

**T.C.  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

**Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ve Çatışma  
Yönetimi Konusunda Görüşleri**

**Selime CASİADİ  
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Danışman  
Prof. Dr. Hasan ARSLAN**

**Çanakkale  
Ocak, 2017**

## Taahütname

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "**Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Konusunda Görüşleri**" adlı yapmış olduğum bu çalışmanın, tarafımca, bilimsel ahlaka ve bilimin değerlerine aykırı düşecek bir yardım almadan yazıldığını ve araştırmada yararlanılan eserlerin kaynakçada bölümünde gösterilenlerden oluştuğunu, bu eslere atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



..13..101/2017

Selime CASIADI

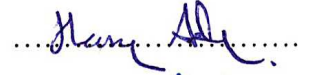


Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Onay

Selime CASIADI tarafından hazırlanan çalışma, 13/01/2017 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda jüri tarafından başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Referans No : 10139696.....

	Akademik Unvan	Adı SOYADI	İmza
Danışman	Prof. Dr.	Hasan ARSLAN.	
Üye	Doç. Dr.	İlknur MAYA.	
Üye	Yrd. Doç. Dr.	Mehmet Ali HAMEDOĞLU.	
Üye	.....	.....	.....
Üye	.....	.....	.....

Tarih: 13.01.2017

İmza: 

Prof. Dr. Salih Zeki GENÇ  
Enstitü Müdürü

## Önsöz

İletişim kurmayı bilmiyorsanız, çatışmanın ya öznesi olursunuz ya da nesnesi. Yani illaki çatışmadan etkilenirsiniz. İletişim problemleri çatışmanın tek nedeni değildir elbette; ancak önemli bir bölümünü oluşturur.

İşbirliği ve etkileşim halinde çalışılan okullarda da, yöneticiler iletişim kurabildikleri ölçüde, örgütsel birliği sağlayabilir ve çatışmaları iyi yönetebilirler. Okul gibi karmaşık yapıya sahip bir örgütü ayakta tutabilmek ve daha da önemlisi, verim alabilmek için okul müdürüne büyük iş düşmektedir. Okul müdürlerinin çatışmaları yönetirken kullandıkları iletişim tarzları, okulda düzenin sağlanmasına katkıda bulunarak, zamanla eğitimde verimliliği arttırabilir. Bu sebeple eğitim yönetimi gibi önemli bir yükü omuzlamış olan okul müdürlerinin sağlıklı iletişim kurabilmeleri ve çatışma yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.

Okul müdürlerine katkı sağlayacağını düşündüğüm bu çalışmamda, öncelikle, yoğun olduğu dönemlerde bile bana vakit ayırarak destek olan sayın hocam Prof. Dr. Hasan ARSLAN'a teşekkür ederim.

Bazılarının imkansız dediği şartlarda emek verdiğim bu çalışmamın birçok aşamasında benim yanımda ve her zaman da destekçim olan canım annem Fatma GÖK'e çok teşekkür ederim.

Çalışmam esnasında gösterdiği sabır ve ayrıca paylaştığı fikirleri için sevgili eşim Nicolae CASIADI'ye teşekkür ederim.

Ve en yoğun, en yorgun dönemlerimde, gülen yüzleri ile bana enerji veren, beni motive eden 5 yaşındaki sevgili kızım Ayşe Mira ve 1 yaşındaki oğlum Umut'a teşekkür ediyorum.

Çanakkale, 2017

Selime CASIADI

## Özet

Bu çalışma, öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin iletişim tarzları ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin ne seviyede olduğunu tespit etme ve öğretmen görüşlerinin cinsiyet, hizmet süresi, çalıştıkları okul türü (ilkokul, ortaokul, lise), eğitim durumları, okul müdürü ile çalışılan süre, branş değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemi, 2015-2016 Eğitim öğretim yılında İstanbul ili, Beykoz ilçesinde resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan 362 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler, kişisel bilgi formu, iletişim tarzları ölçeği ve çatışma yönetimi stratejileri ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Ölçekler, kurumdaki öğretmenlerin demografik özellikleri ile ilgili 6, yöneticilerin iletişim tarzları ile ilgili 20 ve çatışma yönetimi stratejileri ile ilgili 18 soru olmak üzere toplamda 44 sorudan oluşmaktadır. Verilerin analizi IBM SPSS 20 versiyonu kullanılarak hazırlanmıştır. Ölçek puanlarının normallik varsayımlarının test edilebilmesi için Kolmogrov Smirnov Testi uygulanmıştır. Ölçek puanlarının normallik varsayımının sağlanmadığı tespit edildiği için, karşılaştırmalarda Kruskal Wallis-H Testi ve Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Anlamlı fark gözlenen gruplarda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için yine Mann Whitney U Testi'nden yararlanılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için Spearman Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, öğretmen algıları, okul müdürlerinin iletişim tarzları ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin, pozitif yönlü ve orta kuvvette olduğu yönündedir. Öğretmen görüşlerine göre, yöneticiler eğitici iletişim tarzını, bilgi sağlayıcı, değerlendirici ve etkileyici iletişim tarzına göre daha az kullanmaktadırlar. Çatışma yönetimi stratejilerinden ise uyma-uzlaşma stratejisini daha fazla kullanmaktadırlar. İletişim tarzları ve çatışma yönetimi stratejileri konusundaki öğretmen görüşleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine ve eğitim durumlarına göre farklılaşmamaktadır. İletişim tarzlarına yönelik öğretmen görüşleri,

öğretmenlerin hizmet sürelerine, branşlarına ve okul türüne göre farklılaşırken; okul müdürüyle çalışılan süreye göre farklılık göstermemektedir. Çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen görüşleri, görev yaptıkları kurum, okul müdürüyle çalıştıkları süre ve hizmet sürelerine göre farklılaşmaktayken; öğretmenlerin branşlarına göre farklılık göstermemektedir.

**Anahtar Sözcükler:** İletişim Tarzları, Çatışma Yönetimi Stratejileri, Öğretmen Görüşleri, Okul Müdürleri



## **Abstract**

This research paper aims to determine the levels of the relationship between school headmasters' communication style and their conflict management strategies seen from teachers' perspective. It also seeks to find out whether a number of factors such as gender, service period, type of school (primary, secondary or high school), respondents' level of education, how long had he/she been working with that headmaster, the field of study etc. does influence in any way teacher's opinion on this matter.

A screening method was employed in this research, based on a questionnaire, which was handed out to 362 teachers from different types of schools in Beykoz District of Istanbul. In this questionnaire, three forms were used to collect the data: one for personal information, another for communication style and yet another for conflict management strategies. Of the total of 44 questions, 6 aim at reflecting the demographic patterns of the respondents, 20 questions are about communication style and 18 questions seek to find out what strategies, if any, do headmasters use to settle a dispute i.e. conflict management strategies.

Data collected from questionnaires was manually typed into and analysed using IBM SPSS 20 version of data analyses software. To check the normality of the scores from the questionnaires Kolmogorov – Smirnov test have been used. Since it turned out that the normality assumption failed, Kruskal Wallis-H and Mann Whitney U tests had been used to compare the data.

I drew upon Mann Whitney U test determine which groups are responsible for differences in those groups where any meaningful difference was observed. Spearman Correlation Analyses method was used to find out the relation across the questionnaires.

The research data reveal that teachers tend to evaluate headmasters' communication style and their conflict management strategies in a positive-to-moderate way. According to respondent teachers' views, management staff tend to adopt more providing information, evaluative

(assessing) and convincing communication styles more often than the training style. As to conflict management strategies, they mostly adopt compliance-compromise strategy. Respondents' view on their headmaster's communication style and conflict management strategy show no variation regardless of respondent's gender and education level.

While opinions about communication style differ in terms of a teacher's experience, the subject he/she is teaching and the type of the school; the period of collaboration, i.e. how long he/she had been working with a certain headmaster seems to make no difference. As to conflict management strategies, the results reveal that respondent teachers' opinion on this matter varies in terms of institution they work for, collaboration period and their experience (service length); while the subject field that he/she teaches does not influence the opinion in any way.

**Key Words:** Communication Style, Conflict Management, Teachers' Views, Headmasters



## İçindekiler

Önsöz .....	i
Özet .....	ii
Abstract.....	iv
İçindekiler.....	vi
Kısaltmalar.....	xi
Tablolar Listesi.....	xii
Şekiller Listesi.....	xv
Bölüm I: Giriş.....	1
Araştırma Konusu.....	1
Araştırmanın Nedenselliği.....	1
Araştırmanın Amacı.....	3
Araştırmanın Problem Cümlesi.....	4
Araştırmanın Alt Problemleri.....	4
Sayıtlar.....	5
Sınırlılıklar.....	5
Araştırmanın Önemi.....	5
Bölüm II : Kavramsal Çerçeve.....	7
İletişim.....	7
İletişim Süreci.....	7
İletinin Algılanması.....	8
Güven Oluşturma.....	8
Dinleme.....	8
İletişimin Unsurları.....	9
Kaynak.....	9
İleti.....	9
Kanal.....	10
Alıcı.....	10
Dönüt.....	11

İletişim Türleri.....	11
Sözlü İletişim.....	11
Sözsüz İletişim.....	11
Yazılı İletişim.....	11
Kişinin Kendisiyle İletişimi.....	12
Kişilerarası İletişim.....	12
Kitle İletişim.....	12
Formal İletişim.....	13
İnformal İletişim.....	13
İletişim Modelleri.....	14
YönetSEL İletişim.....	14
Örgütsel İletişim Becerileri.....	15
Tek Yönlü İletişim.....	17
İki Yönlü İletişim.....	18
Etkili İletişim Yolları.....	19
Örgütsel İletişimde Karşılaşılan Engeller.....	19
İletişimin İşlevleri.....	20
Bilgi Sağlayıcı İletişim.....	20
Etkileyici-İnandırıcı İletişim.....	20
Eğitici ve Öğretici İletişim.....	20
Birleştirici İletişim.....	20
Çatışma ve Çatışma Yönetimi.....	21
Çatışma Kavramı.....	21
Çatışma Nedenleri.....	22
Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar.....	26
Geleneksel (Klasik) Yaklaşım.....	26
Davranışsal (İnsan İlişkileri) Yaklaşımı.....	26
Modern (Etkileşimci) Yaklaşım.....	27
Çatışmanın Evreleri.....	28
Basit Farklılık.....	28

Anlaşmazlık.....	29
Uzlaşmazlık.....	29
Zıtlaşma.....	29
Yasal Çekişme.....	29
Şiddet ve Kavga.....	30
Çatışma Türleri.....	30
Duyuşsal Çatışma.....	30
Çıkar Çatışması.....	30
Değer Çatışması.....	30
Bilişsel Çatışma.....	30
Amaç Çatışması.....	30
Esas Çatışma.....	31
Gerçekçi ya da Gerçekçi Olmayan Çatışma.....	31
Kurumsallaşmış ya da Kurumsallaşmamış Çatışma.....	31
Cezalandırıcı Çatışma.....	31
Yanlış Atfedilen Çatışma.....	31
Yanlış Yöneltilen Çatışma.....	31
Birey içi Çatışma.....	31
Bireyler arası Çatışma.....	32
Grup içi Çatışma.....	32
Gruplar arası Çatışma.....	32
Çatışmanın Sonuçları.....	32
Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejiler.....	36
Bütünleştirme.....	36
Uyma-İtaat Etme.....	37
Uzlaşma.....	38
Üstünlük Kurma.....	38
Kaçınma.....	39
Çatışma Sürecinde İletişim.....	40
Bölüm III : Yöntem.....	42

Araştırma Modeli.....	42
Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	42
Veri Toplama Araçları ve Yöntem.....	43
İletişim Tarzları Ölçeği.....	43
Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği.....	44
Puan Skalası.....	44
Güvenirlilik Skalası.....	45
Çalışmanın Analizi Hakkında.....	45
Geçerlik Çalışmaları.....	46
Faktör Analizi.....	46
Normallik Testi.....	53
Bölüm IV: Bulgular ve Yorumlar.....	55
Okullarda görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin iletişim tarzları ile çatışma yönetimi stratejileri arasında ne seviyede bir ilişki olduğuna dair bulgular.....	55
Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerilerinin ne seviyede olduğuna dair bulgular.....	55
Okul müdürlerinin iletişim tarzlarına yönelik öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulgular.....	58
Okul müdürlerinin iletişim tarzlarına yönelik öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin kıdemlerine (hizmet sürelerine) göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulgular.....	59
Okul müdürlerinin iletişim tarzlarına yönelik öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulgular.....	64
Okul müdürlerinin iletişim tarzlarına yönelik öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulgular.....	67
Okul müdürlerinin iletişim tarzlarına yönelik öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin okul müdürüyle çalıştıkları süreye göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulgular.....	69
Okul müdürlerinin iletişim tarzlarına yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlerin branşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulgular..	70
Okul müdürlerinin çatışma yönetimi becerilerinin ne seviyede olduğuna ve okul müdürlerinin çatışmaları yönetmede hangi stratejileri kullanmakta olduğuna dair bulgular.....	72
Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen	74

görüşleri öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulgular.....	
Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin kıdemlerine (hizmet sürelerine) göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulgular.....	77
Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulgular.....	79
Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlerin eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulgular.....	82
Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlerin okul müdürüyle çalıştıkları süreye göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulgular.....	83
Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlerin branşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulgular.....	86
Bölüm V: Sonuç ve Öneriler.....	88
Sonuçlar.....	89
Öneriler.....	92
Araştırmacılara Öneriler.....	93
Kaynakça.....	95
Ekler.....	102
Özgeçmiş.....	106

## Kısaltmalar Listesi

İTÖ	: İletişim Tarzları Ölçeği
ÇYSÖ	: Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği
N	: Denek sayısı
$\bar{x}$	: Aritmetik ortalama
Ss	: Standart Sapma
Sd	: Serbestlik Derecesi
t	: t değeri
f	: f değeri
p	: Anlamlılık düzeyi
$x^2$	: ki kare
F 1-2-3	: Faktör 1-2-3

## Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
1	Çatışmaya İlişkin Yanılgılar ve Gerçekler.....	33
2	Demografik Değişkenler.....	43
3	Puan Skalası.....	45
4	Güvenirlilik Skalası.....	45
5	İletişim Tarzları Ölçeği' ne Ait Faktör Analizi Bulguları.....	47
6	İTÖ Toplam Varyans Açıklanma Oranı.....	48
7	İTÖ Maddelerinin Faktör Yük Değerleri.....	49
8	Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği' ne Ait Faktör Analizi Bulguları.....	50
9	ÇYSÖ Toplam Varyans Açıklanma Oranı.....	51
10	ÇYSÖ Maddelerin Faktör Yük Değerleri.....	52
11	Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi.....	53
12	İletişim Tarzları Ölçeği ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Arasındaki İlişki - Spearman's rho - Korelasyon Analizi.....	55
13	İletişim Tarzları Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Bilgileri.....	56
14	İletişim Tarzları Ölçeği Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Bilgileri.....	57
15	İletişim Tarzları Ölçeği Bilgi Sağlayıcılık, Değerlendiricilik, Eğiticilik, Etkileycilik Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	58
16	İletişim Tarzları Ölçeği Bilgi Sağlayıcılık, Değerlendiricilik, Eğiticilik, Etkileycilik Puanlarının Hizmet Yılı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	60
17	İletişim Tarzları Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Hizmet Yılı Değişkenine Göre Hangi Gruplarda Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	61
18	İletişim Tarzları Ölçeği Bilgi Sağlayıcılık, Değerlendiricilik, Eğiticilik, Etkileycilik Alt Boyut Puanlarının Görev Yapılan Kurum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	64
19	İletişim Tarzları Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Görev Yapılan Kurum Değişkenine Göre Hangi Gruplarda Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	66

20	İletişim Tarzları Ölçeği Bilgi Sağlayıcılık, Değerlendiricilik, Eğiticilik, Etkileycilik Puanlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	68
21	İletişim Tarzları Ölçeği Bilgi Sağlayıcılık, Değerlendiricilik, Eğiticilik, Etkileycilik Puanlarının Okul müdürü ile Çalışılan Süre Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	69
22	İletişim Tarzları Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	70
23	Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Bilgileri.....	72
24	Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Bilgileri.....	74
25	Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Hükmetme, Kaçınma, Uyma-Uzlaşma Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	75
26	Çatışma Yönetimi Stratejileri Hükmetme, Kaçınma, Uyma-Uzlaşma Puanlarının Hizmet Yılı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	76
27	ÇYSÖ Alt Boyut Puanlarının Hizmet Yılı Değişkenine Göre Hangi Gruplarda Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	78
28	Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Hükmetme, Kaçınma, Uyma-Uzlaşma Alt Boyut Puanlarının Görev Yapılan Kurum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	79
29	Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Alt Boyut (Hükmetme, Uyma-Uzlaşma) Puanlarının Görev Yapılan Kurum Değişkenine Göre Farklılaştığı Grupları Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	81
30	Çatışma Yönetimi Stratejileri Hükmetme, Kaçınma, Uyma-Uzlaşma Puanlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	82
31	Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Hükmetme, Kaçınma, Uyma-Uzlaşma Puanlarının Okul Müdürü ile Çalışılan Süre Değişkenine	83



Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan  
Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

32	Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Hükmetme ve Kaçınma Alt Boyut Puanlarının Okul Müdürü İle Çalışılan Süre Değişkenine Göre Farklılaştığı Grupları Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	85
33	Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Hükmetme, Kaçınma, Uyuma-Uzlaşma Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları.....	86



## Şekiller Listesi

Şekil Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
1	Gönderici ve alıcının ortak deneyim alanı.....	10
2	Tek yönlü iletişim.....	18
3	Çift yönlü iletişim.....	18
4	Örgütsel çatışma ve örgütsel performans arasındaki ilişki.....	28



## **Bölüm I**

### **Giriş**

Bu bölüm, yapılan araştırmanın konusu, nedenselliği (problem durumu), amacı, önemi ve araştırma sorularını (Problem ve alt problemler) içermektedir.

#### **Araştırma Konusu**

Bu araştırmanın konusunu, okul örgütünü her yönüyle ayakta tutarak eğitim öğretimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesini sağlamakla görevli okul müdürlerinin iletişim becerileri ve örgütsel yapıda çıkan çatışmaların yönetimi hakkında öğretmen görüşleri oluşturmaktadır. Okul örgütünde çıkan çatışmaların etkili bir şekilde çözümü konusunda son karar merci okul müdürleri olduğu için çalışma, sadece okul müdürlerini kapsamaktadır. Yöneticilerin de kendi aralarında olası çatışma durumları göz önüne alındığından, müdür yardımcıları çalışma konusu kapsamı dışında bırakılmaktadır.

#### **Araştırmanın Nedenselliği (Problem Durumu)**

İletişim, insanlık için zamanın her döneminde büyük öneme sahip olmuştur. İnsanlar kendilerince bir iletişim kurma yolunu denemiş ve bir şekilde başkalarıyla iletişime geçmenin yolunu bulmuştur tarih boyunca. Çünkü insanoğlu çevresinde olup bitenleri anlayabilmek ve kendi düşüncelerini de başkalarına aktarabilme ihtiyacını hissetmiştir hep. Zamanla topluluk halinde, örgütsel olarak yaşamaya başlayan insanlar için iletişim vazgeçilmez bir hal almıştır. Çoğu kez kopuk ya da dağınık görünen ilişkiler, iletişim yoluyla, belli bir şekilde düzenlenerek, örgütsel amaçlar ve bireysel amaçlar arasında bir denge kurulur. Bu birleştirici niteliği ile iletişim, canlı bir varlığın 'kan damarları' gibi örgütsel yapının 'çimento'sudur (Erdoğan, 2006:94).

Güneş (2011)'e göre iletişim, insanın hem fiziksel, hem de psikolojik ihtiyaçlarının sonucudur. Bu ihtiyaçlarının giderilmemesi ve sorunlarının çözümü için gerekli olan tartışma

becerilerine sahip olmayan toplumlarda, sorun çözmek amacıyla başlatılan etkileşim, çok geçmeden zıtlasma ve çatışmaya dönüşür (Güneş, 2011). Bu nedenle, etkili iletişim becerilerine sahip olmayan, etkileşim kuramayan toplumlarda çatışmaların seviyesinin de fazla olması kaçınılmazdır.

Dökmen (2006)'e göre etkili bir iletişim için ortamdaki mevcut çatışmaların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Çatışmaların kaldırılarak, iletişim halinde olduğumuz kişilerle empati kurabildiğimiz ölçüde, insanlar tarafından sevilen ve başarılı bir birey haline gelebiliriz.

Örgütler belli bir sistemin içerisinde, o örgütün amaçları doğrultusunda var olmaktadır ve iletişim kurmadan da sistemin düzeni ve devamı sağlanamaz. Sistem belirli kanunlara göre ve bir amaca dönük olarak çalışır. Bu nedenle birlik ve bütünlük özelliği gösterir (Bursalıoğlu, 2012:62). Bu birlik ve bütünlüğü sağlayabilmek için de sistem içerisindeki örgüt üyeleri arasında iletişimin kuvvetli olması gerekmektedir. Bir örgüt olarak okulda da sistemin düzeni ve olumlu örgüt iklimi oluşturulabilmesi için sağlıklı iletişimin sağlanması şarttır. Bu konuda okul yöneticilerine, özellikle de okul müdürüne büyük iş düşmektedir. Öğretmenlerle etkileşime girerek, okul ikliminde gelişme ve öğretmenlerin yeterlilik duygularını olumlu yönde etkileyerek okulda verimliliği artırma yöneticilerin asıl görevleri olmuştur (Okutan, 2003). Çünkü yöneticilerden, farklı değerlere sahip insanlar ile uyum içerisinde çalışabilmesi, diğer insanların taleplerini dikkate alabilmesi ve farklı kişilikleri kabul edebilmesi beklenmektedir (akt: Aydoğan ve Kaşkaya, 2010). Buna rağmen aynı ortamda bulunan okul çalışanlarının gerek kişilik yapılarındaki, gerekse beklentilerindeki farklılıklar nedeniyle çatışmaların olması kaçınılmazdır. İnsanların farklılıklarından dolayı, bir sosyal ortamda eğer çatışma yoksa yeterli etkileşimin de olmadığı anlamına gelebilir bu (Ramani&Zhimin, 2010).

Çatışma, tek başına iyi ya da kötü diye nitelenemez. Önemli olan, çatışmanın yapıcı bir şekilde mi, yoksa yıkıcı bir şekilde mi ele alındığı ve yönetildiğidir (Deutsch&Coleman,

2006). Yani örgütsel çatışma örgüte yarar sağlayacağı gibi, iyi yönetilmediği takdirde zarar da verebilir niteliktedir. Bu nedenle çatışmanın örgüte yarar ve zararlarının neler olabileceğinin iyi bilinmesi ve zararlarını yarara dönüştürecek biçimde yönetilmesi gerekmektedir (Arslan &Polat, 2004:434).

Alan yazın incelendiğinde, yöneticilerin iletişim becerileri ve çatışma yönetimiyle ilgili, her iki konuda da ayrı ayrı birçok çalışmaya ulaşılmıştır. İletişim becerileriyle ilgili; Şahin (2014), Çelik (2013), Fidan (2013), Önsal (2012), Gökkaya (2009), Orta (2009), Eraslan (2008), Coşkuner (2008), Şen (2008), Uzun (2008), Gürsun (2007), Ateş (2005) ve Şimşek (2003) bu çalışmalardan bazılarıdır. Çatışma yönetimi ile ilgili; Yiğit (2015), Kapıcı (2015), Himmetoğlu (2014), Çatakdere (2014), Karataş (2014), Yıldızoğlu (2013), Akgül (2011), Fırat (2010), Kırçan (2009), Yavuzyılmaz (2008) bu çalışmalardan bazılarıdır. Ancak incelemelerde, iletişim ve çatışmanın birbiriyle yakından ilgili konular olduğu ve yöneticilerin sahip oldukları iletişim becerilerinin, çatışmaların yönetiminde önemli bir yere sahip olduğu görülmüştür. Buna karşın yöneticilerin iletişim becerileri ve çatışma yönetimini birlikte ele alan sınırlı sayıda çalışma yapıldığı görülmüştür: Kaymak (2015), Demirkaya (2012), Tekkanat (2009), Topluer (2008), Şahin (2007).

Okullarda çatışmaların etkili olarak yönetilmesi, sağlıklı iletişim kurma ile mümkündür. Çatışmaları yönetmede önemli rolü olan okul müdürlerinin de iletişim becerilerinin iyi seviyede olması gereklidir. Bu çalışma da, okul müdürlerinin hem iletişim becerileri, hem de çatışma yönetimi stratejileri konusunda öğretmenlerin görüşlerini almak; eğitim ortamında bu konularda sorunların çözümüne ışık tutmak; alan yazında sınırlı sayıda bulunan çalışmalara farklı açılardan (iletişim becerileri ve çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin seviyesini belirtmek vs.) katkıda bulunmak amacıyla yapılmıştır.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı; İstanbul ili Beykoz ilçesindeki okullarda görev yapan okul müdürlerinin iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen görüşlerini belirlemek; öğretmenlerin görüşlerinde cinsiyet, kıdem, okul müdürüyle çalıştıkları süre, eğitim durumları, branşları (sınıf öğretmeni ya da branş öğretmeni olma durumları) ve çalıştıkları okulun türüne (ilkokul, ortaokul, lise) göre farklılaşma düzeyini saptamak; ve yine öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin iletişim tarzları ile çatışma yönetimi stratejileri arasında ne seviyede bir ilişki olduğunu incelemektir.

### **Araştırmanın Problem Cümlesi**

Okullarda görev yapan öğretmenlere göre, okul müdürlerinin iletişim tarzları ile çatışma yönetimi stratejileri arasında ne seviyede bir ilişki vardır?

### **Araştırmanın Alt Problemleri**

1. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ne seviyededir?
2. Okul müdürlerinin iletişim becerileri öğretmenlerin algılarına göre;
  - a) Cinsiyetlerine,
  - b) Kıdemlerine (hizmet sürelerine),
  - c) Çalıştıkları okulun türüne (ilkokul, ortaokul, lise)
  - d) Eğitim durumlarına
  - e) Okul müdürü ile çalıştıkları süreye
  - f) Branşlarına
 farklılaşmakta mıdır?
3. Okul müdürlerinin çatışma yönetimi becerileri ne seviyededir?
4. Okul müdürleri çatışma yönetiminde hangi stratejileri kullanmaktadırlar?

Okul müdürlerinin çatışma çözüm stratejileri öğretmenlerin görüşlerine göre;

- a) Cinsiyetlerine,
- b) Kıdemlerine (hizmet sürelerine),
- c) Çalıştıkları okulun türüne (ilkokul, ortaokul, lise)
- d) Eğitim durumlarına
- e) Okul müdürü ile çalıştıkları süreye
- f) Branşlarına

farklılaşmakta mıdır?

5. Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin iletişim tarzları ile çatışma yönetimi stratejileri arasında nasıl bir ilişki vardır?

#### **Sayıtlar**

1. Araştırmaya katılacak öğretmenlerin, verilen ifadelerin tamamını okuyarak ve anlayarak cevaplayacakları varsayılmıştır.
2. Araştırmaya katılacak öğretmenlerin ölçekleri yanıtlarken gerçek duygu ve düşüncelerini belirttikleri varsayılmıştır.
3. Araştırmaya katılacak öğretmenlerin ölçekleri yanıtlamak için yeterli vakit ayıracakları ve böylece daha güvenilir cevaplar verecekleri varsayılmıştır.

#### **Sınırlılıklar**

1. Bu çalışma, 2015-2016 Eğitim Öğretim yılında İstanbul ili Beykoz ilçesinden alınan örnekleme göre, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.
2. Araştırma, hazırlanan ölçeklere verilen cevaplardan elde edilen verilerle sınırlıdır.

#### **Araştırmanın Önemi**

Örgütsel iklimin olumlu olabilmesi için, örgüt içerisindeki bireylerle etkili iletişim kurabilmek gerekmektedir. Etkili iletişimin yöneticiler için önemli olmasının iki nedeni vardır: Birincisi, yöneticilerin, yönetim sürecini planlaması, organizasyonu ve kontrolü



açısından önemli olmasıdır. İkincisi; yöneticilerin iletişim etkinlikleriyle zamanlarının büyük bir kısmını geçiriyor olmalarıdır. (Aydoğan ve Kaşkaya, 2010). İletişimin önemi konusunda farkındalık sahibi olan okul yöneticileri ise okullarda olumlu örgüt iklimi oluşturabilirler. Olumlu okul iklimi de okulda, hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin başarısını arttırarak eğitimde verimliliği de arttıracaktır. Çatışmanın meydana gelmesinde önemli etkenlerden biri de iletişim yetersizliğidir. Örgütsel birimler arasında da iletişimin yeterli olmaması, örgütsel çatışmanın esas nedenleri arasında yer almaktadır. (Kwahk ve Kim, 1998).

Bu araştırma, yöneticilerin, öğretmenlerin görüşlerine göre, kendilerini iletişim tarzları ve çatışmaları çözme stratejileri açısından değerlendirebilmeleri ve böylece eğitim öğretimde verimliliği arttırabilmeleri açısından önem taşımaktadır. Bir bakıma, okullarda iletişim sorunları ve buna bağlı çatışmalar konusunda farkındalık yaratması yönünden önemli olduğu ve bu farkındalığın da yapılacak olan diğer çalışmalara kaynak oluşturabileceği düşünülmektedir.

## Bölüm II

### Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde iletişim, çatışma ve çatışma yönetimi kavramlarına ve bu kavramlara bağlı diğer önemli unsurlara alt başlıklar şeklinde yer verilmiştir.

#### İletişim

İletişim kavramının, alan yazın incelendiğinde çok farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bir tanımda iletişim, insanların çevreyi etkileyebilme, varlığını ifade edebilme, amaçlarını gerçekleştirebilme ve gereksinimlerini karşılayabilme aracı olarak belirtilmiştir (Gökçe&Baskan, 2012). Metts (2004, s. 4-7,) iletişimin kültür içinde inşa edilen, şekillenen, nesiller arasında aktarımı sağlayan ve kültürel değerlerden, normlardan, sosyal rollerden vb. etkilenen bir yapı olduğunu belirtmiştir. İletişim, organizasyon üyeleri tarafından bilgilerin anlaşılabilir sembollerle ifade edilmesi ve organizasyon içerisine aktarılması işidir (Eraslan, 2008). Ayrıca iletişim, bir zihnin diğer zihinleri etkileme yolları şeklinde tanımlanabilir ve sadece yazılı ve sözlü konuşmaları değil, müzik, resim, heykel, tiyatro, bale, dans gibi bütün insan davranışlarını da içeren bir kavramdır (Ergin, 2010). İletişim ayrıca, insan davranışlarını değiştirebilmek amacıyla, her türlü kavram ve sembolün iletilme süreci olarak tanımlanabilir (Bursalıoğlu, 2010). Karip (2013: s.99)'e göre iletişim, en az iki kişi arasında sözel ya da sözel olmayan iletilerin sunulması ve alınması sürecidir.

Tüm tanımlara bakıldığında iletişim, insanların yazılı ve yazılı olmayan mesajları birbirlerine aktarma biçimi ve süreci olarak tanımlanabilir.

**İletişim süreci.** İletişim karmaşık, simgesel, hem kapsam hem de ilişki boyutu olan etkileşimsel bir süreçtir (Aydın, 2010:149). Diğer yandan iletişim, yönetim sürecinde bireyin hem etkilediği hem de etkilendiği önemli bir süreçtir (Aydoğan ve Kaşkaya, 2010).

Geniş anlamda iletişim süreci, insan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılır (akt: Uzun, 2008).

Sözcükler kendi başına bir anlam taşımaz. Sözcüklerin anlamı nasıl bir yüz ifadesiyle, hangi ortamda hangi iletiye tepki olarak ve nasıl bir ses tonuyla söylendiğine bağlı olarak değişebilir. Karşıdaki kişiye “çok zekisin” derken bu iki sözcük söyleniş biçimine göre “gerçek bir budalasin” anlamına gelebilir. Karşı taraf iletiyi alırken, onu algıladığı biçimde yorumlar ve anlam verir. Karşı tarafın algısı iletiyi gönderen tarafın ses tonu, fizyolojik duruşu ve hareketlerine bağlı olduğu kadar, iletiyi alanın iletinin aktarıldığı andaki psikolojik durumuna, beklentilerine ve geçmiş yaşantılarına da bağlıdır. (Karip, 2013:99)

**İletinin algılanması.** İletişim kurarken, seslerin aynen kopyalanması ya da herhangi bir araç yardımıyla kaydedilmesi yoluyla iletinin objektifliği yansıtılabilir. Aksi takdirde algılanan gerçek, objektif iletiden farklı olabilir (Karip, 2013). İletiyi alan, o anki psikolojik durumuna ya da kültürel geçmişine bağlı olarak, iletiyi farklı şekillerde algılayabilir veya yorumlayabilir. Alıcıdan kaynaklanan bu gibi nedenlerden dolayı iletinin objektifliğinden söz etmek mümkün olamayabilir. İletinin doğru iletilebilmesi, sağlıklı bir iletişimin gerçekleşebilmesi için alıcının da iletiyi almaya hazır olması gerekmektedir.

**Güven oluşturma.** İletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için, iletiyi gönderenle alan arasında karşılıklı güven duygusunun oluşması gerekmektedir. Her iki tarafın da ortak geçmişe, yaşantıya veya paylaşımlara sahip olması karşılıklı güvenin oluşmasını kolaylaştırıcı etkiye sahiptir.

**Dinleme.** Sağlıklı ve iyi ilişkiler kurmak ve kurulan bu ilişkileri devam ettirebilmek, dinleme yeteneğine bağlıdır. Aynı örgütte bir arada çalışan bireylerin birbirini dikkatli dinlemesi, çoğu kez yıkıcı olabilen anlaşmazlık ve çatışmaların önlenmesini sağlayabilir.

**İletişimin Unsurları.** İletişim bir süreç olduğuna göre bu süreci oluşturan değişik unsurlar olmalı. Aristo'ya göre iletişimin üç ögesi vardır. Bunlar “konuşmacı”, “konuşmacının sözleri” ve “dinleyici”dir (Erdoğan, 2006:95). Aristo'nun belirttiği unsurlara benzerlik gösteren, günümüzde kabul gören iletişim unsurları şunlardır:

**Kaynak.** Başkasıyla paylaşacak bir fikre sahip olan kimsedir (Memişoğlu, 2012). Bir başka deyişle kaynak, iletiyi gönderen kişi ya da grup, örgüt vs. olarak adlandırılabilir.

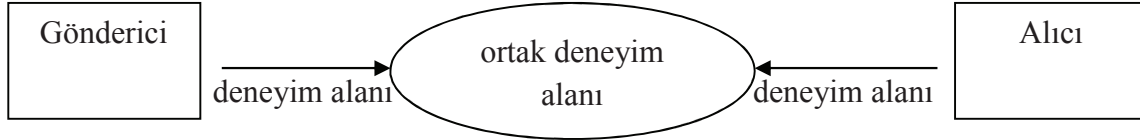
Aydın (2010)'a göre iletişimin gerçekleşmesi, anlamların ortak kılınabilmesi için kaynağın bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler:

- Kaynak kendisini iyi tanımalıdır.
- Kaynak hedefi (birey ya da grup) iyi tanımalıdır.
- Kaynak, dile dayalı iletişim becerilerine sahip olmalıdır. Kodlama becerisi olarak bilinen konuşma ve yazma becerilerine sahip olmalıdır.

Alıcının ikna edilebilmesi için kaynağın, güvenilirlik ve çekicilik gibi bazı özelliklere sahip olması gerekir. Ancak bu şekilde daha etkili sonuç alınabilir. Alıcı kaynağa ne kadar güvenirse, verilen iletideki sonuçları da o kadar kolay kabul eder. Genelde, yüksek güvenilirliği olan kaynağın en önemli özelliklerinden biri uzmanlıktır. Kaynağın çekiciliği de önemli bir özelliktir. Kaynak ile alıcı arasında genelde paylaşılan ortak özellikler ne denli fazla olursa çekicilik de o denli güçlü olmaktadır (Aydın, 2010).

**İleti (Mesaj).** Kaynaktan alıcıya gönderilen düşünce ya da sinyal olarak tanımlanabilir. Mesajın dili alıcı tarafından anlaşılabilir, açık, net ve kesin olmalıdır (Erdoğan, 2006:95). İleti sözlü ya da sözsüz olabilir; yeter ki kaynak ve alıcı arasında iletişimi sağlayabilecek bir sembol olsun. İletişimin sağlanabilmesi için, kaynağın, kullanacağı dil ya da simgeleri özenle seçmesi gerekir. Aksi takdirde alıcı, kaynaktan gelen mesajı doğru algılayamayacak ve iletişim sağlanamayacaktır.

Gönderici ve alıcı iletişimlerinde, gönderici mesajını düzenlerken, alıcı da mesajı çözümlerken, ortak deneyim alanından yararlanırlar. Ortak deneyim alanı ne kadar genişse, iletişim o kadar kolay olacaktır. Bu durumu aşağıdaki şekilde gösterebiliriz (Bolat, 1996):



Şekil 1: Gönderici ve alıcının ortak deneyim alanı (Bolat,1996:76)

**Kanal.** İletişim sürecinde, kaynağın amaçları doğrultusunda alıcıya gönderdiği iletiyi taşıyan, nakleden ortam, yöntem ve teknikler kanal olarak adlandırılır (Aydın, 2010). Kitle iletişim araçları (radyo, televizyon, internet vb.) kaynak ile alıcı arasında kanal görevi görmektedir.

İletinin alıcıya ulaşması için, yazı, ses, resim ve mimikler kanal görevi görebilir. İletişim sürecinde çok çeşitli kanallar vardır. Sözlü iletişim kurarken bazı sözcüklerin vurgulanması, sesin ince veya kalın olması, yazılı iletişimde, örneğin bir gazetede, başlıkların genişliği ya da büyüklüğü, yazıların yerleştirilme biçimi, açık ve koyu renk yazılar, değişik iletişim kanallarıdır (Bolat,1996).

**Alıcı.** Kaynağın gönderdiği mesajlara hedef olan kişi ya da kişilerdir. Bu kaynakta olduğu gibi bir birey, bir insan grubu ya da bir kurum olabilir (Memişoğlu, 2012:135).

İletişim sürecinin en önemli unsurlarından biridir. Alıcının iletiyi almış olması, iletişimin tamamen gerçekleştiği anlamına gelmez. Başarılı bir iletişim, mesajın kodunun çözülerek alıcı tarafından doğru şekilde anlamlandırıldığı, yani anlaşılabilirdiği zaman sağlanmış olur. Alıcının mesaja istenilen anlamı verip vermemesi bir takım etmenlere bağlıdır. Doğru bir iletişim hem göndericinin hem de alıcının kullanılan kodlama sistemini ve simgeleri bilmelerini gerektirir (akt. Bolat,1996).

**Dönüt (Geribildirim).** İletişim sürecinde kaynak, alıcıya gönderilen iletilerin alınıp alınmadığını, alındı ise anlaşılıp anlaşılmadığını, ya da ne kadar anlaşıldığını, alıcının kendisine iletilen tepkilerinden anlayacaktır. Alıcıdan kaynağa yansıyan bu tepkilere "dönüt" denmektedir (akt: Aydın,2010).

Alıcıdan gelen dönüt sonrası eğer mesaj doğru algılanmadıysa iletişim gerçekleşmiş sayılmaz. Alıcı iletiyi anlayamadığı (ya da yanlış anladığı), kaynak da iletiyi doğru iletemediği için iletişim süreci tamamlanmamıştır. Bu aşamadan sonra kaynak, alıcıya anlaşılacak şekilde iletiyi tekrar ulaştırmak durumundadır. İletinin içeriği aynı olsa da, kanalda bazı değişiklikler yaparak alıcının mesajı doğru anlaması sağlanabilir. Örneğin, iletişim kanallarından yazılı iletişim kanalı kullanılmış ve ileti anlaşılmamışsa, sözlü iletişim kanalıyla ileti daha ayrıntılı olarak alıcıya ulaştırılabilir ve doğru anlaşılması sağlanabilir. Böylece kaynağın karşıt tepki ya da karşıt dönüt vermesiyle iletişim süreci tamamlanmış olur.

**İletişim Türleri.** İletişim farklı şekillerde sınıflandırılabilir. İletişim kanalına göre sınıflandırılırsa sözlü, sözsüz ya da yazılı iletişim şeklinde üçe ayrılabilir:

**Sözlü İletişim.** Sözlü iletişim etkili bir iletişim aracıdır, çünkü alıcıya mesajları iletmekle birlikte, konuşmacının ses tonu, vurgusu gibi değişkenleri içerdiği için mesajların daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır (Şahin, 2014). Demirtaş (2010)' a göre bir iletinin sözlü olarak iletilmesini sağlayan araçlardır. Fikir alışverişini geliştirmeleri ve uygulama kolaylıkları ise avantajlarıdır.

**Sözsüz İletişim.** İyi bir dinleyici, iletişim içinde olduğu bireyin, sadece söylediklerini değil, yüz, el, kol ve bedeniyle yaptıklarını da “duyar”; zira yüz ifadeleri, sesin tonu beden duruş tarzı, el ve kol hareketleri gibi sözsüz mesajlar yolu ile de iletişim sağlanır (Şahin, 2014).

**Yazılı İletişim.** Örgütlerde tüm prosedürler yazılı olarak düzenlendiği için, yazılı iletişim araçları yönetsel faaliyetlerin oldukça büyük bir kısmını oluşturur (Demirtaş, 2010).

Yazılı iletişim, örgütlerde hiyerarşik basamaklar arasında mesajların içeriğinin bozulmasını engellediği için büyük önem taşımaktadır (Şahin, 2007).

İletişim kaynağı açısından bireysel (kişinin kendisiyle olan) iletişim, kişilerarası (grup) iletişim, kitle iletişim olarak ayrılabilir.

***Kişinin kendisiyle olan iletişimi.*** Bir insanın düşünmesi, kişisel ihtiyaçlarının farkına varması, iç gözlem yapması, kendi içinden mesaj alması ya da kendine sorular sorarak bunlara cevap üretmesi bir kişi içi iletişim sayılabilir (Memişoğlu, 2012:134). Kişinin; ihtiyaçlarının, değerlerinin, tutum, davranış ve yeteneklerinin farkına varması, düşündüklerini ve hissettiklerini kavramaya çalışması, kendisiyle geliştirdiği iç iletişimle mümkün olur. Bu bir anlamda kişinin kendisini hesaba çekmesidir. Kişinin kendi iç dünyası ile iletişimi; onun düşünmesi, hayal kurması, duygulanması, ihtiyaçlarının farkına varması, iç gözlem yapması veya rüya görerek iç dünyasından mesajlar alması, kendine sorular sorarak, bunlara cevaplar aramasıdır (MEGEP, 2011:42).

***Kişiler arası iletişim.*** Kişilerarası iletişim, bir bireyden, diğerine bilgilerin, duygu ve düşüncelerin geçme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu sürecin oluşabilmesi için de iletişimin kurulmuş olması gerekmektedir. Kurulan iletişim, amaç ve hedefler doğrultusunda, etkileşime açık, davranış değişiklikleri yaratma süreci olarak da ifade edilmektedir (Orta, 2009:19).

***Kitle iletişim.*** Bazı bilgilerin ve sembollerin, birtakım kaynaklar tarafından üretilmesi, geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması sürecine 'kitle iletişim' adı verilir (Memişoğlu, 2012).

Kitle iletişimi, çağımızın yeni olgusu olup iletişimin örgütlü ve kurumsal bir yapıya dönüşmüş şeklidir. Kitle iletişim araçları hedef kitleleriyle iletişim kurduğunda bir süreç başlatılır (MEGEP, 2011:5).

İletişim, grup ilişkilerinin yapısına göre; biçimsel olmayan (informal) iletişim ve biçimsel (formal) iletişim olarak sınıflandırılabilir.

**Formal iletişim.** Formal iletişim, yönetim kadroları arası ya da ast-üst arasında kararların ya da bilgilerin aktarılma biçimi olarak tanımlanabilir.

Demirtaş (2010)'a göre, örgütlerde çalışanlar arasında fikir, bilgi ve duygu alışverişini zorunlu kılan, üst yönetimce etkinliği arttırmak ve istenilen hedeflere ulaşmak amacıyla bilinçli olarak oluşturulan, örgütün hiyerarşik yapısı ile ve çevre ile bilgi akışını sağlayan kanallardır.

**İnformal iletişim.** İnfomal iletişim, örgüt üyelerinin ilişkileri sonucu kendiliğinden oluşan iletişim şeklidir. Çalışanlar kendi aralarında informal gruplar oluşturarak, birlik ve bütünlüğü sağlayabilmek ve böylece örgütte olumlu iklim oluşturabilmek amacıyla, sosyal etkinlikler düzenlenebilir. Çalışanların kendi aralarında şakalaşmaları, yoğun iş döneminde olsalar bile mesailerini daha çekilir hale getirebilir. Yöneticilerin çalışanlarını informal ziyarete gitmeleri ile çalışanlar yönetime ulaştırmak istedikleri dilek, şikâyet ya da önerilerini yönetim kademelerine ulaştırma fırsatı bulabilirler (Bektaş&Erdem, 2015).

Yönetici sadece formal iletişimi kullanır ve onu benimserse informal iletişimin yararlarından olan personelinin ilgi ve yeteneklerini, örgüt ve sorunlara ilişkin tutumlarını öğrenemez. Bu nedenle etkili müdür, konuşma ve eylemlerinde yani iletişimde pozitif olmalıdır. İletimin her yöne, serbestçe işlemediği örgütlerde güvensizlik ortamı hakimdir. Bu tür örgütlerde bireyler kendilerini açıkça ifade edemez, içine kapanır ve üstlerinden bilgi saklama yolunu seçer (Gürsun, 2007).

**İletişim Modelleri.** İletişim sürecinde farklı türde modeller mevcuttur. Hepsinin de geçerli yanları ya da eksik yönleri bulunmaktadır. Buna rağmen modeller, karmaşık yapıları açığa çıkarmamıza yardımcı olur.

Genel olarak iletişim modellerin, doğrusal veya doğrusal olmayan modeller diye ikiye ayırmak mümkündür. Geri beslemeyi dikkate almayan, yalnızca kaynak-ileti-alıcı kavramlarını dikkate alan modeller doğrusal modeller olarak adlandırılır. Aristo, Lasswell, Shannon-Weaver, Berlo gibi modeller doğrusal modele örnek verilebilir. Dairesel, spiral, gibi



doğrusal olmayan modeller ise; geri besleme de dahil diğer iletişim süreci öğelerini de içeren modellerdir. Bunlar; Ogood ve Schramm, Dance, Gerbner, New comb, ABX, Westley-Maclean ve Riley-Riley modelleridir. (Demirkaya, 2012 )

**Yönetmel İletişim.** Yönetmel iletişim, yönetimin işleyişini sağlamak ve yönetmel amaçları gerçekleştirmek için gerek kuruluşu meydana getiren çeşitli bölüm ve birimler, gerekse yönetim ile çevresi arasında girişilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkan sağlayan bir süreçtir (Bilgin, 1996:27).

Kamusal işlem ve hizmetlerin belirlenen amaçlara uygun olarak yerine getirilebilmesi için gerek kurum içinde ve gerekse yönetmel düzeyde etkin bir iletişim sisteminin kurulmasına ihtiyaç vardır (Şahin, 2007:81). Yöneticilerin yönetmel işlevleri gerçekleştirme görevi olduğundan, personelle iletişimi kaçınılmazdır. İletişim yoluyla hem örgütte çalışanların motivasyonunu, hem de yönetmel işlemlerin gerektiği gibi devamını sağlar. Verimliliğin sağlanabilmesi için çalışan personelin yöneticisiyle sağlıklı iletişim kurabilmesi önemlidir.

Yönetmel iletişim, yönetimin kuruluşu amaçlarına ulaşmasına, hem de personelin çalışma veriminin en üst düzeyde sağlanmasına yardımcı olan; aslında basit gibi görünse de yönetim açısından bakıldığında oldukça önemli bir faaliyettir (Bilgin, 1996).

Yönetmel iletişimin işlevleri ile ortak noktaları da bulunan kurum içi iletişimin önemli işlevlerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir (akt: Şahin:2007): Bilgi sağlamak, örgüt üyelerini motive etmek, bireysel ve örgütsel çabaları koordine ve kontrol etmek, emretme ve öğretme, etkileme, ikna etme, duygu ve hisleri ifade etme, ast-üst ilişkilerini düzenleme, değişen ve gelişen sosyal ve teknolojik çevreye uyumu kolaylaştırmadır.

Yöneticiler, çalışanlarla veya kendi aralarında yazılı, sözlü ya da elektronik iletişim kanalıyla etkileşime girerler. Yüz yüze görüşme, telefon kullanma, e-posta ya da yazılı dokümanlar yoluyla yönetmel iletişim sağlanabilir.

**Örgütsel İletişim Becerileri.** Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen sürekli bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir (akt: Demirtaş, 2010). Aydın (2010)'a göre, örgütsel düzeyde iletişim, karmaşık, açık enformasyon sistemi olarak tanımlanmaktadır. Ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için iki ya da daha fazla kişinin bireysel rollerinin eşgüdümü zorunlu olduğunda bir örgüt oluşmaktadır. Bir başka anlatımla, iletişim olmadan örgüt olamaz, iletişim olmadan ortak bir amacın oluşturulması, bu ortak amaç doğrultusunda bireysel çabaların eşgüdümlemesi olanaksızdır (Aydın, 2010). Örgütte hedeflerin başarıya ulaşması, örgütteki bireylerin işbirliği içerisinde çalışabilmesi, ekip çalışmasını ve dayanışma ruhunu engelleyen tüm örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri ortadan kaldıracak yeterliğe sahip, etkili bir örgütsel iletişimin gerçekleşmesine bağlıdır (Karaçor&Şahin, 2004).

İletişimin olmadığı bir örgütte çaba düşünülemez. Diğer örgütlerin süreç ve işleyişleriyle kıyaslandığında, eğitim kurumlarında iletişimin daha yoğun olduğu görülür. Bu da eğitimin iletişime dayanmasıyla açıklanabilir. Yani eğitim kurumlarında eğitimsel faaliyetlere dönük işleyişin sürdürülmesi ve amaçlanan eğitim öğretimin yapılmasında iletişim kurmak önkoşuldur (Gökçe ve Başkan, 2012). Eğitim kurumlarının insan yetiştirdiği düşünüldüğünde, eğitim kurumlarının hedeflerinin ve verimlilik önem derecesinin diğer kurumlara kıyasla ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Bu kadar önemli bir hedefin gerçekleştirilebilmesi, örgütte oldukça büyük gayret ve çaba gerektirir. En üstten en alt personele kadar tüm çalışanların göstermesi gereken gayretin sağlanabilmesi, örgüt üyeleri arasında sağlıklı ve etkili iletişim ile mümkündür.

İletişim örgütte normlar, değerler, rutin oluşturulması ve sürdürülmesi yoluyla örgütsel anlamlar sağlayarak kurumsallaşmasını temin eder. İletişim bu yönüyle, bir örgüt içinde

birleştirici bir anlayış olarak tanımlanabilir (akt: Fidan&Küçükali, 2014). Aynı örgütte çalışanların aynı değerler ve amaçlar etrafında birleşebilmesi ve bir arada verimli olabilmeleri örgütsel iletişimi gerektirir.

Örgütlerde yöneticilerin iletişim sürecini kullanma amaçları şu şekilde maddeleştirilebilir (Bursalıoğlu, 2010; akt: Fidan, 2013).

1. İnsan davranışını değiştirmek
2. Örgütte bir haberleşme ağı kurmak
3. Kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek
4. Yetkinin görevlerini gerçekleştirmek
5. Etkili bir koordinasyon sağlamak

Örgütsel iletişim, örgüt içi ve örgüt dışı iletişim olarak sınıflandırılabilir. Örgüt içinde bulunan yöneticiler ve çalışanlar arası tüm bilgi alışverişi ve etkileşim örgüt içi iletişim iken; örgütün dış çevresiyle kurmuş olduğu etkileşim ise örgüt dışı iletişim olarak adlandırılır. Örneğin okul müdürünün okul personeli ile kurmuş olduğu iletişim örgüt içi iletişimken, okul dışında çevrede kurmuş olduğu iletişim örgüt dışı iletişimdir.

Örgütsel iletişimin bilgi sağlama işlevi her şeyden önce şu noktalarda daha da önem arz etmektedir (Karaçor&Şahin, 2004);

- Yöneticilerin doğru ve zamanında karar almasını sağlama,
- Ast-üst arasındaki otorite ilişkisinden kaynaklanan emirlerin eksiksiz yerine getirilmesini sağlama,
- Örgüte yeni giren bir üyenin örgüte uyumunu sağlamadır.

Aydın (2010)'a göre etkili iletişim için üç yönlü bir süreç olması gerekmektedir. Örgüt içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim gerekmektedir.

*Yukarı doğru iletişim*; örgütte tüm üyeler için önemli olan bu iletişim süreci örgüte şu yararları sağlar:

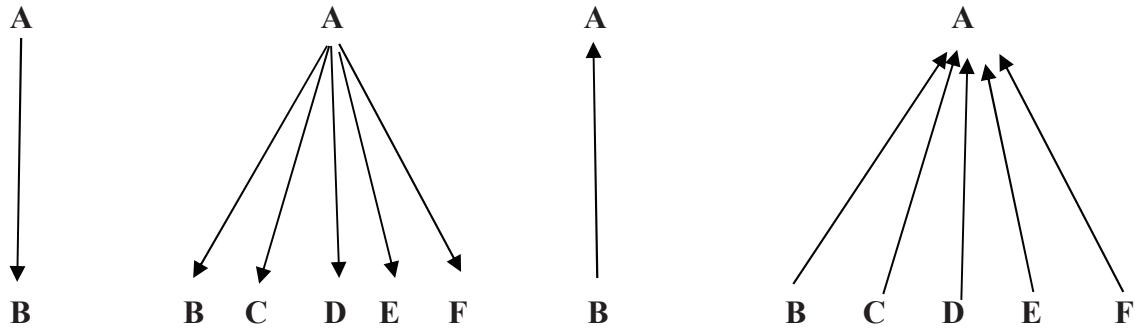
- Üstlerden astlara gönderilen emir, karar ve görüşlerin astlar tarafından benimsenme derecesinin yöneticiler tarafından bilinmesini sağlar.
- Örgüt üyelerini önemli katkılarda bulunmaya özendirir.
- Örgüt üyelerinin öz-değer duygularının gelişmesini ve örgütün amaçları ve programları ile özdeşleşmelerini olanaklı kılar.

Yukarıya doğru iletişimin içeriği, kişisel problemler, iş ilişkilerinde problemler, kişisel performans ve diğerlerinin performansı ile ilgili bilgiler, aynı kademede çalışanlarla ilgili bilgi ya da problemler ve yapılması gerekenler konusunda algılar gibi konuları içerir (Karip, 2013:120).

*Yatay iletişim*, örgütlerde aynı düzeyde bulunan insanlar arasındaki iletişimidir. Yatay iletişimin en önemli işlevi, çeşitli örgütsel birimlerin yararlı bilgi ve görüşlerin kendi içlerinde ve birimler arasında paylaşılmasını ve birimler arası koordinasyonu sağlamaktır. Örgütsel birimlerde, çalışanların kendi aralarında iletişim ve işbirliği ne kadar kuvvetli olursa sağlanacak verim de o kadar fazla olacaktır.

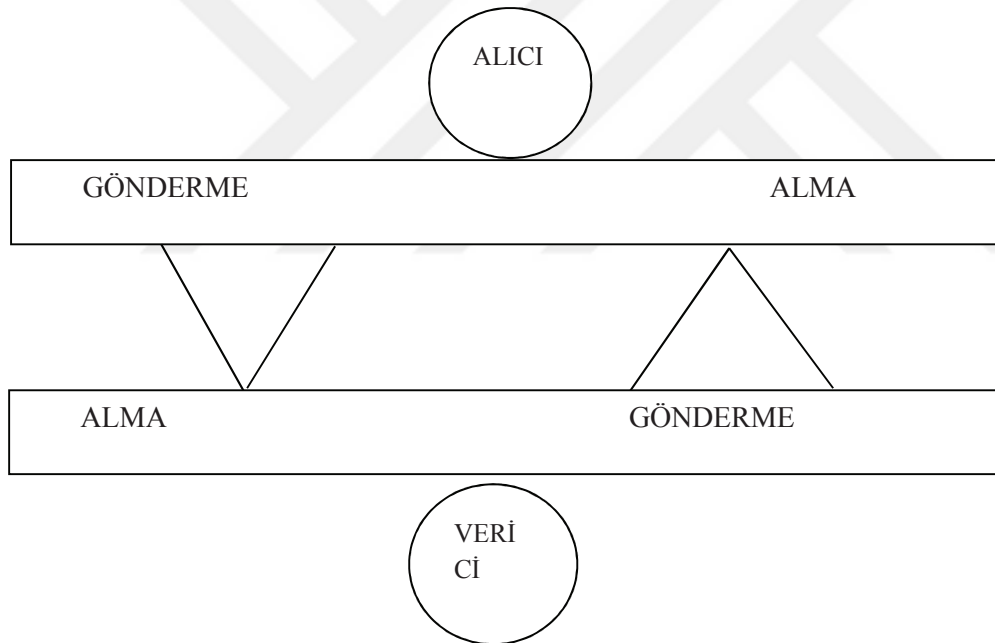
Genelde en çok kullanılan iletişim boyutu olan *yukarıdan aşağı doğru iletişim* ise üstlerden astlara bilgi ve emirlerin aktarıldığı bir süreci ifade eder. Bu iletişim biçiminde mesajın içeriği işle, performansla, işlemlerle, izlenecek yöntemle ve örgüt politikalarıyla ilgili yönergelerden ya da astın performansı ile ilgili dönütlerden oluşur. Erdoğan (2006), bu sürece ‘tek yönlü iletişim (kör iletişim)’ ve ‘çift yönlü iletişim (etkili iletişim)’ maddelerini de ekler:

***Tek yönlü iletişim (Kör iletişim).*** İletinin istenildiği gibi algılanıp algılanmadığı önemsenmeden, tek yönlü işleyen bir iletişim süreci olarak tanımlanabilir. Gerekli olan verim alınmaz ya da çok düşük seviyede verim alınır. Şekil 2’de gösterildiği gibi süreç tek yönlü olarak işler.



Şekil 2: Tek yönlü iletişim (Erdoğan, 2006)

**İki yönlü iletişim (Etkili iletişim).** Bu iletişim sürecinde şekil 3’de de görüldüğü gibi iletiyi alan da veren de hem alıcı hem de gönderici (kaynak) olur. İleti doğru şekilde algılanır ve iletişim amacına ulaşmış olur.



Şekil 3: Çift yönlü iletişim (Erdoğan, 2006)

Etkili ve işlevsel bir sistemde ast-üst arasında iletişimin çift yönlü olarak işlemesi gerekir. Ancak hiyerarşik yapı ve bu yapının normları genellikle iletişimin tek yönlü olmasını zorunlu kılar (Karip, 2013:119).

**Etkili İletişim Kurma Yolları.** Erdoğan (2006)'a göre etkili iletişim kurma yöntemleri şu şekilde sıralanabilir:

- Mesajların güdüleyici olması gerekir.
- İletişim için uygun ortam ve zamanı beklemek gerekir.
- Etkili olmayan iletişim etkinliklerini gözden geçirerek, gerektiği gibi düzenlemek gerekir.
- Mesajı alan ve gönderen kişilerin ortak yaşantı alanına sahip olmaları gerekir.
- İletişimde yapmacıklık ve yapaylık olmamalıdır.
- İletişimin sağlıklı olmasında ideal olan ilişki biçimi hem kaynağın hem de alıcının etkin olmasıdır.
- Karşıdaki kişiler korkutulmamalı, yargılanmamalı ve aşırı bir şekilde denetlenmemelidir.

**Örgütsel İletişimde Karşılaşılan Engeller.** Örgütlerde iletişimin olumsuz etkilenmesi genelde bazı faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bunlar iletinin içeriği, alıcının yapısı ve iletişimde kullanılan dil vb. gibi unsurlar olarak adlandırılır (akt: Karaçor&Şahin, 2004).

Aydın (2010)'a göre örgütlerde bireylerin iyi iletişim kuramamalarının dört nedeni vardır:

- Heyecansal etkenler: öfke, korku, sinirlilik, çekingenlik, kararsızlık, savunuculuk vb.
- Aynı örgüt içerisinde farklı çevrelerden gelen bireyler: ortak noktalara sahip olmamaları
- Örgüt içindeki bireylerin kendilerini ifade etme yeteneğinden yoksun olmaları
- Bireylerin kişiliklerini (dış görünüşü, jestleri, yüz ifadesi, canlılığı, gözleri, duruşu ve sesinin niteliği vb.) etkili kullanamamaları.

**İletişimin İşlevleri.** Örgütlerde iletişimin işlevleri dört önemli başlık altında toplanabilir (Altınöz, 2008: 627-628):

- **Bilgi sağlayıcı iletişim.** Bilgi alışverişi iletişimin temel işlevi olarak düşünülmektedir. Bilgi, kişinin çevresiyle uyumlu ilişki kurabilmesi için gereklidir. Diğer yandan, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için, çalışanların neyin, nasıl ve niçin yapılması gerektiği konusunda bilgiye ihtiyaçları vardır. Örgüt politikası ve hedefleri, ürün ya da hizmetlerin üretim metotları ve yenilikler konusunda, üst yönetim çalışanları bilgilendirmedikçe, örgütsel faaliyetler gerçekleşemez. Karar vermede, iletişim büyük öneme sahiptir. Gerekli bilgiler sağlanmadıkça, ne problemler çözülebilir ne de herhangi bir konuda karar verilebilir.
- **Etkileyici ve inandırıcı iletişim.** İnandırma, insanların birbirleriyle etkileşimde bulunarak tutum, davranış ve düşüncelerini etkileme ve değişiklik yapma sürecidir. Etkileme ise insanların, istek ve amaçlarıyla çelişmeksizin, uzun vadede, tutum ve davranışlarını değiştirme girişimi olarak tanımlanabilir. Örgütsel iletişimin önemli bir bölümü, insanların tutum, davranış ve düşüncelerinde değişikliği amaçlar. Örgüt üyelerinin, örgütün kimliğini ve hedeflerini özümsemeleri şarttır. Bu özümseme de iletişimin etkileyici ve inandırıcı işleviyle mümkündür.
- **Eğitici ve öğretici iletişim.** Yöneticiler astlarıyla sadece onları bilgilendirmek için değil, aynı zamanda onların davranışlarını şekillendirmek için de iletişim kurarlar. Astlar, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için eğitime ihtiyaç duyarlar. Eğiticiler ve eğitim alanları arasında olumlu iletişim, başarılı bir eğitimin olmazsa olmazıdır.
- **Birleştirici iletişim.** Toplumsal hayatta insanların karşılıklı ilişki ve bağlılığı iletişim sayesinde mümkün olur. İletişim, bireyleri örgütsel hedeflerin çevresinde birleştirmenin yanı sıra, bireylerin psikolojik bütünlük ve dengesini de koruma konusunda önemli bir yere sahiptir.

## Çatışma ve Çatışma Yönetimi

**Çatışma kavramı.** Her duruma göre değişiklik gösteren çatışma durumu, çok farklı şekillerde tanımlanabilir. Farklı araştırmalarda, çatışma kavramı şu şekillerde tanımlanır:

- Çatışma, iki veya daha fazla sosyal oluşumlar (bireyler, gruplar ya da büyük örgütler) arasındaki mevcut uyumsuzluklardan doğan gerilimdir (Akinnubi& Oyeniran ve diğerleri, 2010).
- Çatışma, aynı veya birbirine zıt olan eşdeğer iki durumdan birini seçmek durumunda olan bireyde görülen karar verememe durumudur (Başaran, 1982: akt; Yatkın,2008) .
- Çatışma, birey ya da grupların içlerinde ve aralarında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilmediği durumda örgüte ve bireylere zararlı olabilen dinamik bir etkileşim süreci (Gümüşeli, 1994).
- Eren (2001)'e göre çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar bütünüdür (Fırat, 2010).
- Çatışma, kaynaklar, güç, statü, inançlar ve diğer isteklere sahip olma çalışması olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir (Karip, 2013).
- Koçel (1993)'e göre çatışma, iki ya da daha fazla birey arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanır (Şentürk, 2006).
- Msila (2012)'a göre "Bizim çatışma diye adlandırdığımız şey, ihtiyaçların, isteklerin, düşüncelerin, ilgilerin ve hedeflerin ters düşmesidir" şeklinde tanımlanır.
- Örgütsel çatışma, bir amaç için bir araya gelerek örgütü oluşturan insanların amaçlarını gerçekleştirmek amacı ile yaptıkları tüm etkinliklerde karşılaştıkları güçlükleri, karşılarına çıkan engelleri, zorlukları ve olumsuzlukları aşmak için bireysel ve örgütsel olarak yaptıkları mücadeledir (Öztekin, 2010).



Çatışma deyince, kelime anlamından olsa gerek, akla hep olumsuz düşünceler, çatışmanın olumsuz sonuçları gelmektedir. Ancak çatışma, örgütte sadece olumsuz sonuçlar doğurmamaktadır. Çatışmalar iyi yönetildikleri takdirde, örgütte çeşitlilik ve yeni düşüncelerin üretilmesine zemin hazırlayarak örgüte güç katar. Bu durumda çatışmayı yönetecek olan yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Çatışma ve çatışma yönetimi konusunda yeterli bilgi ve donanıma sahip yöneticiler, olumsuz gibi görünen bu durumu örgüt için faydaya dönüştürebilirler.

Diğer bir deyişle, çatışma örgütün gelişmesi için olmazsa olmaz bir unsurdur. Bu açıdan örgütsel çatışmada iki unsuru dengelemek gerekir. Birincisi çatışmayı örgütsel gelişimin bir unsuru olarak görmek ve bunu yönetebilme becerisini geliştirmektir. İkincisi örgütsel çatışmada durağanlık görüldüğünde örgütün yapısı dikkate alınarak pozitif kazanımlı çatışmalar yaratabilme stratejileri üretilebilmelidir (Çatakdere, 2014).

Açıklan (1999), bu konuda düşüncesini şu şekilde açıklamaktadır: “Çatışmasız bir örgütün üzerine ölü toprağı serpilmiştir. Gelişmeyi sağlayacak iç dinamiklerinin önemli bir kısmından yoksundur; durağandır, heyecansızdır. Her tür örgütte ve her düzeyde yöneticinin çatışmayı sezinlemek, çözümlenmek (analiz etmek) ve özellikle çatışmayı yönetmek yeterliliklerini kazanmış olması gerekir” (Karip, 2013).

Bu nedenlerden dolayı çatışmanın örgüte sağladığı yararları ve verdiği zararları incelemek gerekir.

**Çatışma nedenleri.** Çatışma yönetiminde, en önemli unsur çatışmanın nedenleri hakkında bilgi sahibi olmaktır. Çözümüne kavuşması gereken çatışmanın nedeni bilinirse, ona göre de yapılacaklar belirlenir. Çatışmanın nedenleri farklı araştırmacılara göre şöyle sıralanabilir:

Arslan&Polat (2004)'e göre;

- Eğitim ve deneyime dayalı farklılıklar,
- Yetersiz bilgi sahibi olma,

- Seçici algılama

gibi etmenler iletişimde sıkıntılar yaratarak, çatışmaya zemin hazırlar.

Ramani&Zhimin (2010)'a göre çatışma:

- İlgileri ve ihtiyaçları birbiriyle uyuşmayan insanlar birlikte aynı etkinliğe katıldıkları zaman;
- Bir grup, diğerlerinin tercihleriyle uyuşmayan bir uygulamada veya tercihlerde buldukları zaman;
- Kıt kaynaklardan dolayı herkes yeterince tatmin olmadığı zaman;
- Bir grubun değerleri, yetenekleri, tutum ve hedefleri diğer bir grupla çeliştiği zaman;
- İki grubun ortak eylemlerine göre, bireysel tercihleri öne çıktığı zaman;
- İki grubun eylemleri ve işleri birbirine bağlı olduğu zaman

meydana gelir.

Çatışmanın bireysel boyuttaki kaynakları, Moore (1996) tarafından birkaç maddeyle ifade edilmiştir (Karip, 2013):

- İlişkiler; aşırı duygusallık, yanlış algılama, önyargı ve kalıp-yargılar, iletişim bozukluğu, negatif davranışların sürekliliği;
- Veriler; bilgi yetersizliği ve yanlış bilgi, verilerin farklı yorumlanması, değerlendirme süreçlerinin farklılığı, nelerin önemli olduğuna ilişkin görüş farklılığı;
- Çıkarlar; çıkarlar üzerinde algılanan ya da gerçekten var olan rekabet, işlemsel çıkar farklılıkları, psikolojik çıkar farklılıkları;
- Yapısal öğeler; yapıcı olmayan davranış veya etkileşim biçimi, kaynakların dağılımında, sahipliğinde ve kontrolünde eşitsizlikler, yetki ve güç dengesizlikleri, işbirliğini engelleyici çevresel, fiziksel ya da coğrafi etkenler, zaman sınırlılıkları;
- Değerler; düşünce ve davranışları değerlendirmede ölçüt farklılıkları, manevi değeri olan amaç ayrılıkları, yaşam biçimi, ideoloji ya da din farklılığı.

Çatışmaların hangi örgütsel nedenlerden kaynaklandığını bu şekilde özetleyebiliriz (akt; Şentürk,2006):

- Kişilerarası fonksiyonel karşılıklı bağlılık: Aynı örgütte çalışan birey ya da gruptan her birisi, örgütün amaçları doğrultusunda görevlerini yerine getirirken, bir diğersinin bilgisine ya da hizmetine bağlıdır. Bu bağımlılık durumu da bazen çatışmalara neden olabilir.
- Belirli kaynakların paylaşılması: Örgütte çalışan kişilerin, mevcut kaynakların paylaşımında, kişisel paylarını arttırma isteğiyle rekabet etmeleri çatışmaların ortaya çıkmasını tetiklemektedir.
- Amaç farklılıkları: Örgüt çalışanlarının, örgütsel amaçla ilgili bireysel görüş farklılıkları çatışmaya neden olabilir. Yöneticilerin örgütün amaçları konusunda düşünceleri, yönetenlerle yönetilenler arasındaki amaç farklılıkları da çatışmaya neden olabilir.
- Algılama farklılıkları: Aynı örgütte çalışan bireylerin olaylar karşısında farklı algılamalara sahip olmaları çatışmaya neden olabilmektedir. Bu algılama farklılıkları çok çeşitli konularda olabilir. Gerek yönetsel konular da, gerekse yapılan işle ilgili etkinliklerde farklı algılamalara sahip bireyler arasında çatışmalar olabilir.
- Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik: Yönetici eğer sorumluluklar konusunda şeffaf olamamış ve kim, hangi işte, kime karşı sorumlu belli değilse bu belirsizlikler çatışmalara yol açabilir. Bu anlamda yöneticiler görev dağılımını iyi belirlemeli ve çalışanlara da aktarmalıdır.
- Haberleşme noksanlıkları: Özellikle yöneticilerden çalışanlara, bazen de çalışanlar arası iletilerde meydana gelen gecikme ve aksaklıklar haberleşmede noksanlıklara, bu durum da çatışmalara yol açabilir.

- Statü farklılıkları: Aynı örgütte çalışan bir grup ya da birey kendi statüsünü diğerlerinden farklı ya da üstün olarak görebilir. Tersi durum da söz konusu olabilir. Yani birileri de başkalarını üstün görebilir. Bu tür algılamalar çatışmalara neden olabilir.
- Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar: Her yöneticinin, yönetimin her aşamasında kullandığı kendine özgü bir yönetim tarzı vardır. Yöneticiler ile çalışanlar arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir.
- Çıkar farklılıkları: Örgütte çalışan bireylerin ya da grupların kendine has çıkarları olabilir ve bir birey ya da grubun çıkarı diğeriyle bağdaşmadığında çatışma nedeni olabilir.
- Kişilik farklılıkları: Bireysel ilgi, istek, duygu, düşünce, tutum, değer yargısı gibi çeşitli kişilik özellikleri çatışmaların önemli bir nedenidir.
- İşçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar: Yöneticiler ile çalışanlar arası çeşitli nedenlerden doğan tüm kutuplaşmalar ve bu kutuplaşmaların giderek artması çatışmalara neden olabilir.
- Örgüt içi güç mücadelesi: Örgütlerdeki kişilerin, çeşitli nedenlerle, sahip oldukları güç alanlarını genişletmek istemeleri çatışmaya neden olabilir.

Yeterli iletişim kurulamaması, çatışmaların ana nedenlerinden sayılabilir. Örgütsel birimler arasında iletişimsizlik ve iletişimden kaynaklı diğer problemler örgütsel çatışmalara sebep olmaktadır (Kwahrk ve Kim, 1998).

Aydın (2010)'a göre örgütlerde çatışma nedenleri; İşbölümü, işlevsel bağlılık, ortak karar vermek, sınırlı kaynaklar, yeni uzmanlıklar, iletişim sistemi, örgütün büyüklüğü, bürokratik nitelikler, personelin farklılığı, denetim biçimi, bireysel davranış etkenleri olarak sıralanmakta ve açıklanmaktadır.

### **Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar.**

**Geleneksel (Klasik)yaklaşım.** Klasik yönetim anlayışına göre, örgütte çatışma varsa yönetimin kötü olduğu anlamına gelir bu ve örgütsel verimliliği olumsuz etkiler. Bu sebeple çatışmanın en alt seviyede tutulmalı, mümkünse tamamen önlenmelidir. Taylor'un temsil ettiği bu anlayışta, yönetim dışında kalanların düşünmesi israftır (Karip, 2013:6).

Meslek hayatı boyunca Taylor'un en çok üzerinde durduğu, çalışmalardan yüksek verim alabilme sorunu olmuştur (Bursalıoğlu, 2012: 15). Bu nedenle çatışma yönetimde istenmeyen bir durum olmuştur; çünkü elde edilecek verimi düşürmektedir.

Bu yaklaşıma göre yöneticiler, herkesin yerine düşünür, kararı verir, astlar ise sorun çıkarmadan verilen kararları uygulamaktan sorumludur. Örgütsel düzenin işleyişini bozan, örgütün performansını olumsuz etkileyen çatışma durumu, kaçınılması gereken, meydana gelirse de vakit geçirmeden ortadan kaldırılması zorunlu olan bir olgudur.

Karip (2013)'e göre klasik yönetim, yetkilerin açık ve net olarak tanımlandığı, iş bölümünün sağlandığı, hiyerarşik yapıda bir anlayışa sahip olduğu için çatışma olmamalı, varsa da önlenmeli ya da bastırılmalıdır.

**Davranışsal (İnsan İlişkileri) yaklaşımı.** Bu yaklaşıma göre, bireysel ya da örgütler arası farklılıktan kaynaklanan çatışma durumu, doğaldır ve kaçınılamaz; ancak örgütte yer alan bireyler arası uyumu sağlayarak en aza indirilebilir. Çatışmanın yok edilmesi, bireysel farklılıkların göz ardı edileceği anlamına geleceği için çatışma tamamen yok edilmemeli, kontrol altına alınmalıdır.

Aydın (2010)'a göre davranışçı yaklaşım, çatışmayı örgütlerin karmaşık yapıları gereği olması muhtemel olan ve doğal karşılanması gereken bir unsur olarak karşılar.

Sonuç olarak, geleneksel yönetim teorileri, örgütün, düzgün, koordineli ve her türlü pürüzden arınmış olarak ideal bir yapıya kavuşmasını amaçlarken, davranışçı yaklaşımı benimseyen yöneticiler, bu yapıyı mutlu ve sağlıklı bir grup çalışmasıyla sağlamaya

çalışmaktadırlar. Fakat hem geleneksel hem de davranışçı yaklaşım çatışmanın sakınılması gereken ve yıkıcı olduğunu düşünme eğilimindedir (akt: Şentürk, 2006).

**Modern ( Etkileşimci )yaklaşım.** Etkileşimcilere göre, örgütlerde mutlaka çatışma olmalıdır. Çatışma olmayan bir örgüt bozulmaya gidiyor demektir (Aydın, 2010).

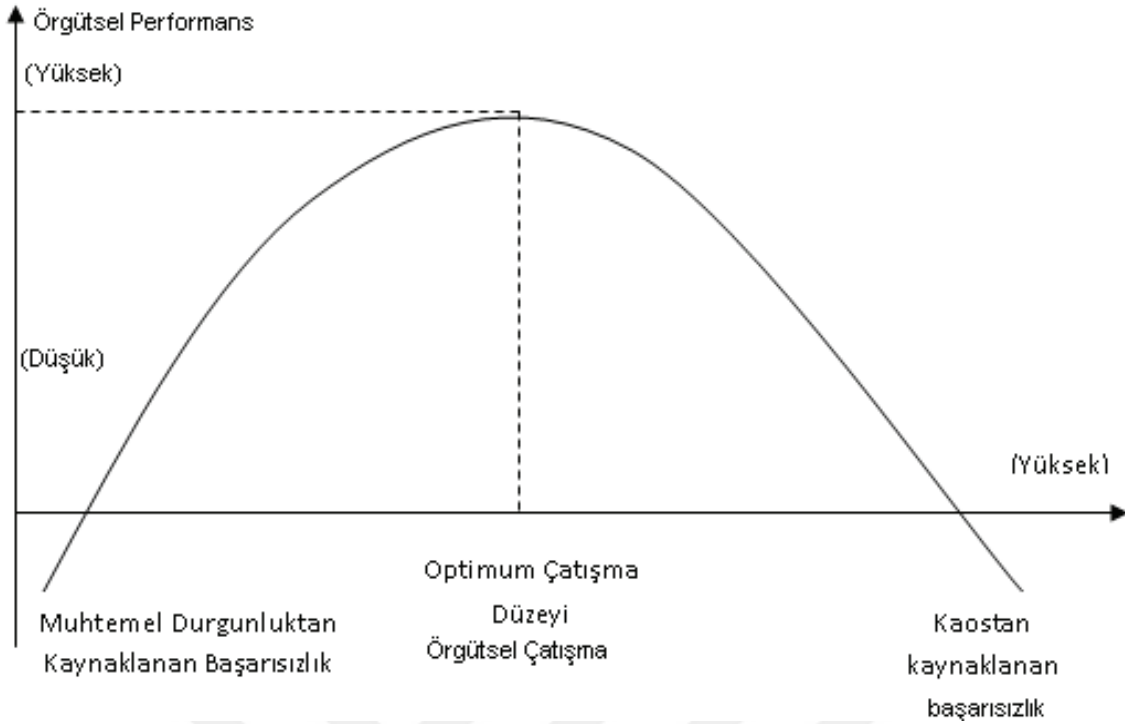
Modern yaklaşıma göre yöneticinin görevi, çatışmayı önlemek, bastırmak veya ortadan kaldırmak değil, onu iyi yönetebilmektir. Ancak böylece çatışmanın zararları en aza indirgenerek, yararlı yönleri açığa çıkarılır (Fırat, 2010).

Modern yaklaşımda belirli bir düzeyde çatışma verimlilik için bir önkoşul olarak görülebilir. Çatışma, problemlerin çözümüne katkı sağladığı ölçüde işlevseldir. Yönetilemeyen ve kontrol dışı çatışmalar gerçekten bireylere ve örgüte zarar verebilir. Bu yaklaşım çatışmanın olumlu sonuçları olduğu kadar olumsuz sonuçlarının da olduğunu ve çatışmanın yönetiminin güçlüğü ve karmaşıklığını kabul eder (Karip, 2013:8).

Modern anlayışa göre, örgütsel iş başarısının optimum düzeyde olabilmesi için, çatışma düzeyinin orta derecede olması gerekir. Çok düşük ya da çok yüksek çatışma düzeyi örgüt performansını olumsuz etkiler. Örgütsel performans ve çatışma düzeyi arasındaki ilişki şekil 4'te gösterilmiştir. Şekil 4'e göre, çatışmanın düşük seviyede olması performansın da düşük olmasına neden olur. Örgüt içerisinde sınırlı sayıda değişiklik gerçekleşmekte; işgörenler arasında güdülenme düşüklüğü ve duyarsızlık görülmektedir (Şahin, 2007). Örgütsel durgunluktan kaynaklı bir başarısızlık söz konusudur.

Çatışma düzeyinin yüksek olduğu durumda örgütsel performans yine düşüktür. Bu kez kaos durumundan kaynaklı, taraflar arası gerginlik, engellenme, eşgüdümde zorluklar ve örgütsel amaçlardan sapma gibi etkenler başarısızlığa neden olmaktadır.

Çatışma düzeyinin orta seviyede olduğu durumda ise örgütsel performans seviyesi en yüksek düzeydedir.



Şekil 4: Örgütsel çatışma ve örgütsel performans arasındaki ilişki (Akt: Yatkın, 2008)

**Kaynak:** Stonner ve Freeman, 1989: 393

Şahin (2007)'e göre, bu durumdaki çatışmalar örgüt üzerinde işlevsel etkilere sahip olmakla birlikte; örgütte yenilik, değişim, araştırma, yaratıcılık, çevresel değişime hızlı uyum ve hedefler doğrultusunda ilerlemeye ivme kazandırabilmektedir.

**Çatışmanın evreleri.** Keltner (1994) çatışma aşamalarını basit farklılıktan şiddete uzanan bir yelpaze biçiminde altı aşamalı olarak tanımlamaktadır (Karip, 2013:11):

**Basit farklılık.** Çatışmanın ilk aşamasında her iki tarafta arasında da ciddi bir problem oluşturmayan hafif derecede görüş, çıkar, tercih, tutum ve davranış uyumsuzlukları görülebilir. Bu uyumsuzluklar çözülmediğinde çatışma daha sonraki aşamalara taşınabilir. Bu aşamada genellikle karşılıklı anlayış ve işbirliği içinde ortak bir çözüme ulaşılabilir (Karip, 2013). Tarafların istekleri vazgeçilmez değildir, dolayısıyla herhangi bir müdahale gerektirmez.

**Anlaşmazlık.** Bu aşamada her iki taraf da kendini haklı görür ve uzlaşma yolunu seçmek istemez. Karşı tarafa kendi isteklerini kabul ettirebilmek için farklı yollar dener. Kendini haklı çıkaracak kanıt arayışına girer. Arabulucu yardımıyla sorunun çözülmemesi halinde çatışma bir üst evreye taşınabilir.

**Uzlaşmazlık.** Bu aşamada taraflar arasında kutuplaşma netleşir ve tartışmanın gerilimi yükselir. Bu aşamada pazarlıkta kazan-kaybet tutumu ağırlıklıdır (Karip, 2013:16). Etkileşim tarafların veya bir hakemin belirlediği koşullara bağlıdır (Altay vd., 2006). Karşılıklı ikna etme süreci sonunda bir taraf ya da her iki taraf da ödün vererek uzlaşma sağlanabilir. Taraflar uzlaşmadan memnun kalmazsa çatışma bir üst evreye sıçrayabilir.

**Zıtlaşma.** Bu aşamada taraflar birbirini dinleyemeyecek kadar zıtlamışlardır. Çatışmanın seviyesi artmış, taraflar artık karşı tarafla iletişim kurmayı ya da uzlaşmayı değil, kazanmayı istemektedir. Her iki taraf da zıtlasmaya yönelmiştir.

Ortak çözüm söz konusu değildir. Kazanmak yada kaybetmek vardır (Altay vd., 2006). Yansız üçüncü tarafın kararıyla da çözülemeyen çatışma yasal yolla çözülmeye çalışılır.

**Yasal çekişme.** Karar, hakim yada bilir kişiye bırakılır. Tarafların bunları seçme şansları yoktur. Kazanmak için tanık ve delil sunmak zorunludur. Uyuşmazlığı çözecek mahkemeyi kanunlar belirlemiştir. Karar tüm tarafları bağlar (Altay vd., 2006). Kararlara uymamak ise yaptırım gerektiren bir durumdur. Yine de kararlara uyulmazsa çatışma şiddete dönüşür.

**Şiddet ve kavga.** Çatışmanın son aşamasında taraflar birbirine karşı fiziksel ve psikolojik şiddet kullanır. Artık tek amaçları, karşı tarafa zarar vermek, hatta diğer tarafı ortadan kaldırmaktır. Karşı tarafla iletişim kurma yoluna kesinlikle gidilmez. Şiddet eylemi iletişim yolu olarak kullanılır. Yapılan kavga ve şiddet eylemi sonunda bazen bir taraf, genellikle de her iki taraf da zarar görür. Burada kaybeden taraf yeniden şiddete başvurmak ve



kendi üstünlüğünü kurmak için belirli bir süre için geri çekilmiş olabilir. Bu durumda çatışma çözülmemiş, yalnızca ertelenmiştir (Karip, 2013).

Görüldüğü gibi örgütsel çatışmalar birden ortaya çıkmaz ya da tek bir safhası yoktur. Bazı evrelerden geçerek olgunlaşır. Çatışmalara müdahale ederken de çatışmanın bulunduğu evre göz önüne alınmalıdır. Aksi takdirde çatışma yönetiminde yapılacak hatalar, çatışmaların daha da derinleşmesine neden olabilir.

**Çatışma Türleri.** Rahim (1992)'ye göre çatışmaların doğru anlaşılabilmesi ve değerlendirilebilmesi için kaynaklarına göre sınıflandırılması uygun olabilir (akt: Karip, 2013).

**Duyuşsal çatışma.** Meydana gelen problemlerin çözümü konusunda, tarafların probleme farklı duygularla yaklaşması söz konusuysa eğer, ortaya çıkan çatışma durumu duyuşsal çatışma olarak adlandırılabilir.

**Çıkar çatışması.** Herhangi bir konuda isteklerin, çıkarların uyuşmaması durumunda meydana gelen çatışma türüdür.

**Değer çatışması.** Değer yargıları farklı olan iki tarafın arasında oluşan çatışma durumudur.

**Bilişsel çatışma.** Herhangi bir konu hakkında tarafların mantıksal olarak farklı düşünme biçimlerine sahip olması sonucu oluşan çatışma türüdür.

**Amaç çatışması.** Tarafların nihai hedefleri ya da amaçlarının farklılık göstermesi sonucu oluşan çatışma türüdür.

**Esas çatışma.** Temel konularda ortaya çıkan çatışma esas çatışma olarak nitelendirilir. Görev ya da işle ilgili önemli konularda uyuşmazlıklar esas çatışmalara neden olabilir (Karip, 2013).

**Gerçekçi ya da gerçekçi olmayan çatışma.** Gerçekçi çatışmaların rasyonel nedene dayanan amaçları bulunurken; gerçekçi olmayan çatışmaların ise rasyonel bir

amacı olmayıp bir hatadan veya gerilimi azaltmaya yönelik girişimlerden kaynaklandığı düşünülebilir.

***Kurumsallaşmış ya da kurumsallaşmamış çatışmalar.*** Belirli kurallar çerçevesinde hareket eden taraflar arası çatışmaların (kurumsallaşmış çatışmalar) nedenleri konusunda fikir yürütülebilirken; belirlenmiş kuralları olmayan taraflar arası çatışmalar (kurumsallaşmamış) önceden bilinemez ve önlem almak daha zordur.

***Cezalandırıcı çatışma.*** Bir tarafın diğer tarafa zarar ya da ceza verme amacı güttüğü çatışma türüdür.

***Yanlış atfedilen çatışma.*** Bir hata ya da bilgi eksikliği sonucunda çatışmanın yanlış kişiye atfedildiği çatışma türüdür.

***Yanlış yöneltilen çatışma.*** Tarafların bilinçli olarak, çatışmanın nedenini, çatışmayla ilgili olmayan bir tarafa yöneltmesi sonucu oluşan çatışma türüdür.

Örgütsel çatışma, örgüt içi ve örgütler arası çatışma olarak da sınıflandırılabilir. Örgüt içi çatışmalar ise, birey içi, bireyler arası, grup içi ve gruplar arası çatışma olarak gruplandırılabilir (Karip, 2013).

***Birey içi çatışma.*** Bu tür çatışmalar, bireylerden kişisel uzmanlığı, ilgisi, isteği ve değerleriyle bağdaşmayan görevler istendiğinde, ya da buna zorlandığında meydana gelir. Kişi kendi kişiliğiyle bağdaşmayan işlere zorlandığında birey içi çatışma yaşayabilir.

Öztekin (2010)'a göre bireysel çatışmadan anlaşılması gereken; örgütte çalışan insanların, görevi, eğitimi, yaşı, cinsiyeti vb. gibi sosyolojik özellikleri ne olursa olsun, ahlak, karakter, yetişme, yetiştikleri ve yaşadıkları aile, toplum kesimi, dünya görüşü, hayata bakışı vb. gibi daha çok psikolojik özelliklerinden kaynaklanan uyumsuzlukları ve uyumsuzlukları olmalıdır. Bu anlamda; bazı insanlar birbirleriyle çok uyumlu bir çalışma ortamı oluşturmalarına karşın, bazı insanlar arasında uyumsuzluklar ve uyumsuzluklar oluşur.

**Bireyler arası çatışma.** Örgütlerde çalışanların kendi aralarında ya da yönetici-çalışan arasında yaşanan uyuşmazlıkların tamamı bireyler arası çatışma grubuna girer. Bireyler burada kendisiyle değil, karşıdakiyle çatışma yaşamaktadır.

**Grup içi çatışma.** Bir grupta, grup üyeleri arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan uyuşmazlık ve anlaşmazlıklar o grubun içinde çatışmalara neden olabilir. Bu çatışmalar grubun amaçlarından veya çıkarlarından kaynaklanıyor olabilir.

**Gruplar arası çatışma.** Örgütlerde, gruplar arasında farklı nedenlerden kaynaklı anlaşmazlıklar çatışmalara neden olabilir. Yönetici grubu ile çalışan grubu arasında ortaya çıkan çatışma gruplar arası çatışmadır.

Bursalıoğlu (1987)'ya göre çatışma, açık olup olmadığına göre açık çatışma ve kapalı çatışma olarak iki sınıfa ayrılabilir. Açık çatışma bilerek planlanmış ve düzenlenmiş bir çatışmadır. Kapalı çatışma ise tarafların amaçlarını derinden izledikleri çatışmadır (Şentürk, 2006).

Kinkwood (2002)'e göre, veri çatışması, yapısal çatışma, ilişkisel çatışma ve ilgi çatışması gibi çeşitli çatışma türleri vardır (Ramani&Zhimin, 2010).

**Çatışmanın Sonuçları.** Çatışmanın sonuçları birey ya da örgüt açısından olumlu ya da olumsuz olabilir. Olumlu sonuçlar aynı zamanda çatışmanın örgüte yararlarını içerirken; olumsuz sonuçlar da zararlarını kapsar.

Çatışmanın yararları ve zararlarına ilişkin yapılan değerlendirmeler, genellikle iki zıt görüşü temsil etmektedir. Örneğin Hendricks'in (1991) yaptığı değerlendirmede bu zıtlığı somut olarak görebiliriz. Hendricks çatışmaya ilişkin beş önemli yanılgıdan ve bunların karşıtı gerçeklerden söz eder (Karip, 2013: 33).

Tablo 1

*Çatışmaya İlişkin Yanılgılar ve Gerçekler (Hendricks, 1991)*

<b>Yanılgılar</b>	<b>Gerçekler</b>
Çatışmanın varlığı kötü yönetimin bir belirtisidir.	Yönetim, çatışmanın varlığıyla değil, çatışmanın varlığında ne yapıldığıyla yargılanmalıdır.
Çatışma bireyin örgüte verdiği önemin düşük olduğunu gösterir.	Çatışma doğal bir ilgi ve önemin belirtisidir.
Öfke-kızgınlık olumsuz ve yıkıcıdır.	Öfke-kızgınlık yanlışların düzeltilmesi ve değiştirilmesi için gerekli enerjiyi sağlar.
Hiçbirşey yapmazsanız çatışma kendiliğinden çözülür.	Kendi haline bırakılan çatışma daha da yoğunlaşabilir.
Çatışma mutlaka çözümlenmelidir.	Acil çözüm yaklaşımı başarı olasılığını düşürür.

Başaran vd. (1998)'e göre çatışmanın örgüte sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir (akt: Arslan&Polat, 2004:434):

- Çatışma örgütte yenileşmenin önemli bir kaynağıdır.
- Çatışmaya yol açan kararsızlık ve uyuşmazlıklar ortadan kaldırılarak, örgütün bütünleşmesi sağlanabilir.
- Çatışmadan sonra örgütün havası iyileştirilebilir.
- Çatışma örgüte yeni amaçlar kazandırabilir, eski amaçları çağdaşlaştırabilir.
- İş göreni güdüleyerek örgütteki tembelliği ortadan kaldırabilir.

- İş görenin görüş açısını genişletebilir, kendilerini anlamalarına yol açabilir, ilgisini yeni alanlara yöneltebilir ve dostluğu pekiştirebilir.
- Örgütün sorunlarının fark edilmesine, böylece ilgililerin gözlerini sorunlara çevirmesine yol açabilir.
- Örgütün içindeki yetki dağılımının dengelenmesini sağlayabilir.
- İş görenler arasındaki iletişim kanallarının açılmasına, böylece bilgi akışının hızlanmasına yardım edebilir.
- Örgüt kaynaklarının daha dengeli dağıtımını sağlayabilir.

Başaran vd. (1998)'e göre çatışmanın örgüte verdiği zararlar ise şöyle sıralanabilir (akt: Arslan&Polat, 2004:434):

- İş görenlerin ruh sağlığı yönünden tehlikeli bir ortam oluşabilir.
- İş görenler birbirlerini düşman olarak görebilirler.
- Yöneticiler giderek yetkeci bir yönetim tarzını benimseyebilirler.
- İş görenler birbirlerini olumsuz olarak değerlendirebilirler.
- İş görenler iletişim sürecinde iletiyi kendilerine göre çarpıtabilir ve iletişim sürecini bozabilirler.
- İş görenlerin morallerini düşürerek, işe devamını olumsuz yönde etkileyebilir.
- Örgütte emek, zaman, para savurganlığının artmasına yol açabilir.
- Örgütün verimliliği sarsılmaya, düşmeye başlayabilir.
- Örgütün amaçlarının savsaklandığı, amaçlardan sapıldığı görülebilir.

Karip (2013: 37)'e göre iyi yönetilen ve olumlu bir biçimde sonuçlandırılmış çatışmaların birey ve örgüt için olumlu sonuçlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Daha iyi ilişkilerin oluşturulması
- Psikolojik olgunluk
- Bireyin kendine saygısının geliştirilmesi

- Bireysel gelişim
- Etkililiğin ve verimin geliştirilmesi
- Problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak
- Daha iyi çözümler oluşturmak
- Örgütsel değişimi sağlamak
- Monotonluğu azaltmak
- Ahenkli bir takım çalışmasının oluşturulması

Çatışmanın birey ve örgüt için belirli yararlar sağlamasına karşın, çatışma etkili bir şekilde yönetilmediğinde kaynakların verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeyinin yükselmesi ve enerjilerinin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa neden olabilir. Yanlış yönetilen ya da göz ardı edilen çatışma; kalitesizlik, verimsizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı, iş kaybı ve hatta örgütlerin yok oluşu anlamına gelebilir (Karip, 2013).

Öztekin (2010) çatışmanın sakıncalarından şu şekilde bahseder: "Örgütlerde bireysel çatışma içinde olan üye ya da çalışanın önünde iki seçenek vardır. Ya örgütten ayrılacak ya da çatışmalı halde devam edecektir. Birey çatışmalı halde devam ederse psiko-sosyolojik değişimlere uğrayabilir: "Yabancılaşma", aynı birimde çalışanlarca dışlanarak onların buldukları ortamlardan uzaklaşma eğilimi. Görevsel çatışma hali devam ederse, "iş duyumsuzluğu", "moral eksikliği" gibi değişimler. Sosyo-psikolojik değişimler, üyelerin (bireylerin) ya da çalışanların örgüt dışı yaşamlarını da etkileyecektir".

Yine Öztekin (2010) çatışmanın olumlu yönlerini de şöyle özetler: Bireysel çatışma içinde olan insan, her şeyden önce kendi olumsuzluklarını, farklı davranışlarını görerek, kendisi ile yüzleşip, daha olumlu, daha uyumlu, daha hoşgörülü, daha paylaşımcı, fedakar, dayanışmacı, insanların bulunduğunu görerek kendini düzeltme fırsatı yakalayabilir.

Rol ya da görev çatışmasının en önemli yararı da; örgütte üyelerin (bireylerin) ya da çalışanların kendilerine verilen rol (görev) ile ne denli uyum ya da uyumsuzluk içinde olduğu ortaya çıkar.

Yönetiminin sonucuna bağlı olarak çatışma olumlu da olabilir olumsuz da. Çatışma tamamen kötü olarak görülmemeli, değişiklik yaratan bir etki olarak da algılanmalıdır. Örgütler çatışmalardan kaçmamalı, çünkü hiç kimse ya da hiçbir örgüt kendi başına yaşayamayacağı için, çatışmalar insanoğlunun varlığının bir parçasıdır. Çatışmalar ikiyüzlülük, baskı ya da hile ile idare edilmez. Çatışmanın iyi yönetimi, barış ve gelişim için oldukça gereklidir (Okotoni, 2003).

### **Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejiler.**

Örgütler için belli bir düzeyde gerekliliği düşünüldüğünde, çatışmanın süreç içerisinde hemen yok edilmesi gereken bir olgu değil, çeşitli stratejiler kullanılarak yönetilmesinin gerekliliği konusunda birçok modern anlayışa sahip araştırmacı hemfikirdir.

Yaygın olarak kullanılan çatışma yönetimi stratejileri de; bütünleştirme, uyma-itaat etme, uzlaşma, üstünlük kurma ve kaçınma olarak beş grupta incelenebilir (Psenicka ve Rahim, 1989; Rahim, 1992 ve 1994; akt: Karip, 2013).

**Bütünleştirme.** Bazen işbirliği, problem çözme, tümleştirme, entegrasyon olarak da adlandırılan bu strateji, tarafların ilgi ve ihtiyaçlarına maksimum düzeyde odaklanarak çatışmayı sonlandırmak amacıyla kullanılmaktadır (Karip, 2013).

Genellikle bu stil, tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu durumlarda kullanılır. Taraflar, karşı karşıya gelerek çatışmaya konu olan gerçek nedeni ve çözümüne yönelik neler yapabileceklerini tartışır (akt: Şentürk, 2006).

Aydın (2010)' a göre problem çözme (bütünleştirme) yönteminin diğer yöntemlerden farklı bir özelliği vardır. Bu da örgütsel çatışmayı çözmeyi amaçlamasıdır. Çatışmanın temelindeki nedenlere inerek onu çözmeyi amaçlaması bu yöntemin üstün bir niteliğidir.

Birçok özelliği açısından, diğer çatışma çözme yöntemlerinden üstün olan bütünleştirme stratejisinin, kullanım aşamasında bazı kısıtlılıklarla da karşılaşmak mümkündür. Öncelikle bu yöntem, çatışmanın erken evresinde kullanılırsa daha etkili olur ve daha kısa sürede çatışma kontrol altına alınır veya sonlandırılır. Çatışmanın had safhaya yükseldiği aşamada, tarafların karşısındakinin ilgi ve ihtiyaçlarını düşünerek hareket etmesi çok daha zordur. Diğer kısıtlılık da zaman konusudur. Kısıtlı bir zaman diliminde çözümlenmesi gereken bir çatışma durumunda, bu stratejiyi kullanmak pek kolay olmaz. Çünkü bu stratejide, problemin derinliklerine inmek esastır. Az bir zaman diliminde problemin derinliklerine inmek ve tarafların işbirliğini sağlamak oldukça zordur. Bir diğer kısıtlılık da tarafların karşılıklı güven duygusunu sağlayabilmeleridir. Güvenin sağlanmadığı bir ortamda taraflar, açık sözlü ve samimi bir şekilde problemi tanımlayıp, çözümüne yönelik işbirliği sağlayamaz.

***Uyma-itaat etme.*** Ödün verme olarak da adlandırılır. Bu stratejide taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarından ödün vererek karşı tarafın isteklerine itaat etmesi söz konusudur. Uyma stratejisi, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilir (Karip, 2013).

Daha çok çıkar ilişkisinin görüldüğü durumlarda ya da ast-üst ilişkisinde, astların durumu kurtarmak amacıyla uyguladıkları stratejilerden biri olabilir. Çatışmanın sonucu bir taraf için olumsuz olacaksa, o tarafın kendinden ödün vermesi muhtemeldir. Bu şekilde olumsuz olacak sonucu kendi lehine çevirmesi muhtemeldir ve çıkarını da korumuş olur. Çatışma ast-



üst arasındaysa ödün veren taraf genellikle asttır. Üstün elinde bulundurduğu yetkiden çekinerek kendini bir bakıma güvence altına almış olur.

**Uzlaşma.** Karşılıklı ödün verme olarak da adlandırılan bu stratejide, her iki taraf da problemlerin çözümleri konusunda anlaşabilmek için kendi isteklerinden taviz vermek durumundadır. Karşılıklı ödün verme stratejisi kullanıldığında, ödün veren taraf, uyma stratejisine göre daha az ödün vermektedir. Burada 'kazan-kazan' yaklaşımı; her iki tarafın kazandığı ve her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının tatmini için uygun bir yaklaşım izlenir (Karip, 2013: 68).

Çatışma durumlarında izlenebilecek en iyi yol iki tarafın ortak bir noktada buluşması olarak düşünülebilir. Her iki taraf, kendi ilgi ve beklentilerinden bazılarını feda edip bazılarını elde ederek orta bir yol bulabilir. Ancak bu her zaman için en işlevsel yol olmayabilir. Örneğin; her iki tarafın ilgi ve beklentilerini tam olarak karşılayacak bir çözüm bulunması olanaklıysa veya örgütsel etkililiğin artırılması için bir tarafın ilgi ve beklentilerinin göz ardı edilmesi gerekiyorsa uzlaşma stiline kullanılması önerilmeyebilir (Himmetoğlu, 2014).

Başlangıç evresinde olan bir çatışma durumunda, taraflar uzlaşma stili ile çatışmanın daha ileri safhalara taşınmasını önleyebilir. İleri aşamadaki çatışmalarda ise, arabulucu yardımıyla uzlaşma sağlanabilir.

**Üstünlük kurma.** Hükmetme, zorlama, rekabet olarak da adlandırılabilir.

Bu stratejide, birey kendi isteğini yaşama geçirerek çatışmayı çözüme gayreti içindedir. Karşı tarafın isteğinin tatmini önemli görülmez ve dolayısıyla dikkate alınmaz (Arslan&Polat, 2004). Çatışma durumlarında formel yetki ve güç tehdit düzeyine varacak şekilde kullanılır. Acil kararların alınması gerektiği, sevilmeyen etkinliklerin yerine getirilmesinin zorunlu olduğu durumlarda, üst yönetimlerin formüle ettiği strateji ve politikaların hızla uygulamaya konulmasında veya süren çatışmaların durdurulmasında bu stratejiyi uygulamak gerekebilir (Kılıç, 2006; akt: Konak&Erdem, 2015).

Klasik ya da yetkici yönetim anlayışının hakim olduğu kurumlarda çatışmanın çözümünde daha fazla kullanılır. Kısa dönemde durumu kurtarıyor olsa da, kullanımı sürekli hale geldiğinde örgütte olumsuz etkileri olabilir.

En eski yönetim biçimini (yetkici yönetim) referans alan bu çatışma çözme stratejisi, yönetimde önemli kararların, acil alınması gerektiği durumlarda, - diğer taraf çok tatmin olmasa da - eğer tehdit içermiyorsa ve astın haklarını önemli oranda çiğnemiyorsa geçici bir yöntem olarak kullanılabilir. Diğer yöntemlerin zaman alacağı düşünüldüğünde en kısa yol olarak bu düşünülebilir. Ancak uzun vadede ve sürekli olarak bu stratejinin kullanılması örgütte kin ve nefret duygularının artmasına ve örgütsel performansın olumsuz etkilenmesine neden olabilir. Bu nedenle gerekmedikçe kullanılmaması gereken bir stratejidir. Kullanıldığında da yönetici tarafından, daha sonra, alınan kararın aciliyeti ve önemi konusunda astlar bilgilendirilmelidir.

***Kaçınma.*** Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda çatışmadan kaçınma ya da çatışmayı göz ardı etme stratejisi kullanılır. Kaçınma stratejisi, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması gibi amaçlarla da kullanılabilir. (Karip, 2013:67).

Eğer taraflar örgütsel rollerini yerine getirirken birbirleriyle ilişkide bulunmaları gerekmiyorsa, yani işlerinin fonksiyonel bağımlılık düzeyi düşükse karşılıklı olarak birbirlerinden kaçınmaları etkin bir çatışma çözümü olabilir. Fakat tarafların birbirleriyle ilişkili iş rolleri varsa fiziksel olarak uzaklaştırma iş performanslarını ve dolayısıyla örgütsel verimliliği ciddi bir şekilde azaltabilir. Bunun yanı sıra kaçınma, iletişimi engellediğinden tarafların olumsuz tutumlar geliştirmesine de yol açabilir (Gümüseli, 1994:102).

Yöneticileri, kaçınmaya zorlayan sebeplerin başında daha önce müdahale ettikleri çatışmalarda uğradıkları prestij ve moral kayıpları ile kötü hatıralar gelmektedir. Ayrıca kişilik yapıları ve tecrübe eksiklikleri de bu sebepler arasında sayılabilir (Kapıcı, 2015).

Kendi görüşlerindeki farklılığı açıkça belirtmek istemeyen taraflar fiziksel uzaklığı yeğler ve karşı taraftan uzak durur. Üstleri ile görüş birliği sağlayamayan görevliler, bu yolu bir çözüm olarak görür ve denerler (Aydın, 2010).

Konu kişi için önemliyse ve alınacak kararda birinci derecede söz hakkı o kişiye aitse kaçınma yöntemi kullanılamaz. Mutlaka söz hakkı kullanılmalı, çatışmaya müdahale edilmeli yada kendisi çatışma içinde yer alıyorsa diğer stratejilerden birini kullanarak çatışma gerektiği gibi yönetilmelidir.

**Çatışma sürecinde iletişim.** İletişim yeterliği yüksek bireyler sürekli olarak belirli bir davranış biçimi göstermez. Duruma ve çevreye göre davranışlarını ve iletişim biçimlerini uyarlayabilme esnekliğine sahiptirler (Karip, 2013:112). Bireylerin çatışma yönetiminde kullandıkları strateji, aynı zamanda iletişim kurarken nasıl bir dil kullandıkları konusunda da ipucu verir. Karip (2013)'e göre iletişim ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki bu ilişki aşağıdaki şekillerde ele alınır:

*Bütünleştirme* stratejisini kullanan birey, problemi karşı tarafla işbirliği içinde çözmeye çalışır. Bu strateji bütünleştirici-uzlaştırıcı bir dil kullanımını içerir. Bütünleştirici-uzlaştırıcı bir dilin kullanımı, destekleyici, sorumlulukları kabul eden, samimi itiraflar kabullenmeler gösteren ifadeleri içerir. Bütünleştirme stratejisi hem etkili hem de uygun bir çözümü mümkün kılar. Bu nedenle bütünleştirme stratejisini kullanan taraf kendisini 'iletişim yeterliği yüksek' olarak algılar.

*Hükmetme* stratejisi karşısındakinin ilgi ve isteklerine önem vermeyen tek taraflı bir stratejidir. Zorlayıcı ve hükmedici davranışla birlikte, suçlayıcı, reddedici, emredici, dalga geçen, sorgulayıcı, önyargılı ve sorumluluğu kabul etmeyen bir dil kullanır.

*Uzlaşma* stratejisi, bir orta yolun bulunması olarak görülebilir. Uzlaşma stratejisinde farklılıklar bir orta noktada çözümlenmeye çalışılır. Taraflar kısa yoldan bir çözüm bulabilmek için nelerden vazgeçebileceklerini ve diğerinin orta yolu bulmak için nelerden vazgeçmesi gerektiğini ifade ederler. Böylece her iki tarafın da ihtiyaçları belirli bir ölçüde de olsa karşılanmış olur.

*Kaçınma* stratejisini kullanan taraf fiziksel ya da psikolojik olarak çatışmadan uzaklaşmayı sağlayacak tepkiler gösterir. Bu tepkilerle birlikte konuyu değiştirmeye çalışan, problemin varlığını reddeden, problemi hafife alan karşı tarafı aslında problem yokken problem çıkarmakla suçlayan ifadeler kullanılabilir.

*Uyma* stratejisinde birey diğerinin ihtiyaçlarına öncelik tanır. İletişim yeterliği açısından değerlendirildiğinde, uyma stratejisi belirli koşullar altında ilişkisel ve durumsal uygunluğa sahip olabilir; fakat etkili değildir. Uyma stratejisi diğerini tatmin ettiği için ilişkisel olarak uygundur. Ancak uyma gösteren birey, kendi ilgi ve ihtiyaçlarından feragat etmiş olacağı için uzun dönemde bu durumdan olumsuz etkilenecektir. Bu nedenle uyma stratejisi de uygun bir çatışma çözme stratejisi olmayabilir.

## **Bölüm III**

### **Yöntem**

#### **Araştırmanın Modeli**

Bu çalışmada, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu biçimiyle betimlemeyi amaçlayan ve araştırmaya konu olan olay, birey veya nesneyi, kendi koşulları içerisinde olduğu gibi tanımlamaya çalışan model (Karasar, 2005) olarak betimlenen, tarama modeli kullanılmıştır. Tarama araştırmaları, geniş kitlelerin görüşlerini, özelliklerini betimlemeyi hedefleyen araştırmalardır (Büyüköztürk ve diğ., 2014). Bu çalışmada, tarama modelinde genellikle kullanılan tekniklerden biri olan anket (survey) tekniği kullanılmıştır.

#### **Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın hedef evrenini, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında İstanbul ilinin Beykoz ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı görev yapan 1280 ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenini oluşturmaktadır.

Çalışmanın hedef evrenine bağlı olarak, İstanbul'un Beykoz ilçesinde görev yapan öğretmenlerden, basit tesadüfi örneklem alma yöntemiyle 31 okuldan 400 öğretmen örneklem olarak seçilmiştir. Seçilen 400 örnekleme ölçekler ulaştırılmış, ancak 376 dönüt alınabilmiştir. Dönüt alınan ölçeklerden 14 tanesi eksik ya da yanlış işaretleme nedeniyle geçersiz sayılmış ve çalışmanın örneklemi 362 öğretmenden oluşmuştur.

Tablo 1'de görüldüğü üzere, öğretmenlerin %27,60'ı ilkokul, %36,70'i ortaokul, %35,60'ı ise lisede görev yaptığını belirtmiştir. Öğretmenlerin %55,20'si kadın, %44,80'i ise erkektir. Öğretmenlerin %29,30'u 1-5 yıldır, %23,20'si 6-10 yıldır, %22,10'u 11-15 yıldır, %25,40'ı ise 16 yıl ve üstünde öğretmenlik sektöründe hizmet vermektedir. Öğretmenlerin %1,70'i ön lisans mezunu, %82,30'u lisans mezunu, %16'sı ise yüksek lisans/doktora eğitimini tamamlamıştır. Öğretmenlerin %24,90'sı sınıf öğretmeni, %75,10'ü ise branş

öğretmenidir. Öğretmenlerin %65,70'i bağlı bulunduğu kurumdaki müdür ile 1-2 yıldır, %23,20'si 3-4 yıldır, %11'i ise 5 yıl ve üstünde çalışmıştır.

**Tablo 2**

*Demografik Değişkenler*

Değişkenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
Görev Yapılan Kurum	İlkokul	100	27,60
	Ortaokul	133	36,70
	Lise	129	35,60
	Toplam	362	100,00
Cinsiyet	Kadın	200	55,20
	Erkek	162	44,80
	Toplam	362	100,00
Hizmet Yılı	1-5 yıl	106	29,30
	6-10 yıl	84	23,20
	11-15 yıl	80	22,10
	16 ve üstü	92	25,40
	Toplam	362	100,00
Eğitim Düzeyi	Önlisans	6	1,70
	Lisans	298	82,30
	Yüksek lisans/Doktora	58	16,00
	Toplam	362	100,00
Branş	Sınıf Öğretmeni	90	24,90
	Branş Öğretmeni	272	75,10
	Toplam	362	100,00
Okul Müdürü İle Çalışılan Süre	1-2 Yıl	238	65,70
	3-4 Yıl	84	23,20
	5 Yıl ve Üzeri	40	11,00
	Toplam	362	100,00

**Veri Toplama Araçları ve Yöntem**

Araştırma verileri, İletişim Tarzları Ölçeği (İTÖ) ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (ÇYSÖ) (Tekkanat, 2009) ve bilgi toplama formu kullanılarak toplanmıştır.

**3.3.1. İletişim Tarzları Ölçeği (İTÖ).** Katılımcıların iletişim tarzlarını değerlendirmek amacıyla İletişim Tarzları Ölçeği (İTÖ) kullanılmıştır. İTÖ bilgi sağlayıcı-değerlendirici ve eğitici-etkileyici şeklinde iki alt ölçekten oluşan 20 maddelik bir ölçme aracıdır. Ölçek "1"

Hiçbir zaman, “2” Nadiren, “3” Ara sıra, “4” Genellikle, “5” Her zaman şeklinde 5’li Likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 20, en yüksek puan 100’dür. Ölçeğin geçerlik çalışması olarak yapı geçerliği kapsamında açımlayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. İTÖ’nün faktör yapısını incelemek amacıyla yapılan AFA’da KMO örneklem uygunluk katsayısı ,94, Barlett Sphericity testi  $\chi^2$  değeri ise 4757.54 ( $p<.001$ ) bulunmuş ve ölçek maddelerine verilen cevapların faktörlenebileceği görülmüştür. İTÖ’nün güvenilirliği için İç Tutarlık Güvenirlik Katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin iç tutarlık katsayıları Bilgi sağlayıcı- değerlendirici iletişim faktörü .94, eğitici-etkileyici iletişim faktörü .93 olarak bulunmuştur (Tekkanat, 2009).

**Çatışma yönetimi stratejileri ölçeği (ÇYSÖ).** Tekkanat (2009) tarafından geliştirilen bu ölçek, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerini belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği (ÇYSÖ), hükmetme, kaçınma ve uyma-uzlaşma olarak üç alt boyuttan oluşan 18 maddelik bir ölçme aracıdır. “1” Hiçbir zaman, “2” Nadiren, “3” Ara sıra, “4” Genellikle, “5” Her zaman şeklinde 5’li Likert tipi bir derecelendirmeye sahip bir ölçektir.

ÇYSÖ’nün geçerlik çalışması olarak yapı geçerliği kapsamında açımlayıcı faktör analizi AFA uygulanmıştır. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğinin faktör yapısını incelemek amacıyla yapılan AFA’da KMO örneklem uygunluk katsayısı .92, Barlett Sphericity testi  $\chi^2$  değeri ise 4085.83 ( $p<.001$ ) bulunmuş ve ölçek maddelerine verilen cevapların faktörlenebileceği görülmüştür. Bu araştırmada beş boyutlu bir çatışma yönetimi ölçeği geliştirilmesi amaçlandığı için AFA’da temel bileşenler tekniği ile oblik döndürme faktör çözümlemesi sonuçları analiz edilmiştir (Tekkanat, 2009).

**Puan skalası.** Öğretmenlerin yanıtladıkları İletişim Tarzları ve Çatışma Yönetimi Stratejileri ölçeklerine ait puan skalası bulguları Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3

Puan Skalası	
Yanıtlar	Puan Skalası
Hiçbir zaman	1,00 - 1,80
Nadiren	1,81 - 2,60
Ara sıra	2,61 - 3,40
Genellikle	3,41 - 4,20
Her zaman	4,21 - 5,00

**Güvenilirlik skalası.** Öğretmenlerin yanıtladıkları İletişim Tarzları ve Çatışma Yönetimi Stratejileri ölçeklerine uygulanan güvenilirlik analizinde kullanılacak, güvenilirlik skalası bulguları Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4

Güvenilirlik Skalası	
Cronbach’s Alpha	Güvenilirlik
0 ile 0,40 arası	Güvenilir Değil
0,40 ile 0,60 arası	Düşük Güvenilirlik
0,60 ile 0,80 arası	Oldukça Güvenilir
0,80 ile 1,00 arası	Yüksek Derecede Güvenilir

Cronbach alfa katsayısı 0 ile 1 arasında bir dağılım gösterir. Negatif değer çıkması ölçeğin benzer özellikleri ölçmediğinin bir göstergesidir. Alfa değerinin düşük çıkması testin homojen olmadığını (birkaç özelliği bir arada ölçtüğünü) gösterir.

Tablo 4’de görüldüğü üzere, değerlendirme 0 ile 0,40 arasında ise ölçek güvenilir değil, 0,40 ile 0,60 arasında ise düşük güvenilirlikte, 0,60 ile 0,80 arasında ise oldukça güvenilir, 0,80 ile 1 arasında ise ölçek yüksek derecede güvenilir yorumu yapılır.

#### **Çalışmanın analizi hakkında.**

Çalışmanın analizler IBM SPSS 20 ve Excel 2010 versiyonu kullanılarak hazırlanmıştır. Çalışma kurumdaki öğretmenlerin demografik özellikleri ile ilgili 6, İletişim



Tarzları ile ilgili 20 ve Çatışma Yönetimi Stratejileri ile ilgili 18 soru olmak üzere toplamda 44 sorudan oluşmaktadır.

Tüm değişkenlerin frekans (f) ve yüzde (%) değerleri hesaplanmıştır. Ölçeklerin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Ölçek puanlarının normallik varsayımlarının test edilebilmesi için Kolmogrov Smirnov Testi uygulanmıştır. Ölçek puanlarının normallik varsayımının sağlanmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle karşılaştırmalarda Kruskal Wallis-H Testi ve Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Anlamlı fark gözlenen gruplarda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için yine Mann Whitney U Testi'nden yararlanılmıştır. Ölçeklere güvenilirlik analizi ve faktör analizi uygulanmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkiler için ise Spearman Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Sonuçların tamamı tablolar ve yorumları ile birlikte sunulmuştur. Ölçeklerin alt boyutlarının incelenmesinde ise normallik varsayımlarına bakılmıştır. Ölçek puanlarının normallik varsayımının sağlanmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle karşılaştırmalarda Kruskal Wallis-H Testi ve Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Anlamlı fark gözlenen gruplarda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için yine Mann Whitney U Testi'nden yararlanılmıştır. Ölçeklerin alt boyutlarına Faktör Analizi uygulanmıştır.

### **Geçerlik Çalışmaları**

**Faktör analizi.** Faktör analizi, tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett küresellik (sphericity) testi ile incelenebilir. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir. Kısmi korelasyonlar sıfıra yaklaştıkça KMO değeri 1'e yaklaşır. KMO=0 olduğunda, her bir değişkenin diğer değişkenler tarafından hatasız olarak mükemmel bir biçimde kestirildiği anlaşılır. İyi bir faktörleşme elde edebilmek için KMO'nun 0,80'in üzerinde olması istenir. Çoğu zaman KMO değerinin 0,60'in üzerinde olması da yeterlidir.

### *İletişim Tarzları Ölçeği' ne Ait Faktör Analizi*

İletişim Tarzları Ölçeği' ne ait faktör analizi sonuçları Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5

#### *İletişim Tarzları Ölçeği' ne Ait Faktör Analizi Bulguları*

##### KMO ve Bartlett's Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,958	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7560,6
	df	190
	Sig.	< 0,001

Öncelikle uygulanan KMO testi sonucunda, veri yapımızın faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir (KMO = 0,958). Bartlett Küresellik Testi Sonucunda ise değişkenlerimiz arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu, faktör analizi sonucunda anlamlı faktörleşmeler elde edilebileceği görülmüştür.

Tablo 6. İTÖ *Toplam Varyans Açıklanma Oranı*

Faktörler	Başlangıç Özdeğerleri			Dönüştürülmüş Sonuçlar		
	Toplam	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)	Toplam	Açıklanan Varyans (%)	<b>Toplam Açıklanan Varyans (%)</b>
19	12,970	64,851	64,851	12,970	64,851	64,851
14	1,332	6,662	71,513	1,332	6,662	71,513
20	0,932	4,658	76,172			
6	0,687	3,437	79,608			
17	0,480	2,401	82,009			
18	0,461	2,305	84,314			
9	0,420	2,100	86,414			
5	0,354	1,772	88,186			
4	0,330	1,651	89,838			
16	0,303	1,517	91,354			
8	0,260	1,302	92,656			
3	0,250	1,248	93,905			
2	0,223	1,116	95,021			
1	0,208	1,040	96,061			
7	0,177	0,883	96,943			
13	0,158	0,788	97,731			
15	0,137	0,687	98,418			
11	0,116	0,578	98,996			
10	0,112	0,561	99,557			
12	0,089	0,443	100,000			

Özdeğeri 1’den büyük 2 faktör bulunmaktadır. Başka bir deyişle yapımızda 2 tane önemli faktör bulunmaktadır ve uygulanan faktör analizi sonucunda ölçek 2 boyutta açıklanabilmektedir.

“19. Okulumuzda müdür, etkileyici bir rol üstlenerek okulun amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olur.” boyutu varyansın %64,851’ini, “14.Okulumuzda müdür, kendine verilen haklar doğrultusunda tek yönlü bilgi akışı kullanarak çalışanları eğitir.” boyutu ise varyansın %6,662’sini açıklayabilmektedir. 2 boyut tarafından toplamda varyansın %71,513’ü açıklanmaktadır. “Okulumuzda müdür, etkileyici bir rol üstlenerek okulun amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olur” ibaresinin daha çok eğitici-etkileyici iletişim ile ilgili olduğu söylenebilir. “Okulumuzda müdür, kendine verilen haklar doğrultusunda tek yönlü

bilgi akışı kullanarak çalışanları eğitir” ibaresi ise bilgi sağlayıcı-değerlendirici iletişim olarak adlandırılabilir.

Tablo 7

*İTÖ Maddelerinin Faktör Yük Değerleri*

Faktörler	Yük Değerleri	
	F1	F2
1.Okulumuzda müdür, yetki ve sorumlulukların dağıtılmasında gerekli bilgi akışını net bir şekilde sağlar.	0,804	-
2.Okulumuzda müdür, görevler arası koordinasyonun sağlanmasında gerekli tüm bilgileri ilgililere sağlar.	0,816	-
3.Okulumuzda müdür, herhangi bir konuda karar verirken herkesi bilgilendirerek karar verir.	0,826	-
4.Okulumuzda müdür, herhangi bir işin planlanmasında birlik ve beraberlik sağlayarak gerekli tüm bilgileri herkese iletir.	0,835	-
5. Okulumuzda müdür, kurum içi etkin bir denetim sağlanabilmesi amacıyla gerekli tüm bilgileri herkese iletir.	0,838	-
6.Okulumuzda müdür, herhangi bir sorun hakkında fikir elde ederken değerlendirici bir yaklaşım kullanır.	0,855	-
7.Okulumuzda müdür, herhangi bir konuda bireysel duygularının etkisinde kalmadan değerlendirme yapar.	0,798	-
8.Okulumuzda müdür, organizasyon başarısını tarafsız olarak değerlendirir.	0,832	-
9.Okulumuzda müdür herhangi bir konu hakkındaki fikirleri empati kurarak değerlendirir.	0,840	-
10.Okulumuzda müdür, kültürel farklılıkları, değer yargıları ve algılama biçimleri arasındaki farklılıkları dikkate alarak değerlendirme yapar.	0,746	-
11.Okulumuzda müdür, herhangi bir sorun hakkında emir ve yönergeleri dikkate alarak eğitici bir rol üstlenir.	0,778	-
12.Okulumuzda müdür, uzman bir eğitici olarak seminerler düzenler.	0,666	-
13.Okulumuzda müdür, yapılması ve yapılmaması gerekenler konusunda çalışanları eğitir.	0,781	-
14.Okulumuzda müdür, kendine verilen haklar doğrultusunda tek yönlü bilgi akışı kullanarak çalışanları eğitir.	-	0,549
15.Okulumuzda müdür, sistemdeki değişiklikler hakkında eğitim vererek gerekli bilgileri iletir.	0,780	-
16.Okulumuzda müdür, çalışanları daha verimli bir şekilde çalışabileceklerine inandırmaya çalışır.	0,834	-
17.Okulumuzda müdür, başarı konusunda inanç sağlayarak çalışanları motive eder.	0,851	-
18.Okulumuzda müdür, başarıya yönelik tutumları arttıracak etkili bir model olur.	0,846	-
19.Okulumuzda müdür, etkileyici bir rol üstlenerek okulun amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olur.	0,865	-
20.Okulumuzda müdür, karşılıklı güven duygusunun kazanılmasında inandırıcı ve etkileyici bir rol üstlenir.	0,861	-

Faktör analizi sonucunda tüm faktör yük değerlerinin 0,300'un üzerinde olduğu ve tüm maddelerin kapsam geçerliliği ile örtüştüğü görülmüştür. Buna göre ölçek 2 boyuttan ve 20 maddeden oluşmaktadır.

Ancak araştırma kapsamında yapılan yapı geçerliği çalışması sonucunda ölçek çalışmada 4 boyutta incelenmiştir:

İletişim tarzları ölçeğinin maddeleri incelendiğinde faktörler adlandırılırken faktörlere birbirine zıt isimlerin verildiği görülmüş ve ölçeğin faktör yapısı tekrar incelenmiştir. Bilgi sağlayıcı-değerlendirici ya da eğitici-etkileyici alt faktörlerin yapı geçerliğinde ayrılıp ayrılmayacağı sınıanmıştır. İletişim Tarzları Ölçeğine araştırma kapsamında yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin KMO değerinin .93,  $p < .05$  olarak anlamlı olduğu, Barlett değerinin ise,  $X^2=1558.548$ ,  $p > .05$  anlamsız olduğu görülmektedir. Bu değerler ölçek maddelerinin faktörlenebileceğini göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçeğin bu çalışma grubunda özdeğeri 1'den büyük olan dört faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Alt ölçeklerin toplam varyansı açıklama yüzdeleri incelendiğinde; birinci faktör (1,2,3,4,5. Maddeler) bilgi sağlayıcı %23.17, ikinci faktör (6,7,8,9,10) değerlendirici %17.39, üçüncü faktör (11,12,13,14,15) eğitici %15.37, dördüncü faktör (16,17,18,19,20) etkileyici %12.05'dir. Açıkladıkları toplam varyans ise %67.98'dir (Demirkaya, 2012).

Buna göre ölçek 4 boyuttan ve 20 maddeden oluşacak şekilde incelemeye alınmıştır.

### ***Çatışma yönetimi stratejileri ölçeği' ne ait faktör analizi***

Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği' ne ait faktör analizi sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. *Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği' ne Ait Faktör Analizi Bulguları*

KMO ve Bartlett's Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,933	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7560,6
	df	190
	Sig.	< 0,001

Öncelikle uygulana KMO testi sonucunda veri yapımızın faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir (KMO = 0,933). Bartlett Küresellik Testi Sonucunda ise değişkenlerimiz arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu, faktör analizi sonucunda anlamlı farktörleşmeler elde edilebileceği görülmüştür.

Tablo 9

*ÇYSÖ Toplam Varyans Açıklanma Oranı*

Faktörler	Başlangıç Özdeğerleri			Dönüştürülmüş Sonuçlar		
	Toplam	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)	Toplam	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Açıklanan Varyans (%)
17	9,386	46,929	46,929	9,386	46,929	46,929
5	3,262	16,312	63,241	3,262	16,312	63,241
1	1,521	7,605	70,846	1,521	7,605	70,846
14	0,932	4,658	75,504			
16	0,666	3,332	78,836			
15	0,591	2,953	81,789			
18	0,528	2,640	84,429			
13	0,440	2,201	86,630			
12	0,309	1,544	90,171			
11	0,285	1,427	93,109			
9	0,260	1,299	94,409			
8	0,219	1,093	95,502			
6	0,193	0,966	96,468			
7	0,179	0,893	97,361			
10	0,160	0,801	98,162			
3	0,140	0,701	98,863			
2	0,120	0,601	99,464			
4	0,107	0,536	100,000			

Özdeğeri 1'den büyük 3 faktör bulunmaktadır. Başka bir deyişle yapımızda 3 tane önemli faktör bulunmaktadır ve uygulanan faktör analizi sonucunda ölçek 3 boyutta açıklanabilmektedir.

“17.Okulumuzda müdür, çatışma durumunda problemin nedenlerini yapıcı bir şekilde ortaya koymaya çalışır.” boyutu varyansın %46,929’unu açıklamıştır ve bu boyut uyma-uzlaşma olarak adlandırılmıştır.

“5.Okulumuzda müdür, öğretmenler arasında çıkan çatışmalardan uzak kalarak tarafsız olmayı tercih eder.” boyutu varyansın %16,332’sini açıklamıştır ve bu boyut kaçınma olarak adlandırılmıştır.

“1.Okulumuzda müdür, çıkan çatışmalarda otorite üstünlüklerini kullanır.” boyutu ise varyansın %7,605’ini açıklayabilmiştir ve bu boyut da hükmetme olarak adlandırılmıştır.

3 boyut tarafından toplamda varyansın %70,846’sı açıklanmaktadır.

Tablo 10

*ÇYSÖ Maddelerinin Faktör Yük Değerleri*

Faktörler	Yük Değerleri		
	F1	F2	F3
1.Okulumuzda müdür, çıkan çatışmalarda otorite üstünlüklerini kullanır.	-	-	0,625
2.Okulumuzda müdür, emirlere itaat edilmesi konusunda baskı uygular.	-	-	0,465
3.Okulumuzda müdür, karşı tarafa fikirlerini kabul ettirmeye çalışarak çatışmaları yönetir.	-	0,498	-
4.Okulumuzda müdür, kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederek çatışmaları yönetir.	-	0,436	-
5. Okulumuzda müdür, öğretmenler arasında çıkan çatışmalardan uzak kalarak tarafsız olmayı tercih eder.	-	0,660	-
6.Okulumuzda müdür, çıkan çatışmalarda örgüt içerisindeki anlaşmazlıkları görmezden gelmeyi tercih eder.	-	0,654	-
7.Okulumuzda müdür, çatışma yaşanabilecek konulara girmekten kaçınır.	-	0,652	-
8.Okulumuzda müdür, ciddi bir problem nedeniyle çıkan tartışmalarda sessiz kalmayı tercih eder.	-	0,659	-
9.Okulumuzda müdür, çalışanların beklentilerini karşılamaya özen gösterir.	0,704	-	-

Faktörler	Yük Değerleri		
	F1	F2	F3
11.Okulumuzda müdür, çalışanların herhangi bir sorun hakkındaki önerilerine uyar.	0,766	-	-
13.Okulumuzda müdür, ortak amaçlar doğrultusunda çalıştıklarını düşünerek karşı tarafla uzlaşmaya çalışarak çatışmaları yönetir.	0,863	-	-
14.Okulumuzda müdür, karşılıklı fedakârlık gösterilerek çatışmaların çözülmesi gerektiğine inanır.	0,888	-	-
15.Okulumuzda müdür, çıkan çatışmalarda her iki tarafın da ilgi ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için çaba gösterir.	0,879	-	-
16.Okulumuzda müdür, çatışma nedeni olan problemlerin çözümünde ortak bir yol bulmayı tercih eder.	0,885	-	-
17.Okulumuzda müdür, çatışma durumunda problemin nedenlerini yapıcı bir şekilde ortaya koymaya çalışır.	0,892	-	-
18.Okulumuzda müdür, herkesin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak çatışmayı yönetir.	0,874	-	-

Faktör analizi sonucunda tüm faktör yük değerlerinin 0,300'ün üzerinde olduğu ve tüm maddelerin kapsam geçerliliği ile örtüştüğü görülmüştür. Buna göre ölçek 3 boyuttan ve 18 maddeden oluşmaktadır.

### Normallik Testi

İletişim Tarzları ve Çatışma Yönetimi Stratejileri ölçek puanlarına uygulanan Kolmogrov Smirnov Normallik Testi sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. *Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi*

Ölçekler	İstatistik	n	P Değeri
İletişim Tarzları Ölçeği Puanı	0,093	362	< 0,001
Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Puanı	0,076	362	< 0,001



Kolmogrov Smirnov Testi sonucuna göre  $p < 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Yani İletişim Tarzları Ölçeği puanının dağılımının normal dağılımdan anlamlı bir farklılık sergilediği gözlemlenmiştir.

Kolmogrov Smirnov Testi sonucuna göre  $p < 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Yani Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği dağılımının normal dağılımdan anlamlı bir farklılık sergilediği gözlemlenmiştir.



## Bölüm IV

### Bulgular Ve Yorumlar

Bu bölümde, analiz edilen araştırma verileri bulguları, problem ve alt problem sorularına göre sırasıyla ele alınmış ve yorumlanmıştır.

#### **Okullarda görev yapan öğretmenlere göre, okul müdürlerinin iletişim tarzları ile çatışma yönetimi stratejileri arasında ne seviyede bir ilişki olduğuna dair bulgular**

İletişim Tarzları ve Çatışma Yönetimi Stratejileri ölçekleri arasındaki ilişki Spearman Korelasyon Analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12

*İletişim Tarzları Ölçeği ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Arasındaki İlişki - Spearman's rho - Korelasyon Analizi*

İletişim Tarzları Ölçeği Puanı	Korelasyon Katsayısı (r)	0,505
Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Puanı	P Değeri (2-tailed)	<0,001

Tablo 12’de görüldüğü üzere, İletişim Tarzları Ölçeği ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği arasındaki ilişkiler için yapılan Spearson analizine göre ölçekler arasında orta kuvvette pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,505$ ;  $p<0,05$ ).

#### **Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin iletişim becerilerinin ne seviyede olduğuna dair bulgular**

Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin seviyesini görebilmek amacıyla, İletişim Tarzları Ölçeği maddelerine verilen cevapların ortalama ( $\bar{x}$ ) ve standart sapma (s) bilgileri tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13. İletişim Tarzları Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Bilgileri

Öğeler	$\bar{x}$	ss
1.Okulumuzda müdür, yetki ve sorumlulukların dağıtılmasında gerekli bilgi akışını net bir şekilde sağlar.	3,82	1,16
2.Okulumuzda müdür, görevler arası koordinasyonun sağlanmasında gerekli tüm bilgileri ilgililere sağlar.	3,82	1,13
3.Okulumuzda müdür, herhangi bir konuda karar verirken herkesi bilgilendirerek karar verir.	3,59	1,19
4.Okulumuzda müdür, herhangi bir işin planlanmasında birlik ve beraberlik sağlayarak gerekli tüm bilgileri herkese iletir.	3,7	1,15
5. Okulumuzda müdür, kurum içi etkin bir denetim sağlanabilmesi amacıyla gerekli tüm bilgileri herkese iletir.	3,82	1,11
6.Okulumuzda müdür, herhangi bir sorun hakkında fikir elde ederken değerlendirici bir yaklaşım kullanır.	3,74	1,13
7.Okulumuzda müdür, herhangi bir konuda bireysel duygularının etkisinde kalmadan değerlendirme yapar.	3,69	1,16
8.Okulumuzda müdür, organizasyon başarısını tarafsız olarak değerlendirir.	3,81	1,07
9.Okulumuzda müdür herhangi bir konu hakkındaki fikirleri empati kurarak değerlendirir.	3,68	1,12
10.Okulumuzda müdür, kültürel farklılıkları, değer yargıları ve algılama biçimleri arasındaki farklılıkları dikkate alarak değerlendirme yapar.	3,75	1,09
11.Okulumuzda müdür, herhangi bir sorun hakkında emir ve yönergeleri dikkate alarak eğitici bir rol üstlenir.	3,7	1,17
12.Okulumuzda müdür, uzman bir eğitici olarak seminerler düzenler.	2,48	1,31
13.Okulumuzda müdür, yapılması ve yapılmaması gerekenler konusunda çalışanları eğitir.	3,09	1,35
14.Okulumuzda müdür, kendine verilen haklar doğrultusunda tek yönlü bilgi akışı kullanarak çalışanları eğitir.	2,98	1,27
15.Okulumuzda müdür, sistemdeki değişiklikler hakkında eğitim vererek gerekli bilgileri iletir.	3,42	1,24
16.Okulumuzda müdür, çalışanları daha verimli bir şekilde çalışabileceklerine inandırmaya çalışır.	3,54	1,24
17.Okulumuzda müdür, başarı konusunda inanç sağlayarak çalışanları motive eder.	3,47	1,24
18.Okulumuzda müdür, başarıya yönelik tutumları arttıracak etkili bir model olur.	3,44	1,24
19.Okulumuzda müdür, etkileyici bir rol üstlenerek okulun amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olur.	3,59	1,15
20.Okulumuzda müdür, karşılıklı güven duygusunun kazanılmasında inandırıcı ve etkileyici bir rol üstlenir.	3,62	1,25

Tabloya göre neredeyse tüm maddelerde ‘genellikle’ ifadesi tercih edilmiştir. Olumsuz denilebilecek maddeler şu şekilde sıralanmıştır:

Madde 12: Okulumuzda müdür, uzman bir eğitici olarak seminerler düzenler.' ifadesine öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $2,48 \pm 1,31$  olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri yanıtların “Nadiren” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

Madde 13: Okulumuzda müdür, yapılması ve yapılmaması gerekenler konusunda çalışanları eğitir.' ifadesine öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,09 \pm 1,35$  olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri yanıtların “Ara Sıra” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

Madde 14: Okulumuzda müdür, kendine verilen haklar doğrultusunda tek yönlü bilgi akışı kullanarak çalışanları eğitir.' ifadesine öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $2,98 \pm 1,27$  olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri yanıtların “Ara Sıra” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

Tablo 14

*İletişim Tarzları Ölçeği Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Bilgileri*

İTÖ Alt Faktörler	$\bar{x}$	Ss
Bilgi Sağlayıcı	3,74	1,04
Değerlendirici	3,72	0,98
Eğitici	3,13	1,04
Etkileyici	3,52	1,11

Tablo 13 ve Tablo 14'deki analiz sonuçları incelendiğinde okul müdürlerinin iletişim becerilerinin iyi bir seviyede olduğu görülmektedir.

Tablo 14 incelendiğinde bilgi sağlayıcı iletişim ortalama ( $\bar{x}$ ) 3,74; değerlendirici iletişim ortalama ( $\bar{x}$ ) 3,72; eğitici iletişim ortalama ( $\bar{x}$ ) 3,13; etkileyici iletişim ortalaması ( $\bar{x}$ ) da 3,52 olarak görülmektedir.

Bu sonuçlara göre, öğretmen görüşleri, okul müdürlerinin eğitici iletişim tarzını daha az kullanırken; bilgi sağlayıcı, değerlendirici ve etkileyici iletişim tarzını ise daha fazla tercih ettikleri yönündedir.

### **Okul müdürlerinin iletişim tarzlarına yönelik görüşlerinin, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşp farklılaşmadığına dair bulgular**

Okul müdürlerinin kullandıkları iletişim tarzlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney-U Testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 15

*İletişim Tarzları Ölçeği Bilgi Sağlayıcılık, Değerlendiricilik, Eğiticilik, Etkileycilik Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları*

Boyut	Değişken	Gruplar	N	$\bar{x}$ sıra	Mann Whitney-U	P
Bilgi Sağlayıcılık	Cinsiyet	Kadın	200	185,08	15483	0,467
		Erkek	162	177,07		
Değerlendiricilik	Cinsiyet	Kadın	200	184,92	15516	0,488
		Erkek	162	177,28		
Eğiticilik	Cinsiyet	Kadın	200	183,82	15736	0,639
		Erkek	162	178,64		
Etkileycilik	Cinsiyet	Kadın	200	186,09	15282	0,352
		Erkek	162	175,83		

Mann Whitney U Testi sonucunda, İletişim Tarzları Ölçeği Bilgi Sağlayıcılık Alt Boyut Puanı ile öğretmenlerin cinsiyetlerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Mann Whitney U Testi sonucunda, İletişim Tarzları Ölçeği Değerlendiricilik Alt Boyut Puanı ile öğretmenlerin cinsiyetlerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Mann Whitney U Testi sonucunda, İletişim Tarzları Ölçeği Eğiticilik Alt Boyut Puanı ile öğretmenlerin cinsiyetlerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Mann Whitney U Testi sonucunda, İletişim Tarzları Ölçeği Etkileycilik Alt Boyut Puanı ile öğretmenlerin cinsiyetlerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

### **Okul müdürlerinin iletişim tarzlarına yönelik öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin kıdemlerine göre farklılaşp farklılaşmadığına dair bulgular**

Okul müdürlerinin kullandıkları iletişim tarzlarının hizmet yılı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16

*İletişim Tarzları Ölçeği Bilgi Sağlayıcılık, Değerlendiricilik, Eğiticilik, Etkileycilik Puanlarının Hizmet Yılı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Puan	Değişken	Gruplar	N	$\bar{X}$ sıra	$x^2$	sd	P
Bilgi Sağlayıcılık	Hizmet Yılı	1-5 yıl	106	201,23	13,772	3	<b>0,003</b>
		6-10 yıl	84	182,31			
		11-15 yıl	80	145,66			
		16 ve üstü	92	189,19			
Değerlendiricilik	Hizmet Yılı	1-5 yıl	106	200,34	17,196	3	<b>0,001</b>
		6-10 yıl	84	190,76			
		11-15 yıl	80	139,86			
		16 ve üstü	92	187,55			
Eğiticilik	Hizmet Yılı	1-5 yıl	106	204,72	16,097	3	<b>0,001</b>
		6-10 yıl	84	169,55			
		11-15 yıl	80	147,94			
		16 ve üstü	92	194,84			
Etkileycilik	Hizmet Yılı	1-5 yıl	106	203,21	16,402	3	<b>0,001</b>
		6-10 yıl	84	176,86			
		11-15 yıl	80	143,85			
		16 ve üstü	92	193,46			

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, İletişim Tarzları Ölçeği Bilgi Sağlayıcılık Alt Boyut Puanı ile öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $x^2=13,772$ ;  $p<0,05$ ).

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, İletişim Tarzları Ölçeği Değerlendiricilik Alt Boyut Puanı ile öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $x^2=17,196$ ;  $p<0,05$ ).

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, İletişim Tarzları Ölçeği Eğiticilik Alt Boyut Puanı ile öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $x^2=16,097$ ;  $p<0,05$ ).

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, İletişim Tarzları Ölçeği Etkileyicilik Alt Boyut Puanı ile öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=16,402; p<0,05$ ).

### İletişim Tarzları Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Hizmet Yılı Değişkenine Göre Farklılık Gösterdiği Gruplar

Kruskal Wallis-H Testi sonucunda İletişim Tarzları Ölçeği puanlarının öğretmenlerin hizmet yılı göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Gözlenen bu farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini belirlemek üzere gruplara ikili karşılaştırılmış yapılmış ve Mann Whitney-U Testi uygulanmıştır ve sonuçlar Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17

*İletişim Tarzları Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Hizmet Yılı Değişkenine Göre Hangi Gruplarda Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları*

Boyut	Değişken	Gruplar	N	$\bar{X}$ sıra	Mann Whitney-U	P
Bilgi Sağlayıcılık	Hizmet Yılı	1-5 yıl	106	99,65	4012,5	0,241
		6-10 yıl	84	90,27		
		1-5 yıl	106	105,65	2952,5	<0,001
		11-15 yıl	80	77,41		
		1-5 yıl	106	102,94	4511,5	0,361
		16 ve üstü	92	95,54		
		6-10 yıl	84	90,37	2699	0,029
		11-15 yıl	80	74,24		
		6-10 yıl	84	86,67	3710,5	0,648
		16 ve üstü	92	90,17		
11-15 yıl	80	75,02	2761,5	0,005		
16 ve üstü	92	96,48				



Boyut	Değişken	Gruplar	N	$\bar{X}$ sıra	Mann Whitney-U	P
Değerlendiricilik		1-5 yıl	106	97,26	4265	0,618
		6-10 yıl	84	93,27		
	Hizmet yılı	1-5 yıl	106	107,19	2788,5	<0,001
		11-15 yıl	80	75,36		
		1-5 yıl	106	102,88	4517,5	0,371
		16 ve üstü	92	95,60		
		6-10 yıl	84	93,31	2452	0,003
		11-15 yıl	80	71,15		
		6-10 yıl	84	89,18	3807	0,865
		16 ve üstü	92	87,88		
11-15 yıl	80	74,35	2708	0,003		
16 ve üstü	92	97,07				
Eğitcilik		1-5 yıl	106	103,74	3579	0,020
		6-10 yıl	84	85,11		
	Hizmet Yılı	1-5 yıl	106	106,03	2912,5	<0,001
		11-15 yıl	80	76,90		
		1-5 yıl	106	101,95	4616	0,517
		16 ve üstü	92	96,67		
		6-10 yıl	84	87,49	2940,5	0,167
		11-15 yıl	80	77,26		
		6-10 yıl	84	81,95	3314	0,103
		16 ve üstü	92	94,48		
11-15 yıl	80	74,78	2742,5	0,004		
16 ve üstü	92	96,69				
Etkileyicilik		1-5 yıl	106	101,53	3813	0,088
		6-10 yıl	84	87,89		
	Hizmet Yılı	1-5 yıl	106	106,48	2864	<0,001
		11-15 yıl	80	76,30		
		1-5 yıl	106	102,20	4590	0,475
		16 ve üstü	92	96,39		
		6-10 yıl	84	89,77	2749,5	0,044
		11-15 yıl	80	74,87		
		6-10 yıl	84	84,2	3503	0,283
		16 ve üstü	92	92,42		
11-15 yıl	80	73,68	2654,5	0,002		
16 ve üstü	92	97,65				

**İletişim Tarzları Ölçeği Bilgi Sağlayıcılık Alt Boyutu için;** söz konusu farklılığın 1-5 yıldır görev yapan öğretmenler ile 11-15 yıldır görev yapan öğretmenler arasında ve 1-5 yıldır görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ); 6-10 yıldır görev yapan öğretmenler ile 11-15 yıldır görev yapan öğretmenler arasında ve 6-10 yıldır görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ) ve 11-15 yıldır görev yapan öğretmenler ile 16 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenler arasında ve 16 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ) görülmüştür.

**İletişim Tarzları Ölçeği Değerlendiricilik Alt Boyutu için;** söz konusu farklılığın 1-5 yıldır görev yapan öğretmenler ile 11-15 yıldır görev yapan öğretmenler arasında ve 1-5 yıldır görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ); 6-10 yıldır görev yapan öğretmenler ile 11-15 yıldır görev yapan öğretmenler arasında ve 6-10 yıldır görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ) ve 11-15 yıldır görev yapan öğretmenler ile 16 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenler arasında ve 16 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ) görülmüştür.

**İletişim Tarzları Ölçeği Eğitcilik Alt Boyutu için;** söz konusu farklılığın 1-5 yıldır görev yapan öğretmenler ile 6-10 yıldır görev yapan öğretmenler arasında ve 1-5 yıldır görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ); 1-5 yıldır görev yapan öğretmenler ile 11-15 yıldır görev yapan öğretmenler arasında ve 1-5 yıldır görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ) ve 11-15 yıldır görev yapan öğretmenler ile 16 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenler arasında ve 16 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ) görülmüştür.

**İletişim Tarzları Ölçeği Etkileycilik Alt Boyutu için;** söz konusu farklılığın 1-5 yıldır görev yapan öğretmenler ile 11-15 yıldır görev yapan öğretmenler arasında ve 1-5 yıldır görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ); 6-10 yıldır görev yapan öğretmenler ile 11-15 yıldır görev yapan öğretmenler arasında ve 6-10 yıldır görev yapan öğretmenler lehine

olduğu ( $p < 0,05$ ) ve 11-15 yıldır görev yapan öğretmenler ile 16 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenler arasında ve 16 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p < 0,05$ ) görülmüştür.

**Okul müdürlerinin iletişim tarzlarına yönelik öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne (İlkokul, Ortaokul, Lise) göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulgular**

İletişim Tarzları Ölçeği alt boyut puanlarının görev yapılan kurum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 18

*İletişim Tarzları Ölçeği Bilgi Sağlayıcılık, Değerlendiricilik, Eğitcilik, Etkileycilik Alt Boyut Puanlarının Görev Yapılan Kurum Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Puan	Değişken	Gruplar	N	$\bar{X}$ sıra	$x^2$	sd	P
Bilgi Sağlayıcılık	Görev Yapılan Kurum	İlkokul	100	169,10	23,728	2	< 0,001
		Ortaokul	133	215,81			
		Lise	129	155,74			
Değerlendiricilik	Görev Yapılan Kurum	İlkokul	100	177,40	24,191	2	< 0,001
		Ortaokul	133	214,13			
		Lise	129	151,04			
Eğitcilik	Görev Yapılan Kurum	İlkokul	100	156,92	23,692	2	< 0,001
		Ortaokul	133	216,33			
		Lise	129	164,64			
Etkileycilik	Görev Yapılan Kurum	İlkokul	100	166,12	19,294	2	< 0,001
		Ortaokul	133	212,97			
		Lise	129	160,97			

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, İletişim Tarzları Ölçeği Bilgi Sağlayıcılık Alt Boyut Puanı ile öğretmenlerin görev yaptığı kurum değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $x^2=23,728; p<0,05$ ).

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, İletişim Tarzları Ölçeği Değerlendiricilik Alt Boyut Puanı ile öğretmenlerin görev yaptığı kurum değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $x^2=24,191; p<0,05$ ).

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, İletişim Tarzları Ölçeği Eğitcilik Alt Boyut Puanı ile öğretmenlerin görev yaptığı kurum değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $x^2=23,692; p<0,05$ ).

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, İletişim Tarzları Ölçeği Etkileyicilik Alt Boyut Puanı ile öğretmenlerin görev yaptığı kurum değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $x^2=19,294; p<0,05$ ).

Bulgulara göre görev yapılan kurum değişkenine göre bilgi sağlayıcılık alt boyutu, değerlendiricilik alt boyutu, eğitcilik alt boyutu, etkileyicilik alt boyutu farklılık göstermektedir.

Kruskal Wallis-H Testi sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır.

### **İletişim Tarzları Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Görev Yapılan Kurum Değişkenine Göre Farklılık Gösterdiği Gruplar**

Kruskal Wallis-H Testi sonucunda İletişim Tarzları Ölçeği puanlarının öğretmenlerin görev yaptığı kuruma göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Gözlenen bu farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini belirlemek üzere gruplara ikili karşılaştırılmış yapılmış ve Mann Whitney-U Testi uygulanmıştır ve sonuçlar Tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 19

*İletişim Tarzları Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Görev Yapılan Kurum Değişkenine Göre Hangi Gruplarda Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları*

Boyut	Değişken	Gruplar	N	$\bar{X}$ sıra	Mann Whitney-U	P
Bilgi Sağlayıcılık	Görev Yapılan Kurum	İlkokul	100	100,47	4997	0,001
		Ortaokul	133	129,43		
		İlkokul	100	119,13	6037	0,405
		Lise	129	111,80		
		Ortaokul	133	153,38	5668	<0,001
		Lise	129	108,94		
Değerlendiricilik	Görev Yapılan Kurum	İlkokul	100	104,49	5399	0,014
		Ortaokul	133	126,41		
		İlkokul	100	123,41	5609	0,090
		Lise	129	108,48		
		Ortaokul	133	154,72	5490	<0,001
		Lise	129	107,56		
Eğiticilik	Görev Yapılan Kurum	İlkokul	100	95,82	4532,5	<0,001
		Ortaokul	133	132,92		
		İlkokul	100	111,59	6109	0,492
		Lise	129	117,64		
		Ortaokul	133	150,41	6063	<0,001
		Lise	129	112,00		
Etkileycilik	Görev Yapılan Kurum	İlkokul	100	99,60	4910	0,001
		Ortaokul	133	130,08		
		İlkokul	100	117,02	6248	0,684
		Lise	129	113,43		
		Ortaokul	133	149,89	6132,5	<0,001
		Lise	129	112,54		

**İletişim Tarzları Ölçeği Bilgi Sağlayıcılık Alt Boyutu için;** söz konusu farklılığın ilkokulda görev yapan öğretmenler ile ortaokulda görev yapan öğretmenler arasında ve ortaokulda görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ); ortaokulda görev yapan öğretmenler ile lisede görev yapan öğretmenler arasında ve ortaokulda görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ) görülmüştür.

**İletişim Tarzları Ölçeği Değerlendiricilik Alt Boyutu için;** söz konusu farklılığın ilkokulda görev yapan öğretmenler ile ortaokulda görev yapan öğretmenler arasında ve ortaokulda görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ); ortaokulda görev yapan öğretmenler ile lisede görev yapan öğretmenler arasında ve ortaokulda görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ) görülmüştür.

**İletişim Tarzları Ölçeği Eğiticilik Alt Boyutu için;** söz konusu farklılığın ilkokulda görev yapan öğretmenler ile ortaokulda görev yapan öğretmenler arasında ve ortaokulda görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ); ortaokulda görev yapan öğretmenler ile lisede görev yapan öğretmenler arasında ve ortaokulda görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ) görülmüştür.

**İletişim Tarzları Ölçeği Etkileycilik Alt Boyutu için;** söz konusu farklılığın ilkokulda görev yapan öğretmenler ile ortaokulda görev yapan öğretmenler arasında ve ortaokulda görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ); ortaokulda görev yapan öğretmenler ile lisede görev yapan öğretmenler arasında ve ortaokulda görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ) görülmüştür.

**Okul müdürlerinin iletişim tarzlarına yönelik öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulgular**

İletişim Tarzları Ölçeği alt boyut puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20

*İletişim Tarzları Ölçeği Bilgi Sağlayıcılık, Değerlendiricilik, Eğitcilik, Etkileycilik Puanlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Puan	Değişken	Gruplar	N	$\bar{X}$ sıra	$x^2$	sd	P
Bilgi Sağlayıcılık	Eğitim Düzeyi	Önlisans	6	233,50			
		Lisans	298	183,59	3,003	2	0,223
		Yüksek lisans/Doktora	58	165,38			
Değerlendiricilik	Eğitim Düzeyi	Önlisans	6	229,67			
		Lisans	298	182,08	1,629	2	0,443
		Yüksek lisans/Doktora	58	173,53			
Eğitcilik	Eğitim Düzeyi	Önlisans	6	260,50			
		Lisans	298	182,44	4,355	2	0,113
		Yüksek lisans/Doktora	58	168,50			
Etkileycilik	Eğitim Düzeyi	Önlisans	6	250,58			
		Lisans	298	184,21	5,199	2	0,074
		Yüksek lisans/Doktora	58	160,45			

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, İletişim Tarzları Ölçeği Bilgi Sağlayıcılık Alt Boyut Puanı ile öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=3,003$ ;  $p>0,05$ ).

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, İletişim Tarzları Ölçeği Değerlendiricilik Alt Boyut Puanı ile öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=1,629$ ;  $p>0,05$ ).

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, İletişim Tarzları Ölçeği Eğiticilik Alt Boyut Puanı ile öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=4,355$ ;  $p>0,05$ ).

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, İletişim Tarzları Ölçeği Etkileycilik Alt Boyut Puanı ile öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=5,199$ ;  $p>0,05$ ).

**Okul müdürlerinin iletişim tarzlarına yönelik öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin okul müdürüyle çalıştıkları süreye göre farklılaşp farklılaşmadığına dair bulgular**

İletişim Tarzları Ölçeği alt boyut puanlarının okul müdürü ile çalışılan süre değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21

*İletişim Tarzları Ölçeği Bilgi Sağlayıcılık, Değerlendiricilik, Eğiticilik, Etkileycilik Puanlarının Okul müdürü ile Çalışılan Süre Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Puan	Değişken	Gruplar	N	$\bar{X}$ sıra	$x^2$	sd	P
Bilgi Sağlayıcılık	Okul Müdürü İle Çalışılan Süre	1-2 yıl	238	187,35	2,435	2	0,296
		3-4 yıl	84	173,48			
		5 yıl ve üzeri	40	163,55			
Değerlendiricilik	Okul Müdürü İle Çalışılan Süre	1-2 yıl	238	186,08	3,459	2	0,177
		3-4 yıl	84	182,11			
		5 yıl ve üzeri	40	152,96			
Eğiticilik	Okul Müdürü İle Çalışılan Süre	1-2 yıl	238	183,11	4,246	2	0,120
		3-4 yıl	84	191,49			
		5 yıl ve üzeri	40	150,95			
Etkileycilik	Okul Müdürü İle Çalışılan Süre	1-2 yıl	238	183,26	3,098	2	0,212
		3-4 yıl	84	189,12			
		5 yıl ve üzeri	40	155,01			



Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, İletişim Tarzları Ölçeği Bilgi Sağlayıcılık Alt Boyut Puanı ile okul müdürü ile çalışılan süre değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=2,435$ ;  $p>0,05$ ).

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, İletişim Tarzları Ölçeği Değerlendiricilik Alt Boyut Puanı ile okul müdürü ile çalışılan süre değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=3,459$ ;  $p>0,05$ ).

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, İletişim Tarzları Ölçeği Eğiticilik Alt Boyut Puanı ile okul müdürü ile çalışılan süre değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=4,246$ ;  $p>0,05$ ).

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, İletişim Tarzları Ölçeği Etkileycilik Alt Boyut Puanı ile okul müdürü ile çalışılan süre değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=3,098$ ;  $p>0,05$ ).

### **Okul müdürlerinin iletişim tarzlarına yönelik öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin branşlarına göre farklılaşp farklılaşmadığına dair bulgular**

İletişim Tarzları Ölçeği alt boyut puanlarının branş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney-U Testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. *İletişim Tarzları Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları*

Boyut	Değişken	Gruplar	N	$\bar{x}$ sıra	Mann Whitney-U	P
Bilgi Sağlayıcılık	Branş	Sınıf Öğretmeni	90	175,52	11702	0,530
		Branş Öğretmeni	272	183,48		
Değerlendiricilik	Branş	Sınıf Öğretmeni	90	181,43	12233,5	0,994
		Branş Öğretmeni	272	181,52		
Eğiticilik	Branş	Sınıf Öğretmeni	90	161,16	10409,5	0,033
		Branş Öğretmeni	272	188,23		
Etkileycilik	Branş	Sınıf Öğretmeni	90	168,58	11077	0,175
		Branş Öğretmeni	272	185,78		

Mann Whitney U Testi sonucunda, İletişim Tarzları Ölçeği Bilgi Sağlayıcılık Alt Boyut Puanı ile personelin branşlarına ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Mann Whitney U Testi sonucunda, İletişim Tarzları Ölçeği Değerlendiricilik Alt Boyut Puanı ile personelin branşlarına ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Mann Whitney U Testi sonucunda, İletişim Tarzları Ölçeği Eğiticilik Alt Boyut Puanı ile personelin branşlarına ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Farklılığın branş öğretmeni lehine olduğu görülmüştür.

Bu sonuca – görev yaptığı kurum istatistiklerine de bakılırsa - ortaokulda görev yapan okul müdürlerinin iletişim sağlamada eğiticilik yönlerinin farklılaştığı ya da branş öğretmenleri tarafından öyle algılanması sebep olmuş olabilir.

Mann Whitney U Testi sonucunda, İletişim Tarzları Ölçeği Etkileyicilik Alt Boyut Puanı ile personelin branşlarına ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

### **Okul müdürlerinin çatışma yönetimi becerilerinin ne seviyede olduğu ve okul müdürlerinin çatışma yönetiminde hangi stratejileri kullandıklarına dair bulgular**

Okul müdürlerinin çatışma yönetimi becerilerinin seviyesi ve hangi çatışma yönetimi stratejisini kullandıklarını görebilmek amacıyla maddelere verilen cevapların ortalama ( $\bar{x}$ ) ve standart sapma (s) bilgileri tablo 23’de; genel ortalama ise tablo 23’de sunulmuştur.

Tablo 23

*Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Bilgileri***Öge İstatistikleri**

Öğeler	$\bar{x}$	s
1.Okulumuzda müdür, çıkan çatışmalarda otorite üstünlüklerini kullanır.	3,38	1,34
2.Okulumuzda müdür, emirlere itaat edilmesi konusunda baskı uygular.	2,39	1,38
3.Okulumuzda müdür, karşı tarafa fikirlerini kabul ettirmeye çalışarak çatışmaları yönetir.	2,32	1,36
4.Okulumuzda müdür, kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederek çatışmaları yönetir.	1,95	1,28
5. Okulumuzda müdür, öğretmenler arasında çıkan çatışmalardan uzak kalarak tarafsız olmayı tercih eder.	2,93	1,35
6.Okulumuzda müdür, çıkan çatışmalarda örgüt içerisindeki anlaşmazlıkları görmezden gelmeyi tercih eder.	2,25	1,24
7.Okulumuzda müdür, çatışma yaşanabilecek konulara girmekten kaçınır.	2,91	1,38
8.Okulumuzda müdür, ciddi bir problem nedeniyle çıkan tartışmalarda sessiz kalmayı tercih eder.	2,20	1,28
9.Okulumuzda müdür, çalışanların beklentilerini karşılamaya özen gösterir.	3,52	1,23
10.Okulumuzda müdür, herhangi bir konu hakkındaki çatışmalarda tarafların isteklerine boyun eğer.	2,06	1,17
11.Okulumuzda müdür, çalışanların herhangi bir sorun hakkındaki önerilerine uyar.	3,38	1,07
12.Okulumuzda müdür, çalışanları için her türlü özveride bulunur.	3,51	1,19
13.Okulumuzda müdür, ortak amaçlar doğrultusunda çalıştıklarını düşünerek karşı tarafla uzlaşmaya çalışarak çatışmaları yönetir.	3,49	1,14
14.Okulumuzda müdür, karşılıklı fedakârlık gösterilerek çatışmaların çözülmesi gerektiğine inanır.	3,70	1,17
15.Okulumuzda müdür, çıkan çatışmalarda her iki tarafın da ilgi ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için çaba gösterir.	3,59	1,13
16.Okulumuzda müdür, çatışma nedeni olan problemlerin çözümünde ortak bir yol bulmayı tercih eder.	3,68	1,13
17.Okulumuzda müdür, çatışma durumunda problemin nedenlerini yapıcı bir şekilde ortaya koymaya çalışır.	3,67	1,15
18.Okulumuzda müdür, herkesin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak çatışmayı yönetir.	3,57	1,19

“Hükmetme” stratejisi ile ilgili olan ilk dört maddeye verilen cevaplar analiz sonucu şu şekildedir:

1. Okulumuzda müdür, çıkan çatışmalarda otorite üstünlüklerini kullanır.' ifadesine öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $3,38 \pm 1,34$  olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri yanıtların "Ara Sıra" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

2. Okulumuzda müdür, emirlere itaat edilmesi konusunda baskı uygular. ' ifadesine öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $2,39 \pm 1,38$  olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri yanıtların "Nadiren" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'3. Okulumuzda müdür, karşı tarafa fikirlerini kabul ettirmeye çalışarak çatışmaları yönetir. ' ifadesine öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $2,32 \pm 1,36$  olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri yanıtların "Nadiren" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

'4. Okulumuzda müdür, kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederek çatışmaları yönetir.' ifadesine öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $1,95 \pm 1,28$  olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri yanıtların "Nadiren" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

"Kaçınma" stratejisiyle ilgili 4-8. Maddelere verilen cevapların analiz sonucu şu şekildedir:

5. Okulumuzda müdür, öğretmenler arasında çıkan çatışmalardan uzak kalarak tarafsız olmayı tercih eder.' ifadesine öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $2,93 \pm 1,35$  olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri yanıtların "Ara Sıra" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

6. Okulumuzda müdür, çıkan çatışmalarda örgüt içerisindeki anlaşmazlıkları görmezden gelmeyi tercih eder.' ifadesine öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama ve standart

sapma değeri  $2,25 \pm 1,24$  olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri yanıtların “Nadiren” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

7. Okulumuzda müdür, çatışma yaşanabilecek konulara girmekten kaçınır.' ifadesine öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $2,91 \pm 1,38$  olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri yanıtların “Ara Sıra” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

8. Okulumuzda müdür, ciddi bir problem nedeniyle çıkan tartışmalarda sessiz kalmayı tercih eder.' ifadesine öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değeri  $2,20 \pm 1,28$  olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin bu ifadeye verdikleri yanıtların “Nadiren” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

Uyma-Uzlaşma stratejileri ile ilgili diğer maddelere (9-18) verilen cevapların analiz sonuçlarına bakıldığında, “Genellikle” ifadesine yakın sonuçlar görülmektedir.

Tablo 24

*Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Bilgileri*

ÇYSÖ Alt Faktörler	$\bar{x}$	S
Hükmetme	2,51	1,12
Kaçınma	2,57	1,01
Uyma-Uzlaşma	3,42	0,92

Tablo 23 ve Tablo 24'deki analiz sonuçları incelendiğinde okul müdürlerinin çatışma yönetimi becerilerinin iyi bir seviyede olduğu görülmektedir.

Tablo 24 incelendiğinde hükmetme stratejisi ortalama ( $\bar{x}$ ) 2,51; kaçınma stratejisi ortalama ( $\bar{x}$ ) 2,57; uyma-uzlaşma stratejisi ortalaması da ( $\bar{x}$ ) 3,42 olarak görülmektedir.

Bu sonuçlara göre, öğretmen görüşleri, okul müdürlerinin çatışmaları yönetirken hükmetme ve kaçınma stratejilerini daha az kullanırken; uyma-uzlaşma stratejilerini daha fazla tercih ettikleri yönündedir.

**Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşp farklılaşmadığına dair bulgular**

Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği alt boyut puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney-U Testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25

*Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Hükmetme, Kaçınma, Uyma-Uzlaşma Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları*

Boyut	Değişken	Gruplar	N	$\bar{X}$ sıra	Mann Whitney-U	P
Hükmetme	Cinsiyet	Kadın	200	173,72	14643,5	0,115
		Erkek	162	191,11		
Kaçınma	Cinsiyet	Kadın	200	182,15	16070	0,895
		Erkek	162	180,70		
Uyma-Uzlaşma	Cinsiyet	Kadın	200	183,57	15786,6	0,676
		Erkek	162	178,64		

Mann Whitney U Testi sonucunda, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Hükmetme Alt Boyut Puanı ile personelin cinsiyetlerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Mann Whitney U Testi sonucunda, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Kaçınma Alt Boyut Puanı ile personelin cinsiyetlerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Mann Whitney U Testi sonucunda, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Uyuma-Uzlaşma Alt Boyut Puanı ile personelin cinsiyetlerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Bu sonuçlara göre, okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetimi stratejileri cinsiyete göre farklılık göstermediği ya da öğretmen görüşlerinin bu yönde olduğu anlaşılabilir. Okul müdürleri çatışma çözme stratejilerini kullanırken kadın-erkek ayrımı gözetmemiştir.

**Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin kıdemlerine (hizmet sürelerine) göre farklılaşp farklılaşmadığına dair bulgular**

Çatışma Yönetimi Stratejileri alt boyut puanlarının hizmet yılı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26

*Çatışma Yönetimi Stratejileri Hükmetme, Kaçınma, Uyuma-Uzlaşma Puanlarının Hizmet Yılı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Boyut	Değişken	Gruplar	N	$\bar{X}$ sıra	Mann Whitney-U	P	
Hükmetme	Hizmet Yılı	1-5 yıl	106	162,90	14,567	3	<b>0,002</b>
		6-10 yıl	84	183,62			
		11-15 yıl	80	218,13			
		16 ve üstü	92	169,14			
Kaçınma	Hizmet Yılı	1-5 yıl	106	179,65	1,287	3	0,732
		6-10 yıl	84	178,43			
		11-15 yıl	80	192,96			
		16 ve üstü	92	176,47			
Uyuma-Uzlaşma	Hizmet Yılı	1-5 yıl	106	197,76	9,574	3	<b>0,023</b>
		6-10 yıl	84	171,88			
		11-15 yıl	80	155,49			
		16 ve üstü	92	194,17			

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Hükmetme Alt Boyut Puanı ile öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $x^2=14,567; p<0,05$ ).

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Kaçınma Alt Boyut Puanı ile öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=1,287; p>0,05$ ).

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Uyuma-Uzlaşma Alt Boyut Puanı ile öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $x^2=9,574; p<0,05$ ).

Bulgulara göre görev yapılan kurum değişkenine göre hükmetme alt boyutu ve uyuma-uzlaşma alt boyutları farklılık göstermektedir. Kruskal Wallis-H Testi sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır.

### **Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Hizmet Yılı Değişkenine Göre Farklılık Gösterdiği Gruplar**

Kruskal Wallis-H Testi sonucunda Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği puanlarının öğretmenlerin hizmet yılına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Gözlenen bu farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini belirlemek üzere gruplara ikili karşılaştırılma yapılmış ve Mann Whitney-U Testi uygulanmıştır ve sonuçlar Tablo 27’de sunulmuştur.



Tablo 27. ÇYSÖ Alt Boyut Puanlarının Hizmet Yılı Değişkenine Göre Hangi Gruplarda Farklaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Boyut	Değişken	Gruplar	N	$\bar{X}$ sıra	Mann Whitney-U	P
Hükmetme	Hizmet Yılı	1-5 yıl	106	90,59	3932	0,165
		6-10 yıl	84	101,69		
		1-5 yıl	106	81,86	3006,5	0,001
		11-15 yıl	80	108,92		
		1-5 yıl	106	97,44	4658	0,586
		16 ve üstü	92	101,87		
		6-10 yıl	84	74,54	2691,5	0,027
		11-15 yıl	80	90,86		
		6-10 yıl	84	92,39	3537	0,331
		16 ve üstü	92	84,95		
		11-15 yıl	80	99,36	2651,5	0,002
		16 ve üstü	92	75,32		
Kaçınma	Hizmet Yılı	1-5 yıl	106	95,83	4417	0,926
		6-10 yıl	84	95,08		
		1-5 yıl	106	90,64	3936,5	0,402
		11-15 yıl	80	97,29		
		1-5 yıl	106	100,18	4803,5	0,856
		16 ve üstü	92	98,71		
		6-10 yıl	84	79,25	3087	0,367
		11-15 yıl	80	85,91		
		6-10 yıl	84	89,1	3813,5	0,880
		16 ve üstü	92	87,95		
		11-15 yıl	80	90,75	3340	0,294
		16 ve üstü	92	82,8		
Uyma-Uzlaşma	Hizmet Yılı	1-5 yıl	106	101,55	3811	0,088
		6-10 yıl	84	87,87		
		1-5 yıl	106	102,54	3282,5	0,008
		11-15 yıl	80	81,52		
		1-5 yıl	106	100,67	4751,5	0,757
		16 ve üstü	92	98,15		
		6-10 yıl	84	86,34	3037,5	0,288
		11-15 yıl	80	78,47		
		6-10 yıl	84	82,67	3374,5	0,147
		16 ve üstü	92	93,82		
		11-15 yıl	80	76,49	2879,5	0,014
		16 ve üstü	92	95,2		

**Çatışma Yönetimi Stratejileri Hükmetme Alt Boyutu için;** söz konusu farklılığın 1-5 yıldır görev yapan öğretmenler ile 11-15 yıldır görev yapan öğretmenler arasında ve 1-5 yıldır görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ); 6-10 yıldır görev yapan öğretmenler ile 11-15 yıldır görev yapan öğretmenler arasında ve 6-10 yıldır görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ) ve 11-15 yıldır görev yapan öğretmenler ile 16 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenler arasında ve 16 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ) görülmüştür.

**Çatışma Yönetimi Stratejileri Uyma-Uzlaşma Alt Boyutu için;** söz konusu farklılığın 1-5 yıldır görev yapan öğretmenler ile 11-15 yıldır görev yapan öğretmenler arasında ve 1-5 yıldır görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ) ve 11-15 yıldır görev yapan öğretmenler ile 16 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenler arasında ve 16 yıl ve üstünde görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ) görülmüştür.

**Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne (İlkokul, ortaokul, lise) farklılaşp farklılaşmadığına dair bulgular:** Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği alt boyut puanlarının görev yapılan kurum değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. *Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Hükmetme, Kaçınma, Uyma-Uzlaşma Alt Boyut Puanlarının Görev Yapılan Kurum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Puan	Değişken	Gruplar	N	$\bar{X}$ sıra	$x^2$	sd	P
Hükmetme	Görev Yapılan Kurum	İlkokul	100	182,60	12,623	2	0,002
		Ortaokul	133	158,55			
		Lise	129	204,31			
Kaçınma	Görev Yapılan Kurum	İlkokul	100	176,60	2,927	2	0,231
		Ortaokul	133	173,10			
		Lise	129	193,96			
Uyma-Uzlaşma	Görev Yapılan Kurum	İlkokul	100	168,05	19,848	2	< 0,001
		Ortaokul	133	213,30			
		Lise	129	159,14			

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Hükmetme Alt Boyut Puanı ile öğretmenlerin görev yaptığı kurum değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $x^2=12,623; p<0,05$ ).

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Kaçınma Alt Boyut Puanı ile öğretmenlerin görev yaptığı kurum değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=2,927; p>0,05$ ).

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Uyma-Uzlaşma Alt Boyut Puanı ile öğretmenlerin görev yaptığı kurum değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $x^2=19,848; p<0,05$ ).

Bulgulara göre görev yapılan kurum değişkenine göre çatışma yönetimi stratejileri hükmetme alt boyutu ve uyma-uzlaşma alt boyutları farklılık göstermektedir. Kruskal Wallis-H Testi sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır.

### **Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Görev Yapılan Kurum Değişkenine Göre Farklılık Gösterdiği Gruplar**

Kruskal Wallis-H Testi sonucunda Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği puanlarının öğretmenlerin görev yaptığı kuruma göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Gözlenen bu farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini belirlemek üzere gruplara ikili karşılaştırılmış yapılmış ve Mann Whitney-U Testi uygulanmıştır ve sonuçlar Tablo 29'de sunulmuştur.

Tablo 29

*Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Alt Boyut (Hükmetme, Uyma-Uzlaşma) Puanlarının Görev Yapılan Kurum Değişkenine Göre Farklılaştığı Grupları Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları*

Boyut	Değişken	Gruplar	N	$\bar{X}$ sıra	Mann Whitney-U	P		
Çatışma Yönetimi Stratejileri Hükmetme Alt Boyutu	Görev Yapılan Kurum	İlkokul	100	125,07	5843	0,112		
		Ortaokul	133	110,93				
		İlkokul	100	108,04	5753,5	0,160		
		Lise	129	120,40				
		Ortaokul	133	114,61			6332,5	<0,001
		Lise	129	148,91				
Çatışma Yönetimi Stratejileri Uyma-Uzlaşma Alt Boyutu	Görev Yapılan Kurum	İlkokul	100	100,24	4974	<0,001		
		Ortaokul	133	129,60				
		İlkokul	100	118,31	6119	0,505		
		Lise	129	112,43				
		Ortaokul	133	150,7			6025,5	<0,001
		Lise	129	111,71				

**Çatışma Yönetimi Stratejileri Hükmetme Alt Boyutu için;** söz konusu farklılığın ortaokulda görev yapan öğretmenler ile lisede görev yapan öğretmenler arasında ve lisede görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ) görülmüştür.

Bu sonuca göre lisede görev yapan okul müdürlerinin hükmetme çatışma çözme stratejisi, öğretmen algılarına göre farklılaşmaktadır. Bu farklılığa, lisede görev yapan müdürlerin çatışma yönetiminde hükmetme stratejisini farklı uygulamaları sebep olmuş olabilir.

**Çatışma Yönetimi Stratejileri Uyma-Uzlaşma Alt Boyutu için;** söz konusu farklılığın ilkokulda görev yapan öğretmenler ile ortaokulda görev yapan öğretmenler arasında ve ortaokulda görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ); ortaokulda görev yapan öğretmenler ile lisede görev yapan öğretmenler arasında ve ortaokulda görev yapan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ); görülmüştür.

Bu sonuca göre, okul müdürlerinin uyma-uzlaşma çatışma yönetimi stratejileri, ortaokulda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre farklılaşmaktadır. Bu farklılığa, öğretmenlerin bu konudaki algılama farklılığı ya da okul müdürlerinin uygulamadaki farklı davranması sebep olmuş olabilir.

**Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulgular**

Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği alt boyut puanlarının öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30

*Çatışma Yönetimi Stratejileri Hükmetme, Kaçınma, Uyma-Uzlaşma Puanlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Puan	Değişken	Gruplar	N	$\bar{X}$ sıra	$x^2$	sd	P
Hükmetme	Eğitim Düzeyi	Önlisans	6	155,67	2,135	2	0,344
		Lisans	298	178,70			
		Yüksek lisans/Doktora	58	198,56			
Kaçınma	Eğitim Düzeyi	Önlisans	6	151,08	2,143	2	0,343
		Lisans	298	178,91			
		Yüksek lisans/Doktora	58	197,97			
Uyma-Uzlaşma	Eğitim Düzeyi	Önlisans	6	252,08	2,976	2	0,226
		Lisans	298	179,23			
		Yüksek lisans/Doktora	58	185,88			

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Hükmetme Alt Boyut Puanı ile öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=2,135$ ;  $p>0,05$ ).

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Kaçınma Alt Boyut Puanı ile öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=2,143$ ;  $p>0,05$ ).

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Uyma-Uzlaşma Alt Boyut Puanı ile öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=2,976$ ;  $p>0,05$ ).

**Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin okul müdürüyle çalıştıkları süreye göre farklılaşıp farklılaşmadığına dair bulgular**

Çatışma Yönetimi Ölçeği alt boyut puanlarının okul müdürü ile çalışılan süre değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31

*Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Hükmetme, Kaçınma, Uyma-Uzlaşma Puanlarının Okul Müdürü ile Çalışılan Süre Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları*

Puan	Değişken	Gruplar	N	$\bar{X}$ sıra	$x^2$	sd	P
Hükmetme	Okul Müdürü İle Çalışılan Süre	1-2 yıl	238	171,39	11,324	2	0,003
		3-4 yıl	84	186,73			
		5 yıl ve üzeri	40	230,64			
Kaçınma	Okul Müdürü İle Çalışılan Süre	1-2 yıl	238	173,17	8,951	2	0,011
		3-4 yıl	84	183,78			
		5 yıl ve üzeri	40	226,30			
Uyma-Uzlaşma	Okul Müdürü İle Çalışılan Süre	1-2 yıl	238	182,19	4,081	2	0,130
		3-4 yıl	84	193,22			
		5 yıl ve üzeri	40	152,79			

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Hükmetme Alt Boyut Puanı ile okul müdürü ile çalışılan süre değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $x^2=11,324$ ;  $p<0,05$ ).

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Kaçınma Alt Boyut Puanı ile okul müdürü ile çalışılan süre değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $x^2=8,951; p<0,05$ ).

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Uyma-Uzlaşma Alt Boyut Puanı ile okul müdürü ile çalışılan süre değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=4,081; p>0,05$ ).

Bulgulara göre okul müdürü ile çalışılan süre değişkenine hükmetme alt boyutu ve kaçınma alt boyutları farklılık göstermektedir. Kruskal Wallis-H Testi sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır.

### **Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Hükmetme, Kaçınma Puanlarının Okul Müdürü ile Çalışılan Süre Değişkenine Göre Farklılık Gösterdiği Gruplar**

Kruskal Wallis-H Testi sonucunda Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği hükmetme ve kaçınma alt boyut puanlarının okul müdürü ile çalışılan süreye göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Gözlenen bu farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini belirlemek üzere gruplara ikili karşılaştırılmış yapılmış ve Mann Whitney-U Testi uygulanmıştır ve sonuçlar Tablo 32’de sunulmuştur.

Tablo 32

*Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Hükmetme ve Kaçınma Alt Boyut Puanlarının Okul Müdürü İle Çalışılan Süre Değişkenine Göre Farklılaştığı Grupları Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları*

Boyut	Değişken	Gruplar	N	$\bar{X}$ Sıra	Mann Whitney-U	P
Hükmetme	Okul Müdürü İle Çalışılan Süre	1-2 yıl	238	158,15	9198	0,275
		3-4 yıl	84	171,00		
		1-2 yıl	238	132,75	3153	0,001
		5 yıl ve üzeri	40	179,68		
		3-4 yıl	84	58,23	1321,5	0,055
		5 yıl ve üzeri	40	71,46		
Kaçınma	Okul Müdürü İle Çalışılan Süre	1-2 yıl	238	158,99	9399,5	0,414
		3-4 yıl	84	168,60		
		1-2 yıl	238	133,67	3373	0,003
		5 yıl ve üzeri	40	174,18		
		3-4 yıl	84	57,68	1275	0,030
		5 yıl ve üzeri	40	72,62		

**Çatışma Yönetimi Stratejileri Hükmetme Alt Boyutu için;** söz konusu farklılığın okul müdürü ile 1-2 yıldır çalışan öğretmenler ile 5 yıl üzerinde çalışan öğretmenler arasında ve 5 yıl üzerinde çalışan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ); 3-4 yıldır görev yapan öğretmenler ile 5 yıl üzerinde çalışan öğretmenler arasında ve 5 yıl üzerinde çalışan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ) görülmüştür.

**Çatışma Yönetimi Stratejileri Kaçınma Alt Boyutu için;** söz konusu farklılığın okul müdürü ile 1-2 yıldır çalışan öğretmenler ile 5 yıl üzerinde çalışan öğretmenler arasında ve 5 yıl üzerinde çalışan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ); 3-4 yıldır görev yapan öğretmenler ile 5 yıl üzerinde çalışan öğretmenler arasında ve 5 yıl üzerinde çalışan öğretmenler lehine olduğu ( $p<0,05$ ) görülmüştür.



**Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin branşlarına (sınıf öğretmeni ya da branş öğretmeni) göre farklılaşp farklılaşmadığına dair bulgular**

ÇYSÖ alt boyut puanlarının branş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Mann Whitney-U Testi sonuçlarına ait bulgular Tablo 33'de verilmiştir.

Tablo 33

*Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Hükmetme, Kaçınma, Uyma-Uzlaşma Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları*

Boyut	Değişken	Gruplar	N	$\bar{X}$ sıra	Mann Whitney-U	P
Hükmetme	Branş	Sınıf Öğretmeni	90	177,66	11894	0,687
		Branş Öğretmeni	272	182,77		
Kaçınma	Branş	Sınıf Öğretmeni	90	175,29	11681	0,514
		Branş Öğretmeni	272	183,56		
Uyma-Uzlaşma	Branş	Sınıf Öğretmeni	90	171,01	11296	0,272
		Branş Öğretmeni	272	184,97		

Mann Whitney U Testi sonucunda, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Hükmetme Alt Boyut Puanı ile personelin branşlarına ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Mann Whitney U Testi sonucunda, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Kaçınma Alt Boyut Puanı ile personelin branşlarına ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Mann Whitney U Testi sonucunda, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Uyuma-Uzlaşma Alt Boyut Puanı ile personelin branşlarına ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).



## Bölüm V

### Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırmanın sonuçları, sonuçlara dayanarak uygulamacılara öneriler ve son olarak da araştırmacılara öneriler yer almıştır. Ancak unutulmamalıdır ki tüm öneriler, 2015-2016 eğitim öğretim yılı, İstanbul ili Beykoz ilçesinden elde edilen verilerden elde edilen sonuçlara dayanılarak sunulmuştur.

#### Sonuçlar

Öğretmen görüşlerine göre, yöneticilerin kullandığı iletişim tarzları ile çatışma yönetimi stratejileri arasında orta kuvvette, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Yani etkili iletişim tarzı kullanıldığı durumlarda, olumlu çatışma çözüm stratejisi kullanılmıştır. Bu sonuca göre okul müdürlerinin çatışmaları yönetilebilmesi için etkili iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir denilebilir. Alan yazın incelendiğinde, okul yöneticilerinde iletişim becerileri ve çatışma yönetimini aynı anda konu alan az sayıda çalışma görülmüştür. Bu sonuç, Demirkaya (2012), Tekkanat (2009), Şahin (2007)'nin çalışma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Öğretmen görüşlerine göre, yöneticiler öğretmenlerle iletişimlerinde eğitici iletişim tarzını çok kullanmazken, bilgi sağlayıcı, değerlendirici ve etkileyici iletişim tarzlarını ise daha sık kullanmaktadır. Yani öğretmen algılarına göre, okul müdürleri, okullarda örgütsel hedeflerin gerçekleşebilmesi için gerekli olan eğitimi, öğretmenlere yeterince verememektedir.

Okul müdürlerinin kullandıkları iletişim tarzlarına yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir. Bu bulgu göz önüne alındığında, öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin öğretmenlerle iletişiminde cinsiyet ayrımı yapmadığı şeklinde bir sonuç çıkarılabilir. Okul müdürleri kullandıkları iletişim tarzlarının hiçbirisinde cinsiyet ayrımı gözetmemiştir. Alan yazın incelemesi yapıldığında, Şen (2007)'in

çalışma bulguları bu sonuçlarla çelişmektedir. Şen (2007) çalışmasında, yönetici-öğretmen iletişimine kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha olumlu yaklaştığı sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde Ateş (2005)'in de çalışma sonucu bu bulgularla çelişmektedir. Çelik (2013), Demirkaya (2012) ve Tekkanat (2009) çalışma bulguları ise bu sonuçla örtüşmektedir.

Okul müdürlerinin kullandıkları iletişim tarzlarına yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir. Sonuca göre, 1-5 hizmet yılına sahip öğretmenler arası farklılaşmanın daha fazla olduğu görülmektedir. Bu farklılaşmaya, öğretmenlerin meslekte yeni olmaları ve bu sebeple karşılaştırma yapacak kadar farklı yöneticiyle çalışmamış olmaları veya değerlendirdikleri yöneticileriyle çalışmaya yeni başlamış olmaları etkili olabilir. Alanyazın incelemesi yapıldığında, Çelik (2013), Demirkaya (2012), Şen (2007) ve Tekkanat (2009)'ın yaptığı çalışma bulguları bu sonuçla örtüşmektedir.

Okul müdürlerinin kullandıkları iletişim tarzlarına yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin görev yaptıkları kuruma göre farklılık göstermektedir. Bu sonuca okulların yapısal farklılıkları nedeniyle yönetici-öğretmen ilişkisinde oluşan farklılıklar neden olmuş olabilir.

Okul müdürlerinin kullandıkları iletişim tarzlarına yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin çalıştıkları kurum türüne göre farklılık göstermektedir. Farklılığın ortaokulda çalışan öğretmenler lehine olduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin kullandıkları iletişim tarzlarına yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir. Yani öğretmenlerin eğitim seviyesi yöneticilerin iletişim tarzları hakkındaki görüşlerini farklılaştırmamaktadır. Bu sonuç, Tekkanat (2009)'un çalışma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Okul müdürlerinin kullandıkları iletişim tarzlarına yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin okul müdürüyle çalıştıkları süreye göre farklılık göstermemektedir. Bu sonuçtan, öğretmenlerin okul müdürüyle birlikte çalıştıkları süre ile okul müdürlerinin iletişim

tarzları hakkındaki görüşlerinin belirgin şekilde farklılaşmadığı anlaşılabilir. Bir diğer deyişle, öğretmenlerin okul müdürünü ne kadar süre önce tanımış olmaları, onların değerlendirme sonucunu değiştirmedeği şeklinde de yorumlanabilir. Öğretmenlerin okul müdürlerini tanıdıklarında iletişim tarzları hakkındaki düşünceleri ile geçen zaman içerisinde fikirlerinde belirgin bir farklılık olmamıştır.

Daha önce yapılan çalışmalarla karşılaştırıldığında bu sonuç, Demirkaya (2012)'nin çalışması ile örtüşmektedir. Demirkaya (2012), çalışmasında bu konuyla ilgili, ilk algılamaların kişinin yaşamında önemli olduğu ve daha sonraki iletişimlerinde de bu ilk tecrübelerin etkili olacağı çıkarımında bulunmuştur.

Okul müdürlerinin kullandıkları eğiticilik iletişim tarzlarına yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin branşlarına göre farklılık gösterirken; bilgi sağlayıcı, değerlendirici ve etkileyici iletişim tarzlarına yönelik öğretmen görüşleri branşlarına göre farklılık göstermemektedir. Bu farklılaşmaya, okul müdürlerinin eğiticilik iletişim tarzını çok kullanmamaları sebep olmuş olabilir. Alan yazın incelemesi yapıldığında bulguları bu sonuçla kısmen örtüşen bazı çalışmalar vardır: Demirkaya (2012), Tekkanat (2009), Gürsun (2007). Demirkaya (2012) ve Tekkanat (2009)'ın çalışmalarında bilgi sağlayıcı, eğitici, değerlendirici, etkileyici iletişim tarzlarının hiçbirisinde öğretmen görüşleri branşlara göre farklılaşmamıştır. Gürsun (2007)'un çalışmasında ise iletişim tarzları ayrı olarak ele alınmamış; ancak okul müdürlerinin iletişim becerileri öğretmen algıları, öğretmenlerin branşlarına göre farklılaşmamıştır.

Öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri çatışmaları yönetirken, kaçınma ve hükmetme stratejilerini çok fazla tercih etmezken; uyma-uzlaşma stratejilerini daha fazla tercih etmektedirler. Öğretmen algılarına göre, okul müdürleri çatışmaları yönetirken baskıcı değil olumlu uzlaşmacı yaklaşım sergilemektedirler. Bu yaklaşım, iyi bir okul kültürü

oluşabilmesi için gereklidir. Akgül (2011) ve Tekkanat (2009)'ın çalışma bulguları bu sonuçla örtüşmektedir.

Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir. Kapıcı (2015), Çatakdere (2014), Demirkaya (2012) ve Tekkanat (2014)'in çalışma bulguları bu sonuçla örtüşürken; Kırçan (2009) ve Şahin (2007)'nin sonuçlarıyla çelişmektedir. Kırçan (2009) araştırmasında, hükmetme ve kaçınma stratejilerinde bayan öğretmenler lehine farklılaşma olduğu sonucuna varmıştır. Şahin (2007) ise araştırmasında kaçınma stratejisinde erkek öğretmenler lehine farklılaşma olduğu sonucuna varmıştır.

Okul müdürlerinin kullandıkları hükmetme, uyma-uzlaşma çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin hizmet sürelerine göre farklılık göstermektedir. Hükmetme stratejisine göre 11-15 yıl hizmet süresine sahip öğretmenler arası farklılaşma daha fazla iken; uyma-uzlaşma stratejisinde ise 1-5, 16 ve üstü hizmet yılına sahip öğretmenlerin görüşlerinde farklılaşma daha fazladır. Kaçınma stratejisine yönelik öğretmen görüşleri ise öğretmenlerin hizmet sürelerine göre farklılık göstermemektedir. Alan yazın incelendiğinde farklı sonuçlarla karşılaşılmıştır. Kapıcı (2015)'in çalışma sonucuna göre öğretmenlerin algıları, öğretmen kıdemlerine göre farklılaşmamaktadır. Çatakdere (2014)'nin çalışma sonucuna göre, öğretmenlerin hükmetme stratejisi algısı mesleki kıdemi 4-7 yıl olan öğretmenlerin, 0-3 yıl olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Görün (2009) çalışmasında, öğretmen algılamalarında sadece ödün verme stratejisine ilişkin anlamlı fark tespit etmiştir.

Okul müdürlerinin kullandıkları hükmetme ve uyma-uzlaşma çatışma yönetimi stratejisine yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlerin görev yaptıkları kuruma göre farklılık gösterirken; kaçınma stratejisine yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlerin görev yaptıkları kuruma göre farklılık göstermemektedir. Hükmetme stratejisi açısından farklılaşma, lise

öğretmenleri arasında daha fazla iken; uyma-uzlaşma stratejisi açısından ise Ortaokul öğretmenleri arasında farklılaşma daha fazladır. Çatakdere (2014)'ün çalışma sonucuna göre öğretmenlerin görüşleri, görev yaptıkları kuruma göre farklılaşmamaktadır ve bu sonuçla çelişmektedir.

Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre, okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetimi stratejileri öğretmen görüşleri, öğretmenlerin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılaşmamıştır. Diğer bir deyişle öğretmenlerin görüşleri, aldıkları eğitim düzeyine göre değişiklik göstermemektedir. Kapıcı (2015), Fırat (2010), Yavuzylmaz (2008) ve Şahin (2007)'in çalışma bulguları bu sonuçla örtüşmektedir.

Okul müdürlerinin kullandıkları hükmetme ve kaçınma çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin okul müdürüyle birlikte çalıştıkları süreye göre farklılık gösterirken; uyma- uzlaşma stratejilerine yönelik öğretmen görüşleri farklılık göstermemektedir. Bu sonuca bakılırsa, öğretmen görüşlerine göre, okul müdürleri çatışma yönetimi hükmetme ve kaçınma stratejileri, okul müdürüyle 5 yıl ve üzeri birlikte çalışmış öğretmenler arasında anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Bu sonuca, okul müdürüyle daha uzun yıllar çalışmış olmanın görüşleri de olumlu ya da olumsuz farklılaştırması sebep olmuş olabilir. Yavuzylmaz (2008)'in çalışma sonucuna göre 10 yıl ve üzeri aynı yöneticiyle çalışmış olan öğretmenler, yöneticilerin çatışma yönetme düzeyleri hakkında daha olumlu düşünmektedirler.

Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin branşlarına göre farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre, okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejileri konusunda, öğretmenlerin sınıf ya da branş öğretmeni olmasının görüşlerde farklılaşmaya neden olmadığı; okul müdürlerinin çatışmaları yönetirken branş farklılığı gözetmediği anlaşılabilir. Alan yazın incelemesinde, Çatakdere

(2014), Demirkaya (2012), Şahin (2007) ve Tekkanat (2009)'ın çalışma bulguları bu sonuçla örtüşmektedir.

### **Öneriler**

1. Araştırmanın bulgularına göre, iletişim ve çatışma yönetimi birbiriyle ilişkili kavramlardır. İyi bir okul kültürü oluşturabilmenin temeli sağlıklı iletişim kurmaktan ve çatışmaları da doğru şekilde yönetebilmekten geçer. Okul müdürlerinin de bu konuda daha fazla bilgi sahibi olmalarını sağlamak, farkındalıklarını arttırmak için, iletişim ve çatışma konularını aynı anda ele alan eğitim faaliyetleri düzenlenebilir.
2. Okul müdürleri iletişimlerinde, cinsiyet, kıdem, birlikte çalışılan süre vs. ayrımı yapmadan tüm öğretmenlere eşit mesafede durursa, çatışmaları yönetmesi de kolaylaşır. Aksi durumda çatışma yöneten değil, çatışmanın bir parçası veya nedeni durumuna gelebilir.
3. Okul müdürleri kurumlarında her türlü iletişim kanallarını açık tutarak ve özellikle yüz yüze iletişimi kolaylaştıracak sosyal olanaklar yaratarak, yönetici-öğretmen iletişim engellerini kaldırabilir. Böylece olası olumsuz çatışmalar da önlenmiş olabilir.
4. Okul müdürleri gerektiğinde, öğretmenlere yönelik eğitsel seminerler düzenleyerek eğitici iletişim tarzını da daha etkin kullanmalıdır.
5. Yılın belli dönemlerinde, aynı eğitim bölgesinde ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan kurumlar kendi aralarında bir araya gelerek beyin fırtınası yoluyla yönetsel konularda fikir alışverişi yapabilir ve çatışmaların yönetiminde farklı iletişim tarzlarını tartışabilirler.

### **Araştırmacılara Öneriler**

1. İlkokul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenlerle yapılan bu araştırma, okulöncesi ve üniversite düzeyinde de yapılarak farklılıklar incelenebilir.



2. Farklı il ve ilçelerde benzer çalışma yapılabilir. Ya da daha sonraki yıllarda aynı ilçede de tekrarlanabilir. Yönetici sirkülasyonunun çok olduğu bir yılda yapılan ve öğretmenlerin çoğunun okul müdürüyle kısa süre önce tanıştığı bir dönemde yapılan bu araştırmanın sonucu böylelikle daha farklı olabilir.
3. Okul müdürlerinin iletişim becerileri ve çatışma yönetiminin öğrenci başarısına etkileri ile ilgili bir çalışma yapılabilir. Böylelikle okul müdürlerinin sadece öğretmen üzerindeki değil, öğrenci üzerindeki etkileri de görülmüş olabilir.
4. Sadece okul müdürleriyle sınırlandırılan bu çalışma, müdür yardımcıları da dahil edilerek yapılabilir.
5. Daha geniş katılımın sağlandığı, alt problemlerin farklılaştığı benzer bir çalışma yapılabilir.

### Kaynakça

- Açıklalın, A. (1999). *Çatışma Yönetimi* (Emin Karip). Sunu sayfası. Ankara. Pegem
- Akgün, Ö. E., Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Demirel, F., Karadeniz, Ş. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem
- Akinnubi, O. P., Oyeniran, S., Fashiku, C. O., Durosaro, I. A. (2012). Principal's Personal Characteristics and Conflict Management in Kwara State Secondary Schools, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 2 (6). 167-174
- Altay, D., Çakır, C., Vurankaya C., Kahraman S. (2006). *Çatışma Stratejileri*. Ankara. Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü Ödevi
- Altınöz, M. (2008). An Overall Approach to the Communication of Organizations in Conventional and Virtual Offices. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 2(5). 627-633
- Arslan, H., Polat, S. (2004). Conflict Management Strategies of Administrators in Higher Education. *Educational Administration In Theory&Practice*, 39, 430-457
- Ateş, Ö. T. (2005). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişim Tarzları (Kırıkkale İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu
- Aydoğan, İ. ve Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30 (1), 1-16
- Baskan, G. & Gökçe, D. (2012). Eğitim Denetçilerinin İletişim Becerileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42, 200-211

- Bektaş, M., Erdem, R. (2015). Örgütlerde İnfomal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve. *AKÜ İİBF Dergisi*, 17(1), 125-139
- Bilgin, K.U. (1996). Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 5 (2), 25-35
- Bolat, S. (1996). Eğitim Örgütlerinde İletişim: H.Ü. Eğitim Fakültesi Uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 12: 75-80
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem
- Bursalıoğlu, Z. (2012). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem
- Büyükoztürk, Ş. (2015). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem
- Coşkun, E. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çatak, K. (2014). Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumları (İlkokul-Ortaokul) Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çelik, M. (2013). *İstanbul İli Arnavutköy İlçesindeki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Öğretmen Motivasyonları ve Akademik Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi* 28(1), 411-444
- Dökmen, Ü. (2006). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. Retrieved from [book.ilkadimlar.com/d\\_doc\\_book\\_psixologiya\\_23602.do](http://book.ilkadimlar.com/d_doc_book_psixologiya_23602.do)
- Deutsch M, Coleman P (2006). The handbook of conflict resolution: Theory and

practice. Retrieved from <http://profkaminskisreadings.yolasite.com/>

- Eraslan, İ. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle İletişim Tarzlarının Belirlenmesi. İstanbul Gaziosmanpaşa İlçesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Erdoğan, İ. (2006). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Sistem
- Ergin, A. (2010). *Eğitimde Etkili İletişim*. (5. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık
- Etkin İletişim, (2011). Ankara. Milli Eğitim Bakanlığı (MEGEP)
- Fırat, S. (2010). *Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Fidan, M., Küçükali, R. (2014). İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değerler. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi* 4(1). 317-334
- Fidan, M. (2013). *Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değerler Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Erzurum. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Gökkaya, S. (2009). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi (Kırklareli İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Görün, L. (2009). *Düzce ve Bolu İlleri Merkez Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Yaklaşımları ve Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Bu Konuya İlişkin Algıları*. Yüksek Lisans Tezi. Bolu. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. Doktora Tezi. Ankara. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Güneş, A. (2011). Kişilerarası İletişim Sürecinde Beden Dili Kavramı ve Rolü Üzerine Kuramsal Bir Çalışma. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6(4), 706-730
- Gürsun, Y. (2007). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Öğretimsel Liderlik Rollerini ile İletişim Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Kartal İlçesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Yeditepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Himmetoğlu, B. (2014). *İlkokullardaki Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Kültürü ile Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kapıcı, S. (2015). *Eğitim Örgütlerinde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Üzerine Bir Araştırma: İzmir Balçova Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Karaçor, S., Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 97-117
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Karataş, E. (2014). *Cinsiyete Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri (Keşan Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Karip, E. (2013). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem
- Kaymak, M. S. (2015). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki (Kartal İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Kırçan, E. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları*

*Çatışma Yönetimi Stratejileri*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Konak, M., Erdem, M. (2015). Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlkokul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Çatışma Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 21(1). 69-91

Kwahk, K.Y., Kim, Y.G. (1998). A cognitive model based approach for organizational conflict resolution. *The International Journal of Information Management*, 18(6), 443-456

Memişoğlu, S. P., (2012). Sınıfta İletişim Süreci. M. Şişman & S. Turan (Ed.), *Sınıf Yönetimi* (ss. 133-146). Ankara: Pegem

Msila, V. (2012). Conflict Management and School Leadership. *J Communication*. 3(1).25-34

Okotoni, O., Okotoni, A. (2003). Conflict Management in Secondary Schools in Osun State, Nigeria. *Nordic Journal of African Studies* 12(1). 23-38

Okutan, M. (2003). Okul Müdürlerinin İdari Davranışları, Milli Eğitim Dergisi no:157<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/icindekiler.htm> (12.12.2016)

Orta, A. Z. (2009). *Etkili İletişim Sürecinde Kişiler arası İletişim Becerileri ve Yaratıcı Drama Uygulama Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Önsal, A. (2012). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileriyle Okul Kültürü Arasındaki İlişki (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Maltepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Öztekin, A. (2010). *Yönetim Bölümü*. Ankara. Siyasal Yayınevi

Ramani, K., Zhimin, L. (2010). A survey on conflict resolution mechanisms in public secondary schools: A case of Nairobi province, Kenya. *Educational Research and Reviews*, 5(5), 242-256


- Şahin, A. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Antalya. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Şahin, İ. (2014). *İlkokullarda Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin İç ve Dış İletişim Becerilerinin Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Şen, İ. (2007). *İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğretmenlerle İletişiminde Yaşanan Sorunlar*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Şentürk, N. (2006). *İlköğretim Okullarında Yaşanan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Yöntemleri*. Yüksek Lisans Tezi. Edirne. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Şimşek, Y. (2003). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileriyle Okul Kültürü Arasındaki İlişki (Eskişehir İli Örneği)*. Doktora Tezi. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Tekkanat, D. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları İletişim Tarzlarına İlişkin Öğretmen Algıları (Edirne İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Uzun, E. (2008). *Özel ve Devlet Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yatkin, A. (2008). *Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri*. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları. Elazığ. Fırat Üniversitesi İletişim Fakültesi

- Yavuzylmaz, C. (2008). *Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışma Yönetimini Yönetme Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yıldızoğlu, H. (2013). *Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yiğit, İ. (2015). *Ortaöğretim Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri (Trabzon Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Trabzon. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yüksel, Ö. (2009). *Kitle İletişim Araçları ve Yanlış Bilinçlilik*. Yüksek Lisans Tezi Kütahya. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü



## Ekler

## EK A: ANKET UYGULAMA İZİNİ



Sayı : 59090411-20-E.4324205 18/04/2016  
 Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

**VALİLİK MAKAMINA**

İlgi: a) Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinin 31.03.2016 tarih ve 35714 sayılı yazısı.  
 b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.  
 c) Milli Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 11.04.2016 tarihli tutanağı.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Selime CASIDAİ'nin "*Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Konusunda Öğretmenlerin Görüşleri*" konulu tezi kapsamında, ilimiz Beykoz ilçesinde bulunan tüm özel/resmi eğitim kurumlarında; iletişim tarzları ölçeği ve çatışma yönetimi stratejileri ölçeği uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ömer Faruk YELKENCİ  
Milli Eğitim Müdürü

OLUR  
18/04/2016

Ahmet Hamdi USTA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge  
2- Komisyon Tutanağı

A B A I T A V H K İ

**EK B: ÖLÇEKLER****OKUL MÜDÜRLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ KONUSUNDA ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ**

Değerli Meslektaşlarım;

“Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Konusunda Öğretmenlerin Görüşleri” hakkında bir araştırma yapmaktayız. Bu araştırma kapsamında sizlerin görüşlerine ihtiyaç duymaktayız. Sizden her maddeyi okuyarak, o maddede belirtilen durumla ilgili görüşlerinizi maddenin karşısındaki uygun alana işaretlemeniz (X) istenmektedir. Ölçekler ile istenen bilgiler tamamen bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır. Görüşleriniz bizim için önemlidir. Lütfen boş madde bırakmayınız. Adınızı ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur.

Değerli vaktinizi ayırarak yardımcı olduğunuz için teşekkür ederiz.

Selime CASIADI  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

**KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular bulunmaktadır. Her soruda durumunuza uyan seçeneği işaretleyiniz.

<b>Görev Yaptığınız Kurum</b>	( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise
<b>Cinsiyetiniz</b>	( ) Kadın ( ) Erkek
<b>Hizmet Yılı</b>	( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16 ve üstü
<b>Eğitim Düzeyi</b>	( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans/Doktora
<b>Branşınız (Alan/Dal)</b>	( ) Sınıf Öğretmeni ( ) Branş Öğretmeni
<b>Okul Müdürünüz ile Çalıştığınız Süre</b>	( ) 1-2 yıl ( ) 3-4 yıl ( ) 5 yıl ve üzeri

## İLETİŞİM TARZLARI ÖLÇEĞİ

İLETİŞİM TARZLARI ÖLÇEĞİ	HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	ARA SIRA	GENELLİKLE	HER ZAMAN
1.Okulumuzda müdür, yetki ve sorumlulukların dağıtılmasında gerekli bilgi akışını net bir şekilde sağlar.					
2.Okulumuzda müdür, görevler arası koordinasyonun sağlanmasında gerekli tüm bilgileri ilgililere sağlar.					
3.Okulumuzda müdür, herhangi bir konuda karar verirken herkesi bilgilendirerek karar verir.					
4.Okulumuzda müdür, herhangi bir işin planlanmasında birlik ve beraberlik sağlayarak gerekli tüm bilgileri herkese iletir.					
5. Okulumuzda müdür, kurum içi etkin bir denetim sağlanabilmesi amacıyla gerekli tüm bilgileri herkese iletir.					
6.Okulumuzda müdür, herhangi bir sorun hakkında fikir elde ederken değerlendirici bir yaklaşım kullanır.					
7.Okulumuzda müdür, herhangi bir konuda bireysel duygularının etkisinde kalmadan değerlendirme yapar.					
8.Okulumuzda müdür, organizasyon başarısını tarafsız olarak değerlendirir.					
9.Okulumuzda müdür herhangi bir konu hakkındaki fikirleri empati kurarak değerlendirir.					
10.Okulumuzda müdür, kültürel farklılıkları, değer yargıları ve algılama biçimleri arasındaki farklılıkları dikkate alarak değerlendirme yapar.					
11.Okulumuzda müdür, herhangi bir sorun hakkında emir ve yönergeleri dikkate alarak eğitici bir rol üstlenir.					
12.Okulumuzda müdür, uzman bir eğitici olarak seminerler düzenler.					
13.Okulumuzda müdür, yapılması ve yapılmaması gerekenler konusunda çalışanları eğitir.					
14.Okulumuzda müdür, kendine verilen haklar doğrultusunda tek yönlü bilgi akışı kullanarak çalışanları eğitir.					
15.Okulumuzda müdür, sistemdeki değişiklikler hakkında eğitim vererek gerekli bilgileri iletir.					
16.Okulumuzda müdür, çalışanları daha verimli bir şekilde çalışabileceklerine inandırmaya çalışır.					
17.Okulumuzda müdür, başarı konusunda inanç sağlayarak çalışanları motive eder.					
18.Okulumuzda müdür, başarıya yönelik tutumları arttıracak etkili bir model olur.					
19.Okulumuzda müdür, etkileyici bir rol üstlenerek okulun amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olur.					
20.Okulumuzda müdür, karşılıklı güven duygusunun kazanılmasında inandırıcı ve etkileyici bir rol üstlenir.					



## ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ

ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ	HIÇBİR ZAMAN	NADİREN	ARA SIRA	GENELLİKLE	HER ZAMAN
21.Okulumuzda müdür, çıkan çatışmalarda otorite üstünlüklerini kullanır.					
22.Okulumuzda müdür, emirlere itaat edilmesi konusunda baskı uygular.					
23.Okulumuzda müdür, karşı tarafa fikirlerini kabul ettirmeye çalışarak çatışmaları yönetir.					
24.Okulumuzda müdür, kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederek çatışmaları yönetir.					
25. Okulumuzda müdür, öğretmenler arasında çıkan çatışmalardan uzak kalarak tarafsız olmayı tercih eder.					
26.Okulumuzda müdür, çıkan çatışmalarda örgüt içerisindeki anlaşmazlıkları görmezden gelmeyi tercih eder.					
27.Okulumuzda müdür, çatışma yaşanabilecek konulara girmekten kaçınır.					
28.Okulumuzda müdür, ciddi bir problem nedeniyle çıkan tartışmalarda sessiz kalmayı tercih eder.					
29.Okulumuzda müdür, çalışanların beklentilerini karşılamaya özen gösterir.					
30.Okulumuzda müdür, herhangi bir konu hakkındaki çatışmalarda tarafların isteklerine boyun eğer.					
31.Okulumuzda müdür, çalışanların herhangi bir sorun hakkındaki önerilerine uyar.					
32.Okulumuzda müdür, çalışanları için her türlü özveride bulunur.					
33.Okulumuzda müdür, ortak amaçlar doğrultusunda çalıştıklarını düşünerek karşı tarafla uzlaşmaya çalışarak çatışmaları yönetir.					
34.Okulumuzda müdür, karşılıklı fedakarlık gösterilerek çatışmaların çözülmesi gerektiğine inanır.					
35.Okulumuzda müdür, çıkan çatışmalarda her iki tarafın da ilgi ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için çaba gösterir.					
36.Okulumuzda müdür, çatışma nedeni olan problemlerin çözümünde ortak bir yol bulmayı tercih eder.					
37.Okulumuzda müdür, çatışma durumunda problemin nedenlerini yapıcı bir şekilde ortaya koymaya çalışır.					
38.Okulumuzda müdür, herkesin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak çatışmayı yönetir.					

## EK C: ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ



Dilek TEKKANAT <dilekakkbay@gmail.com>

27.3.2016 (Paz), 18:58

Siz

Yanıtla

Tezinizde hazırlamış olduğum ölçeklerin kullanılmasına izin veriyorum.Dilek Tekkanat

Samsung Mobile tarafından gönderildi

----- Orjinal mesaj -----

Kimden: Selime CASIADI <selime-1987@hotmail.com>

Tarih:18 03 2016 22:18 (GMT+02:00)

Alıcı: dilekakkbay@gmail.com

Cc:

Konu: Tez için ölçek kullanım izni

Dilek Hanım merhaba,

Ben Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde Yüksek lisans öğrencisiyim. Şu anda tez aşamasındayım. "Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Konusunda Öğretmen Görüşleri" adlı çalışmam için sizin geliştirmiş olduğunuz İletişim Tarzları ve Çatışma Yönetimi ile ilgili ölçekleri kullanmak istiyorum. Çalışmam tez yazım kuralları gözetilerek tamamlanacak ve size ait bölümler konusunda gerekli atıflarda bulunulacaktır. Ölçekleri kullanabilmek için izninizi talep ediyorum.

Teşekkür ediyorum...

Selime CASIADI

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı-Soyadı:** Selime CASİADİ

**Doğum Yeri:** Gülnar

**Doğum Tarihi:** 25/04/1987

### EĞİTİM DURUMU:

**Lisans Öğrenimi:** Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi

**Yüksek Lisans Öğrenimi:** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

### İŞ DENEYİMLERİ

**Çalıştığı Kurumlar ve Yıl:** İğneada Atatürk İlköğretim Okulu : 2010-2011 Eğitim Yılı

Oramiral Vural Beyazıt İlköğretim Okulu : 2011-2014 Eğitim Yılı

Paşabahçe Ortaokulu : 2014- Halen devam etmekteyim.

### İLETİŞİM:

**E-posta adresi:** selime-1987@hotmail.com