri meslek liseleri

Öğrenim süresi 3 yıl iken yeni yapılanma çerçevesinde öğretim süresi 4 yıla çıkarılan bu okullarda öğrencilere; orta öğretim düzeyinde asgarî ortak genel kültür vermek, toplum sorunlarına duyarlı, yurdun ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunma bilincini ve gücünü kazandırma amacına yönelik ortak genel kültür dersleri ve çeşitli meslek alanlarında endüstrinin ihtiyaç duyduğu meslekî formasyon verilmek suretiyle, hayata, iş alanlarına ve yüksek öğretime hazırlayan programlar uygulanmaktadır. Endüstri meslek lisesi öğrencileri; 11 ve 12'inci sınıflarda (öncelikle son sınıf öğrencileri olmak üzere) genel bilgi ve teknik teorik dersleri haftanın iki gününde okulda, uygulamalı meslek derslerini ise haftanın üç gününde alanları ile ilgili işletmelerin makine, araç-gereç ve mesleğinde uzmanlaşmış personel imkânlarından yararlanarak iş yerlerinde yapmaktadır.

Ayrıca, nüfusu çok küçük olan yerleşim birimlerinde endüstri meslek lisesi açılması ekonomik olmadığından; bu yerleşim birimlerindeki, başarılı fakat ekonomik durumu müsait olmayan öğrencilerin eğitimine imkan sağlamak amacıyla, fiziki imkanları yeterli olan endüstri meslek liselerinde yatılılık ihdas edilmektedir (89).

#### 2.4.1.5 Çok programlı liseler

Ayrı orta öğretim kurumlarının açılması ekonomik olmayan küçük yerleşim birimlerinde genel lise, imam hatip lisesi ile meslekî ve teknik orta öğretim programlarının aynı yönetim altında uygulandığı okullardır. Bu okullarda, bağımsız olarak eğitim yapan orta öğretim kurumlarında uygulanan programlar aynen uygulanmakta ve öğrencilere bitirdikleri programa ait diploma (Lise, Meslek Lisesi, imam Hatip Lisesi gibi) düzenlenmektedir.

İlköğretim üzerine öğrenim süresi 4 yıl olan ve öğrencilere: orta öğretim seviyesinde asgarî kültür kazandırılması ve çeşitli meslek alanlarında endüstrinin ve hizmet sektörlerinin ihtiyaç duyduğu meslekî formasyon verilmesi suretiyle öğrencileri iş alanlarına ve yüksek öğretime hazırlayan programların uygulandığı meslekî ve teknik okullardır (90).

---

89- [http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa\\_id=200&konu=bolum\\_emi](http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=200&konu=bolum_emi)

90- [http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa\\_id=200&konu=bolum\\_cpl](http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=200&konu=bolum_cpl)

Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü, Din Öğretimi Genel Müdürlüğü programlarının bir yönetim altında uygulandığı çok programlı liseler açılmaktadır.

Çok programlı liselerde meslekî ve teknik eğitim programlara devam eden öğrenciler; 9. sınıfın eğitim ve öğretimlerinin tamamını okulda, 10 ve 11'nci sınıflarda ise öncelikle 11'nci sınıf öğrencileri olmak üzere genel bilgi ve teknik teorik derslerini haftanın iki günü okulda haftanın diğer üç gününde ise uygulamalı meslek derslerini alanları ile ilgili işletmelerin makine, araç-gereç ve mesleğinde uzmanlaşmış personel imkânlarından faydalanarak işyerlerinde yapmaktadır.

Genel lise programına devam eden öğrenciler ise eğitiminin tamamını okullarında yapmaktadırlar. Çok programlı liseler 1989-1990 öğretim yılından itibaren açılmaya başlanmıştır. Çok programlı liselere kayıt yaptıracak öğrencilerin, öğrenim görmek istedikleri programın gerektirdiği özel şartları taşımaları gerekmektedir (90).

#### **2.4.1.6 Mesleki ve teknik eğitim merkezleri**

4702 sayılı Kanun gereğince, eğitim maliyetini azaltmak, kaynakları daha verimli kullanmak ve eğitimin niteliğini artırmak amacıyla öncelikle Bakanlıkça belirlenen küçük yerleşim birimlerinde olmak üzere meslekî ve teknik eğitim merkezleri kurulmaktadır.

Bu merkezlerde, mesleki ve teknik eğitim alanında diplomaya götüren Anadolu teknik lise, Anadolu meslek lisesi, teknik lise ve meslek lisesi seviyesindeki orta öğretim programlarının tümü, çıraklık eğitimi programları ile belge ve sertifikaya götüren yaygın meslekî ve teknik eğitim programları uygulanmaktadır. Bakanlığımızca, küçük yerleşim birimlerinde açılmış bulunan, öğrenci sayısı yeterli olmayan bazı meslekî ve teknik orta öğretim kurumları ile meslekî eğitim merkezleri aynı yönetim altında toplanmak suretiyle meslekî ve teknik eğitim merkezi olarak yapılandırılmıştır (91).

---

90- [http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa\\_id=200&konu=bolum\\_cpl](http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=200&konu=bolum_cpl)

91- [http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa\\_id=200&konu=bolum\\_metem](http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=200&konu=bolum_metem)

Meslekî ve Teknik Eğitim Merkezleri ilk kez 2001-2002 öğretim yılında faaliyete geçirilmiştir.

#### **2.4.1.7 İkili mesleki eğitim merkezleri**

Hükümetimiz ile Alman Hükümeti arasında imzalanan "İkili Meslek Eğitiminin Teşviki Projesi" çerçevesinde; motor ve endüstriyel elektronik meslek alanlarında, örnek kalifiye teknik eleman, ustabaşı ve usta öğreticilerin, ikili (dual) meslek eğitim sistemi ile yetiştirilmesini sağlamak amacı ile ilk kez Ankara Dikmen Endüstri Meslek Lisesi bünyesinde faaliyete geçirilen Meslekî Eğitim Merkezleri, 1991-1992 ders yılında (8), 1992-1993 ders yılında (4) okula daha yaygınlaştırılmış ve mevcut programlarına Endüstriyel Mekanik meslek alanı ilave edilmiştir.

Bu merkezlere devam etmek isteyen öğrenciler, önce devam etmek istedikleri meslek alanlarında üretim ve hizmet yapan bir işyeri ile mevzuatına uygun sözleşmesini yaptıktan sonra merkeze kayıt yaptırmaktadır.

Merkezde; eğitim süresi ortaokul üzerine 3 yıl olup, öğrenciler programlarında yer alan genel bilgi ve teorik teknik meslek dersleri okumak üzere haftada 2 gün meslekî eğitim merkezine gelmektedir.

Bu merkezdeki eğitimini tamamlayarak kalfalık belgesi almaya hak kazanan öğrenciler, endüstri meslek lisesi diploması almak istedikleri takdirde ilgili meslek alanının fark derslerini başarmak zorundadır (92).

#### **2.4.1.8 Yetişkinler teknik eğitim merkezleri**

Endüstriyel alanlarda kurslar yoluyla, en az ilköğretim okulu mezunu gençlere meslek kazandırmak, mesleklerinde gelişmek isteyenlerin meslekî bilgi ve becerilerini yeni teknolojilere paralel olarak geliştirmek gayesi ile kurulmuş yaygın endüstriyel teknik eğitim kurumlarıdır. Bu merkezlere yatılı öğrenci kabul edilmektedir (93).

---

92- [http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa\\_id=200&konu=bolum\\_tamem](http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=200&konu=bolum_tamem)

93- [http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa\\_id=200&konu=bolum\\_yetem](http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=200&konu=bolum_yetem)



Yetişkinler teknik eğitim merkezleri ile Endüstri Pratik Sanat Okullarında uygulanan program türleri aşağıda görölmektedir.

## **2.4.2 Kız teknik öğretim genel müdürlüğü**

### **2.4.2.1 Kız meslek liseleri**

Öğretim süresi 4 yıl olan bu okullarda öğrencilere; ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda sececekleri bir alanda verilen meslek eğitimi ile birlikte genel lisedeki ortak genel bilgi dersleri aynen okutulmaktadır. Bu okullardan teknisyen ünvanı ile mezun olanlar, alanları ile ilgili iş yerlerinde çalışabilecekleri gibi, isterlerse yüksek öğrenim kurumlarına da devam edebilirler (94).

### **2.4.2.2 Anadolu kız meslek liseleri**

İlköğretim okulu üzerine, bazı derslerin öğretimini yabancı dille yapan, öğretim yılı bir yıl hazırlık sınıfından sonra üç yıl olan ve mesleğe yönelik teknik elemanların yetiştirildiği okullardır. Çeşitli meslek alanlarına yönelik 21 alan/bölmünde faaliyet göstermektedir. Eğitim İngilizce ve Almanca dillerinden biriyle yapılmaktadır. Bu okullardan teknisyen ünvanı ile mezun olanlar, alanları ile ilgili iş yerlerinde çalışabilecekleri gibi, isterlerse yükseköğretim kurumlarına da devam edebilirler (94).

### **2.4.2.3 Anadolu kız teknik liseleri**

İlköğretim okulu üzerine bazı derslerin öğretimini yabancı dille (ingilizce) yapan, bir yıl hazırlık sınıfından sonra dokuzuncu sınıfları, Anadolu Kız Meslek lisesi ile ortak olmak üzere öğretim süresi dört yıl olan bu okullardan teknisyen ünvanı olarak mezun olanlar, alanları ile ilgili iş yerlerinde çalışabilecekleri gibi, isterlerse yüksek öğretim kurumlarına da devam edebilirler (94).

#### **2.4.2.4 Kız teknik liseleri**

Kız Meslek Liselerinin ilk yılındaki öğretim programlarının aynen okutulduğu bu okulların, öğretim süresi 4 yıldır. Kız Meslek Liselerinin birinci sınıflarında, ilgili mevzuata göre bazı derslerden belirli bir başarı ortalamasını tutturana öğrenciler, isterlerse ikinci sınıftan itibaren teknik liseye ayrılarak öğrenimlerini devam ettirirler. Bir mesleğe yönelik teknisyen yetiştiren bu okullardan mezun olanlar, alanları ile ilgili iş yerlerinde çalışabilecekleri gibi, isterlerse yüksek öğretim kurumlarına da devam edebilirler (94).

#### **2.4.2.5 Kız teknik öğretim olgunlaşma enstitüleri**

Kız Meslek Liselerini veya Pratik Kız Sanat Okullarını bitiren öğrencilerin mesleki bilgi ve becerilerini geliştirerek meslek sahibi olmalarına imkan sağlayan, yöresel Türk Giyim ve El Sanatlarını araştıran, geliştiren değerlendiren ve yaşatılmasını sağlayan iki yıl süreli, döner sermaye ile çalışan kurumlardır (94).

#### **2.4.2.6 Çok programlı liseler**

Çok Programlı Liseler; ortaokul üzerine öğrenim süresi 3 yıl olan ve öğrencilere, ortaöğretim seviyesinde asgari genel kültür dersleri yanında, çeşitli meslek alanlarında endüstrinin ve hizmet sektörlerinin ihtiyaç duyduğu mesleki formasyon verilmek suretiyle öğrencileri iş alanlarına ve yüksek öğretime hazırlayan programların uygulandığı mesleki ve teknik okullardır (94).

#### **2.4.2.7 Mesleki ve teknik eğitim merkezleri**

Meslekî ve teknik eğitim alanında orta öğretim diploması, sertifika ve belge veren, çok program, tek yönetim ilkesine uygun olarak kurulan örgün ve yaygın eğitim programlarının uygulandığı kurumlardır (94).

---

94- <http://ktogm.meb.gov.tr>

### **2.4.3 Din öğretimi genel müdürlüğü**

#### **2.4.3.1 İmam hatip liseleri**

İmam-Hatip Liseleri İmamlık, Hatiplik ve Kur'an Kursu öğreticiliği gibi dini hizmetlerin yerine getirilmesi ile görevli elemanları yetiştirmek üzere Milli Eğitim Bakanlığı'nca açılan ortaöğretim sistemi içinde, hem mesleğe, hem yüksek öğrenime hazırlayıcı programlar uygulayan öğretim kurumlarıdır (95).

#### **2.4.3.2 Anadolu imam hatip liseleri.**

İlköğretim üzerine birinci yılı yabancı dil hazırlık sınıfı; olmak üzere beş yıl öğretim süreli okullardır. Bakanlığımız Talim ve Terbiye Kurulunun 7.6.2005 tarihli ve 184 sayılı kararı gereğince. 2005-2006 öğretim yılından itibaren, bu okulların hazırlık sınıfları kaldırılarak programları 4 yıl olarak yeniden yapılandırılmıştır.

Anadolu İmam-Hatip Liseleri İmamlık, Hatiplik ve Kur'an Kursu öğreticiliği gibi dini hizmetlerin yerine getirilmesi ile görevli elemanları yetiştirmek üzere Milli Eğitim Bakanlığı'nca açılan ortaöğretim sistemi içinde, hem mesleğe, hem yüksek öğrenime hazırlayıcı programlar uygulayan öğretim kurumlarıdır (95).

### **2.4.4 Ortaöğretim genel müdürlüğü**

#### **2.4.4.1 Genel liseler**

Genel liseler; Türk Milli Eğitiminin amaçları doğrultusunda, öğrencileri ortaöğretim seviyesinde asgari genel kültüre sahip, toplumun sorunlarını tanıyan, ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunan insanlar olarak yetiştiren ve yüksek öğrenime öğrenci hazırlayan ilköğretim üzerine üç yıl süreli öğretim kurumlarıdır. 1872 yılında İdadi adıyla kurulan liseler, 3 Mart 1924 yılında çıkarılan Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile genel liseye dönüştürülmüştür (96).

---

95- <http://dogm.meb.gov.tr>

96- <http://ogm.meb.gov.tr>

1949 yılında toplanan “4. Millî Eğitim Şura”sında alınan karar doğrultusunda, 1952 yılından itibaren genel liselerin öğretim süresi 4 yıla çıkarılmıştır. Ancak, 1954-1955 öğretim yılından itibaren tekrar 3 yıla indirilmiştir.

“Orta Öğretimin Yeniden Yapılandırılması” kapsamında; Talim ve Terbiye Kurulunun 07 Haziran 2005 tarih ve 184 sayılı kararı ile bu okulların öğretim süresi, 2005-2006 öğretim yılından itibaren 9. sınıftan başlamak üzere kademeli olarak 4 yıla çıkarılmıştır. Öğrenim gören öğrencilerden (683.336)’ı erkek, (542.708)’i kız öğrencidir (96).

#### **2.4.4.2 Anadolu liseleri**

Öğrencilerin;

-İlgi, yetenek ve başarılarına göre yükse öğretim programlarına hazırlanmalarını,  
-Yabancı dili, dünyadaki bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izleyebilecek düzeyde öğrenmelerini, sağlamak amacıyla kurulmuştur.

Merkezî sınav sistemiyle öğrenci alınmaktadır. 1955 yılında İstanbul, İzmir, Eskişehir, Diyarbakır, Konya ve Samsun’da “Maarif Koleji” adıyla açılmış, 1975 yılında “Anadolu Lisesi” adını almıştır.

Öğrenim gören öğrencilerden 137.904’ü erkek, 130.209’u kızdır. Öğretim süreleri 1 yılı hazırlık olmak üzere 4 yıl iken, “Orta Öğretimin Yeniden Yapılandırılması” kapsamında; Talim ve Terbiye Kurulunun 07 Haziran 2005 tarih ve 184 sayılı kararıyla, 2005-2006 öğretim yılından itibaren hazırlık sınıflarının kaldırılarak, öğrenim sürelerinin 4 yıla göre yeniden düzenlenmesine karar verilmiştir (96).

### 2.4.4.3 Fen liseleri

Amaçları:

- a. Zeka düzeyleri ile fen ve matematik alanlarındaki yetenekleri yüksek olan öğrencileri, matematik ve fen bilimleri alanında yüksek öğrenime hazırlamak,
- b. Matematik ve fen bilimleri alanlarında gereksinim duyulan üstün nitelikli bilim adamlarının yetiştirilmesine kaynaklık etmek,
- c. Öğrencileri araştırmaya yöneltmek, bilimsel ve teknolojik gelişmeler ile yeni buluşlara ilgi duyanların çalışacakları ortamı ve koşulları hazırlamak,
- d. Yeni teknolojileri kullanabilen, yeni bilgiler üretebilen ve projeler hazırlayabilen bireyler yetiştirmek,
- e. Öğrencilerin bilimsel Araştırma yapmalarına, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izlemelerine yardımcı olacak şekilde Yabancı dilde iyi yetişmelerini sağlamaktır.

1964 yılında Ford Vakfı'nın desteğiyle ilk Fen Lisesi Ankara'da açılmıştır. Bugün sayıları 70'e ulaşmıştır. Sınıf mevcutları 24 olup, karma ve yatılı okullarımızdır. Ancak Öğrenci velilerinin istekleri doğrultusunda gündüzlü de okunabilir. Merkezi sınavla öğrenci almaktadır.

Atanacak öğretmenler, mevcut öğretmenler arasından yapılan sınavla seçilmektedir. 17.135 öğrenciden 11.309'u erkek, 5826'ı kızdır. Merkezi sınavla öğrenci almaktadır. Öğretim süreleri 1 yılı hazırlık olmak üzere 4 yıl iken, "Orta Öğretimin Yeniden Yapılandırılması" kapsamında; Talim ve Terbiye Kurulunun 07 Haziran 2005 tarih ve 184 sayılı kararıyla, 2005-2006 öğretim yılından itibaren hazırlık sınıflarının kaldırılarak, öğrenim sürelerinin 4 yıla göre yeniden düzenlenmesine karar verilmiştir (96).

#### **2.4.4.4 Anadolu güzel sanatlar lisesi**

Öğrencilerin;

-Güzel sanatlar alanında ilgi ve yetenekleri doğrultusunda eğitim-öğretim görmelerini,

-Özel yetenek gerektiren yüksek öğretim programlarına hazırlanmalarını,

-Yabancı dil öğrenmelerini,

-Alanlarında araştırmacılığa yönelmelerini, yetenekleri doğrultusunda yorum ve uygulamalar yapabilen, yaratıcı ve üretken kişiler olarak yetişmelerini,

-Millî ve milletlerarası, tarihi ve yeni sanat eserlerini tanımaları ve yorumlamalarını, sağlamak amacıyla açılmışlardır.

İlk kez, 1989-1990 öğretim yılında İstanbul'da açılmıştır. Bu okullara yetenek sınavı ile öğrenci alınmaktadır. Öğrencilerin 2831'i erkek, 5117'si kızdır. Öğretim süreleri 1 yılı hazırlık olmak üzere 4 yıl iken, "Orta Öğretimin Yeniden Yapılandırılması" kapsamında; Talim ve Terbiye Kurulunun 07 Haziran 2005 tarih ve 184 sayılı kararıyla, 2005-2006 öğretim yılından itibaren hazırlık sınıflarının kaldırılarak, öğrenim sürelerinin 4 yıla göre yeniden düzenlenmesine karar verilmiştir (96).

#### **2.4.4.5 Sosyal bilimler lisesi**

Okulun amaçları:

-Sosyal Bilimler ve Edebiyat alanında ihtiyaç duyulan nitelikli bilim adamlarını yetiştirmek,

-Zekâ düzeyleri ile edebiyat ve sosyal bilimler alanlarındaki ilgi ve yetenekleri üst düzeyde olan öğrencileri bu alanda yükseköğretime hazırlamak (96),

---

96- <http://ogm.meb.gov.tr>

-Öğrencilerin bilimsel, kültürel ve teknolojik gelişmeleri izleyebilecek düzeyde yabancı dil öğrenmelerini sağlamak,

-Öğrencileri araştırmaya yönelterek, sosyal bilimler alanındaki yeni buluşlara ilgi uyandıracak ortam ve şartları hazırlamak,

-Sanat ve kültür birikimlerimizi anlayıp yorumlayabilecek, bu konuda toplumsal kalkınma için yeni bilgi ve projeler üretebilecek bireyler yetiştirmektir.

İlk defa, 2003 yılında İstanbul'da açılmıştır. 2004-2005 öğretim yılında Ankara, Aydın ve Erzurum illerinde de açılarak sayıları 4'e ulaşmıştır. Okula her yıl alınacak öğrenci sayısı 96'yı, bir sınıftaki öğrenci sayısı ile 24'ü geçemez. Karma ve yatılı okullarımızdır. Ancak öğrenci velilerinin istekleri doğrultusunda gündüzlü de okunabilir.

Bu okullarda öğretim süresi 1 yılı hazırlık olmak üzere 5 yıldır. Merkezi sınavla öğrenci almaktadır. Öğrencilerin 446'sı erkek, 299'u kızdır. Türkçe-Matematik ve Sosyal Bilimler olmak üzere iki alan bulunmaktadır. Türkçe-Matematik alanını seçen öğrenciler 11. sınıftan itibaren istemeleri halinde Uluslar Arası Bakalorya Programını takip edebileceklerdir. Atanacak öğretmenler, mevcut öğretmenler arasından yapılan sınavla seçilmektedir (96).

#### **2.4.4.6 Spor liseleri**

Öğrencilerin;

-Beden eğitimi ve spor alanında temel bilgi ve beceri kazanmaları için ilgi ve yetenekleri doğrultusunda eğitim-öğretim görmelerini ve başarılı sporcular olarak yetiştirilmelerini,

-Alanı ile ilgili dünyadaki gelişmeleri dikkate alarak Türk sporunu geliştirecek ve temsil edebilecek gençler olarak yetiştirmelerini (96),

-İşbirliği içinde çalışma ve dayanışma alışkanlığı kazanarak takım ruhu ile hareket etmelerini,

-Spor disiplini ve centilmenliğini özümsemiş, örnek bireyler olarak yetişmelerini,

-Beden eğitimi ve sporla ilgili yüksek öğretim programlarına hazırlanmalarını,

-Spor alanında araştırmaya yönelmelerini; bu alanda yetenekleri doğrultusunda uygulama yapabilecek kişiler olarak yetişmelerini, sağlamak amacıyla açılmıştır. Okula, ilköğretimi o yıl bitiren öğrenciler arasından yetenek sınavı ile öğrenci alınmaktadır. 2004-2005 öğretim yılında eğitim-öğretime başlamak üzere Erzurum, Malatya, Sivas ve Uşak illerinde açılmıştır.

Öğrencilerin 372'si erkek, 118'i (% 16.7) kızdır. Okula bir öğretim yılında alınacak öğrenci sayısı 48'i, bir sınıftaki öğrenci sayısı ise 24'ü geçemez. İlköğretim üzerine en az üç yıl süreli yatılı, gündüzlü ve karma eğitim yapan liselerdir. Öğretim süreleri 3 yıl iken, "Orta Öğretimin Yeniden Yapılandırılması" kapsamında; Talim ve Terbiye Kurulunun 07 Haziran 2005 tarih ve 184 sayılı kararı ile bu okulların öğretim süresi, 2005-2006 öğretim yılından itibaren 9. sınıftan başlamak üzere kademeli olarak 4 yıla çıkarılmıştır (96).

## **2.4.5 Ticaret ve turizm öğretimi genel müdürlüğü**

### **2.4.5.1 Ticaret meslek liseleri**

Gelişen ve değişen dünyamızda önem kazanan ve hayatımızın her anında yaşadığımız; kıt kaynaklarla sınırsız insan ihtiyaçlarının karşılanması ilmi olan ekonominin ve buna bağlı olarak ön plana çıkan ticaret eğitiminin bilinçli ve sistemli olarak verildiği ilköğretim üzerine dört yıl eğitim süreli meslek liseleridir (97).

---

96- <http://ogm.meb.gov.tr>

97- <http://ttogm.meb.gov.tr>



Bu okullarımızda, kamu ve özel sektörün muhasebe ve finansman, büro yönetimi ve sekreterlik, pazarlama, sigortacılık ve risk yönetimi ile bilgisayar alanlarında görev alacak, bilgi ve iletişim teknolojilerini en iyi şekilde kullanabilen, girişimcilik eğitimi almış, kendi başına iş yapabilecek nitelikte insan gücü yetiştirilmektedir. Mezunları, alanları ile ilgili işyerlerinde çalışabilecekleri gibi, kendi iş yerlerini açabilirler, yüksek öğrenim kurumlarına da devam edebilirler.

Ticaret Meslek Liselerinden mezun olanlar, yükseköğretim kurumlarına girebilmek için Öğrenci Seçme Sınavına (ÖSS) katılma hakkına sahiptirler.

4702 sayılı Kanun gereğince sınavsız olarak alanlarındaki meslek yüksek okulu programlarına girebilmektedirler.

Ayrıca 4702 sayılı Kanun ile, herhangi bir alanda çalışabilmek veya işyeri açabilmek için, o alanda mesleki eğitim görmüş olmak zorunluluğu getirilmiştir.

Mezun olan öğrenciler özel ve kamu sektöründe çalışabildikleri gibi kendi işyerlerini kurabilirler veya yüksek öğrenim kurumlarına da devam edebilirler (97).

#### **2.4.5.2 Anadolu ticaret meslek liseleri**

Kamu ve özel sektörün muhasebe ve finansman, büro yönetimi ve sekreterlik, pazarlama, sigortacılık ve risk yönetimi ile bilgisayar ve turizm alanlarında ihtiyaç duyulan yabancı dil bilir, nitelikli elemanları yetiştiren, öğrencileri hem mesleğe hem de yüksek öğrenime hazırlayan ilköğretim okulu üzerine dört yıl eğitim süreli meslek liseleridir.

Anadolu Ticaret Meslek Liselerinde yoğun olarak yabancı dil öğretimi yapılmaktadır.

Ticaret Meslek Liselerinden mezun olanlar, yükseköğretim kurumlarına girebilmek için Öğrenci Seçme Sınavına (ÖSS) katılma hakkına sahiptirler (97).

4702 sayılı Kanun gereğince sınavsız olarak alanlarındaki meslek yüksek okulu programlarına girebilmektedirler.

Ayrıca 4702 sayılı Kanun ile, herhangi bir alanda çalışabilmek veya işyeri açabilmek için, o alanda mesleki eğitim görmüş olmak zorunluluğu getirilmiştir.

Mezun olan öğrenciler özel ve kamu sektöründe çalışabildikleri gibi kendi işyerlerini kurabilirler veya yüksek öğrenim kurumlarına da devam edebilirler (97).

### **2.4.5.3 Anadolu otelcilik ve turizm meslek liseleri**

Hizmet sektörü içerisinde en önde gelen ve ülke ekonomisini kalkındıracak döviz girdisinde en büyük paya sahip olan turizm sektörünün ihtiyaç duyduğu yabancı dil bilir, nitelikli elemanları yetiştiren, öğrencileri hem mesleğe, hem de yüksek öğrenime hazırlayan ilköğretim okulu üzerine dört yıl eğitim süreli meslek liseleridir.

Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Liselerinden mezun olanlar, yükseköğretim kurumlarına girebilmek için Öğrenci Seçme Sınavına (ÖSS) katılma hakkına sahiptirler.

4702 sayılı Kanun gereğince sınavsız olarak alanlarındaki meslek yüksek okulu programlarına girebilmektedirler.

4702 sayılı Kanun ile, herhangi bir alanda çalışabilmek veya işyeri açabilmek için, o alanda mesleki eğitim görmüş olmak zorunluluğu getirilmiştir.

Mezun olan öğrenciler özel ve kamu sektöründe çalışabildikleri gibi kendi işyerlerini kurabilirler veya yüksek öğrenim kurumlarına da devam edebilirler (97).

#### **2.4.5.4 Anadolu iletişim meslek liseleri**

Basın, yayın, reklamcılık ve halkla ilişkiler alanlarının ihtiyaç duyduğu yabancı dil bilir nitelikli elemanları yetiştiren, öğrencileri hem mesleğe, hem de yükseköğrenime hazırlayan ilköğretim okulu üzerine dört yıl eğitim süreli meslek liseleridir.

Anadolu İletişim Meslek Liselerinden mezun olanlar, yükseköğretim kurumlarına girebilmek için Öğrenci Seçme Sınavına (ÖSS) katılma hakkına sahiptirler.

4702 sayılı Kanun gereğince sınavsız olarak alanlarındaki meslek yüksek okulu programlarına girebilmektedirler.

Ayrıca 4702 sayılı Kanun ile, herhangi bir alanda çalışabilmek veya işyeri açabilmek için, o alanda mesleki eğitim görmüş olmak zorunluluğu getirilmiştir.

Mezun olan öğrenciler özel ve kamu sektöründe çalışabildikleri gibi kendi işyerlerini kurabilirler veya yüksek öğrenim kurumlarına da devam edebilirler (97).

#### **2.4.5.5 Çok programlı liseler**

Nüfusu az ve dağınık olan küçük yerleşim birimlerinde meslek lisesi ile lise programlarının bir yönetim altında uygulandığı mesleki ve teknik orta öğretim okullarıdır.

Bu okullardan mezun olanlar, alanları ile ilgili iş yerlerinde çalışabilecekleri gibi, kendi iş yerlerini açabilirler, yüksek öğrenim kurumlarına da devam edebilirler.

Çok programlı liseler ilk kez 1989-1990 eğitim ve öğretim yılında faaliyete geçmiş ve halen faaliyetlerini sürdürmektedir.

Mezun olan öğrencilere eğitimini gördükleri program türüne ait diploma verilmekte ve alanlarının devamı niteliğindeki yüksek öğretim kurumlarını tercih etmelerinde halinde de ilâve puan verilmektedir (97).

Çok Programlı Liselerden mezun olanlar, yükseköğretim kurumlarına girebilmek için Öğrenci Seçme Sınavına (ÖSS) katılma hakkına sahiptirler.

4702 sayılı Kanun gereğince sınavsız olarak alanlarındaki meslek yüksek okulu programlarına girebilmektedirler.

Ayrıca 4702 sayılı Kanun ile, herhangi bir alanda çalışabilmek veya işyeri açabilmek için, o alanda mesleki eğitim görmüş olmak zorunluluğu getirilmiştir (97).

#### **2.4.5.6 Mesleki ve teknik eğitim merkezleri**

Orta öğretim düzeyinde sadece mesleki ve teknik eğitim programlarının uygulandığı kurumlardır.

Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezlerinden mezun olanlar, yükseköğretim kurumlarına girebilmek için Öğrenci Seçme Sınavına (ÖSS) katılma hakkına sahiptirler.

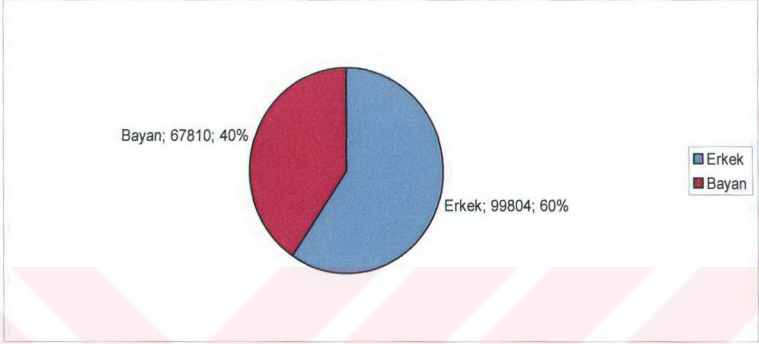
4702 sayılı Kanun gereğince sınavsız olarak alanlarındaki meslek yüksek okulu programlarına girebilmektedirler.

Ayrıca 4702 sayılı Kanun ile, herhangi bir alanda çalışabilmek veya işyeri açabilmek için, o alanda mesleki eğitim görmüş olmak zorunluluğu getirilmiştir.

Mezun olan öğrenciler özel ve kamu sektöründe çalışabildikleri gibi kendi işyerlerini kurabilirler veya yüksek öğrenim kurumlarına da devam edebilirler (97).

## 2.5 2004-2005 Eğitim Öğretim Yılı Ortaöğretim Öğretmen ve Okul Sayıları

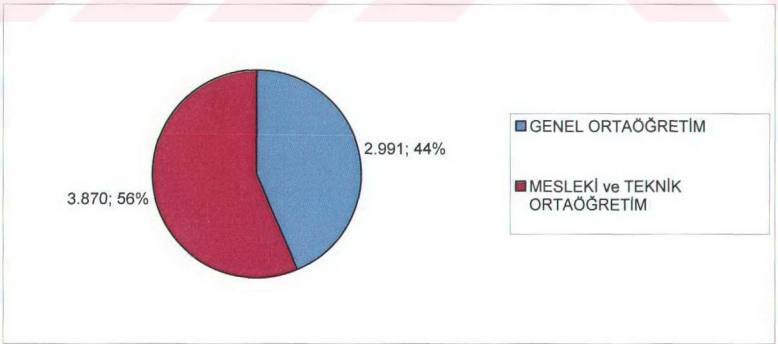
### 2.5.1 Cinsiyetlere göre öğretmen sayıları



Şekil 2.3 Cinsiyete göre öğretmen sayıları

2004-2005 Eğitim Öğretim yılında ortaöğretim kurumlarında toplam 167614 öğretmen bulunmaktadır. Öğretmenlerden 67810 (%40) kişi bayan, 99804 (%60) kişi erkektir (98).

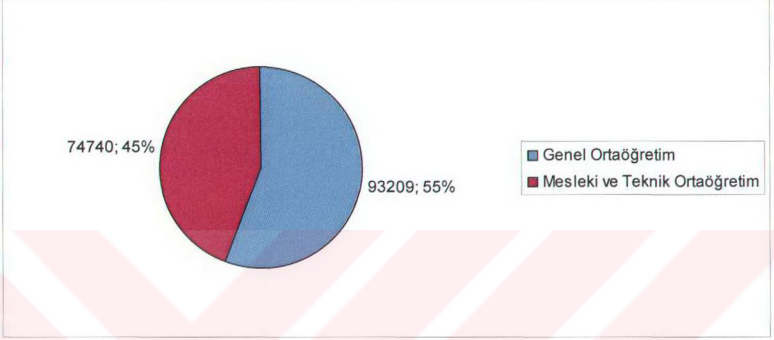
### 2.5.2 Ortaöğretim okul sayıları



Şekil 2.4 Ortaöğretim okul sayıları (98)

Ortaöğretim okulları olarak 2991 (%44) adet genel lise, 3870 (%56) mesleki lise bulunmaktadır.

### 2.5.3 Okul türüne göre öğretmen sayıları



Şekil 2.5 Okul türüne göre öğretmen sayıları

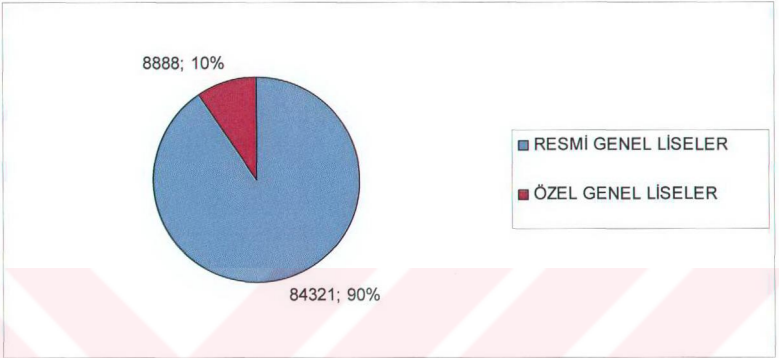
2004-2005 Eğitim Öğretim yılında genel ortaöğretim kurumlarında 93209 (%55) öğretmen, mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında 74740 (%45) öğretmen bulunmaktadır (98).

#### 2.5.4 Genel ortaöğretimde okul ve öğretmen sayıları

Çizelge 2.1 Genel ortaöğretimde okul ve öğretmen sayıları (98)

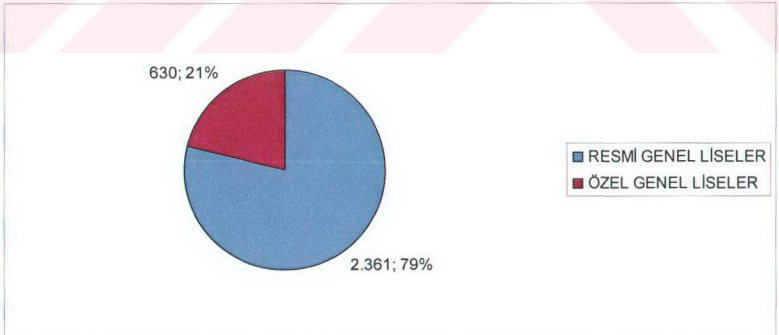
EĞİTİM KADEMESİ	OKUL	ÖĞRETMEN SAYISI
1-RESMİ GENEL LİSELER	2361	84.321
a-LİSE	1.663	64.441
b-ANADOLU LİSESİ	443	14.157
c-FEN LİSESİ	68	1.145
d-ANADOLU GÜZEL SANATLAR LİSESİ	52	982
e-SOSYAL BİLİMLER LİSESİ	4	10
f-SPOR LİSESİ	4	5
g-ANADOLU ÖĞRETMEN LİSESİ	126	2.991
2-ÖZEL GENEL LİSELER	630	8.888
a-ÖZEL TÜRK	600	8.022
b-LİSE	263	2.948
c-ANADOLU LİSESİ	226	4.171
d-FEN LİSESİ	96	841
e-GÜZEL SANATLAR LİSESİ	15	62
f-AZINLIK LİSESİ	12	107
g-YABANCI LİSE	14	758
h-ULUSLARARASI OKUL	4	1
TOPLAM	2.991	93.209

Tabloda genel ortaöğretim kurumlarındaki okul ve öğretmen sayıları görülmektedir. Her okulda bir müdür bulunduğu düşünüldüğünde, okul sayısı müdür sayısını da göstermektedir.



Şekil 2.6 Resmi ve özel genel liselerdeki öğretmen sayıları

Grafikte görüldüğü gibi genel orta öğretim kurumlarında 84321 öğretmen (%90) resmi genel liselerde, 8888 öğretmen (%10) özel genel liselerde görev yapmaktadır (98).



Şekil 2.7 Resmi ve özel genel liselerdeki okul sayıları



Genel ortaöğretim kurumları 630 (%21) özel genel liselerden, 2361 (%79) resmi genel liselerden oluşmaktadır.

## 2.5.5 Mesleki ortaöğretimde okul ve öğretmen sayıları

### 2.5.5.1 Erkek teknik öğretim

Çizelge 2.2 Erkek teknik öğretimde okul ve öğretmen sayıları

EĞİTİM KADEMESİ	OKUL	ÖĞRETMEN SAYISI
1-ERKEK TEKNİK ÖĞRETİM	1.473	33.948
a-ANADOLU DENİZCİLİK MESLEK LİSESİ	3	1
b-ANADOLU MESLEK LİSESİ	225	668
c-ANADOLU TEKNİK LİSESİ	203	1.422
d-ÇOK PROGRAMLI LİSE	220	4.585
e-ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ	425	24.582
f-İKİLİ MESLEK EĞİTİM MERKEZİ	14	0
g-MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ	77	2.690
h-TEKNİK LİSE	306	0
GENEL TOPLAM	1.473	33.948

Tabloda Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğüne bağlı mesleki ortaöğretim kurumlarının okul, öğrenci ve öğretmen sayıları görülmektedir (98).

### 2.5.5.2 Kız teknik öğretim

Çizelge 2.3 Kız teknik öğretimde okul ve öğretmen sayıları

EĞİTİM KADEMESİ	OKUL	ÖĞRETMEN SAYISI
2-KIZ TEKNİK ÖĞRETİM	754	15.969
a-ANADOLU KIZ TEKNİK LİSESİ	1	
b-ANADOLU KIZ MESLEK LİSESİ	2	
c-ANADOLU MESLEK LİSESİ	201	2.513
d-ANADOLU TEKSTİL MESLEK LİSESİ	1	
e-ÇOK PROGRAMLI LİSE (Kız Tek. Öğ. Gn. Md.)	151	2.846
f-KIZ MESLEK LİSESİ	287	8.390
g-KIZ TEKNİK LİSESİ	28	317
h-MESLEK LİSESİ	75	1.673
ı-MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ	8	230
j-AÇIKÖĞRETİM		
GENEL TOPLAM	754	15.969

Tabloda Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğüne bağlı mesleki ortaöğretim kurumlarının okul, öğrenci ve öğretmen sayıları görülmektedir (98).

### 2.5.5.3 Ticaret ve turizm öğretimi

**Çizelge 2.4** Ticaret ve turizm öğretiminde okul ve öğretmen sayıları

EĞİTİM KADEMESİ	OKUL	ÖĞRETMEN SAYISI
3-TİCARET ve TURİZM ÖĞRETİMİ	850	16.024
a-ANADOLU İLETİŞİM MESLEK LİSESİ	14	99
b-ANADOLU OTELCİLİK VE TURİZM MESLEK LİSESİ	80	1.512
c-ANADOLU TİCARET MESLEK LİSESİ	174	1.627
d-ÇOK PROGRAMLI LİSE	252	3.886
e-MAHALLİ İDARELER MESLEK LİSESİ	5	3
f-MESLEKİ TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ	4	112
g-TİCARET MESLEK LİSESİ	321	8.785
h-AÇIKÖĞRETİM		
GENEL TOPLAM	850	16.024

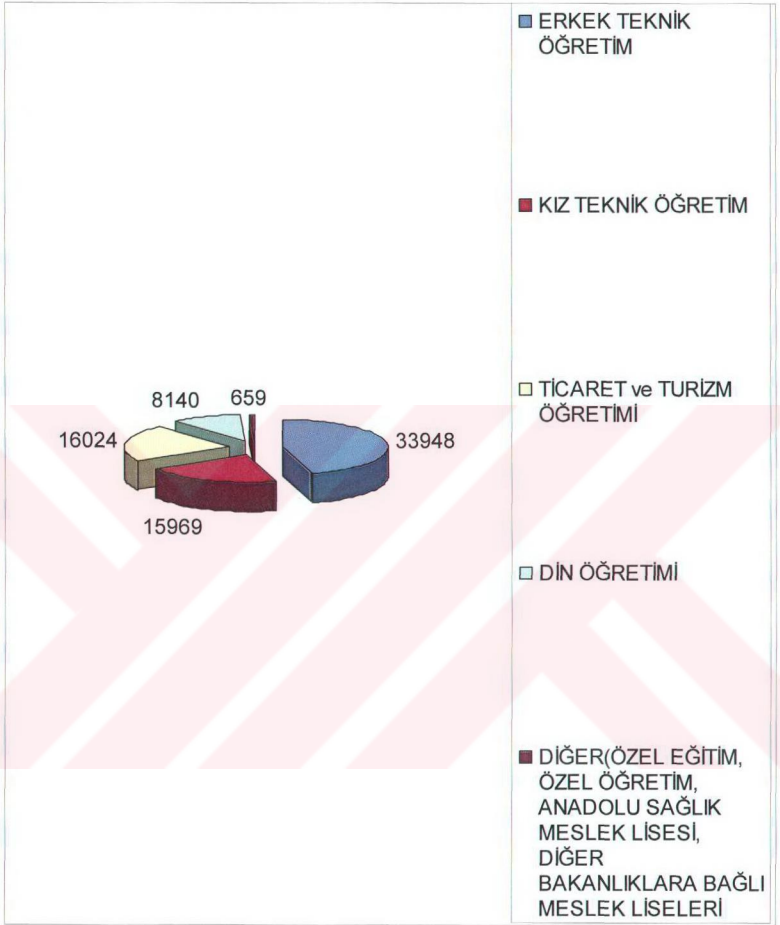
Tabloda Ticaret ve Turizm Öğretim Genel Müdürlüğüne bağlı mesleki ortaöğretim kurumlarının okul ve öğretmen sayıları görülmektedir (98).

#### 2.5.5.4 Din öğretimi, özel eğitim, özel öğretim, diğer bakanlıklara bağlı okullar

**Çizelge 2.5** Din öğretimi, özel eğitim, özel öğretim, diğer bakanlıklara bağlı okullar ve öğretmen sayıları

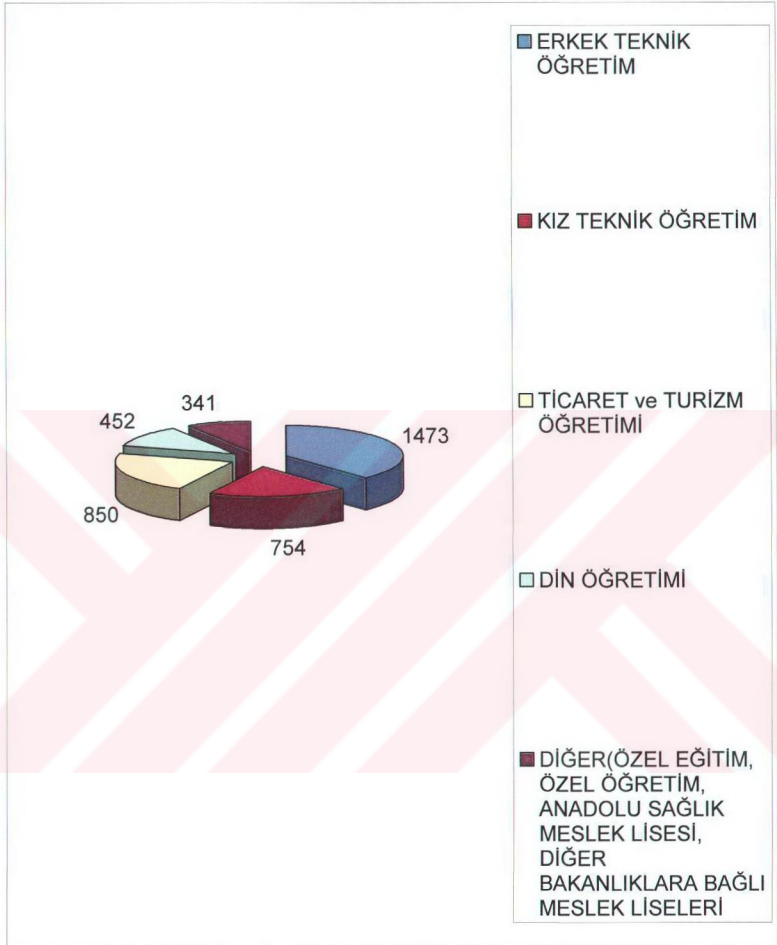
EĞİTİM KADEMESİ	OKUL	ÖĞRETMEN SAYISI
4-DİN ÖĞRETİMİ	452	8.140
a-İMAM-HATİP LİSESİ	445	7.901
b-ANADOLU İMAM-HATİP LİSESİ	7	239
5-ÖZEL EĞİTİM	16	191
a-İŞİTME ENGELLİLER MESLEK LİSESİ	14	171
b-ORTOPEDİK ENGELLİLER MESLEK LİSESİ	2	20
6-ANADOLU SAĞLIK MESLEK LİSESİ	282	49
7-ÖZEL ÖĞRETİM TOPLAMI	20	84
8-DİĞER BAKANLIKLARA BAĞLI MESLEK LİSELERİ	23	335
MESLEKİ GENEL TOPLAMI	3.870	74.740

Tabloda din öğretimi, özel eğitim, özel öğretim, diğer bakanlıklara bağlı mesleki ortaöğretim kurumlarının okul ve öğretmen sayıları görülmektedir (98).



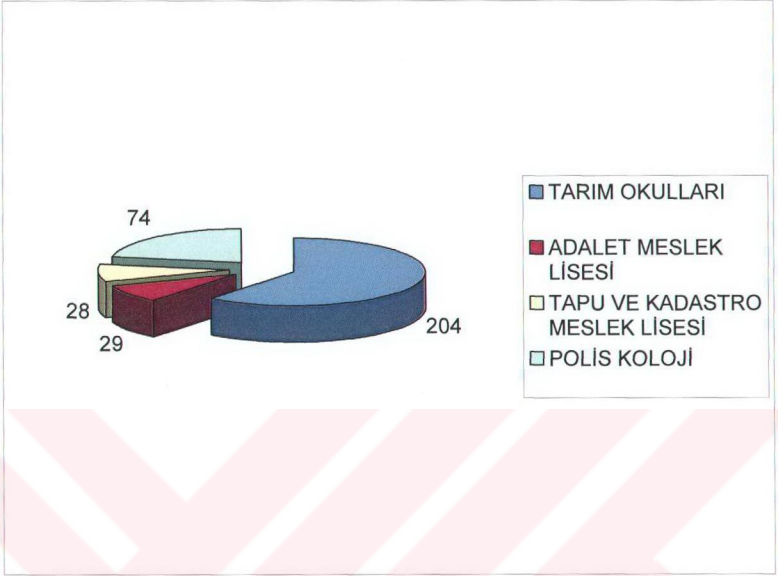
**Şekil 2.8** Mesleki ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen sayıları

Mesleki ortaöğretim kurumlarının bünyesinde; Erkek Teknik Öğretim okullarında 33948 (%46) öğretmen, Kız Teknik Öğretim okullarında 15969 (%21) öğretmen, Ticaret ve Turizm Öğretimi okullarında 16024 (%21) öğretmen, Din Öğretimi okullarında 8140 (%11) öğretmen, diğer mesleki ortaöğretim okullarında ise 659 (%1) öğretmen bulunmaktadır.



Şekil 2.9 Mesleki orta öğretim kurumlarındaki okul sayısı

Mesleki ortaöğretim kurumları olarak; Erkek Teknik Öğretimde 1473 (%38) okul, Kız Teknik Öğretimde 754 (%19) okul, Ticaret ve Turizm Öğretiminde 850 (%22) okul, Din Öğretiminde 452 (%12) okul, diğer mesleki ortaöğretimde ise 341 (%9) okul bulunmaktadır.



**Şekil 2.10** Diğer bakanlıklara bağlı mesleki orta öğretim kurumlarındaki öğretmen sayıları

Milli Eğitim Bakanlığı dışında diğer bakanlıklara bağlı okullarda 335 toplam öğretmen bulunmaktadır. Bunlardan 204 öğretmen (%61) Tarım Okullarında, 74 öğretmen (%22) Polis Kolejinde, 29 öğretmen (%9) Adalet Meslek Lisesinde, 28 öğretmen (%8) Tapu ve Kadastro Meslek Lisesinde öğretmenlik yapmaktadır. Öğretmen sayılarının az olması ve Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde bulunmadıklarından yapılan araştırmada bu okul öğretmenlerine anket düzenlenmemiştir (98).

## BÖLÜM 3

Bu bölümde konuyla ilgili daha önceden yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

### 3 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Güçlü (2003) “Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerileri” isimli, lise müdürlerine anket düzenleyerek yaptığı çalışmasında;

- Lise müdürlerinin genel olarak, karşılaştıkları problemleri çözebileceklerine inandıklarını, bir konuyla karşılaştıklarında, durumu gözden geçirdiklerini ve konuyla ilgili her türlü bilgiyi dikkate aldıklarını,
- Lise müdürlerinin sorunları çözerken belirli bir planı uygulamadan önce sonuçları tahmin etmeye çalıştıklarını ve olası tüm seçenekleri dikkate aldıklarını,
- Lise müdürlerinin bir problemle karşılaştıklarında nadiren akıllarına gelen ilk yolu izlediklerini ve nadiren akıllarına gelen ilk fikir doğrultusunda hareket ettiklerini,
- Özel liselerde görevli müdürlerin, resmi lise müdürlerine göre, problem çözme yeteneklerine daha fazla güvenmekte olduklarını,
- Lise müdürlerinin kişisel kontrol boyutunda, tutarlı ve kararlı davranmaya çalışmalarına rağmen, genellikle duygusal davrandıklarını belirtmiştir.

Okutan (1999) “Okul müdürlerinin idari davranışları” isimli eğitim yöneticiliği kursuna katılan, okul müdürlüğü sınavını kazmış 80 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında; Okul müdürü aday öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin idari davranışları çağdaş yönetim ve liderlik davranışlarından çok, klâsik ve geleneksel yöneticilik yaklaşımına uygunluk göstermektedir. Buna karşılık, okul müdürlüğü sınavını kazanmamış ve eğitim yöneticiliği kursunu almamış öğretmenler, okul müdürlerinin idari davranışlarını genelde çağdaş yöneticilik yaklaşımına uygun bulmaktadır. Bu sonuç, eğitim yöneticiliği sınavı ve eğitim yöneticiliği kursunun, yönetim uygulamalarını değerlendirme



bakımından önemli bir husus olduğunu kanıtlamaktadır. Eğitim yöneticiliği kursundan geçerek, “okullu” olan öğretmenlerin, teori-uygulama çelişmesini daha rasyonel bir şekilde değerlendirebildikleri söylenebilir.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre, okul müdürleri;

- Güçlerini mevzuattan alarak, “mevzuat beççiliği” yapmaktadır,
- Öğretmenlere “rehberlik” yapmamaktadır,
- Okulda ortaya çıkan bir problemi, problem çözme aşamalarını dikkate alarak çözmemektedirler,
- Öğretmenlere danışarak işlerini yürütmektedirler,
- Değerlendirmelerinde “tarafı” davranmaktadır,
- İş analizi sürecini işletmemektedirler,
- Daha çok formalitelere değer vermektedirler,
- Biz bilinci ile iş birliği bilincini geliştirmekte yeterli değillerdir.

Eğitim yönetiminin “çağdaş yönetim yaklaşımı”na uygun düşmeyen bu davranışları, okul müdürlerinin “geleneksel yönetici rolleri”ni sürdürdüklerinin işaretlerini vermektedir. Eğitim yöneticiliğinin teorik temellerinden haberdar olmayan öğretmenlerin, müdürlerin davranışlarını “çağdaş yöneticilik anlayışına uygun” bulmaları, bu öğretmenlerin yöneticilikten “klâsik yöneticilik davranışlarını” anlamaları ile ilgili bir durumdur(9). Eğitim yöneticiliği kursunda, yöneticiliğin doğasını ve çağdaş uygulama biçimlerini tanımaya çalışan öğretmenlerin, müdürlerin idarî davranışlarını değerlendirme biçimlerinde de değışmelerin meydana geldiği söylenebilir.

Sözen ve Gümüşeli (2002) “Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bunun öğretmenlerin stres düzeylerine etkisi” konulu ilköğretim okulları düzeyinde yaptıkları çalışmaya göre en fazla stres yapan davranışın okul müdürünün fikirlerini kabul ettirmek için öğretmenlere baskı yapmasıdır. Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden en fazla stres oluşturan stilin hükmetme stili olduğunu, en az stres oluşturan stilin de uzlaşma stili olduğunu tespit etmişlerdir.

Ünal (1998) “Okullarındaki öğretmenleri işe güdülemede yöneticilerin uyguladıkları yolların değerlendirilmesi” adlı ilköğretim okul müdürleri ve birinci kademe öğretmenlerine anketler düzenleyerek yaptığı çalışmasında;

- Okul müdürlerince öğretmenleri işe güdüleme yolları içinde, en fazla, yapılması gerekenlerin çalışanlara mantıklı bir şekilde açıklanması yolunun tercih edildiği,
- Yöneticilerce öğretmenleri işe güdüleme yolları içinde, en fazla, yapılması gerekenlerin çalışanlara mantıklı bir şekilde açıklanması yolunun tercih edildiği,
- Çalışanlarla dostluk kurma ve yönetici olarak işin yapılmasında direktme yollarının yöneticilerce oldukça çok kullanıldığı,
- Yöneticilerin yasal yollara başvuracağını söyleyerek öğretmenleri işe güdüleme yolunun en az tercih edildiği,
- Çalışan üzerinde etkili olacak birini bulma ve pazarlık(Yapılan iş karşılığında bir iyilik yapma) yollarının yöneticilerce az tercih edildiği,
- Yöneticilerin öğretmenlerin görüşlerine başvurarak, ortak kararlara ulaşarak işe güdüleme yolunu arasına tercih ettikleri,
- Özendirme sistemlerinin hemen hemen hiç işlemediği,

- Deneklerin görüşlerinde cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre bir farklılık bulunmazken, okuldaki görevlerine göre görüşlerde anlamlı bir farklılık bulunduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Terzi ve Kurt (2003) İlköğretim okulu yöneticilerinin yöneticilik davranışları ile öğretmenin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarında elde edilen sonuçlar şu şekildedir.

- Öğretmenler çalıştıkları okullardaki yöneticileri büyük bir çoğunlukla demokrat olarak nitelendirmektedir. Diğer yandan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre çoğunluğu demokrat olarak nitelenen okul yöneticilerinin idare ettiği okullardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılığının yüksek çıkması olumlu bir durumdur.
- Erkek öğretmenler bayan öğretmenlere nazaran yöneticileri daha otoriter ve daha ilgisiz bulmaktadır.
- Demokratik yönetici davranışları ile öğretmenin örgütsel bağlılığı arasında olumlu ve doğru orantılı bir ilişki olduğu görülmüştür. Demokrat yönetici davranışları öğretmenlerin örgütlerine yani okullarına bağlılığını artırmaktadır.
- Otoriter ve ilgisiz yönetici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında olumsuz bir ilişki vardır. Özellikle ilgisiz yönetici davranışlarıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılığının düşüklüğü arasındaki ilişkinin kuvvetli olması dikkat çekicidir. İlgisiz yöneticilerin yönettiği okullardaki öğretmenlerin otoriter yöneticilerin olduğu okullardaki öğretmenlerden bile bağlılığı daha düşük görünmektedir.
- Demokratik yönetici davranışı örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısıdır. Bir başka ifadeyle, yönetici davranışları ne kadar demokrat olursa öğretmenlerin örgütsel bağlılığı da o kadar fazla olacaktır öngörüsünde bulunulabilir.

## BÖLÜM 4

### 4. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacına yönelik olarak; araştırmanın yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama teknikleri ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 4.1 Araştırma Modeli

Bu araştırma, ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini ve bu çatışma yönetim stillerinin öğretmen stres düzeylerine etkisini incelemeyi amaçlayan betimsel bir çalışmadır.

#### 4.2 Evren – Örneklem

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ili Avrupa yakası Orta Öğretim kurumları oluşturmaktadır. Araştırmada tesadüfi seçim ile tabloda belirtilen 26 okul örnekleme alınmıştır. Bu okullarda yansız olarak tesadüfi seçilen toplam 300 öğretmene anket dağıtılmış ve bu öğretmenlerden 283 tane anket geri dönmüştür. Geri dönen anketlerin 261 adeti değerlendirmeye alınmış, 22 adeti soruların hepsi cevaplanmadığı veya her soru aynı şık işaretlendiği gibi sebeplerden dolayı değerlendirmeye alınmamıştır. Anketler dağıtılırken ülkemizdeki bütün ortaöğretim kurumlarının türleri, okul sayıları, öğretmen sayıları ve öğretmen cinsiyetleri göz önünde bulundurulmuştur.

**Çizelge 5.1** Anket uygulanan okullar

NO	OKULUN ADI	İLÇESİ
1	İstanbul Lisesi	Eminönü
2	Cibali Lisesi	Eminönü
3	Vefa Lisesi	Eminönü
4	Çemberlitaş Anadolu Lisesi	Eminönü
5	Cağaloğlu Anadolu Lisesi	Eminönü
6	Sultanahmet And. Tek. L., Tek. L. ve Endüstri Meslek Lisesi	Eminönü
7	Sultanahmet Ticaret Meslek Lisesi	Eminönü
8	Sultanahmet Matbaa Meslek Lisesi	Eminönü
9	Cağaloğlu Moda Tasarım Meslek Lisesi	Eminönü
10	Cağaloğlu Kız Meslek Lisesi	Eminönü
11	Kadırga Endüstri Meslek Lisesi	Eminönü
12	Kocasinan Endüstri Meslek Lisesi	Bahçelievler
13	Özel Eresin Anadolu Turizm ve Otelcilik Meslek Lisesi	Bahçelievler
14	Sağmalcılar Lisesi	Bayrampaşa
15	Tuna Lisesi	Bayrampaşa
16	Hüseyin Bürge Anadolu Lisesi	Bayrampaşa
17	Atatürk Çağdaş Yaşam Çok Programlı Lisesi	Fatih
18	İstanbul İmam Hatip Lisesi	Fatih
19	Çapa Anadolu Öğretmen Lisesi	Fatih
20	Ahmet Rasim Lisesi	Fatih
21	Özel Oğuz Kaan Lisesi	Fatih
22	Özel Sultan Fatih Lisesi	Fatih
23	İbrahim Turhan Lisesi	Esenler
24	Atışalanı Lisesi	Esenler
25	Özel Eşref Aydın Lisesi	Şişli
26	Zeytinburnu İ.M.K.B. Meslek Lisesi	Zeytinburnu

#### 4.3 Veri Toplama Araçları

Araştırmada “Öğretmenlerin bireysel özelliklerini belirleme formu” kullanılmıştır. Bu form yardımı ile, öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, çalıştığı lise türü ve mesleki kıdemi ile ilgili bilgi toplanmıştır.

Araştırmada, mevcut durumu öğrenmek için okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin “Öğretmenlerin Yönetim Stillerine İlişkin Algılarını Belirleme Anketi” uygulanmıştır. Bu anket, Rahim tarafından geliştirilen “Rahim Organizational Conflict Inventory – Örgütsel Çatışma Envanteri”nin Gümüşeli tarafından Türkçe’ye uyarlanmasıdır. Bu 28 maddelik (1 çok az; 5 her zaman olmak üzere) 5’li likert tipinde hazırlanan bir ankettir.

Seçilen bu araç, hem müdürlerin çatışma yönetim stillerini hem de bu stillerden her birinin oluşturduğu stres düzeyini ortaya çıkarmak için kullanılmıştır.

Anketin sol ve sağ her iki tarafında 5’li likert ölçeği bulunmaktadır. Anketin sol tarafı okul müdürlerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları çözümede kullandıkları yönetim stilini ölçmektedir. Anketin sağ tarafı ise bu yönetim stilinin öğretiliminde oluşturduğu stres düzeyini ölçmektedir.

Anket beş farklı yönetim stilini ölçecek nitelikte geliştirilmiştir.

1. Tümleştirme stili, 1., 5., 12., 22., 23., 28. sorularla
2. Ödün verme stili, 2., 11., 13., 19., 24. sorularla
3. Hükmetme stili, 8., 9., 18., 21., 25. sorularla
4. Kaçınma stili, 3., 6., 16., 17., 26., 27. sorularla
5. Uzlaşma stili, 4., 7., 10., 14., 15., 20. sorularla ölçölmektedir.

Gümüşeli tarafından yapılan güvenilirlik testinde cronbach alfa değeri 0,72 ile 0,77 arasında dağılmıştır. Bu araştırma öncesinde Sultanahmet Anadolu Teknik Lisesi, Teknik Lise ve Endüstri Meslek Lisesinde bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonunda yapılan güvenilirlik testinde cronbach alfa değeri çatışma yönetim stiline 0,82; öğretmenlerin stres düzeyinde 0,95 çıkmıştır.

Anketler, araştırmacı tarafından öğretmenlere elden verilmiştir ve öğretmenlerden elden toplanmıştır. Bazı okullarda anketlerin geri dönüşü okuldaki bir ğretmen vasıtası ile sağlanmıştır.

#### 4.4 Veri Analizi

Elde edilen veriler amaçlar doğrultusunda bireysel bilgiler baz alınarak sıralanmış “SPSS: The Statistical Package for the Social Sciences” ve MS Excel paket programlarına ankette bulunan bireysel, müdürlerin çatışma yönetim stili ve öğretmenlerin stres düzeylerine ilişkin değişkenler kodlanmıştır. Okul müdürlerinin kullandıkları yönetim stilleri ve bu stillerin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyini belirlemek için her bir sorunun ortalaması alınmış ve standart sapması hesaplanmıştır. Öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum ve okul türü değişkenlerine ilişkin olarak t-test, mesleki kıdem ve yaşlarına ilişkin olarak da varyans analizi kullanılmıştır Verilerin istatistiksel analizlerinden sonra ortaya çıkan sonuçlar araştırmacı tarafından yorumlanmış ve raporlaştırılmıştır.

## BÖLÜM 5

### 5. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde ele alınan problemin çözümü ve alt problemlere dayalı olarak toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara ve ilgili yorumlara yer verilmiştir.

#### 5.1 Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde anketi cevaplandıran öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, görev yaptığı okul türü, yaşı ve mesleki kıdemi ile ilgili istatistiksel veriler yer almaktadır.

##### 5.1.1 Öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı

Çizelge 5.2 Öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı

CİNSİYET	N	%
ERKEK	156	59,78
BAYAN	105	40,22
TOPLAM	261	100

Anketlerin değerlendirilmesi sonucunda anketi cevaplandıran öğretmenlerin cinsiyet bakımından % 40,22 ‘sinin (105 kişi) “bayanlar”, % 59,78’inin (156 kişi) “erkekler” olduğu görülmüştür.

##### 5.1.2 Öğretmenlerin medeni duruma göre dağılımı

Çizelge 5.3 Öğretmenlerin medeni duruma göre dağılımı

MEDENİ DURUM	N	%
EVLİ	159	60,91
BEKAR	102	39,09
TOPLAM	261	100



Anketlerin değerlendirilmesi sonucunda anketi cevaplandıran öğretmenlerin medeni durum bakımından % 60,91'inin (159 kişi) "evli", %39,09'unun (102 kişi) "bekar" olduğu görölmüştür.

### 5.1.3 Öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımı

**Çizelge 5.4** Öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımı

YAŞ	N	%
25 YAŞA KADAR	17	6,51
26-30 YAŞ	78	29,88
31-35 YAŞ	80	30,65
36-40 YAŞ	37	14,17
40 YAŞ YUKARISI	49	18,79
TOPLAM	261	100

Anketlerin değerlendirilmesi sonucunda anketi cevaplandıran öğretmenlerin yaş bakımından %6,51'inin (17 kişi) "25 yaşa kadar", %29,88'inin (78 kişi) "26-30 yaş arası", %30,65'inin (80 kişi) "31-35 yaş arası", %14,17'sinin (37 kişi) "36-40 yaş arası", %18,79'unun (49 kişi) "40 yaş ve yukarısı" olduğu görölmüştür.

### 5.1.4 Öğretmenlerin mesleki kademlerine göre dağılımı

**Çizelge 5.5** Öğretmenlerin mesleki kademlerine göre dağılımı

MESLEKİ KIDEM	N	%
5 YILA KADAR	51	19,54
6-10 YIL	107	40,99
11-15 YIL	55	21,07
16-20 YIL	18	6,89
21 YIL YUKARISI	30	11,51
TOPLAM	261	100

Anketlerin değerlendirilmesi sonucunda anketi cevaplandıran öğretmenlerin mesleki kıdem bakımından %19,54'inin (51 kişi) "5 yıla kadar", %40,99'unun (107 kişi) "6-10 yıl arası",

%21,07'sinin (55 kişi) "11-15 yıl arası, %6,89'unun (18 kişi) "16-20 yıl arası", %11,51'inin (30 kişi) "21 yıl ve yukarısı olduğu görülmüştür.

### 5.1.5 Öğretmenlerin okul türüne göre dağılımı

Çizelge 5.6 Öğretmenlerin okul türüne göre dağılımı

OKUL TÜRÜ	N	%
GENEL LİSE	143	54,78
MESLEK LİSESİ	118	45,21
TOPLAM	261	100

Anketlerin değerlendirilmesi sonucunda anketi cevaplandıran öğretmenlerin görev yaptığı okul türü bakımından %54,78'inin (143 kişi) "genel lise", %45,21'inin (118 kişi) "meslek lisesi" olduğu görülmüştür.

### 5.2 Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre, Çatışma Yönetim Stillерinden Her Birini Kullanma Dereceleri

Araştırmanın "Okul müdürleri öğretmenlerin algılarına göre, çatışma yönetim stillerinden her birini ne derecede kullanmaktadırlar?" 1. alt amacına cevap olarak, çizelge 5.6'daki ortalamalardan da anlaşılacağı gibi öğretmenler okul müdürlerinin en fazla tümleştirme stilini ( $\bar{X}=3,17$ ) kullandıklarını düşünmektedirler. Diğer çatışma yönetim stillerinin sırasıyla hükmetme stili ( $\bar{X}=2,92$ ), uzlaşma stili ( $\bar{X}=2,90$ ), kaçınma stili ( $\bar{X}=2,78$ ), ödün verme stili ( $\bar{X}=2,57$ ) olduğu ortaya çıkmıştır.

Genel bir değerlendirme yapıldığında okul müdürlerinin en fazla tümleştirme stilini kullanmaları okullarda genel olarak çatışma durumlarında demokratik yaklaşım sergilediklerini göstermekle birlikte, ikinci sırada hükmetme stilinin kullanılması bazı okul müdürlerinin çatışma durumlarında öğretmenlerin üzerinde baskı kurdukları şeklinde yorumlanabilir. Diğer yandan çatışma yönetim stilleri arasında çok fazla bir fark oluşmaması öğretmenlerin okul müdürleri tarafından tüm çatışma yönetim stillerini ara sıra kullanıldığını algıladıkları görülmektedir.

**Çizelge 5.7 Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerini algılaması ile ilgili her bir sorunun aritmetik ortalama ve standart sapması**

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLİ	SORULAR	$\bar{X}$	SS
TÜMLEŞTİRME	1. Hepimizin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle birlikte incelemeye çalışır.	3,24	1,02
	5. Soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak nitelikte çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir.	3,12	0,98
	12. Sorunu birlikte çözmemiz için bizlerle bilgi alış-verişi yapar.	3,14	0,83
	22. Sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.	3,03	0,98
	23. Ortak kararlara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.	3,24	0,92
	28. Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için bizlerle çalışmaya çaba gösterir.	3,21	0,99
TÜMLEŞTİRME GRUBU AĞIRLIKLI ORTALAMASI		3,17	0,96
ÖDÜN VERME	2. Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.	2,83	1,04
	11. Bizim isteklerimizi koşulsuz benimser.	1,93	0,88
	13. Bizlere ödün verir.	2,08	0,88
	19. Bizim önerilerimize uyar.	2,95	0,88
	24. Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.	3,04	0,97
ÖDÜN VERME GRUBU AĞIRLIKLI ORTALAMASI		2,57	0,95
HÜKMETME	8. Kendi fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar.	2,70	1,13
	9. Kendi lehine karar çıkarmak için yetkisini kullanır.	2,75	1,17
	18. Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır.	2,90	1,08
	21. Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder.	3,75	1,08
	25. Bazen yarışma gerektiren bir durumda kazanmak için yetkisini kullanır.	2,51	1,17
HÜKMETME GRUBU AĞIRLIKLI ORTALAMASI		2,92	1,13

KAÇINMA	3. Bizlerle olan anlaşmazlıkları açığa vurmamaya çalışır.	2,98	1,15
	6. Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır.	2,85	1,20
	16. Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.	2,98	1,01
	17. Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.	2,09	1,07
	26. Olumsuz duyguları önlemek için bizlerle olan görüş ayrılıklarını gizler.	2,61	1,17
	27. Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır.	3,21	1,24
KAÇINMA GRUBU AĞIRLIKLI ORTALAMASI		2,79	1,14
UZLAŞMA	4. Ortak bir karara ulaşabilmek için bizlerle fikir birliği sağlamaya çalışır.	3,09	1,00
	7. Sorun yada anlaşmazlığı çözmek için orta yol bulmaya çalışır.	3,11	1,04
	10. Bizim isteklerimizi de dikkate alır.	3,10	0,88
	14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir.	2,91	0,92
	15. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizleri görüşmeye davet eder.	3,05	0,98
	20. Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık yapar.	2,13	1,04
UZLAŞMA GRUBU AĞIRLIKLI ORTALAMASI		2,90	0,98

Tümleştirme stilinde “Hepimizin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle birlikte incelemeye çalışır.” ( $\bar{X}=3,24$ ) ve “Ortak kararlara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.” ( $\bar{X}=3,24$ ) maddeleri en fazla kullanılmakta, “Sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.” ( $\bar{X}=3,03$ ) maddesi en az kullanılmaktadır.

Ödün verme stilinde “Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.” maddesi en fazla kullanılmakta ( $\bar{X}=3,04$ ) “Bizim isteklerimizi koşulsuz benimser.” ( $\bar{X}=1,93$ ) maddesi en az kullanılmaktadır.

Hükmetme stilinde “Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder.” ( $\bar{X}=3,75$ )” maddesi en fazla kullanılmakta, “Bazen yarışma gerektiren bir durumda kazanmak için yetkisini kullanır.” ( $\bar{X}=2,51$ ) maddesi en az kullanılmaktadır.

Kaçınma stilinde “Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır.” ( $\bar{X}=3,21$ ) maddesi en fazla kullanılmakta, “Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.” ( $\bar{X}=2,09$ ) maddesi en az kullanılmaktadır.

Uzlaşma stilinde “Sorun yada anlaşmazlığı çözmek için orta yol bulmaya çalışır.” ( $\bar{X}=3,11$ ) maddesi en fazla kullanılmakta, “Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık yapar.” ( $\bar{X}=2,13$ ) maddesi en az kullanılmaktadır.

Aşağıdaki tabloya bakarak bir değerlendirme yapıldığında okul müdürlerinin en fazla hükmetme stilindeki “Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder.” ( $\bar{X}=3,75$ ) maddesini benimsemesi okul müdürlerinin çatışma durumunda kendi çıkarlarını korumada çok duyarlı olduklarını göstermektedir. Diğer yandan tümleştirme stili içerisindeki “Hepimizin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle birlikte incelemeye çalışır.” ( $\bar{X}=3,24$ ) ve “Ortak kararlara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.” ( $\bar{X}=3,24$ ) maddelerinin ikinci sırada en fazla benimsenmesi çatışma durumunda sorunun açık olarak tanımlanmasına ve birlikte çözülmesine olanak sağlamaktadır. Okul müdürlerinin ödün verme stilindeki “Bizim isteklerimizi koşulsuz benimser.” ( $\bar{X}=1,93$ ) ve “Bizlere ödün verir.” ( $\bar{X}=2,08$ ) maddelerini en az benimsemesi öğretmenlere teslim olmama, otoritesini koruma çabası olarak görülmelidir.

**Çizelge 5.8 Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerini algılaması ile ilgili her bir sorunun aritmetik ortalama ve standart sapması ve davranışı gösterme sıklığına göre dağılımı**

1. Hepimizin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle birlikte incelemeye çalışır.					
Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	20	7,69	3,24	1,02
2	Az	51	19,58		
3	Ara sıra	89	34,27		
4	Çoğunlukla	73	27,97		
5	Her zaman	27	10,49		
TOPLAM		261	100,00		
2. Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.					
Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	33	12,59	2,83	1,04
2	Az	73	27,97		
3	Ara sıra	80	30,77		
4	Çoğunlukla	55	20,98		
5	Her zaman	20	7,69		
TOPLAM		261	100,00		
3. Bizlerle olan anlaşmazlıkları açığa vurmamaya çalışır.					
Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	31	11,89	2,98	1,15
2	Az	64	24,48		
3	Ara sıra	64	24,48		
4	Çoğunlukla	84	32,17		
5	Her zaman	48	6,99		
TOPLAM		261	100,00		
4. Ortak bir karara ulaşabilmek için bizlerle fikir birliği sağlamaya çalışır.					
Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	20	7,69	3,09	1,01
2	Az	58	22,38		
3	Ara sıra	78	30,07		
4	Çoğunlukla	86	32,87		
5	Her zaman	18	6,99		
TOPLAM		261	100,00		

5. Soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak nitelikte çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	27	10,49	3,12	0,98
2	Az	46	17,48		
3	Ara sıra	102	39,16		
4	Çoğunlukla	64	24,48		
5	Her zaman	22	8,39		
TOPLAM		261	100,00		

6. Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	46	17,48	2,85	1,21
2	Az	51	19,58		
3	Ara sıra	84	32,17		
4	Çoğunlukla	58	22,38		
5	Her zaman	22	8,39		
TOPLAM		261	100,00		

7. Sorun yada anlaşmazlığı çözmek için orta yol bulmaya çalışır.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	22	8,39	3,11	1,04
2	Az	53	20,28		
3	Ara sıra	86	32,87		
4	Çoğunlukla	75	28,67		
5	Her zaman	26	9,79		
TOPLAM		261	100,00		

8. Kendi fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	53	20,28	2,71	1,13
2	Az	62	23,78		
3	Ara sıra	77	29,37		
4	Çoğunlukla	49	18,88		
5	Her zaman	20	7,69		
TOPLAM		261	100,00		

9. Kendi lehine karar çıkarmak için yetkisini kullanır.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	55	20,98	2,75	1,17
2	Az	47	18,18		
3	Ara sıra	86	32,87		
4	Çoğunlukla	53	20,28		
5	Her zaman	20	7,69		
TOPLAM		261	100,00		

10. Bizim isteklerimizi de dikkate alır.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	16	6,29	3,11	0,88
2	Az	47	18,18		
3	Ara sıra	108	41,26		
4	Çoğunlukla	73	27,97		
5	Her zaman	16	6,29		
TOPLAM		261	100,00		

11. Bizim isteklerimizi koşulsuz benimser.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	108	41,26	1,93	0,88
2	Az	84	32,17		
3	Ara sıra	49	18,88		
4	Çoğunlukla	18	6,99		
5	Her zaman	2	0,70		
TOPLAM		261	100,00		

12. Sorunu birlikte çözmemiz için bizlerle bilgi alış-verişi yapar.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	20	7,69	3,14	0,83
2	Az	40	15,38		
3	Ara sıra	122	46,85		
4	Çoğunlukla	64	24,48		
5	Her zaman	15	5,59		
TOPLAM		261	100,00		



13. Bizlere ödün verir.					
Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	77	29,37	2,08	0,88
2	Az	106	40,56		
3	Ara sıra	66	25,17		
4	Çoğunlukla	5	2,10		
5	Her zaman	7	2,80		
TOPLAM		261	100,00		
14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir.					
Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	22	8,39	2,91	0,92
2	Az	66	25,17		
3	Ara sıra	91	34,97		
4	Çoğunlukla	77	29,37		
5	Her zaman	5	2,10		
TOPLAM		261	100,00		
15. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizleri görüşmeye davet eder.					
Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	26	9,79	3,05	0,98
2	Az	46	17,48		
3	Ara sıra	102	39,16		
4	Çoğunlukla	66	25,17		
5	Her zaman	22	8,39		
TOPLAM		261	100,00		
16. Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.					
Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	26	9,79	2,98	1,01
2	Az	57	21,68		
3	Ara sıra	93	35,66		
4	Çoğunlukla	69	26,57		
5	Her zaman	16	6,29		
TOPLAM		261	100,00		

17. Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	100	38,46	2,09	1,07
2	Az	80	30,77		
3	Ara sıra	49	18,88		
4	Çoğunlukla	27	10,49		
5	Her zaman	4	1,40		
TOPLAM		261	100,00		

18. Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	38	14,69	2,91	1,08
2	Az	53	20,28		
3	Ara sıra	88	33,57		
4	Çoğunlukla	60	23,08		
5	Her zaman	22	8,39		
TOPLAM		261	100,00		

19. Bizim önerilerimize uyar.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	20	7,69	2,95	0,88
2	Az	49	18,88		
3	Ara sıra	120	46,15		
4	Çoğunlukla	66	25,17		
5	Her zaman	5	2,10		
TOPLAM		261	100,00		

20. Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık yapar.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	93	35,66	2,13	1,04
2	Az	68	25,87		
3	Ara sıra	75	28,67		
4	Çoğunlukla	24	9,09		
5	Her zaman	2	0,70		
TOPLAM		261	100,00		

21. Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	11	4,20	3,75	1,08
2	Az	20	7,69		
3	Ara sıra	60	23,08		
4	Çoğunlukla	100	38,46		
5	Her zaman	69	26,57		
TOPLAM		261	100,00		

22. Sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	24	9,09	3,03	0,98
2	Az	64	24,48		
3	Ara sıra	91	34,97		
4	Çoğunlukla	71	27,27		
5	Her zaman	11	4,20		
TOPLAM		261	100,00		

23. Ortak kararlara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	15	5,59	3,24	0,92
2	Az	58	22,38		
3	Ara sıra	84	32,17		
4	Çoğunlukla	82	31,47		
5	Her zaman	22	8,39		
TOPLAM		261	100,00		

24. Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	20	7,69	3,04	0,97
2	Az	57	21,68		
3	Ara sıra	93	35,66		
4	Çoğunlukla	75	28,67		
5	Her zaman	16	6,29		
TOPLAM		261	100,00		

25. Bazen yarışma gerektiren bir durumda kazanmak için yetkisini kullanır.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	68	25,87	2,51	1,17
2	Az	60	23,08		
3	Ara sıra	80	30,77		
4	Çoğunlukla	37	13,99		
5	Her zaman	16	6,29		
TOPLAM		261	100,00		

26. Olumsuz duyguları önlemek için bizlerle olan görüş ayrılıklarını gizler.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	62	23,78	2,61	1,17
2	Az	53	20,28		
3	Ara sıra	77	29,37		
4	Çoğunlukla	64	24,48		
5	Her zaman	5	2,10		
TOPLAM		261	100,00		

27. Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	38	14,69	3,21	1,24
2	Az	38	14,69		
3	Ara-sıra	58	22,38		
4	Çoğunlukla	82	31,47		
5	Her zaman	44	16,78		
TOPLAM		261	100,00		

28. Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için bizlerle çalışmaya çaba gösterir.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	20	7,69	3,21	0,99
2	Az	53	20,28		
3	Ara sıra	89	34,27		
4	Çoğunlukla	73	27,97		
5	Her zaman	26	9,79		
TOPLAM		261	100,00		

### 5.3 Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerde Oluşturduğu Stres Düzeyi

Araştırmanın “Okul müdürlerinin öğretmenlerin algılarına göre, her bir çatışma yönetim stiline öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi nedir?” 2. alt amacına cevap olarak, tablodaki ortalamalardan da anlaşılacağı gibi okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyinin en fazla hükmetme stilinde ( $\bar{X}=2,86$ ) olduğu görülmektedir. Diğer çatışma yönetim stillerinin oluşturduğu stres düzeylerinin sırasıyla tümleştirme stili ( $\bar{X}=2,63$ ), uzlaşma stili ( $\bar{X}=2,59$ ), kaçınma stili ( $\bar{X}=2,50$ ), ödün verme stili ( $\bar{X}=2,48$ ) olduğu ortaya çıkmıştır.

**Çizelge 5.9** Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeylerinin algılaması ile ilgili her bir sorunun aritmetik ortalama ve standart sapması

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLİ	SORULAR	$\bar{X}$	SS
TÜMLEŞTİRME	1. Hepimizin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle birlikte incelemeye çalışır.	2,64	1,12
	5. Soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak nitelikte çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir.	2,73	1,19
	12. Sorunu birlikte çözmemiz için bizlerle bilgi alış-verişi yapar.	2,60	1,16
	22. Sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.	2,74	1,03
	23. Ortak kararlara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.	2,55	1,07
	28. Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için bizlerle çalışmaya çaba gösterir.	2,48	1,10
TÜMLEŞTİRME GRUBU AĞIRLIKLI ORTALAMASI		2,63	1,09
ÖDÜN VERME	2. Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.	2,56	1,10
	11. Bizim isteklerimizi koşulsuz benimser.	2,43	1,16
	13. Bizlere ödün verir.	2,33	1,15
	19. Bizim önerilerimize uyar.	2,53	1,02
	24. Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.	2,57	1,11
ÖDÜN VERME GRUBU AĞIRLIKLI ORTALAMASI		2,48	1,11

HÜKMETME	8. Kendi fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar.	2,96	1,26
	9. Kendi lehine karar çıkarmak için yetkisini kullanır.	2,83	1,19
	18. Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır.	2,86	1,12
	21. Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder.	2,96	1,27
	25. Bazen yarışma gerektiren bir durumda kazanmak için yetkisini kullanır.	2,65	1,15
HÜKMETME GRUBU AĞIRLIKLI ORTALAMASI		2,86	1,20
KAÇINMA	3. Bizlerle olan anlaşmazlıkları açığa vurmamaya çalışır.	2,76	1,12
	6. Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır.	2,70	1,08
	16. Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.	2,50	1,03
	17. Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.	2,27	1,06
	26. Olumsuz duyguları önlemek için bizlerle olan görüş ayrılıklarını gizler.	2,42	1,11
	27. Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır.	2,38	1,13
KAÇINMA GRUBU AĞIRLIKLI ORTALAMASI		2,50	1,09
UZLAŞMA	4. Ortak bir karara ulaşabilmek için bizlerle fikir birliği sağlamaya çalışır.	2,70	1,15
	7. Sorun yada anlaşmazlığı çözmek için orta yol bulmaya çalışır.	2,71	1,13
	10. Bizim isteklerimizi de dikkate alır.	2,63	1,14
	14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir.	2,59	1,06
	15. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizleri görüşmeye davet eder.	2,61	1,04
	20. Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık yapar.	2,28	1,07
UZLAŞMA GRUBU AĞIRLIKLI ORTALAMASI		2,59	1,10

Tümleştirme stiline "Sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir." ( $\bar{X}=2,74$ ) maddesi en fazla, "Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için bizlerle çalışmaya çaba gösterir." ( $\bar{X}=2,48$ ) maddesi en az stres oluşturan maddeleridir.

Ödün verme stiline "Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir." ( $\bar{X}=2,57$ ) maddesi en fazla, "Bizlere ödün verir" ( $\bar{X}=2,33$ ) maddesi en az stres oluşturan maddeleridir.

Hükmetme stiline "Kendi fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar." ( $\bar{X}=2,96$ ) ve "Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder." ( $\bar{X}=2,96$ ) maddeleri en fazla, "Bazen yarışma gerektiren bir durumda kazanmak için yetkisini kullanır." ( $\bar{X}=2,65$ ) maddesi en az stres oluşturan maddeleridir.

Kaçınma stiline "Bizlerle olan anlaşmazlıkları açığa vurmamaya çalışır." ( $\bar{X}=2,76$ ) maddesi en fazla, "Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır." ( $\bar{X}=2,27$ ) maddesi en az stres oluşturan maddeleridir.

Uzlaşma stiline "Sorun yada anlaşmazlığı çözmek için orta yol bulmaya çalışır." ( $\bar{X}=2,71$ ) maddesi en fazla, "Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık yapar." ( $\bar{X}=2,28$ ) maddesi en az stres oluşturan maddeleridir.

Okul müdürlerinin çatışma durumunda ortaya koydukları davranışlardan hükmetme stiline "Kendi fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar." ve "Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder." ( $\bar{X}=2,96$ ) maddeleri öğretmenler üzerinde en fazla stres yapan davranıştır. Kaçınma stiline "Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır." ( $\bar{X}=2,27$ ) maddesi ise öğretmenler üzerinde en az stres yapan davranıştır.

**Çizelge 5.10** Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeylerinin algılaması ile ilgili her bir sorunun aritmetik ortalama ve standart sapması sapması ve davranışı gösterme sıklığına göre dağılımı

1. Hepimizin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle birlikte incelemeye çalışır.					
Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	44	16,78	2,64	1,12
2	Az	69	26,57		
3	Ara sıra	77	29,37		
4	Çoğunlukla	53	20,28		
5	Her zaman	18	6,99		
TOPLAM		261	100,00		
2. Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.					
Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	49	18,88	2,56	1,1
2	Az	80	30,77		
3	Ara sıra	80	30,77		
4	Çoğunlukla	38	14,69		
5	Her zaman	13	4,90		
TOPLAM		261	100,00		
3. Bizlerle olan anlaşmazlıkları açığa vurmamaya çalışır.					
Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	38	14,69	2,76	1,12
2	Az	71	27,27		
3	Ara sıra	82	31,47		
4	Çoğunlukla	55	20,98		
5	Her zaman	15	5,59		
TOPLAM		261	100,00		
4. Ortak bir karara ulaşabilmek için bizlerle fikir birliği sağlamaya çalışır.					
Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	49	18,88	2,7	1,15
2	Az	66	25,17		
3	Ara sıra	69	26,57		
4	Çoğunlukla	68	25,87		
5	Her zaman	9	3,50		
TOPLAM		261	100,00		



5. Soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak nitelikte çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	49	18,88	2,73	1,19
2	Az	62	23,78		
3	Ara sıra	78	30,07		
4	Çoğunlukla	51	19,58		
5	Her zaman	20	7,69		
TOPLAM		261	100,00		

6. Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	38	14,69	2,7	1,08
2	Az	75	28,67		
3	Ara sıra	84	32,17		
4	Çoğunlukla	55	20,98		
5	Her zaman	9	3,50		
TOPLAM		261	100,00		

7. Sorun yada anlaşmazlığı çözmek için orta yol bulmaya çalışır.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	42	16,08	2,71	1,13
2	Az	77	29,37		
3	Ara sıra	68	25,87		
4	Çoğunlukla	64	24,48		
5	Her zaman	11	4,20		
TOPLAM		261	100,00		

8. Kendi fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	53	20,28	2,96	1,26
2	Az	55	20,98		
3	Ara sıra	77	29,37		
4	Çoğunlukla	55	20,98		
5	Her zaman	22	8,39		
TOPLAM		261	100,00		

9. Kendi lehine karar çıkarmak için yetkisini kullanır.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	57	21,68	2,83	1,19
2	Az	62	23,78		
3	Ara sıra	82	31,47		
4	Çoğunlukla	42	16,08		
5	Her zaman	18	6,99		
TOPLAM		261	100,00		

10. Bizim isteklerimizi de dikkate alır.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	58	22,38	2,63	1,14
2	Az	55	20,98		
3	Ara sıra	78	30,07		
4	Çoğunlukla	64	24,48		
5	Her zaman	5	2,10		
TOPLAM		261	100,00		

11. Bizim isteklerimizi koşulsuz benimser.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	75	28,67	2,43	1,16
2	Az	57	21,68		
3	Ara sıra	82	31,47		
4	Çoğunlukla	38	14,69		
5	Her zaman	9	3,50		
TOPLAM		261	100,00		

12. Sorunu birlikte çözmemiz için bizlerle bilgi alış-verişi yapar.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	47	18,18	2,61	1,16
2	Az	71	27,27		
3	Ara sıra	89	34,27		
4	Çoğunlukla	44	16,78		
5	Her zaman	9	3,50		
TOPLAM		261	100,00		

13. Bizlere ödün verir.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	84	32,17	2,33	1,15
2	Az	55	20,98		
3	Ara sıra	80	30,77		
4	Çoğunlukla	37	13,99		
5	Her zaman	5	2,10		
TOPLAM		261	100,00		

14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	51	19,58	2,59	1,06
2	Az	64	24,48		
3	Ara sıra	93	35,66		
4	Çoğunlukla	47	18,18		
5	Her zaman	5	2,10		
TOPLAM		261	100,00		

15. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizleri görüşmeye davet eder.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	46	17,48	2,61	1,04
2	Az	73	27,97		
3	Ara sıra	88	33,57		
4	Çoğunlukla	47	18,18		
5	Her zaman	7	2,80		
TOPLAM		261	100,00		

16. Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	47	18,18	2,5	1,03
2	Az	84	32,17		
3	Ara sıra	89	34,27		
4	Çoğunlukla	31	11,89		
5	Her zaman	9	3,50		
TOPLAM		261	100,00		

17. Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	78	30,07	2,27	1,06
2	Az	84	32,17		
3	Ara sıra	57	21,68		
4	Çoğunlukla	35	13,29		
5	Her zaman	7	2,80		
TOPLAM		261	100,00		

18. Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	57	21,68	2,86	1,12
2	Az	57	21,68		
3	Ara sıra	77	29,37		
4	Çoğunlukla	60	23,08		
5	Her zaman	11	4,20		
TOPLAM		261	100,00		

19. Bizim önerilerimize uyar.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	51	19,58	2,53	1,02
2	Az	78	30,07		
3	Ara sıra	77	29,37		
4	Çoğunlukla	51	19,58		
5	Her zaman	4	1,40		
TOPLAM		261	100,00		

20. Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık yapar.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	82	31,47	2,28	1,07
2	Az	68	25,87		
3	Ara sıra	69	26,57		
4	Çoğunlukla	40	15,38		
5	Her zaman	2	0,70		
TOPLAM		261	100,00		

21. Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	53	20,28	2,96	1,27
2	Az	71	27,27		
3	Ara sıra	49	18,88		
4	Çoğunlukla	58	22,38		
5	Her zaman	29	11,19		
TOPLAM		261	100,00		

22. Sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	53	20,28	2,74	1,03
2	Az	53	20,28		
3	Ara sıra	95	36,36		
4	Çoğunlukla	55	20,98		
5	Her zaman	5	2,10		
TOPLAM		261	100,00		

23. Ortak kararlara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	55	20,98	2,55	1,07
2	Az	77	29,37		
3	Ara sıra	66	25,17		
4	Çoğunlukla	58	22,38		
5	Her zaman	5	2,10		
TOPLAM		261	100,00		

24. Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	62	23,78	2,57	1,11
2	Az	62	23,78		
3	Ara sıra	68	25,87		
4	Çoğunlukla	64	24,48		
5	Her zaman	5	2,10		
TOPLAM		261	100,00		

25. Bazen yarışma gerektiren bir durumda kazanmak için yetkisini kullanır.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	75	28,67	2,65	1,15
2	Az	58	22,38		
3	Ara sıra	71	27,27		
4	Çoğunlukla	47	18,18		
5	Her zaman	9	3,50		
TOPLAM		261	100,00		

26. Olumsuz duyguları önlemek için bizlerle olan görüş ayrılıklarını gizler.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	66	25,17	2,42	1,11
2	Az	73	27,97		
3	Ara sıra	77	29,37		
4	Çoğunlukla	38	14,69		
5	Her zaman	7	2,80		
TOPLAM		261	100,00		

27. Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	78	30,07	2,38	1,13
2	Az	66	25,17		
3	Ara sıra	64	24,48		
4	Çoğunlukla	46	17,48		
5	Her zaman	7	2,80		
TOPLAM		261	100,00		

28. Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için bizlerle çalışmaya çaba gösterir.

Davranışı gösterme sıklığı		N	%	$\bar{X}$	SS
1	Çok az	68	25,87	2,48	1,11
2	Az	75	28,67		
3	Ara sıra	55	20,98		
4	Çoğunlukla	53	20,28		
5	Her zaman	11	4,20		
TOPLAM		261	100,00		

#### 5.4 Öğretmenlerin Bireysel Özelliklerine Göre, Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillerinden Her Birini Kullanma Derecelerini Algılama Düzeyleri

Bu bölümde anketi cevaplandıran öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, görev yaptığı okul türü, yaşı ve mesleki kıdemi ile ilgili bireysel değişkenlere göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden her birini kullanma derecelerini algılama düzeyleri verilmiştir.

##### 5.4.1 Öğretmenlerin cinsiyete göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden her birini kullanma derecelerini algılama düzeyleri

**Çizelge 5.11** Öğretmenlerin cinsiyete göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden her birini kullanma derecelerini algılama düzeyleri arasındaki farka ilişkin t-testi sonuçları

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	ÖĞRETMENLERİN CİNSİYETİ						p
	ERKEK			KADIN			
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS	
TÜMLEŞTİRME	156	3,12	1,07	105	2,98	1,02	0,026
ÖDÜN VERME	156	2,63	0,99	105	2,47	1,00	0,079
HÜKMETME	156	2,94	1,17	105	2,89	1,19	0,283
KAÇINMA	156	2,79	1,17	105	2,76	1,12	0,321
UZLAŞMA	156	2,89	1,05	105	2,88	1,02	0,272

p<0,05

Öğretmenlerin cinsiyetine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları incelendiğinde hem erkekler ( $\bar{X}=3,12$ ) hem de kadınlar ( $\bar{X}=2,98$ ) okul müdürlerinin tümleştirme çatışma yönetim stilini daha fazla algıladıkları görülmüştür. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre, okul müdürlerinin tümleştirme stilini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler.

Erkek öğretmenler ( $\bar{X}=2,63$ ) ve kadın öğretmenler ( $\bar{X}=2,47$ ) okul müdürlerinin ödün verme çatışma yönetim stilini daha az algıladıkları görülmüştür. Ödün verme çatışma yönetim stilini kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha az algılamaktadırlar. Diğer

bir deyişle okul müdürleri ödün verme çatışma yönetim stilini kadın öğretmenlere daha az kullanmaktadır.

Gurupların aritmetik ortalamaları arasında farkların anlamlı olup olmadığını anlamak için yapılan t-test sonucunda, tümleştirme stili haricinde diğer çatışma yönetim stillerinde anlamlı çıkmamıştır. Bu da öğretmenlerin cinsiyete göre tümleştirme stili haricinde çatışma yönetim stillerinde algılama farkı olmadığını göstermektedir. Tümleştirme stilinde ( $p=0,026$ ) öğretmenlerin cinsiyete göre çatışma yönetim stillerinde algılama farkı olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin tümleştirme stilini kadın öğretmenlerden çok erkek öğretmenlere uyguladığı görülmektedir.

#### 5.4.2 Öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden her birini kullanma derecelerini algılama düzeyleri

**Çizelge 5.12** Öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden her birini kullanma derecelerini algılama düzeyleri arasındaki farka ilişkin t-testi sonuçları

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	ÖĞRETMENLERİN MEDENİ DURUMU						p
	EVLİ			BEKAR			
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS	
TÜMLEŞTİRME	159	3,09	1,06	102	3,03	1,03	0,260
ÖDÜN VERME	159	2,53	1,00	102	2,48	0,98	0,087
HÜKMETME	159	2,99	1,17	102	2,83	1,14	0,065
KAÇINMA	159	2,84	1,17	102	2,72	1,15	0,112
UZLAŞMA	159	2,91	1,06	102	2,88	1,00	0,439

$p < 0,05$

Öğretmenlerin medeni durumuna göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları incelendiğinde hem evliler ( $\bar{X}=3,09$ ) hem de bekarlar ( $\bar{X}=3,03$ ) okul müdürlerinin tümleştirme çatışma yönetim stilini daha fazla algıladıkları görülmüştür. Evli öğretmenler ile bekar öğretmenler arasında, okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamaları arasında fazla bir fark görülmemektedir.



Evli öğretmenler ( $\bar{X}=2,53$ ) ve bekar öğretmenler ( $\bar{X}=2,48$ ) okul müdürlerinin ödün verme çatışma yönetim stilini daha az algıladıkları görülmüştür. Ödün verme çatışma yönetim stilini bekar öğretmenler evli öğretmenlere göre daha az algılamaktadırlar.

Gurupların aritmetik ortalamaları arasında farkların anlamlı olup olmadığını anlamak için yapılan t-test sonucunda, bütün çatışma yönetim stillerinde anlamlı çıkmamıştır. Bu da öğretmenlerin medeni duruma göre bütün çatışma yönetim stillerinde algılama farkı olmadığını göstermektedir.

#### 5.4.3 Öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden her birini kullanma derecelerini algılama düzeyleri

**Çizelge 5.13** Öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden her birini kullanma derecelerini algılama düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLİ	ÖĞRETMENLERİN YAŞ GRUBU														
	25 YAŞA KADAR			26-30 YAŞ			31-35 YAŞ			36-40 YAŞ			40 YAŞ YUKARISI		
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS
TÜMLEŞTİRME	17	2,79	1,02	78	3,11	0,91	80	3,03	0,91	37	3,02	1,10	49	3,07	1,20
ÖDÜN VERME	17	1,93	0,87	78	2,59	0,88	80	2,55	1,02	37	2,66	0,93	49	2,56	1,03
HÜKMETME	17	2,89	1,29	78	2,98	1,24	80	2,88	1,10	37	2,86	1,22	49	2,98	1,15
KAÇINMA	17	2,48	1,20	78	2,75	1,21	80	2,84	1,08	37	2,80	1,08	49	2,92	1,16
UZLAŞMA	17	2,74	0,96	78	2,97	0,99	80	2,91	0,92	37	2,75	1,12	49	2,90	1,09

Öğretmenlerin yaşlarına göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları incelendiğinde; yaşı 25'e kadar olan öğretmenlerin en fazla hükmetme stilini ( $\bar{X}=2,89$ ), en az kaçınma stilini ( $\bar{X}=2,48$ ) algıladıkları, yaşı 26-30 yaş arasında olan öğretmenlerin en fazla tümleştirme stilini ( $\bar{X}=3,11$ ), en az ödün verme stilini ( $\bar{X}=2,59$ ) algıladıkları, yaşı 31-35 yaş arasında olan öğretmenlerin en fazla tümleştirme stilini ( $\bar{X}=3,03$ ), en az ödün verme stilini ( $\bar{X}=2,55$ ) algıladıkları, yaşı 36-40 yaş arasında olan öğretmenlerin en fazla tümleştirme stilini ( $\bar{X}=3,02$ ), en az ödün verme stilini ( $\bar{X}=2,66$ )

algıladıkları, yaşı 40'dan fazla olan öğretmenlerin en fazla tümleştirme stilini ( $\bar{X}=3,07$ ), en az ödün verme stilini ( $\bar{X}=2,56$ ) algıladıkları görülmektedir.

Yukarıdaki sonuçlara bakılarak bir yorum yapıldığında, okul müdürlerinin yaşı 25'e kadar olan genç öğretmenlere hükmetme stilini kullanarak yaklaşması ve diğer yaş guruplarına göre daha az tümleştirme stilini kullanması, okul müdürlerinin genç öğretmenlere demokratik yaklaşmadığı ve otoriter bir yaklaşım sergilediği kamsı oluşturmaktadır.

**Çizelge 5.14** Öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	VARYANSIN KAYNAĞI	KT	SD	KO	F	P
TÜMLEŞTİRME	GRUPLAR ARASI	3,26	4	0,81	0,61	0,66
	GRUPLAR İÇİ	185,07	256	1,34		
	TOPLAM	188,33	260			
ÖDÜN VERME	GRUPLAR ARASI	7,99	4	1,99	2,34	0,058
	GRUPLAR İÇİ	118,06	256	0,86		
	TOPLAM	126,05	260			
HÜKMETME	GRUPLAR ARASI	0,32	4	0,08	0,57	0,99
	GRUPLAR İÇİ	191,79	256	1,39		
	TOPLAM	192,11	260			
KAÇINMA	GRUPLAR ARASI	2,63	4	0,66	0,84	0,50
	GRUPLAR İÇİ	107,96	256	0,78		
	TOPLAM	110,59	260			
UZLAŞMA	GRUPLAR ARASI	1,97	4	0,49	0,53	0,71
	GRUPLAR İÇİ	127,23	256	0,92		
	TOPLAM	129,20	260			

Öğretmenlerin yaşlarına göre yukarıda belirtilen değerlerin anlamlı olup olmadığını anlamak için varyans analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda  $p<0,05$  düzeyinde öğretmenlerin yaşlarına göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden her birini kullanma derecelerini algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

**5.4.4 Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden her birini kullanma derecelerini algılama düzeyleri**

**Çizelge 5.15** Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden her birini kullanma derecelerini algılama düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLİ	ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ KIDEM DURUMU														
	5 YILA KADAR			6-10 YIL ARASI			11-15 YIL ARASI			16-20 YIL ARASI			21 YIL YUKARISI		
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS
TÜMLEŞTİRME	51	3,18	1,01	107	3,04	0,93	55	3,02	0,92	18	3,28	1,17	30	3,19	1,20
ÖDÜN VERME	51	2,45	0,98	107	2,61	0,96	55	2,68	0,85	18	2,30	0,86	30	2,55	1,06
HÜKMETME	51	2,79	1,25	107	2,92	1,15	55	2,86	1,09	18	2,73	1,02	30	3,08	1,20
KAÇINMA	51	2,67	1,26	107	2,83	1,13	55	2,70	0,97	18	2,95	1,20	30	2,91	1,19
UZLAŞMA	51	2,99	1,12	107	2,92	0,89	55	2,80	0,86	18	2,60	1,13	30	2,94	1,17

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları incelendiğinde; mesleki kıdemi 5 yıla kadar olan öğretmenlerin en fazla tümleştirme stilini ( $\bar{X}=3,18$ ), en az ödün verme stilini ( $\bar{X}=2,45$ ) algıladıkları, mesleki kıdemi 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin en fazla tümleştirme stilini ( $\bar{X}=3,04$ ), en az ödün verme stilini ( $\bar{X}=2,61$ ) algıladıkları, mesleki kıdemi 11-15 yıl arasında olan öğretmenlerin en fazla tümleştirme stilini ( $\bar{X}=3,02$ ), en az ödün verme stilini ( $\bar{X}=2,68$ ) algıladıkları, mesleki kıdemi 16-20 yıl arasında olan öğretmenlerin en fazla tümleştirme stilini ( $\bar{X}=3,28$ ), en az ödün verme stilini ( $\bar{X}=2,30$ ) algıladıkları, mesleki kıdemi 21 yıldan fazla olan öğretmenlerin en fazla tümleştirme stilini ( $\bar{X}=3,19$ ), en az ödün verme stilini ( $\bar{X}=2,55$ ) algıladıkları görülmektedir.

**Çizelge 5.16 Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları**

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	VARYANSIN KAYNAĞI	KT	SD	KO	F	P
TÜMLEŞTİRME	GRUPLAR ARASI	2,84	4	0,71	0,53	0,71
	GRUPLAR İÇİ	185,49	256	1,34		
	TOPLAM	188,33	260			
ÖDÜN VERME	GRUPLAR ARASI	3,42	4	0,85	0,96	0,43
	GRUPLAR İÇİ	122,64	256	0,89		
	TOPLAM	126,06	260			
HÜKMETME	GRUPLAR ARASI	3,27	4	0,82	0,60	0,66
	GRUPLAR İÇİ	188,83	256	1,37		
	TOPLAM	192,10	260			
KAÇINMA	GRUPLAR ARASI	2,32	4	0,58	0,74	0,56
	GRUPLAR İÇİ	108,26	256	0,78		
	TOPLAM	110,58	260			
UZLAŞMA	GRUPLAR ARASI	3,05	4	0,76	0,83	0,51
	GRUPLAR İÇİ	126,14	256	0,91		
	TOPLAM	129,19	260			

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre yukarıda belirtilen değerlerin anlamlı olup olmadığını anlamak için varyans analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda  $p < 0,05$  düzeyinde öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden her birini kullanma derecelerini algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

#### 5.4.5 Öğretmenlerin okul türüne göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden her birini kullanma derecelerini algılama düzeyleri

**Çizelge 5.17** Öğretmenlerin okul türüne göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinden her birini kullanma derecelerini algılama düzeyleri arasındaki farka ilişkin t-testi sonuçları

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	ÖĞRETMENLERİN OKUL TÜRÜ						
	GENEL LİSE			MESLEK LİSESİ			p
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS	
TÜMLEŞTİRME	143	3,26	1,09	118	2,90	0,98	0,000
ÖDÜN VERME	143	2,74	0,99	118	2,42	0,98	0,000
HÜKMETME	143	2,89	1,14	118	2,94	1,20	0,297
KAÇINMA	143	2,77	1,14	118	2,79	1,16	0,363
UZLAŞMA	143	3,00	1,08	118	2,80	0,99	0,005

p<0,05

Öğretmenlerin okul türüne göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları incelendiğinde genel lise öğretmenlerinin tümleştirme ( $\bar{X}=3,26$ ) çatışma yönetim stilini daha fazla algıladıkları, meslek lisesi öğretmenlerinin hükmetme ( $\bar{X}=2,94$ ) çatışma yönetim stilini daha fazla algıladıkları görülmüştür. Hem genel lise öğretmenleri ( $\bar{X}=2,74$ ) hem de meslek lisesi öğretmenleri ( $\bar{X}=2,42$ ), en az ödün verme stilini algılamaktadırlar. Genel lise ve meslek lisesi öğretmenleri arasında, okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamaları arasında tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stilleri arasında büyük farklar görülmekte, hükmetme ve kaçınma stilleri arasında fazla bir fark görülmemektedir.

Gurupların aritmetik ortalamaları arasında farkların anlamlı olup olmadığını anlamak için yapılan t-test sonucunda, tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stilleri arasında anlamlı çıkmış, hükmetme ve kaçınma stilleri anlamlı çıkmamıştır.

## 5.5 Öğretmenlerin Bireysel Özelliklerine Göre, Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilini Algılamalarının Oluşturduğu Stres Düzeyleri

Bu bölümde anketi cevaplandıran öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, görev yaptığı okul türü, yaşı ve mesleki kıdemi ile ilgili bireysel değişkenlere göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri verilmiştir.

### 5.5.1 Öğretmenlerin cinsiyete göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri

**Çizelge 5.18** Öğretmenlerin cinsiyete göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri arasındaki farka ilişkin t-testi sonuçları

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	ÖĞRETMENLERİN CİNSİYETİ						p
	ERKEK			KADIN			
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS	
TÜMLEŞTİRME	156	2,52	1,13	105	2,76	1,15	0,0024
ÖDÜN VERME	156	2,38	1,12	105	2,64	1,12	0,0155
HÜKMETME	156	2,59	1,16	105	2,91	1,27	0,0000
KAÇINMA	156	2,36	1,06	105	2,74	1,12	0,0000
UZLAŞMA	156	2,51	1,11	105	2,69	1,09	0,0005

p<0,05

Yukarıdaki tabloya göre öğretmenlerin cinsiyetine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri incelendiğinde hem erkek öğretmenlerin ( $\bar{X}=2,59$ ) hem de kadın öğretmenlerin ( $\bar{X}=2,91$ ) okul müdürlerinin hükmetme çatışma yönetim stilini kullandıklarında daha fazla stres algıladıkları görülmüştür. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre, okul müdürlerinin hükmetme stilini kullandıklarında daha fazla strese düşmektedirler.

Erkek öğretmenler okul müdürleri kaçınma stilini ( $\bar{X}=2,36$ ) kullandıklarında en az strese girmektedirler. Kadın öğretmenler ise okul müdürleri ödün verme stilini ( $\bar{X}=2,64$ ) kullandıklarında en az strese girmektedirler.

Gurupların aritmetik ortalamaları arasında farkların anlamlı olup olmadığını anlamak için yapılan t-test sonucu, bütün yönetim stillerinde anlamlı çıkmıştır. Bu da öğretmenlerin cinsiyete göre çatışma yönetim stillerinin meydana getirdiği stres düzeyleri arasında fark olduğunu göstermektedir. Okul müdürleri ile aralarında meydana gelen çatışma durumunda kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre bütün çatışma yönetim stillerinde daha fazla stres yaşamaktadırlar.

### 5.5.2 Öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri

**Çizelge 5.19** Öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri arasındaki farka ilişkin t-testi sonuçları

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	ÖĞRETMENLERİN MEDENİ DURUMU						p
	EVLİ			BEKAR			
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS	
TÜMLEŞTİRME	159	2,60	1,09	102	2,59	1,20	0,350
ÖDÜN VERME	159	2,47	1,10	102	2,45	1,14	0,269
HÜKMETME	159	2,64	1,16	102	2,67	1,28	0,429
KAÇINMA	159	2,49	1,10	102	2,50	1,10	0,470
UZLAŞMA	159	2,59	1,07	102	2,52	1,13	0,112

p<0,05

Yukarıdaki tabloya göre öğretmenlerin medeni durumuna göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri incelendiğinde hem evlilerin ( $\bar{X}=2,64$ ) hem de bekarların ( $\bar{X}=2,67$ ) okul müdürlerinin hükmetme çatışma yönetim stilini kullandıklarında daha fazla stres algıladıkları görülmüştür. Evli öğretmenler ile bekar öğretmenler arasında, okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin oluşturduğu stres düzeyi algılamaları arasında fazla bir fark görülmemektedir.

Evli öğretmenler ( $\bar{X}=2,47$ ) ve bekar öğretmenler ( $\bar{X}=2,45$ ) okul müdürleri ödün verme stilini kullandıklarında en az strese girmektedirler.

Gurupların aritmetik ortalamaları arasında farkların anlamlı olup olmadığını anlamak için yapılan t-test sonucunda, bütün çatışma yönetim stillerinde anlamlı çıkmamıştır. Bu da öğretmenlerin medeni duruma göre, bütün çatışma yönetim stillerinde oluşan stresin algılama farkı olmadığını göstermektedir.

### 5.5.3 Öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri

Çizelge 5.20 Öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLİ	ÖĞRETMENLERİN YAŞ GRUBU														
	25 YAŞA KADAR			26-30 YAŞ			31-35 YAŞ			36-40 YAŞ			40 YAŞ YUKARISI		
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS
TÜMLEŞTİRME	17	2,65	1,06	78	2,62	1,15	80	2,55	1,05	37	2,94	1,23	49	2,54	1,16
ÖDÜN VERME	17	2,42	1,07	78	2,55	1,21	80	2,39	1,12	37	2,68	1,09	49	2,43	1,06
HÜKMETME	17	2,87	1,37	78	2,79	1,35	80	2,59	1,13	37	2,82	1,24	49	2,44	1,13
KAÇINMA	17	2,59	1,16	78	2,65	1,12	80	2,48	1,07	37	2,65	1,12	49	2,28	1,08
UZLAŞMA	17	2,61	1,10	78	2,65	1,17	80	2,54	1,07	37	2,86	1,17	49	2,52	1,07

Öğretmenlerin yaşlarına göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri incelendiğinde; yaşı 25'e kadar olan öğretmenlerin en fazla hükmetme stilinde ( $\bar{X}=2,87$ ), en az ödün verme stilinde ( $\bar{X}=2,42$ ) strese girdikleri, yaşı 26-30 yaş arasında olan öğretmenlerin en fazla hükmetme stilinde ( $\bar{X}=2,79$ ), en az ödün verme stilinde ( $\bar{X}=2,55$ ) strese girdikleri, yaşı 31-35 yaş arasında olan öğretmenlerin en fazla hükmetme stilinde ( $\bar{X}=2,59$ ), en az ödün verme stilinde ( $\bar{X}=2,39$ ) strese girdikleri, yaşı 36-40 yaş arasında olan öğretmenlerin en fazla tümleştirme stilinde ( $\bar{X}=2,94$ ), en az kaçınma stilinde ( $\bar{X}=2,65$ ) strese girdikleri, yaşı 40'dan fazla olan öğretmenlerin en fazla tümleştirme stilinde ( $\bar{X}=2,54$ ), en az kaçınma stilinde ( $\bar{X}=2,28$ ) strese girdikleri görülmektedir.



**Çizelge 5.21 Öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları**

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	VARYANSIN KAYNAĞI	KT	SD	KO	F	P
TÜMLEŞTİRME	GRUPLAR ARASI	4,42	4	1,11	0,73	0,57
	GRUPLAR İÇİ	207,72	256	1,51		
	TOPLAM	212,14	260			
ÖDÜN VERME	GRUPLAR ARASI	1,70	4	0,42	0,38	0,82
	GRUPLAR İÇİ	152,99	256	1,11		
	TOPLAM	154,69	260			
HÜKMETME	GRUPLAR ARASI	3,99	4	0,99	0,58	0,68
	GRUPLAR İÇİ	238,59	256	1,73		
	TOPLAM	242,58	260			
KAÇINMA	GRUPLAR ARASI	3,54	4	0,89	0,78	0,54
	GRUPLAR İÇİ	156,21	256	1,13		
	TOPLAM	159,75	260			
UZLAŞMA	GRUPLAR ARASI	3,49	4	0,87	0,68	0,61
	GRUPLAR İÇİ	176,18	256	1,28		
	TOPLAM	179,67	260			

Öğretmenlerin yaşlarına göre yukarıda belirtilen değerlerin anlamlı olup olmadığını anlamak için varyans analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda  $p < 0,05$  düzeyinde öğretmenlerin yaşlarına göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

**5.5.4 Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri**

**Çizelge 5.22 Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri**

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLİ	ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ KIDEM DURUMU														
	5 YILA KADAR			6-10 YIL ARASI			11-15 YIL ARASI			16-20 YIL ARASI			21 YIL YUKARISI		
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS
TÜMLEŞTİRME	51	2,57	1,23	107	2,61	1,06	55	2,54	1,13	18	2,72	1,18	30	2,41	1,10
ÖDÜN VERME	51	2,45	1,19	107	2,46	1,12	55	2,49	1,15	18	2,66	0,92	30	2,33	1,10
HÜKMETME	51	2,61	1,32	107	2,68	1,22	55	2,71	1,24	18	2,80	0,95	30	2,44	1,21
KAÇINMA	51	2,42	1,08	107	2,57	1,09	55	2,53	1,04	18	2,57	1,10	30	2,27	1,12
UZLAŞMA	51	2,53	1,17	107	2,55	1,11	55	2,51	1,10	18	2,68	1,08	30	2,49	1,06

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri incelendiğinde; mesleki kıdemi 5 yıla kadar olan öğretmenlerin en fazla hükmetme stilinde ( $\bar{X}=2,61$ ), en az kaçınma stilinde ( $\bar{X}=2,42$ ) strese girdikleri, mesleki kıdemi 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin en fazla hükmetme stilinde ( $\bar{X}=2,68$ ), en az ödün verme stilinde ( $\bar{X}=2,46$ ) strese girdikleri, mesleki kıdemi 11-15 yıl arasında olan öğretmenlerin en fazla hükmetme stilinde ( $\bar{X}=2,71$ ), en az ödün verme stilinde ( $\bar{X}=2,49$ ) strese girdikleri, mesleki kıdemi 16-20 yıl arasında olan öğretmenlerin en fazla tümleştirme stilinde ( $\bar{X}=2,72$ ), en az kaçınma stilinde ( $\bar{X}=2,57$ ) strese girdikleri, mesleki kıdemi 21 yıldan fazla olan öğretmenlerin en fazla uzlaşma stilinde ( $\bar{X}=2,49$ ), en az kaçınma stilinde ( $\bar{X}=2,27$ ) strese girdikleri görülmektedir.

**Çizelge 5.23 Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları**

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	VARYANSIN KAYNAĞI	KT	SD	KO	F	P
TÜMLEŞTİRME	GRUPLAR ARASI	6,10	4	1,52	1,02	0,39
	GRUPLAR İÇİ	206,05	256	1,49		
	TOPLAM	212,15	260			
ÖDÜN VERME	GRUPLAR ARASI	1,91	4	0,48	0,43	0,79
	GRUPLAR İÇİ	152,78	256	1,11		
	TOPLAM	154,69	260			
HÜKMETME	GRUPLAR ARASI	3,40	4	0,85	0,49	0,74
	GRUPLAR İÇİ	239,19	256	1,73		
	TOPLAM	242,59	260			
KAÇINMA	GRUPLAR ARASI	2,61	4	0,65	0,57	0,68
	GRUPLAR İÇİ	157,14	256	1,14		
	TOPLAM	159,75	260			
UZLAŞMA	GRUPLAR ARASI	3,50	4	0,88	0,69	0,60
	GRUPLAR İÇİ	176,16	256	1,28		
	TOPLAM	179,66	260			

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre yukarıda belirtilen değerlerin anlamlı olup olmadığını anlamak için varyans analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda  $p < 0,05$  düzeyinde öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

### 5.5.5 Öğretmenlerin okul türüne göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri

**Çizelge 5.24** Öğretmenlerin okul türüne göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri arasındaki farka ilişkin t-testi sonuçları

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	ÖĞRETMENLERİN OKUL TÜRÜ						
	GENEL LİSE			MESLEK LİSESİ			p
	N	$\bar{X}$	SS	N	$\bar{X}$	SS	
TÜMLEŞTİRME	143	2,51	1,15	118	2,70	1,13	0,0084
ÖDÜN VERME	143	2,38	1,11	118	2,56	1,13	0,0140
HÜKMETME	143	2,51	1,12	118	2,78	1,28	0,0014
KAÇINMA	143	2,38	1,08	118	2,61	1,11	0,0013
UZLAŞMA	143	2,48	1,08	118	2,66	1,12	0,0069

p<0,05

Öğretmenlerin okul türüne göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri incelendiğinde genel lise öğretmenlerinin en fazla tümleştirme ( $\bar{X}=2,51$ ) ve hükmetme ( $\bar{X}=2,51$ ) çatışma yönetim stilinde, en az ödün verme ( $\bar{X}=2,38$ ) ve kaçınma ( $\bar{X}=2,38$ ) çatışma yönetim stilinde, meslek lisesi öğretmenlerinin en fazla hükmetme ( $\bar{X}=2,78$ ) çatışma yönetim stilinde, en az ödün verme ( $\bar{X}=2,56$ ) çatışma yönetim stilinde strese girdikleri görülmektedir.

Gurupların aritmetik ortalamaları arasında farkların anlamlı olup olmadığını anlamak için yapılan t-test sonucunda, bütün çatışma yönetim stillerinde anlamlı çıkmıştır. Meslek lisesi öğretmenlerinin genel lise öğretmenlerine göre daha fazla strese girdiği görülmektedir.

## 5.6 Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Stillerin Öğretmenlerde Oluşturduğu Stres Düzeyi Arasındaki İlişki

Çizelge 5.25 Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bu stillerin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi arasındaki ilişkiyi gösteren kolerasyon değerleri

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ	ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİNİN ÖĞRETMENLERDE OLUŞTURDUĞU STRES DÜZEYİ				
	TÜMLEŞTİRME	ÖDÜN VERME	HÜKMETME	KAÇINMA	UZLAŞMA
TÜMLEŞTİRME	-0,139				
ÖDÜN VERME		-0,035			
HÜKMETME			0,427		
KAÇINMA				-0,028	
UZLAŞMA					-0,013

Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bu stillerin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi arasında hükmetme stilinde doğru yönde, diğer stillerde ters yönde bir ilişki vardır. Okul müdürü hükmetme stilini kullandığında öğretmenlerin stres düzeyinde artma meydana gelmektedir. Okul müdürleri tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma çatışma yönetim stillerini kullandıklarında öğretmenlerin stres düzeylerinde azalma meydana gelmektedir.

## BÖLÜM 6

### 6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularının genel değerlendirmesi, tartışmalar ve önerilere yer verilmiştir.

#### 6.1 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stillерinden Her Birini Kullanma Derecelerini Algılama Düzeylerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

1- Öğretmenler okul müdürlerinin en fazla tümleştirme stilini kullandıklarını düşünmektedirler. Diğer çatışma yönetim stillerinin sırasıyla hükmetme stili, uzlaşma stili, kaçınma stili, ödün verme stili olduğu ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin en fazla tümleştirme stilini kullanması, çatışma durumunda demokratik yaklaşım sergilediklerini göstermektedir.

2- Okul müdürleri en fazla hükmetme stilineki “Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder.” maddesini benimsemektedir.

3- Okul müdürlerinin ödün verme stilineki “Bizim isteklerimizi koşulsuz benimser.” ve “Bizlere ödün verir.” maddeleri en az benimsenmektedir.

4- Öğretmenlerin cinsiyetine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları incelendiğinde hem erkekler hem de kadınlar okul müdürlerinin tümleştirme çatışma yönetim stilini daha fazla algılamaktadırlar.

5- Erkek öğretmenler ve kadın öğretmenler okul müdürlerinin ödün verme çatışma yönetim stilini daha az algıladıkları görülmüştür.

6- Öğretmenlerin medeni durumuna göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları incelendiğinde hem evliler hem de bekarlar okul müdürlerinin tümleştirme çatışma yönetim stilini daha fazla algılamaktadırlar.

7- Evli öğretmenler ve bekar öğretmenler okul müdürlerinin ödün verme çatışma yönetim stilini daha az algıladıkları görülmüştür.

8- Öğretmenlerin yaşlarına göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları incelendiğinde; yaşı 25'e kadar olan öğretmenler en fazla hükmetme stilini algılamaktadırlar. Diğer yaş guruplarında tümleştirme stili algılanmaktadır.

9- Öğretmenlerin yaşlarına göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları incelendiğinde; yaşı 25'e kadar olan öğretmenler en az kaçınma stilini algılamaktadırlar. Diğer yaş guruplarında ödün verme stili algılanmaktadır.

10- Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları incelendiğinde; bütün mesleki kıdem derecelerindeki öğretmenler en fazla tümleştirme stilini algılamaktadır.

11- Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları incelendiğinde; bütün mesleki kıdem derecelerindeki öğretmenler en az ödün verme stilini algılamaktadır.

12- Öğretmenlerin okul türüne göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları incelendiğinde genel lise öğretmenlerinin tümleştirme çatışma yönetim stilini daha fazla algıladıkları, meslek lisesi öğretmenlerinin hükmetme çatışma yönetim stilini daha fazla algıladıkları görülmüştür. Genel liselerde okul müdürleri, çatışma durumunda meslek liselerine göre daha demokratik bir yaklaşım sergilemektedir.

13- Hem genel lise öğretmenleri hem de meslek lisesi öğretmenleri, en az ödün verme stilini algılamaktadırlar.

## **6.2 Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilini Algılamalarının Oluşturduğu Stres Düzeylerine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma**

1- Öğretmenler okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyinin en fazla hükmetme stilinde olduğunu algılamaktadır. Diğer çatışma

yönetim stillerinin oluşturduğu stres düzeylerinin sırasıyla tümleştirme stili, uzlaşma stili, kaçınma stili, ödün verme stili olduğu ortaya çıkmıştır.

2- Okul müdürlerinin çatışma durumunda ortaya koydukları davranışlardan hükmetme stilindeki “Kendi fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar.” ve “Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder.” maddeleri öğretmenler üzerinde en fazla stres yapan davranışlardır.

3- Kaçınma stilindeki “Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.” maddesi öğretmenler üzerinde en az stres yapan davranıştır.

4- Öğretmenlerin cinsiyetine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri incelendiğinde hem erkek öğretmenlerin hem de kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin hükmetme çatışma yönetim stilini kullandıklarında daha fazla stres algıladıkları görülmüştür. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre, okul müdürlerinin hükmetme stilini kullandıklarında daha fazla strese düşmektedirler.

5- Erkek öğretmenler okul müdürleri kaçınma stilini kullandıklarında en az strese girmektedirler. Kadın öğretmenler ise okul müdürleri ödün verme stilini kullandıklarında en az strese girmektedirler.

6- Öğretmenlerin medeni durumuna göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri incelendiğinde hem evlilerin hem de bekarların okul müdürlerinin hükmetme çatışma yönetim stilini kullandıklarında daha fazla stres algıladıkları görülmüştür.

7- Evli öğretmenler ve bekar öğretmenler okul müdürleri ödün verme stilini kullandıklarında en az strese girmektedirler.

8- Öğretmenlerin yaşlarına göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri incelendiğinde; yaşı 25'e kadar olan, yaşı 26-30 yaş arasında olan ve yaşı 31-35 yaş arasında olan öğretmenlerin en fazla hükmetme stilinde strese



girdikleri, yaşı 36-40 yaş arasında olan ve yaşı 40'dan fazla olan öğretmenlerin en fazla tümleştirme stilinde strese girdikleri görülmektedir.

9- Öğretmenlerin yaşlarına göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri incelendiğinde; yaşı 25'e kadar olan, yaşı 26-30 yaş arasında olan ve yaşı 31-35 yaş arasında olan öğretmenlerin en az ödün verme stilinde strese girdikleri, yaşı 36-40 yaş arasında olan ve yaşı 40'dan fazla olan öğretmenlerin en az kaçınma stilinde strese girdikleri görülmektedir.

10- Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri incelendiğinde; mesleki kıdemi 5 yıla kadar olan, mesleki kıdemi 6-10 yıl arasında olan ve mesleki kıdemi 11-15 yıl arasında olan öğretmenlerin en fazla hükmetme stilinde, mesleki kıdemi 16-20 yıl arasında olan öğretmenlerin en fazla tümleştirme stilinde, mesleki kıdemi 21 yıldan fazla olan öğretmenlerin en fazla uzlaşma stilinde strese girdikleri görülmektedir.

11- Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri incelendiğinde; mesleki kıdemi 5 yıla kadar olan, mesleki kıdemi 6-10 yıl arasında olan ve mesleki kıdemi 11-15 yıl arasında olan öğretmenlerin en az ödün verme stilinde strese girdikleri, mesleki kıdemi 16-20 yıl arasında olan ve mesleki kıdemi 21 yıldan fazla olan öğretmenlerin en az kaçınma stilinde strese girdikleri görülmektedir.

12- Öğretmenlerin okul türüne göre, okul müdürlerinin çatışma yönetim stilini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri incelendiğinde genel lise öğretmenlerinin en fazla tümleştirme ve hükmetme çatışma yönetim stilinde, meslek lisesi öğretmenlerinin en fazla hükmetme çatışma yönetim stilinde strese girdikleri görülmektedir.

13- Genel lise öğretmenleri en az ödün verme ve kaçınma çatışma yönetim stilinde, meslek lisesi öğretmenlerinin en az ödün verme çatışma yönetim stilinde strese girdikleri görülmektedir.

### 6.3 Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Stillerin Öğretmenlerde Oluşturduğu Stres Düzeyi Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar ve Tartışma

1- Okul müdürleri hükmetme stilini kullandığında öğretmenlerin stres düzeyinde artma meydana gelmektedir.

2- Okul müdürleri tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma çatışma yönetim stillerini kullandıklarında öğretmenlerin stres düzeylerinde azalma meydana gelmektedir.

### 6.4 Öneriler

1- Öğretmen algılarına göre okul müdürleri çatışma yönetim stillerinin her birini kullanmaktadır. Bu da okul müdürlerinin çatışma yönetimi konusunda eğitilmiş olmadığını göstermektedir. Okul müdürleri kişiye, ortama ve çatışmanın niteliğine bağlı olarak kendilerini en az sıkıntıya sokacak davranışı sergilemektedir. Okullarda çalışma barışının sağlanması için okul müdürlerinin çatışma yönetimi konusunda hizmet içi eğitimden geçirilmesi gerekmektedir.

2- Okul müdürlerinin çatışma durumunda kendi fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapması ve sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip etmesi bir zamanlar kendilerinin de öğretmen oldukları ve asıl mesleklerinin öğretmenlik olduğu gerçeğini zamanla unuttuklarını göstermektedir. Okul müdürleri yasa ve yönetmelikler çerçevesinde hareket etmeli, çatışma durumunda problemi kişiselleştirmemeli ve her iki tarafı memnun edecek bir çözüm üzerine odaklanmalıdır.

3- Okul müdürlerinin kendilerinden kaçması öğretmenlerde en az stres oluşturan davranıştır. Öğretmenlerin okul müdürü ile karşılaşmaktan çekinmeleri açık bir iletişim eksikliğini göstermektedir. Okul müdürü öğretmenler ile mesai saati içinde ve dışında görüşerek sorunları ile ilgilenmeli ve fikirlerini alarak iletişim yollarını açmalıdır.

4- Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre stres seviyeleri daha fazla çıkmıştır. Okul müdürleri çatışma durumunda kadın öğretmenlere karşı daha dikkatli davranmalı, onları strese sokacak davranışlardan kaçınmalıdır.

5- Yaşı 25'e kadar olan öğretmenlerin en fazla hükmetme stilini algılamaları okul müdürlerinin göreve yeni başlamış genç öğretmenlere karşı pek de hoşgörülü olmadıklarını göstermektedir. Yaşı 25'e kadar olan öğretmenlerin çoğunluğu stajyer öğretmendir. Bu öğretmenlere okul müdürleri tarafından rehberlik yapılmalı ve yol gösterilmelidir. Öğretmenliklerinin ilk yıllarında bu öğretmenler strese sokulup öğretmenlik mesleğine küstürülmemelidir.

6- Meslek lisesi öğretmenlerinin hükmetme stilini genel lise öğretmenlerine göre daha fazla algıladıkları görülmektedir. Meslek liselerinde, kültür dersi (matematik, fizik, kimya, tarih, coğrafya vb.) öğretmenleri ile meslek dersi öğretmenleri bir arada bulunmaktadır ve müdürleri genellikle meslek dersi öğretmenleri olmaktadır. Meslek liselerinde, kültür dersi öğretmenleri ile meslek dersi öğretmenleri öğrenci başarısı üzerine doğal bir çatışma içerisindedirler. Genel (düz) liselerde ise sadece kültür dersi öğretmenleri bulunmakta ve müdürleri de kültür dersi öğretmenlerinden olmaktadır. Meslek liselerinin öğretmen sayıları genel liselerden daha fazladır. Meslek liseleri atölye ve dersliklerden oluşmakta, birim sayısı ve alan olarak genel liselerden daha büyük olmaktadır. Meslek liselerinin genel liselere göre daha karmaşık olan bu yapıları nedeniyle yönetimleri daha zordur. Bu zorlukların yanı sıra Türkiye'de eğitim yönetimi üzerine ciddi bir eğitimin olmaması, meslek lisesi müdürlerinin çatışma durumunda genel lise müdürlerine göre daha fazla hükmetme stilini kullanmalarını ortaya çıkarmaktadır. Meslek liselerinin daha kolay yönetilebilmesi için Milli Eğitim Bakanlığınca gerekli düzenlemeler yapılmalı ve meslek lisesi müdürleri eğitim yönetimi konusunda eğitimden geçirilmelidir.

7- Meslek lisesi öğretmenlerinin genel lise öğretmenlerine göre stres seviyeleri daha fazla çıkmıştır. Meslek liselerindeki meslek dersi öğretmenleri okullarını daha fazla benimserken, kültür dersi öğretmenleri kendilerini meslek liselerine ait hissetmemektedir. Meslek liselerindeki öğrenciler de meslek derslerini daha fazla önemsemekte, kültür derslerini daha az önemsemektedirler. Sınıf geçme sistemine göre öğrenci yıl sonu geçme ortalamasını tutturduğunda kaç dersi zayıf olursa olsun sınıf geçmektedir. Bu durumda öğrenci daha fazla ders kredisine sahip atölye ve meslek derslerine daha fazla önem vermekte, kültür derslerini daha az önemsemektedir. Bu durum özellikle meslek liselerinde görev yapan kültür dersi öğretmenlerinin stres seviyelerini artırmaktadır. Bunun sonucunda meslek liselerinde görev yapan bir çok kültür dersi öğretmeni genel liselere geçmeye

çalışmaktadır. Meslek liselerinde görev yapan okul müdürlerinin bu durumu göz önünde bulundurarak kültür dersi öğretmenlerine çatışma durumunda daha dikkatli yaklaşımları, onları motive edecek faaliyet ve davranışlarda bulunmaları gerekmektedir.

8- Okul müdürlüğüne atanacak öğretmenler doğru kriterlere göre seçilip ve iyi bir eğitimden geçirilerek okul müdürlüğü bir ihtisas mesleği haline dönüştürülmelidir. Bir çok okulda okul müdürleri vekaleten görev yapmaktadır. Vekil okul müdürlerinin yerine yöneticilik eğitimi almış asaleten görev yapacak okul müdürleri atanmalıdır.

9- Günümüzde okul müdürleri, okulun onarımı, bakımı, ihalesi, temizliği vb. eğitim ve öğretim harici bütün işleri ile de ilgilenmektedirler. Böylece okulun öğretmen ve öğrencisine yeterince zaman ayıramamaktadırlar. Okullarda eğitim ve öğretime ayrı bir müdürün, okulun temizliği, bakımı ve onarımı gibi diğer işleri ile ayrı bir müdürün ilgilenmesi okullarda eğitim ve öğretimin daha kaliteli olmasını sağlayacaktır.

**EK**

**Ankete Katılanların Bireysel Özelliklerini Belirleme Formu**

Size verilmiş olan sorular Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı adına yapılacak bir araştırma için sunulmuştur. Çalışmanın güvenilirliği açısından lütfen her soruyu yanıtlayınız ve isim yazmayınız.

Zaman ayırdığınız için teşekkürler:

1. Cinsiyetiniz:  Bay  Bayan
2. Yaşınız:  25 Yaşa kadar  
 26 – 30 Yaş  
 31 – 35 Yaş  
 36 – 40 Yaş  
 40 Yaş ve yukarısı
3. Medeni Durumunuz:  Evli  
 Bekar
4. Lise türü:  Meslek Lisesi  
 Genel (düz) Lise
5. Mesleki kıdeminiz:  5 Yıla kadar  
 6 – 10 Yıl  
 11 – 15 Yıl  
 16 – 20 Yıl  
 21 Yıl ve yukarısı

Aşağıda ast üst çatışmalarda üstler tarafından gösterilen bazı davranış biçimleri yer almaktadır. Bu davranışlardan her birinin müdürünüz tarafından "hangi sıklıkta gösterdiğini" sol taraftaki kutulardan uygun olan birini işaretleyerek belirtiniz. Bu davranışın size oluşturduğu stres düzeyini ise sağ taraftaki kutulardan uygun olan birini işaretleyerek belirtiniz.

MÜDÜRÜNÜZÜN DAVRANIŞI GÖSTERME SIKLIĞI					DAVRANIŞIN SİZDE OLUŞTURDUĞU STRES DÜZEYİ					
Her Zaman (5)	Çoğunlukla (4)	Ara Sıra (3)	Az (2)	Çok Az (1)	DAVRANIŞ BİÇİMLERİ Herhangi bir nedenle aramızda bir farklılık, uyumsuzluk, sorun, anlaşmazlık veya başka bir ifadeyle çatışma olması durumunda okul müdürümüz...	Çok Az (1)	Az (2)	Ara Sıra (3)	Çoğunlukla (4)	Her Zaman (5)
( )	( )	( )	( )	( )		1. Hepimizin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle birlikte incelemeye çalışır.	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	2. Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	3. Bizlerle olan anlaşmazlıkları açığa vurmamaya çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	4. Ortak bir karara ulaşabilmek için bizlerle fikir birliği sağlamaya çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	5. Soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak nitelikte çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	6. Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	7. Sorun yada anlaşmazlığı çözmek için orta yol bulmaya çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	8. Kendi fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	9. Kendi lehine karar çıkarmak için yetkisini kullanır.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	10. Bizim isteklerimizi de dikkate alır.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	11. Bizim isteklerimizi koşulsuz benimser.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	12. Sorunu birlikte çözmemiz için bizlerle bilgi alış-verişi	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	13. Bizlere ödtün verir.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	15. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizleri görüşmeye davet eder.	( )	( )	( )	( )	( )

Aşağıda ast üst çatışmalarda üstler tarafından gösterilen bazı davranış biçimleri yer almaktadır. Bu davranışlardan her birinin müdürünüz tarafından "hangi sıklıkta gösterdiğini" sol taraftaki kutulardan uygun olan birini işaretleyerek belirtiniz. Bu davranışın size oluşturduğu stres düzeyini ise sağ taraftaki kutulardan uygun olan birini işaretleyerek belirtiniz.

MÜDÜRÜNÜZÜN DAVRANIŞI GÖSTERME SIKLIĞI					DAVRANIŞIN SİZDE OLUŞTURDUĞU STRES DÜZEYİ					
Her Zaman (5)	Çoğunlukla (4)	Ara Sıra (3)	Az (2)	Çok Az (1)	DAVRANIŞ BİÇİMLERİ	Çok Az (1)	Az (2)	Ara Sıra (3)	Çoğunlukla (4)	Her Zaman (5)
( )	( )	( )	( )	( )	Herhangi bir nedenle aramızda bir farklılık, uyumsuzluk, sorun, anlaşmazlık veya başka bir ifadeyle çatışma olması durumunda okul müdürümüz...	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	16. Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	17. Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	18. Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	19. Bizim önerilerimize uyar.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	20. Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık yapar.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	21. Sorunun kendisini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	22. Sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	23. Ortak kararlara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	24. Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	25. Bazen yarışma gerektiren bir durumda kazanmak için yetkisini kullanır.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	26. Olumsuz duyguları önlemek için bizlerle olan görüş ayrılıklarını gizler.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	27. Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır.	( )	( )	( )	( )	( )
( )	( )	( )	( )	( )	28. Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için bizlerle çalışmaya çaba gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )

## KAYNAKLAR

Açıkalin, A., Okul Yöneticiliği, Pegem Yayınları, Ankara

Açıkalin, A., 1996, Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Pegem Yayınları, Ankara

Açıkgöz, K., 1994 Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, Kanyılmaz Matbaası, İzmir

Akat I. ve Budak G., 1997, İşletme Yönetimi, İzmir

Alıç, M., 1990, Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No.15, Eskişehir

Aydın, M., 2000 Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayıncılık, Ankara

Balcı, A., 1996, Etkili Okul ve Türkiye’de Uygulanabilirliği, Yeni Türkiye Eğitim Özel Sayısı

Balcı A., 1992, İlköğretimde Öğretimin Niteliğinin Geliştirilmesi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:8, Ankara

Balcı, A., 2000, Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

Başar, H., 1993, Eğitim Denetçisi Roller, Yeterlikleri, Seçilmesi, Yetiştirilmesi. Pe-Gem Yayınları, Ankara

Başaran, İ. E., 1992, Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayınevi, Ankara

Baltaş, A.ve Baltaş Z., 2000, Stres ve Başa Çıkma Yolları İstanbul Remzi Kitabevi, İstanbul



- Baysal A. C. ve Tekarslan E., 1996, Davranış Bilimleri , Avcıol basım yayın
- Bingöl, D. ve Naktiyok, A., 2001, Yönetici Akademisyenlerin Temel stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Yayın No:10, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
- Bursalıoğlu, Z., 1987, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi yayınlanmış araştırma, Ankara
- Çalık,T., 1997, Etkili EğitimYöneticisi, Milli Eğitim Dergisi, Ankara
- Dubrin, A., 1980 Effective Business Psychology, Virginia, Reston Pub. Com.Inc.
- Erdoğan, İ., 1997, İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul
- Eren, E., 2000, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul
- Ertekin,Y., 1993, Stres ve Yönetim,Todaie Yayınları, Ankara
- Gordon J., 1991, A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour, Allyn and Bacon pub
- Gray . L., 1984, Organizational Behaviour: Concepts and Applications , Charles E Merrill pub
- Güçlü, N., 2003, Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerileri, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü yayımlanmış yüksek lisans tezi, Ankara
- Gümüşeli, A. İ., 2001, Öğretmenlerde Stres Yaratan Faktörler, yayınlanmamış araştırma, İstanbul
- Gümüşeli, A. İ., 1994, İzmir İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Estitüsü yayımlanmış doktora tezi, Ankara

<http://dogm.meb.gov.tr>

[http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa\\_id=200&konu=bolum\\_atl](http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=200&konu=bolum_atl)

[http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa\\_id=200&konu=bolum\\_aml](http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=200&konu=bolum_aml)

[http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa\\_id=200&konu=bolum\\_tl](http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=200&konu=bolum_tl)

[http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa\\_id=200&konu=bolum\\_eml](http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=200&konu=bolum_eml)

[http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa\\_id=200&konu=bolum\\_cpl](http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=200&konu=bolum_cpl)

[http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa\\_id=200&konu=bolum\\_metem](http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=200&konu=bolum_metem)

[http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa\\_id=200&konu=bolum\\_tamem](http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=200&konu=bolum_tamem)

[http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa\\_id=200&konu=bolum\\_yetem](http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=200&konu=bolum_yetem)

<http://ktogm.meb.gov.tr>

<http://mevzuat.meb.gov.tr>

<http://ogm.meb.gov.tr>

<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html>, Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973

<http://www.die.gov.tr>

<http://www.evcimen.com/wht004.htm>

<http://www.meb.gov.tr>

<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/agustos/14.htm>

<http://yayim.meb.gov.tr/e-dergiler.htm>

Işıkhan, V., 2004, Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları, Sandal Yayınları, Ankara

Izgar, H. , 2000, Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri, Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Konya

Kabadayı, R, 1982 Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi Hacettepe Üniversitesi Basılmamış Doktora Tezi, Ankara

Karip, E., 2000, Çatışma Yönetimi, Pegem Yayınları, Ankara

Kaya, Y. K., 1991, Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Bilim Yayınları, Ankara

Kılınç, T., 1985, Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri, İşletme Fakültesi Dergisi c.14

Koçel, T., 1999, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul

Kurt, T., 2003, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yöneticilik Davranışları ile Öğretmenin Örgütsel Bağlılığına Etkisi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü yayımlanmış yüksek lisans tezi, Ankara

M.E.B. Yöneticilerin El Kitabı, Ankara

Muchinsky, P. M., 1997, Psychology Applied To Work, ITP, Company

Newstrom, J. W. ve Keith, D., 1993, Organizational Behavior , McGraw-Hill Inc. New York.

Norfolk, D., 2004, İş Hayatında Stres, Form Yayınları, İstanbul

Okutan, M., 1995, Eğitim Araştırmaları, Trabzon

Okutan, M., 1999, Okul Müdürlerinin İdari Davranışları, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fatih Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü tarafından düzenlenen 8. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresine sunulan bildiri metnidir, Trabzon

Özdemir, S., 1995, Öğretmen Örgütlenmesine Bir Bakış. Müfettis Adayları Üzerine Bir Araştırma. Bilgi Çağında Eğitim. Eğitim, Bilim ve Kültür Dergisi, Ankara

Özden, Yüksel, Eğitimde Dönüşüm, PEGEM Yay.,Ankara

Peker, Ö. ve AYTÜRK, N., 2000, Etkili Yönetim Becerileri, Yargı Yayınevi, Ankara

Rahim, M. A., 1982, Managing Conflict In Organizations, Ch:3, Intrapersonal Conflict

Rahim, M. A., 1982, Managing Conflict In Organizations, Ch:4, Intrapersonal Conflict

Rowden, R. W., 2000, The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviours And Organizational Commitment, Leadership & Organization Development Journal, Vol:21, No:1

Rowshan, A., 2005, Stres Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul

Shultz, E. R., 1952, Keeping up Teacher Morale, Nations Schools

Sözen, D., 2002, Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmen Stres Düzeylerine Etkisi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayımlanmış yüksek lisans tezi, İstanbul

Steers, R., 1981, Introduction to Organizational Behaviour, Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company

Şahin, N. H., 1998, Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara

Taymaz, H., 2000, Okul Yönetimi, Pegem Yayınları, Ankara

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 1997

Umstot D. D.,1987, Understanding Organizational Behaviour, West publishing company

Ünal, S., 1998, Öğretmenleri İşe Gütülemde Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların Değerlendirilmesi, Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Eğitim Bölümü yayımlanmış makale, İstanbul

Weissenberg, Peter, 1971, Introduction to Organizational Behavior , Intent Educational Publishers, London

Weber, R., 1972, Time and Management, Van Nostrand Reinhold co., New York



**ÖZGEÇMİŞ**  
**İsmail ŞAHAN**

**Kişisel Bilgiler:**

Doğum Tarihi : 25.12.1974  
Doğum Yeri : İstanbul  
Medeni Durumu : Evli

**Eğitim:**

İlkokul 1980–1985 Şair Baki İlkokulu  
Ortaokul 1985–1988 Topkapılı Mehmet Bey Ortaokulu  
Lise 1988–1992 Sultanahmet Teknik Lisesi  
Lisans 1993–1997 Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi  
Elektrik Öğretmenliği  
Yüksek Lisans 2005-D.E. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bil. Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı

**Çalıştığı Kurumlar:**

1996-1998 Sultanahmet Anadolu Teknik Lise,  
Teknik Lise ve Endüstri Meslek Lisesi  
Elektrik Öğretmeni  
1998-1999 Bayburt Anadolu Teknik Lise,  
Teknik Lise ve Endüstri Meslek Lisesi  
Yedek Subay Öğretmen  
1999-2003 Sultanahmet Anadolu Teknik Lise,  
Teknik Lise ve Endüstri Meslek Lisesi  
Elektrik Öğretmeni  
2003- D.E. Sultanahmet Anadolu Teknik Lise,  
Teknik Lise ve Endüstri Meslek Lisesi  
Müdür Yardımcısı