



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

**İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMALARI ÇÖZÜMLEME
STRATEJİLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI**

UFUK AYDIN

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

İSTANBUL, 2007



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

**İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMALARI ÇÖZÜMLEME
STRATEJİLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI**

UFUK AYDIN

DANIŞMAN

Prof. Dr. Suat ANAR

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


İSTANBUL, 2007

30/01/2007

TUTANAK


Ufuk AYDIN, 30/01/2007 tarihinde
İlköğretim okul müdürlerinin katılımaları, çözümlene stratejilerine...
ilişkin öğretme algıları başlıklı tezini savunmuş ve başarılı
olduğu oy birliği ile kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Suat ANAR 

Üye

:

Prof. Dr. Adil ÇAĞLAR 

Üye

:

Ycd. Doç. Dr. Mustafa MERAL 

**İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMALARI ÇÖZÜMLEME
STRATEJİLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI**

Ufuk AYDIN

Onay

Jüri:

(Tez Danışmanı)

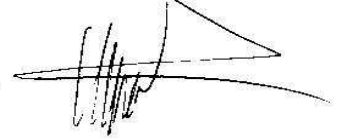
Prof. Dr. Suat ANAR



Prof. Dr. Adil ÇAĞLAR



Yrd. Doç.Dr. Mustafa MERAL



Yüksek Lisans Tezi Onay Tarihi : 30/01/2007

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI	ii
İÇİNDEKİLER LİSTESİ.....	I
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XI
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XV
TABLOLAR LİSTESİ.....	XVII
ÖNSÖZ.....	XVIII
ABSTRACT.....	XIX
ÖZET.....	XX
GİRİŞ.....	XXI
PROBLEM CÜMLESİ	XXIII
ALT PROBLEMLER	XXIII
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	XXIII
SAYILTILAR.....	XXV
SINIRLILIKLAR.....	XXV
TANIMLAR.....	XXV

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ.....	1
1.1. Çatışma Kavramı.....	1
1.1.1. Çatışma Düzeyi.....	4
1.1.2.Çatışmanın Kaynakları.....	4
1.1.2.1.Amaç Farklılıkları.....	4
1.1.2.2.Kişilik Farklılıkları.....	5
1.1.2.3.Okulun Büyüklüğü.....	5
1.1.2.4.İşbölümü.....	5
1.1.2.5.İşler Arası Fonksiyonel Bağımlılık	5

1.1.2.6.Statü Farklılıkları.....	5
1.1.2.7.Yetki Ve Sorumluluğun Belirgin Olmaması.....	6
1.1.2.8.İletişim Engelleri.....	6
1.1.2.9.Kaynakların Paylaşılması.....	6
1.1.3.Çatışma Türleri.....	6
1.1.4.Çatışmanın Örgüt Açısından Olumlu ve Olumsuz Sonuçları.....	6
1.1.4.1.Çatışmanın Olumlu Sonuçları.....	8
1.1.4.2.Çatışmanın Olumsuz Sonuçları.....	8
1.2.Örgütsel Çatışma Türleri.....	9
1.2.1.Amaçlarını Gerçekleştirmeye Katkısı Açısından Çatışmalar.....	9
1.2.1.1.Fonksiyonel Olan Çatışmalar.....	9
1.2.1.2.Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar.....	10
1.2.2.Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar.....	10
1.2.2.1.Potansiyel Çatışma.....	10
1.2.2.2.Algılanan Çatışma.....	10
1.2.2.3.Hissedilen Çatışma.....	10
1.2.2.4.Açık Çatışma.....	11
1.2.3.Örgüt İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar.....	11
1.2.3.1.Dikey Çatışma.....	11
1.2.3.2.Yatay Çatışma.....	11
1.2.3.3.Emir- Komuta ve Yönetici-Uzman Çatışması.....	12
1.2.3.4.Sosyal Çatışma.....	12
1.2.4.Tarafları Açısından Çatışmalar.....	13
1.2.4.1.Bireyin Kendi İçindeki Çatışma.....	13
1.2.4.2.Bireyler Arası Çatışma.....	14

1.2.4.3.Bireyler ve Gruplar Arası Çatışma.....	14
1.2.4.4.Grup İçi ve Gruplar Arası Çatışma.....	14
1.2.4.5.Örgütler Arası Çatışma.....	15
1.2.5.Diğer Çatışma Türleri.....	15
1.2.5.1.Amaç Çatışması.....	15
1.2.5.2.Rol Çatışması.....	16
1.2.5.3.Kurumlaşmış Çatışma.....	17
1.3. Örgütsel Çalışmalara Neden Olan Faktörler.....	17
1.3.1. İletişime İlişkin Faktörler.....	17
1.3.1.1.Anlam Güçlükleri.....	18
1.3.1.2. Yetersiz Bilgi Alışverişi.....	19
1.3.1.3.İletişim Kanallarındaki Bozukluk.....	19
1.3.2. Örgütsel Yapıya İlişkin Faktörler.....	19
1.3.2.1.Örgütün Büyüklüğü.....	19
1.3.2.2. Bürokratik Nitelikler.....	20
1.3.2.3.İşbölümü.....	20
1.3.2.4.Fonksiyonel Bağımlılık.....	20
1.3.2.5.Ortaklaşa Bağımlılık.....	20
1.3.2.6.Dizgisel Bağımlılık.....	21
1.3.2.7.İki Taraflı Bağımlılık.....	21
1.3.2.8.Ortak Karar Verme.....	21
1.3.2.9. Personel Farklılıkları.....	21
1.3.2.10.Denetim Biçimi.....	22
1.3.2.11.Hiyerarşik Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar.....	22
1.3.2.12.Yeni Uzmanlıklar.....	22

1.3.2.13.Ödül Sistemlerinin Farklılığı.....	22
1.3.2.14. Sorumlulukların Yetersiz Tanımlanması.....	23
1.3.2.15. Örgütsel Değişimin Etkisi.....	23
1.3.2.16.Örgütsel İklim.....	24
1.3.2.17.Yöneticilik Biçimleri Arasındaki Farklılıklar.....	24
1.3.2.18.Sınırlı Kaynakların Paylaşımı.....	25
1.3.3. Bireysel Davranış Etmenlerine İlişkin Faktörler.....	25
1.3.3.1.Kişilik.....	25
1.3.3.2. İnsanın Saldırgan Tabiatı.....	25
1.3.3.3.Toplumsal Etkileşim.....	26
1.3.3.4.Engellenme.....	26
1.3.3.5.Statü Farklılıkları.....	26
1.3.3.6.Amaç ve Değer Farklılıkları.....	27
1.3.3.7.Algılama Farklılıkları.....	27
1.4. Çatışma Yönetimi.....	27
1.5. Çatışmanın Çözümlemesinde İzlenen Stratejiler.....	29
1.5.1. Çatışmanın Çözümlemesinde İzlenen Geçici Çözüm Stratejileri.....	29
1.5.1.1.Kaçınma.....	29
1.5.1.2.Kayıtsız Kalma.....	30
1.5.1.3.Çekilme.....	30
1.5.1.4. Hükmetmek (Yetki Kullanma).....	30
1.5.1.5.Yatıştırma.....	31
1.5.1.6.Uzlaşma.....	31
1.5.1.7. Taviz Verme.....	31
1.5.1.8.Üçüncü Tarafın Müdahalesi.....	32

1.5.1.8.1.Hakemlik.....	32
1.5.1.8.2.Arabuluculuk.....	32
1.5.1.8.3.Yargıçlık.....	33
1.5.1.9.Meşgul Etme.....	33
1.5.1.10.Politik Araçlar.....	33
1.5.1.11. Oylama.....	33
1.5.1.12. Ortak Bir Düşman Bulmak.....	34
1.5.1.13.Üstün Amaçlar Belirleme.....	34
1.5.1.14.Üst'ün Kararına Bırakma.....	34
1.5.2. Çatışmanın Çözümlemesinde İzlenen Kalıcı Çözüm Stratejileri.....	35
1.5.2.1.Kaynakların Artırılması.....	35
1.5.2.2.İletişimin Artırılması.....	35
1.5.2.3.Müzakere.....	35
1.5.2.4.Bireylerin Değiştirilmesi.....	36
1.5.2.5.Davranış Değiştirme.....	36
1.5.2.6.Yapısal Değişkenleri Değiştirme.....	37
1.5.2.7.Problem Çözme.....	37

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA	39
2.1. Araştırmanın Modeli	39
2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	39
2.3. Veri Toplama Araçları	39
2.4. Veri Analizi	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR ve YORUM	41
--------------------------------	----

3.1.Bulgular	41
3.1.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	41
3.1.1.1 Öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı.....	41
3.1.1.2. Öğretmenlerin yaşa göre dağılımı	42
3.1.1.3. Öğretmenlerin göreve göre dağılımı.....	43
3.1.1.4. Öğretmenlerin hizmet süresine göre dağılımı.....	44
3.2. Faktör Analizi Sonuçları.....	45
3.2.1.Çatışmaları Olumlu Yönde Çözümleyebilme Algısı Boyutuna	
İlişkin t testi Sonuçları.....	47
3.2.1.1.Cinsiyete göre müdürlerinin çatışmaları olumlu yönde	
çözümleyebilme öğretmen algıları boyutu t testi sonuçları.....	47
3.2.1.2.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede demokratik	
ortam yaratabilme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları.....	48
3.2.1.3.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede	
öğretmenlerle işbirliği yapabilme öğretmen algıları altboyutu	
t testi sonuçları.....	49
3.2.1.4.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede sorunları	
mutlaka çözmeye çalışma öğretmen algıları altboyutu	
t testi sonuçları.....	50
3.2.1.5.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede	
öğretmenlerin endişelerini açığa çıkarma çabası öğretmen algıları	
altboyutu t testi sonuçları.....	51
3.2.1.6.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede öğretmenlerin	
görüşlerini alma öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları.....	52

3.2.1.7.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede Öğretmenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya çaba gösterme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları.....	53
3.2.1.8.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede karşılaştıkları sorunların çoğunu çözebilme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları.....	54
3.2.1.9.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede anlaşmazlıkları çözmek için ikna edici yol bulma öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları.....	55
3.2.1.10.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede problemleri karşılıklı tartışma ve müzakere ortamında çözebilme öğretmen algıları alt boyutu t testi sonuçları.....	56
3.2.1.11.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede karşılaştıkları sorunlarda ri sunabilme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları.....	57
3.2.1.12.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede çatışmaya neden olan taraflara karşı adil davranabilme öğretmen algıları alt boyutu t testi sonuçları.....	58
3.2.1.13.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlerken kızgınlığını ve öfkesini kontrol edebilme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları.....	59
3.2.1.14.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlerken çatışmayı yönetmekle yeterli olma öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları.....	60

3.2.2. Çatışmaları Olumlu Yönde Çözümleyebilme Algısının Boyutuna İlişkin t testi Sonuçları.....	61
3.2.2.1.Göreve göre müdürlerinin çatışmaları olumlu yönde çözümleyebilme öğretmen algıları boyutu t testi sonuçları.....	61
3.2.2.2.Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede demokratik Ortam yaratabilme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları.....	62
3.2.2.3.Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede öğretmenlerle işbirliği yapabilme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları.....	63
3.2.2.4.Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede sorunları mutlaka çözmeye çalışma öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları.....	64
3.2.2.5.Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede öğretmenlerin endişelerini açığa çıkarma çabası öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları.....	65
3.2.2.6.Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede öğretmenlerin görüşlerini alma öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları.....	66
3.2.2.7.Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede öğretmenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya çaba gösterme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları.....	67
3.2.2.8.Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede karşılaştıkları sorunların çoğunu çözebilme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları.....	68
3.2.2.9.Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede anlaşmazlıkları çözmek için ikna edici yol bulma öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları.....	69

3.2.2.10.Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede problemleri karşılıklı tartışma ve müzakere ortamında çözebilme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları.....	70
3.2.2.11.Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede karşılaştıkları sorunlarda çözüm önerileri sunabilme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları.....	71
3.2.2.12.Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede çatışmaya neden olan taraflara karşı adil davranabilme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları.....	72
3.2.2.13.Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlerken kızgınlığını ve öfkesini kontrol edebilme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları	73
3.2.2.14.Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlerken çatışmayı yönetmekle yeterli olma öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları.....	74
3.3. Yorum	76
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
SONUÇ ve ÖNERİLER	80
4.1. Sonuç	80
4.2. Öneriler	81
YARARLANILAN KAYNAKLAR	83

EKLER	87
EK 1-ANKET UYGULANAN OKULLAR LİSTESİ	87
EK 2-ÜNİVERSİTENİN ONAY TALEP YAZISI	88
EK 3-VALİLİK ONAYI	89
EK 4-İL MEM YAZISI.....	90
EK 5-ANKETLER	91
ÖZGEÇMİŞ	93

KISALTMALAR LİSTESİ

M.E.M	Milli Eğitim Müdürlüğü
M.E.B.	Milli Eğitim Bakanlığı
T.D.K.	Türk Dil Kurumu
SPSS	Statistical For Social Sciences
İ.Ö.O.	İlköğretim Okulu

ÇİZELGELER LİSTESİ

SAYFA NO

1. Öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı.....	41
2. Öğretmenlerin yaşa göre dağılımı.....	42
3. Öğretmenlerin göreve göre dağılımı.....	43
4. Öğretmenlerin hizmet süresine göre dağılımı.....	44
5. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları olumlu yönde çözümleyebilme algısına ilişkin t testi sonuçları.....	47
6. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede demokratik ortam yaratma algısına ilişkin t testi sonuçları.....	48
7. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede öğretmenlerle işbirliği yapabilme algısına ilişkin t testi sonuçları.....	49
8. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede sorunları mutlaka çözmeye çalışma algısına ilişkin t testi sonuçları.....	50
9. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede öğretmenlerin endişelerini açığa çıkarma algısına ilişkin t testi sonuçları.....	51
10. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede öğretmenlerin görüşlerini alma algısına ilişkin t testi sonuçları.....	52
11. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede öğretmenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya çaba gösterme algısına ilişkin t testi sonuçları...	53
12. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede anlaşmazlıkları çözmek için çoğunu çözebilme algısına ilişkin t testi sonuçları.....	54
13. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede karşılaştıkları sorunların ikna edici yol bulma algısına ilişkin t testi sonuçları.....	55
14. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede problemleri karşılıklı tartışma ve müzakere ortamında çözebilme algısına ilişkin t testi sonuçları.....	56

15. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede karşılaştıkları sorunlar karşısında çözüm önerileri sunabilme algısına ilişkin t testi sonuçları.....	57
16. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede çatışmaya neden olan taraflara karşı adil davranabilme algısına ilişkin t testi sonuçları.....	58
17. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları çözümlerken kızgınlığını ve öfkesini kontrol edebilme algısına ilişkin t testi sonuçları.....	59
18. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları çözümlerken çatışmayı yönetmekle yeterli olma algısına ilişkin t testi sonuçları.....	60
19. Göreve göre çatışmaları olumlu yönde çözümleyebilme algısına ilişkin t testi sonuçları.....	61
20. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede demokratik ortam yaratma algısına ilişkin t testi sonuçları.....	62
21. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede öğretmenlerle işbirliği yapabilme algısına ilişkin t testi sonuçları.....	63
22. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede sorunları mutlaka çözmeye çalışma algısına ilişkin t testi sonuçları.....	64
23. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede öğretmenlerin endişelerini açığa çıkarma algısına ilişkin t testi sonuçları.....	65
24. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede öğretmenlerin görüşlerini alma algısına ilişkin t testi sonuçları.....	66
25. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede öğretmenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya çaba gösterme algısına ilişkin t testi sonuçları...	67
26. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede anlaşmazlıkları çözmek için çoğunluğu çözebilme algısına ilişkin t testi sonuçları.....	68
27. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede karşılaştıkları sorunların ikna edici yol bulma algısına ilişkin t testi sonuçları.....	69
28. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede problemleri karşılıklı tartışma ve müzakere ortamında çözebilme algısına ilişkin t testi sonuçları.....	70

29. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede karşılaştıkları sorunlar karşısında çözüm önerileri sunabilme algısına ilişkin t testi sonuçları.....	71
30. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede çatışmaya neden olan taraflara karşı adil davranabilme algısına ilişkin t testi sonuçları.....	72
31. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlerken kızgınlığını ve öfkesini kontrol edebilme algısına ilişkin t testi sonuçları.....	73
32. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlerken çatışmayı yönetmekle yeterli olma algısına ilişkin t testi sonuçları.....	74

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA NO

1. Öğretmenlerin cinsiyete göre dağılım grafiği.....	41
2. Öğretmenlerin yaşa göre dağılım grafiği.....	42
3. Öğretmenlerin göreve göre dağılım grafiği.....	43
4. Öğretmenlerin hizmet süresine göre dağılım grafiği.....	44
5. Çatışmaları olumlu yönlendirme algısının cinsiyete göre değişimi	47
6. Demokratik ortam yaratabilme algısının cinsiyete göre değişimi.....	48
7. Öğretmenlerle işbirliği içinde bulunabilme algısının cinsiyete göre değişimi.....	49
8. Sorunları mutlaka çözmeye çalışma algısının cinsiyete göre değişimi.....	50
9. Endişeleri ortaya çıkarma algısının cinsiyete göre değişimi.....	51
10. Öğretmenlerin görüşlerini alma algısının cinsiyete göre değişimi.....	52
11. Sosyal-psikolojik ihtiyaçları karşılayabilme algısının cinsiyete göre değişimi.....	53
12. Karşılaşılan sorunları çözebilme algısının cinsiyete göre değişimi.....	54
13. Anlaşmazlıkları ikna yoluyla çözebilme algısının cinsiyete göre değişimi.....	55
14. Problemleri karşılıklı tartışma ortamında çözebilme algısının cinsiyete göre değişimi.....	56
15. Problemlerde çözüm öneri sunabilme algısının cinsiyete göre değişimi.....	57
16. Çatışmaya neden olan taraflara adil davranabilme algısının cinsiyete göre değişimi.....	58
17. Kızgınlığını kontrol algısının cinsiyete göre değişimi.....	59
18. Çatışmayı yönetebilme yeterliliği algısının cinsiyete göre değişimi.....	60

19. Çatışmaları olumlu yönlendirme algısının göreve göre değişimi.....	61
20. Demokratik ortam yaratabilme algısının göreve göre değişimi.....	62
21. Öğretmenlerle işbirliği içinde bulunabilme algısının göreve göre değişimi.....	63
22. Sorunları mutlaka çözmeye çalışma algısının göreve göre değişimi.....	64
23. Endişeleri ortaya çıkarma algısının göreve göre değişimi.....	65
24. Öğretmenlerin görüşlerini alma algısının göreve göre değişimi.....	66
25. Sosyal-psikolojik ihtiyaçları karşılayabilme algısının göreve göre değişimi.....	67
26. Karşılaşılan sorunları çözebilme algısının göreve göre değişimi.....	68
27. Anlaşmazlıkları ikna yoluyla çözebilme algısının göreve göre değişimi.....	69
28. Problemleri karşılıklı tartışma ortamında çözebilme algısının göreve göre değişimi.....	70
29. Problemlerde çözüm öneri sunabilme algısının göreve göre değişimi.....	71
30. Çatışmaya neden olan taraflara adil davranabilme algısının göreve göre değişimi.....	72
31. Kızgınlığını kontrol algısının göreve göre değişimi.....	73
32. Çatışmayı yönetebilme yeterliliği algısının göreve göre değişimi.....	74

TABLÖLAR LİSTESİ

1.İlköğretim Okul Müdürlerinin çatışmaları çözümleme stratejilerine ilişkin öğretmen algısı faktör analizi sonuçları.....	46
---	----

ÖNSÖZ

Okullarda görev yapan bireylerin her biri, farklı duygulara, farklı algılara, farklı değerlere ve farklı uzmanlık alanlarına sahiptirler. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen bu bireyler arasında zaman zaman oluşan anlaşmazlık ve uyuşmazlıklar çatışmaları meydana getirmektedir. Çatışma bir tür iletişim yoludur, bireyler arası etkileşimin bir ürünüdür. Hammaddesi insan olan eğitim örgütlerinde çatışmanın olmaması düşünülemez. Burada önemli olan çatışmanın olmaması değil çatışmanın iyi yönetilmesidir.

İnsanın olduğu yerde çatışma kaçınılmazdır. Bu yüzden her örgütte çeşitli zamanlarda çeşitli nedenlerden dolayı çatışmalar çıkar. Çatışmadan kaçınılamayacağına göre okulun yararına olacak şekilde uygun biçimde yönetilerek okulun amaçlarını daha etkili ve verimli gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır.

Okullarda yaşanan çatışma sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın nasıl yönetildiğine bağlıdır. İlköğretim okul müdürleri okulda meydana gelen çatışmaları okulun yararına uygun olacak şekilde yönetebilmesi için çatışma kavramı, çatışmanın türleri ve çatışmanın çözüm stratejileri hakkında bilgi ve beceri sahibi olmaları gerekir.

Bu araştırma ilköğretim okul müdürlerine, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için çatışmaları daha etkili yöntemlerle yönetmelerine katkıda bulunacaktır.

Bu araştırmamın her aşamasında değerli görüşlerinden yararlandığım sayın hocam Prof. Dr. Suat ANAR'a, tezimin tamamlanmasında yardımını esirgemeyen değerli eşim Elif AYDIN'a, anketlerin yanıtlanmasında yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen İstanbul ili Küçükçekmece ilçesi ilköğretim okulu müdürlerine ve öğretmenlerine en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Ufuk AYDIN
Ocak - 2007

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the teachers' perception about the conflict resolving strategies of primary schools principals.

In this research "screening" model was used. The survey, prepared by the researcher, was filled out by teachers working in 20 official schools in İstanbul province Kucukcekmece municipality. The approved results of 505 surveys are transferred to the SPSS programme.

The demographic properties of the teachers are solved with descriptive statistical analysis method. Data's frequency distribution, average values and standard deviations are represented in tables and graphically. Multi variable statistical method called Factors Analysis was applied to the values obtained with the scale of self - sufficiency to define sub dimensions of the samples. Using the independent T test, the obtained sub dimensions were analyzed if they differ according to the demographic properties. Graphics were represented by MS Excel and the statistical analyses were made with SPSS ver 13.0.

According to the Independent T test's results, one of the sub dimensions is difference of perception between the male and female teachers in case of "The ability of principals to offer problem solving suggestions". Thus, the male teachers, contrarily to the female teachers, assessed higher their principal's solution suggestions while faced with problems when resolving the conflicts.

On the other hand, another sub dimension is difference of perception between the class teachers and the branch teachers in case of "Principals fair behavior against parties in a conflict". As a result, branch teachers, contrarily to the class teachers, assessed higher their principal's fair behavior against parties in a conflict

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, İlköğretim okul müdürlerinin çatışmaları çözümüleme stratejilerine ilişkin öğretmen algılarını tespit etmektir.

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde bulunan 20 resmi ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlere, araştırmacının geliştirdiği anket uygulanmıştır. Geçerli geri dönen 505 anketten elde edilen veriler SPSS programına aktarılmıştır.

Araştırmada, öğretmenlerin elde edilen demografik özellikleri betimsel istatistiksel analizler kullanılarak çözümlenmiştir. Elde edilen verilerin frekans dağılımları, ortalama değerleri, standart sapma değerleri tablolarla ve grafiksel gösterimlerle sunulmuştur. Öz-yeterlik ölçeği ile elde edilen verilere çok değişkenli istatistiksel bir teknik olan faktör analizi tekniği uygulanarak örneklem için alt boyutlar belirlenmiştir. Elde edilen alt boyutların demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği, bağımsız t testi ile analiz edilmiştir. Grafiksel gösterimler MS Excel programıyla, istatistiksel analizler SPSS 13.0 programı kullanılarak yapılmıştır.

Yapılan bağımsız t testleri sonucunda, altboyutlar arasında erkek öğretmenler ile bayan öğretmenlerin algıları bakımından farklılık gösteren “Müdürlerin Problemlerde Çözüm Önerileri Sunabilme” altboyutudur. Buna göre erkek öğretmenler, müdürlerinin çatışmaları çözümlemede karşılaştıkları problemlerde çözüm önerilerini bayan öğretmenlerin algılarından farklı olarak daha yüksek değerlendirdikleri görülmüştür.

Diğer yandan, altboyutlar arasında branş öğretmenleri ile sınıf öğretmenlerinin algıları bakımından farklılık gösteren “Müdürlerin Çatışmaya Neden Olan Tarafra Adil Davranma” altboyutudur. Buna göre branş öğretmenleri, müdürlerinin çatışmaları çözümlerken çatışmaya neden olan taraflara adil davranmalarını sınıf öğretmenlerinin algılarından farklı olarak daha yüksek değerlendirdikleri görülmüştür.

GİRİŞ

Eğitim örgütleri, toplumu oluşturan diğer örgütler gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulmuş örgütlerdir. Ancak eğitim örgütlerinin topluma açık bir sistem olması, girdisi ve çıktısının insan olması, amaçları toplumun bütün bireylerini yakından ilgilendiriyor oluşu nedeniyle diğer örgütlerden önemli ölçüde ayrılmaktadır.

Farklı yapılara sahip bireylerin karşılıklı etkileşimleri sonucu uyuşmazlıklar, anlaşmazlıklar, itilaflar ve problemler meydana gelmektedir. Ne kadar ussal bir yapı ve yönetim uygulaması olursa olsun, okullarda görülen bazı sorunlar kaçınılmaz olduğu bir gerçektir. Okullarda sık sık karşılaşılan ve birlikte yaşanan sorunlardan birisi de “çatışma”dır.

Bu yoğun insan iletişimi ve etkileşimi sonucu okullarda, diğer örgütlerden daha fazla çatışma yaşanmaktadır. Eğitim yöneticileri zamanlarının ve enerjilerinin büyük çoğunluğunu çatışmaların çözümüne harcamaktadır.

Okul müdürlerinin okullarda ortaya çıkan çatışmaları yok etmek, görmemezlikten gelmek ve çatışmanın hiç varolmadığını kabul etmek yerine, onu yapıcı bir hareketin kaynağı olarak görmeleri gerekir.

Okullar, farklı yapıdaki insanlardan oluşan karmaşık örgüt oluşlarından dolayı, çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi, okul müdürünün çatışmaları etkili yönetme becerisiyle doğru orantılıdır. Çünkü okulda sürekli çatışma yaşandığından, eğer bu çatışmalar etkili yönetilmez ise okul, verimlilik ve etkililiğini gerçekleştiremeyeceğinden dolayı amacına ulaşamaz.

Okullarda çeşitli türlerde çatışmalar yaşanmaktadır. Okul müdürleri karşılaştıkları çatışmaların türlerini belirleyerek, uygun strateji veya stratejileri kullanarak çatışmaları okulun yararına olacak şekilde yönetmelidir. Böylece okulun amaçları daha etkili ve verimli gerçekleşir. Bu nedenle okul müdürleri, çatışma türleri ve çözüm stratejileri alanında bilgi ve beceri sahibi olmalıdır.

Okul müdürünün en temel görevi, okulun insan ve madde kaynaklarını bütünleştirerek, okulun yönetsel ve eğitsel amaçlarına ulatırmaktır. Okul müdürlerinin bu görevlerini gerçekleştirebilmeleri, okullarda her zaman yaanabilen çatışmaları etkili ynetmeleriyle sağlayabilirler.

Okul müdürlerinin çatışmaları çözümlene ve yönetme başarısı öğretmenler üzerinde olumlu etki yapacağı gibi, eğitim öğretimin kalitesini de arttıracaktır.

İlköğretim okul müdürleri, okullarda yaşanılan çatışmaları okulun yararına olacak Şekilde ynetmeyip, çatışmaları görmemezlikten gelme veya yok etmeye alıırlarsa okulun etkililiği, verimliliği ve motivasyonu azalacağından amaçların gerçekleştirilme olasılığı düşecektir.

İlköğretim okul müdürlerinin çatışmaları çözümlene stratejilerine ilişkin ğretmen algıları araştırmanın temel problemini oluurmaktadır.

Bu araştırmanın birinci bölümünde, kuramsal temeller ile ilgili olarak açıklamalara yer verilmiştir. Kavramlar çok detaylandırılmadan açıklanmış ve bu araştırmada geçen bazı kelime ve kelime gruplarının anlamalarına yer verilmiştir.

İkinci blmde, araştırma yapılırken kullanılan model, araştırmanın evren ve rneklemi, bilgi toplama aracı ve verilerin çözümlenmesi üzerinde durulmuştur.

nc blmde de, ilköğretim okul müdürlerinin çatışmaları çözümlene stratejilerine ilişkin ğretmen algıları ve alt boyutuna ilişkin araştırmada elde edilen verilerin tablolatırılması, yorumlanması ve değerlendirilmesi yapılmıştır.

Son blmde ise, araştırmanın sonuç kısmına ve önerilere yer verilmiştir.

PROBLEM CÜMLESİ

İlköğretim okul müdürlerinin çatışmaları çözümüleme stratejilerine ilişkin öğretmen algıları nelerdir?

ALT PROBLEMLER

- 1- Sınıf Öğretmenleri, İlköğretim Okul Müdürlerinin çatışmaları çözümüleme stratejilerini nasıl değerlendirmektedirler?
- 2- Branş Öğretmenleri, İlköğretim Okul Müdürlerinin çatışmaları çözümüleme stratejilerini nasıl değerlendirmektedirler?
- 3- İlköğretim okul müdürlerinin çatışmaları çözümüleme stratejilerine ilişkin cinsiyetlere göre öğretmen algılarında farklılık var mıdır?
- 4- İlköğretim okul müdürlerinin çatışmaları çözümüleme stratejilerine ilişkin yaşa göre öğretmen algılarında farklılık var mıdır?
- 5- İlköğretim okul müdürlerinin çatışmaları çözümüleme stratejilerine ilişkin kıdeme göre öğretmen algılarında farklılık var mıdır?

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırma ile elde edilecek bulguların İlköğretim Okulu Müdürlerinin çatışmaları çözümüleme stratejilerine ilişkin öğretmen algılarının bilimsel kaynak olacağı ve bu konuda yapılacak hizmet içi eğitimler ve diğer çalışmalar için veri oluşturması umulmaktadır.

Okullarda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Okul müdürlerinin çatışma yönetimi alanındaki bilgi ve becerilerine bağlı olarak; çatışmalar iyi yönetilirse yararlı, iyi yönetilemez ise zararlı olabilmektedir.

Eğitim örgütleri farklı değer yapılarına sahip bireylerin yoğun etkileşimi içerisinde bulunması nedeniyle diğer örgütlerden daha fazla çatışmalar yaşanmaktadır. Bu nedenle

eğitim yöneticilerinin öncelikli niteliklerinden biri de çatışma yönetim alanında bilgi ve beceri sahibi olmasıdır.

İlköğretim okulu müdürlerinin en temel görevi, okulun insan ve madde kaynaklarını bütünleştirerek, okulun yönetsel ve eğitsel amaçlarına ulaştırmaktır. İlköğretim okul müdürlerinin bu görevlerini gerçekleştirebilmeleri, okullarda her zaman yaşanabilen çatışmaları etkili ynetmeleriyle sağlayabilirler.

İlköğretim okulu müdürleri, okullarda yaşanılan çatışmaları okulun yararına olacak şekilde ynetmeyip, çatışmaları görmemezlikten gelme veya yok etmeye çalışırlarsa okulun etkililiği, verimliliği ve motivasyonu azalacağından amaçlarını gerçekleştiremeyebilir.

Türk Milli Eğitim sisteminde, “Eğitim hizmetlerinde esas olan öğretmenliktir.” düşüncesi son zamanlara kadar yaygın olduğundan dolayı eğitim yöneticisi yetiştirilmesine önem verilmemekteydi. Eğitim yöneticiliği bir meslek ve uzmanlık alanı olarak da görülmemekteydi. Yönetim bilimindeki gelişmeler eğitim yönetiminin kurumsallaşmasını sağlamıştır. Milli Eğitim Bakanlığı’nın 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren “Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükseltme ve Yer Değeriftirme Yönetmeliği” yayınlaması, yöneticiliğin bir bilim ve öğretmenlikten ayrı bir meslek dalı olduğu kabul edilerek, eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yönetim alanında yetiştirilmelerini ngren ağdaş bir adım atmıştır.

Bu yönetmelikten önce okullardaki yönetici ihtiyaı, belli bir hizmet süresini dolduran ve sicil notu iyi olan öğretmenlerden karşılanmaktaydı. Gerek yönetmeliğin yeni olması gerek ise uygulamalardaki aksaklıklar, okullardaki yöneticilerin tamamına yakınının yönetim alanında yetişmemiş asıl meslekleri ğretmen olan yöneticilerden oluşmaktadır.

Eğitim yönetimi alanında fazla bir deneyimi ve bilgisi olmayan öğretmenin, bir anda okul yöneticisi görevini üstlenmesi kendisinden beklenenleri yerinde, zamanında, tam ve doğru yapamamasına neden olmaktadır. Okulda yaşanılan sorunları deneme-yanılma yöntemiyle çözmeye çalışması da zaman, madde ve enerji israfına neden olmaktadır.

Bu araştırma ile ilköğretim okul müdürlerinin en çok karşılaştıkları çatışma hakkında yeterli bilgiye sahip olarak, okulları daha etkili yönetmeleri beklenmektedir. Ayrıca Türkiye’de son yıllarda araştırmacılar, çatışma konusuna ilgi göstermektedir. Genellikle örgütsel çatışmanın nedenleri ve yönetimi konuları incelenmektedir.

SAYILTILAR

İlköğretim okullarında çeşitli çatışmalar yaşanmaktadır. İlköğretim okul müdürlerinin çatışmaları çözümüleme stratejileri vardır. Ankette yer alan sorular, İlköğretim okul müdürlerinin çatışmaları çözümüleme stratejilerine ilişkin öğretmen algılarını ölçebilecek niteliktedir.

Anketin uygulandığı ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin, anket formlarını içtenlikle cevapladıkları varsayılmıştır.

SINIRLILIKLAR

Araştırma kapsamına alınan okullar İstanbul Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde yer alan Küçükçekmece ilçesindeki resmi ilköğretim okullarıyla sınırlıdır.

İlköğretim okul müdürlerinin çatışmaları çözümüleme stratejilerine ilişkin öğretmen algılarıyla sınırlıdır.

Araştırma 2005 – 2006 eğitim-öğretim yılında adı geçen ilçedeki okullarda görev yapan öğretmen görüşleriyle sınırlıdır.

TANIMLAR

Çatışma : Bireyler arası ilişkilerde çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlaşma, uyumsuzluk durumudur.

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

Çatışmanın Çözüm Stratejisi:Çatışmanın herhangi bir yöntem aracılığıyla geçici ya da kalıcı olarak sona erdirilmesidir.

Okul Yöneticisi:İlköğretim okullarında görevli olan okul müdürlerini kapsamaktadır.

Uzlaşma:Bir çatışma durumunda bireyin kendisi ve başkaları için orta düzeyde bir ilgiyi temsil eden çatışma yönetim stildir (Gümüseli, 1994 :12).

İlköğretim Okulu:7-14 yaş grubundaki çocuklar için eğitim programının uygulandığı okullardır. İlköğretim okulları iki kademededen oluşur ve ilköğretim okullarında kesintisiz eğitim verilir (Taymaz, 2000 :15).

İlköğretim Okulu Müdürü : İlköğretim okulunda yönetimle ilgili en üst makamdır.

Danışman - Öğretim Üyesi :Tez yazımı ve tamamlanması sürecinde, yüksek lisans öğrencisine yardımcı olan, yol gösteren bilim adamı.

Geçerlilik :Anketle ilgili olarak, anketin, sormak istediğini sorabilmesi, yani, konusuna uygunluğu; cevaplayıcı yönünden ise ankete cevap verenin, samimi olarak, istenene; cidden doğru olduğuna inandığı şekilde cevap vermiş olmasıdır.

Güvenirlilik : Anketteki soruların, okuyan ve anketi cevaplandıracak olana her zaman aynı anlamı vermesi; eğer okuyucu anketi tekrar cevaplandırmış olsaydı ikinci cevaplamanın birinci cevaplama olan uyumu, yatkınlığıdır.

I.BÖLÜM

ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

1.Çatışma

Bu bölümde çatışma kavramı, örgütsel çatışma türleri, örgütsel çatışmalara neden olan faktörler, çatışma yönetimi, çatışmanın çözüm stratejileri ve ilgili araştırmalar yer almaktadır.

1.1. Çatışma Kavramı

Çatışmanın sözlükteki eş anlamları, uyuşmazlık, zıtlasma, çelişme ve savaştır (Türk Dil Kurumu, 1977).

Çatışma; iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıktır.Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır (Koçel, 1999:336).

Bireylerin ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ve karışmasına neden olan olaydır (Eren, 2000:527).

Karip'e (1999 :1) göre ise uyuşmazlık ve tutarsızlık; tarafların her ikisinin de kıt olan bir kaynağı elde etmeye çalışması, ortak bir eylem veya etkinlikte farklı davranış tercihlerinin olması, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmaları durumunda ortaya çıkabilir.

Çatışma; bireylerin ve grupların içinde veya arasındaki uyuşmazlık, anlaşmazlık veya uyumsuzluk biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumudur (Gümüşeli, 1994:27).

O halde yukarıdaki tanımlardan esinlenerek bir tanım yapmak gerekirse çatışmanın; birey ya da grupların içlerinde ve aralarında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilmediğinde örgüte ve bireylere zararlı olabilen dinamik bir etkileşim süreci olduğunu söylememiz mümkündür (Gümüşeli, 1994:28).

İlköğretim okullarında genellikle işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda kurumda çalışanların görüşü alınmaz, okul müdürü kendisi karar verir ve uygular. Bu durumda okul

müdürünün yanlış karar verdiğini düşünenler ve bu karardan memnun olanlar her zaman vardır.

Sosyal bir varlık olan insan, diğer insanlarla birlikte yaşamak zorundadır. İnsan varlığının doğasında olan farklılıklar, insanların farklı düşünmelerine ve farklı davranmalarına sebep olmaktadır. Farklılıklar da çatışmayı meydana getirir. Bu nedenle insanın bulunduğu her yerde çatışma kaçınılmaz bir olgu olmaktadır (Demirci, 2002:9)

Çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur. Çünkü çatışmaların ortaya çıkış şekli de çok çeşitlidir. Ülkelerarası savaşlardan grevlere, rekabetten basit kızma ve nefret etme olayına kadar çeşitli çatışmalar söz konusudur (Koçel, 1998:458-459).

Örgüt ortamı içerisinde birey ve gruplar birbiriyle sürekli etkileşim içerisinde. Bu etkileşim sürecinde bireyler ve gruplar arasında meydana gelen uyuşmazlıklar sonucu çatışmalar oluşur. Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalarla ilgili, literatürde değişik tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdadır.

Örgütteki bireyler ya da gruplar arası algılama, duygu ve davranışlarla bunların sonuçlarını içeren bir süreçtir (Ertekin, 1993:66).

Bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar mekanizmalarında bozulmadır (Can, 1994:290).

Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıklardır (Koçel, 1998:459).

Çatışma, bir örgütte iki veya daha fazla birey arasındaki uyumsuzluk ilişkisidir (Pondy, 1973:363).

Çatışma, birbirlerinin amacına ulaşmasına açıkça düşmanlık gösteren veya birbirlerinin amacına ulaşmasına müdahale eden iki taraf arasındaki bir tartışma ya da kavgadır (Balcı, 1995:146).

Çatışma, farklı ilgi, istek veya değerler nedeniyle ortaya çıkan uyumsuz davranışlar, veya aynı şeyi istemekten doğan bir çekişmedir (Bilgin, 2000:86).

Bir örgütte çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır (Eren, 1998:445)

Çatışma, iki veya daha fazla birey veya grubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelinde birbirine uyumlu olmamasıdır (Ertürk, 1994:121).

Örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer, ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlıktır (Şimşek, 1996:299).

İnsanlar bakımından çatışma, gerek fizyolojik, gerekse sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik durumlarıdır (Bingöl, 1997:265).

Çatışma, birbiriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkilemesidir (Cüceloğlu, 1997:282).

Örgütlerde çatışma, bir karar verme durumunda bireylerin çeşitli seçenekler arasında seçim yapamadıkları zaman ortaya çıkabileceği gibi, bireylerin ayrı ayrı seçenekler seçmesinde de ortaya çıkar (Aket, 1997:343).

Çatışma, aynı ya da karşıt olan eşdeğer iki durumdan birini seçmek zorunda kalan bireylerde görülen kararsızlık veya uyuşmazlıktır (Başaran, 1992:235).

Çatışma, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapıdır (Erdoğan, 1996:146).

Tanımlara genel olarak bakıldığında çatışma, farklı duygu ve düşüncedeki bireylerin etkileşimi sonucu farklı nedenlerden dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık ve uyuşmazlık halleri şeklinde tanımlamak mümkündür.

Çatışma kavramının tanımında bazı ortak noktalar şunlardır (İpek, 2000:221).

1.Çatışma, bir süreç niteliği taşımaktadır.

2. Çatışmanın taraflarca algılanması gerekir.

3. Çatışma, olumlu ve olumsuz yönleriyle iki boyutlu bir olgudur.
4. Herhangi bir çatışma, iki veya daha fazla seçenek arasından tercih yapma güçlüğüünü taşımaktadır.
5. Çatışmada; amaç, düşünce, görüş vb. farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlık, uyuşmazlık, sürtüşme ve zıtlık vardır.

1.1.1. Çatışma Düzeyi

Örgütlerde çatışma kaçınılmazdır. Örgütsel etkinlik için belirli bir düzeyde çatışma olması gerekir. Çünkü hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararın gecikerek verilmesi veya verilmemesi vb. nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecektir (Aket, 1997:344).

Makul düzeyde olan çatışmalar, örgütler için gerekli olduğundan, teşvik edilmelidir. Çünkü makul düzeydeki bir çatışma, örgütün etkililiğinin ve gelişmesinin göstergesidir.Çatışma örgütsel yaşamın bir gerçeğidir. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre, yöneticilerin örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini artırabilmeleri için, çatışmadan yararlanmayı öğrenmeleri gerekmektedir. Çatışma iyi yönetildiği takdirde örgütsel değişimin bütünleştirici bir yeteneği olacaktır (Korkmaz, 1994:77).

1.1.2.Çatışmanın Kaynakları

Çatışmanın kaynağının bilinmesi ve optimum düzeyde tutulması örgütün verimliliği açısından büyük önem taşır(Tulunay, 1990:134)

Çatışma kaynakları farklılık göstermesine rağmen birçok yazar tarafından ortak olarak görülen çatışma kaynakları aşağıdaki gibidir.

1.1.2.1.Amaç Farklılıkları

okullardaki birey ya da grupların amaçları konusunda farklı görüşlere sahip olması okullarda çatışma ortamı yaratabilir.

Her bireyin farklı amacı olduğu için bireylerin olaylar karşısındaki davranış ve tutumları da değişiktir. Bunun sebebi; değişik kültür, değişik yetiştirme tarzları, değişik duygu ve düşüncelere sahip olmalarıdır (Eren, 2000:183).

1.1.2.2.Kişilik Farklılıkları

Örgütlerde farklı kişilik, tutum ve değerlere sahip bireyler olduğu için çatışmalar yaşanır. Araştırmalar, yüksek otoriterlik, yüksek dogmatiklik ve düşük öz saygı gibi kişilik özelliklerinin çatışmayı arttırdığını göstermektedir (Gümüşeli, 1994:39).

1.1.2.3.Okulun Büyüklüğü

Okullar büyüdükçe ilişkiler daha formal bir nitelik aldığından ve kişi sayısı arttığından çatışmalar büyük okullarda daha fazla görülür.

1.1.2.4.İşbölümü

Örgütlerde işbölümü arttıkça, farklı amaç ve beklentileri olan birimler ya da bölümler ortaya çıkacaktır.Bu da çatışmaya kaynaklık eder (Gümüşeli,1994:41).

Çalışanlar arasında işbölümünün iyi yapılamaması da çatışmaya neden olabilir.Öğretmenlerden bazılarının diğerlerine göre daha ağır ve çok görev ve sorumluluğunun olması okulda belli rahatsızlıklara yol açar (Erdoğan, 1997:256).

1.1.2.5.İşler Arası Fonksiyonel Bağımlılık

Örgütlerde işbölümü sonucu gruplar ve kişiler arasında fonksiyonel bağımlılıklar oluşur.Bu durumda bir grubun ya da kişinin fonksiyonunu gerektiği şekilde yerine getirememesi çatışmaya neden olur (Korkmaz, 1994:21).

1.1.2.6.Statü Farklılıkları

Okullardaki yüksek statüdeki bireyler (müdür, müdür yardımcısı) kendilerini daha farklı ve prestij sahibi bir statüde görürler.Statülerin farklı algılanması okullarda çatışmaya neden olur.

1.1.2.7.Yetki Ve Sorumluluğun Belirgin Olmaması

Yetki ve sorumluluğun net olarak belirlenmemiş olması çatışmaya kaynaklık eder.Görev sınırlarının belirli olmaması nerede başlayıp nerede biteceğinin belli olmaması; yani çalışma alanlarının birbirine girmesi çatışmaya yol açar (Erdoğan, 1997:258).

1.1.2.8.İletişim Engelleri

Okullarda haberleşme akışının kısıtlı olması, öğretmenlere belirli bilgilerin zamanında ulaşamama, aynı şekilde yöneticiyi bilgilendirmeye yönelik iyi bir iletişim sisteminin kurulmamış olması çatışmaya neden olabilir (Erdoğan, 1997:258).

1.1.2.9.Kaynakların Paylaşılması

Okuldaki işlerde kaynakların sınırlı olması çatışma yaratabilir. Azalan kaynaklara sahip olmak için uğraş veren kişiler yönetimle veya kendi aralarında çatışma yaşayabilirler (Erdoğan, 1997:259).

1.1.3.Çatışma Türleri

Çatışma türlerini beş başlık altında toplayabiliriz.

Bunlar:

1. Çatışmaya taraf olanlara göre
2. Çatışmanın niteliğine göre
3. Çatışmanın örgüt içindeki yerine göre
4. Çatışmanın ortaya çıkma şekline göre
5. Çatışmanın açıklık derecesine göre

1.1.4.Çatışmanın Örgüt Açısından Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Örgütlerce istenen, varlığı örgüte katkı sağlayacak çatışma sonuçları vardır.Bunlar:

Örgütsel çatışmalar, belirli bir durumda ayrık taraflar arasında yakınlaşma duyulmasıyla sonuçlanabilir.

Çatışma sonucu eski liderlik tarzının yetersizliği, anlaşılarak yerine yeni bir liderlik biçimi gelebilir.

Çatışma sonucunda eski amaçlar yerlerini daha iyi ve gelişmiş amaçlara bırakabilirler.

Çatışma kurumsallaşabilir.

Örgütlerce istenen çatışma sonuçları olduğu gibi istenmeyen çatışma sonuçları da vardır.Bunlar:

Örgütsel çatışma çatışan taraflardan birinin zihni sağlığını olumsuz etkileyen bir durum yaratabilir.

Tarafları yıpratın bir mücadele işyerinde zamanın ve paranın boşa gitmesine yol açar. Çatışmanın varlığı bir yana, sırf çatışma konusunda yazılan yazılar dahi para ve zaman kaybına yol açar.

Çatışma, örgütsel amaçların saptırılmasına yol açabilir.

Çatışma, çatışan tarafların amaçlarını örgütün genel amacının üstünde görmelerine yol açabilir.

Bu sayılan hususlar sonucunda, özellikle rekabette kaynaklanan çatışmalar, enerjiyi, verimliliği ve yaratıcılığı arttırarak örgütler için olumlu sonuçlar yaratırlar.Bununla birlikte tarafların birbirlerini düşman olarak görmelerine varabilecekleri bir çatışma durumu da istenmeyen bir şeydir. Bu gibi hallerde çatışmanın azaltılması ve hatta tamamen önlenmesi yoluna gitmekten başka çare kalmayacağı açıktır (Kılınç, 1985).

Uygun bir biçimde yönetilen çatışma örgüte önemli katkılar sağlar.Problemlerin tanımlanmasında ve çözümlenmesinde çatışma bir araçtır.Çatışmanın birey ve örgüt için sayısız yararlar sağlamasına karşın, çatışma etkili bir biçimde yönetilmediğinde ya da göz ardı edildiğinde; kalitesizlik, verimsizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı ve iş kaybı gibi olumsuz sonuçlar doğurur (Karip, 1999:34-35).

Çatışmanın örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçları maddeler halinde aşağıdaki gibi açıklanabilir.

1.1.4.1.Çatışmanın Olumlu Sonuçları

- Birey, gerçek düşüncelerini ve duygularını açıklamada kendini daha rahat hissetmeye başlamasının sonucu olarak daha iyi ilişkiler kurabilir. İçten pazarlıkların ve kurgu hesaplaşmaların azalması bireyin daha az stresli bir işgünü geçirmesine katkı sağlar.
- Çatışma bireylerin başkalarının düşüncelerini ve bakış açılarını dinleyebilmelerine, kabul edebilmelerine ve daha az ben merkezli olmalarına yardımcı olur. Çatışma sürecinde güçlüklerin üstesinden gelebilme bireyin kendine güveninin artmasını sağlar.
- Kaygıların, korkuların, beklentilerin ve önerilerin tartışılması; kalite düşüklüğü, yüksek maliyet, haksızlık, eşitsizlik gibi örgütlerde etkililiğe engel öğelerin belirlenmesine yardımcı olur.
- Karşıt görüşlerin tartışılması farklı perspektifleri dikkate alarak düşüncelerin entegre edilmesini ve konuların farklı bilgi ve anlayışlarla derinlemesine irdelenmesini sağlar (Demirci, 2002).
- Çatışma sürecinde hareketlilik, uyarma ve katılma, günlük rutinlerdeki monotonluğu ortadan kaldırarak işi zevkli hale getirebilir.
- Çatışma, örgütte yenileşmenin önemli bir kaynağı, can alıcı öğesidir.
- Çatışma, örgüte yeni amaçlar kazandırabilir, eski amaçları çağdaştıracaktır (Başaran, 1992:266).
- Çatışma, işe karşı motivasyonu, özenmeyi artırarak, belli bir heyecan düzeyi meydana getirerek başarıyı olumlu yönde etkileyebilir (Varol, 1990:204).

1.1.4.2.Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

- Örgütte emek, zaman, para savurganlığı artmaya başlayabilir (Başaran, 1992:266).

- Çatışma, düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışlarına neden olabilir.
- Çatışma, çatışan tarafların kendi amaçlarını, sistemin bütününe ait amaçtan üstün görmelerine yol açabilir (Baysal, 1996:317).
- Stres ve işten bıkkınlık.
- Örgütte iletişimde azalma ve bozukluklar.
- Güvensizlik ve şüpheliğin hakim olduğu bir havanın oluşması.
- İş doyumu ve performansın düşmesi.
- Değişime karşı direnmenin artması (Karip, 1999:25).

Yukarıdaki maddeleri çoğaltmak mümkündür. Önemli olan nokta, çatışmaların hepsi mutlaka zararlı ve önlenmesi gerektiği düşünülmemelidir. Örgüte zarar verecek çatışmaların önlenmesi örgütün etkililiği için gereklidir. Bununla beraber, özellikle rekabetten kaynaklanan çatışmaların enerji ve motivasyonu artırarak, verimliliği yükselteceği bilinmelidir.

1.2.Örgütsel Çatışma Türleri

Niteliklerine bağlı olmaksızın, bütün örgütlerde görülen sorunların, genellikle örgütsel yapı ve işleyişten kaynaklandığı, örgüt ve yönetim bilimciler tarafından paylaşılan bir görüştür. Kuşkusuz bu sorunların en önemlilerinden birisi de örgütsel çatışmadır (Aydın, 1979:5)

Örgütsel çatışma; amaçlarını gerçekleştirmeye katkısı açısından, ortaya çıkış şekillerine göre, örgüt içindeki yerlerine göre, tarafları açısından ve diğer çatışma türleri olmak üzere sınıflandırılmıştır.

1.2.1.Amaçlarını Gerçekleştirmeye Katkısı Açısından Çatışmalar

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye katkısı açısından çatışmalar, fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan çatışmalar olmak üzere iki kategoride incelenebilir.

1.2.1.1.Fonksiyonel Olan Çatışmalar

Fonksiyonel çatışmalar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve güçlendirmesine katkıda bulunan çatışmalar şeklinde ortaya konabilir.Bu tür çatışmalar örgütün belirli bir kesiminde bazı rahatsızlıkların bulunduğunu yöneticilerin dikkatine sunmayı sağlamak suretiyle örgütün bütünü için yararlar sağlamaktadırlar (Şimşek, 1996:306).

1.2.1.2.Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Fonksiyonel olmayan çatışmalar örgütün işleyişini engelleyen çatışmalardır.Klasik ve neoklasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışma olarak görürler.Bu yaklaşımlara göre çatışmanın mevcudiyeti örgüt yapısının yetersizliğinin bir göstergesidir. Modern yönetim yaklaşımına göre de bazı çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Ancak bütün çatışmalar fonksiyonel olmayan türden değildir (Ertürk, 1998:205).

1.2.2.Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar

Ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma şeklinde olabilir (Tokat, 1990:31).

1.2.2.1.Potansiyel Çatışma

Çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir.Örneğin örgüt içinde, amaçlar konusundaki önemli farklılıklar, kaynakların kıt olması gibi durumlar, bu çatışmaya neden olabilecek, çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır (Ceylan, 1998:91).

1.2.2.2.Algılanan Çatışma

Örgüt üyeleri tam olarak çatışmanın nedenini açıklayamasalar da çatışmanın farkındadırlar.Uyuşmazlığın farkına varıldığı zaman da çalışanlarda gerilim başlar.Örneğin; yasal bir güç kullanımı sonucunda verilen emirlere zorunlu bir uyma davranışı göstermek gibi (Kırel, 1997:480).

1.2.2.3.Hissedilen Çatışma

Algılamalar hislere dönüşmektedir.Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olay ve olaylar konusundaki hislerini ifade etmektedir. Taraflar kızgın, öfkeli, kırgın, endişeli,

patlamaya hazır olabilir.Bu davranışlar rekabet, işbirliği,uzlaşma, kaçınma ve uyarılama biçiminde ortaya çıkar (Tokat, 1999:32).

1.2.2.4.Açık Çatışma

Bu çatışma türü, davranışta bulunan tarafın, karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yapması şeklinde tanımlanabilir.Örneğin açık çatışma, karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, hatta fiziki kuvvet kullanma şeklinde ortaya çıkabilir (Koçel, 1998:460).

1.2.3.Örgüt İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar

Örgüt içindeki yerlerine göre çatışmalar; dikey , yatay , emir-komuta , yönetici-uzman ve sosyal çatışmalar olmak üzere dört kategoride incelenebilir.

1.2.3.1.Dikey Çatışma

Örgüt içinde yönetenler ile yönetilenler arasındaki , üstlerle astlar arasındaki çatışmadır.Örneğin örgütsel hiyerarşi içerisinde üstün yakın arkadaşı olan ast ile arasında çıkan anlaşmazlık bir çatışma kaynağı olabilecektir.Ayrıca bir üstün yetki alanını genişletmek istemesi , astın , birden çok üste sorumlu olması , üstlerin astlarına karşı uzmanlık ve benimseme güçlerinden çok yasal güçlerini kullanmak istemeleri bir çatışma nedeni olabilir.Bireylerin örgüt içerisindeki oynadıkları rol de çatışma meydana getirebilir (Tokat, 1999:32). Dikey çatışmanın ortaya çıkışı “ Üstlerin astları kontrol etmeye kalkışması ve astların bu kontrole direniş gösterme eğilimi içerisinde olmalarındandır.” *Okullarda müdür ile öğretmen arasında yaşanan çatışma bu tür bir çatışmadır* (Keçelioğlu, 1999:107).

1.2.3.2.Yatay Çatışma

Örgütlerde aynı hiyerarşi kademesinde bulunan bireyler arasındaki çatışmayı ifade etmektedir.Bir okulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürüne daha iyi görünmek için , birbirleriyle çatışmaya girmeleri örnek olarak verilebilir (Koçel, 1998:462).

1.2.3.3.Emir – Komuta ve Yönetici – Uzman Çatışması

Örgütlerde görev yapan ve yürütme yetki ve sorumluluğu taşıyan emir-komuta personeli ile, yönetici-uzman personel arasında çoğu kez çatışmalar meydana gelir.Yönetici – uzman birimde görev yapan personel genellikle konusunda uzman , iyi eğitim görmüş ve iyi yetişmiş personeldir.Yönetici-uzman personelin , emir – komuta personeli üzerinde bir yaptırım yetkisi yoktur , sadece onlara yapacakları işle ilgili yol gösterici ve tavsiye niteliğinde raporlar verebilir.Bu tavsiyelere uyup uymamak emir-komuta personelinin bileceği iştir.Yapılan iş ile ilgili bütün sorumluluk emir-komuta personeline aittir.Yönetici-uzman personelin dikey yetkisi olmadığı gibi herhangi bir başarısızlık durumundan da sorumlu değildir (Demirci, 2002).

Emir-komuta personeli ile yönetici-uzman personeli arasındaki çatışma üstlendikleri rollerin özelliğinden kaynaklanmaktadır.Yönetici-uzman personel , uygulamadan dolayı bir sorumluluk taşımadığı için , uzmanlık konusunun doğrularını rahatlıkla savunabilmektedir. Ancak emir-komuta yetkisine sahip yönetici ise kendisini başarısız kılacağına inandığı ve yönetim politikasına ve kişiliğine uygun düşmeyen yönetici-uzman personelin tavsiyelerini uygulamaya koymak istemez.Yönetici de , yönetici-uzman personel de , rollerini ve sonuçta kendilerini savunurlar.Her iki tarafında bu savunmalarının altında yatan , yetki ve konum çatışmasıdır (Ertürk, 1994:128). Okullarda yöneticiler ile rehber öğretmen arasında yaşanan çatışma , bu tür çatışmaya örnek olarak verilebilir.

1.2.3.4.Sosyal Çatışma

Örgüt dışındaki çatışmaların örgütsel ilişkilere yansımalarıdır (Korkmaz, 1994). Okul toplumsal bir çevrenin içindedir.Bu çevrenin belli bir kısmı toplumsal ve yerel değerlerden oluşan kültürdür. Okulu kuşatan bir toplumsal sistem , okul için baskı ve gerilim kaynağıdır (Aydın, 1994:227).

Herhangi bir örgütü dolaylı veya doğrudan etkilemeye çalışan gruplara söz konusu örgüt açısından birer baskı grubu denilebilir.Okul ilgi ve güç gruplarının dikkatlerinin merkezindedir.Bunlar okulun çevresini oluşturur.Okuldan beklentileri olan birey veya gruplar hem çok hem de değişik sayıdadır (Toprakçı, 2001).

Toplumdaki baskı grupları okulu kendi istekleri doğrultusuna yöneltmek için , okulun amaçlarını ve çalışma yöntemlerini değiştirmeyi hedef tutarak okul yöneticilerine olumsuz etkiler yaparlar (Ural, 1998:39).

Çevrede sosyal , siyasal ve ekonomik gücü elinde bulunduran bireyler ile topluma yön veren sendikalar , dernekler , vakıflar ve siyasi partiler gibi örgütler , okulu kendi amaçları doğrultusunda yönlendirmek istemeleri ; okul yöneticisi ile bu birey veya örgütler arasında çatışma kaçınılmaz olmaktadır.Çünkü okul yöneticileri okulun amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar (Demirci, 2002).

1.2.4.Tarafları Açısından Çatışmalar

Tarafları açısından çatışmalar ; bireyin kendi içindeki çatışma , bireyler arası çatışma , bireyler ve gruplar arası çatışma , grup içi ve gruplar arası çatışma , örgütler arası çatışma olmak üzere beş kategoride incelenebilir.

1.2.4.1.Bireyin Kendi İçindeki Çatışma

Akla gelen eylem seçeneklerinden biri bütün ötekilerden açıkça daha iyiye , akla gelen ve tercih edilen seçenek kabul edilebilecek kadar iyiye , basit bir karar durumu var demektir.Bu koşullar altında karar çabucak alınır (March, 1975:130)

Ancak yaşamda kişi her zaman böyle kolay kararlar verme durumunda değildir.Birçok durumlarda seçeneklerin hiçbiri diğerlerinden daha iyi değildir ve karar verme güçleşir (Can, 1994:291).

Bu durumlarda üç tür çatışma ortaya çıkar (Baysal, 1996).

Bunlar : Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması, Kaçma-Kaçma Çatışması, Yaklaşma-Kaçma Çatışması.

Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması: Bireyin davranışı üzerinde en az etkiye sahip olan bu çatışma türünde , birey birbirini engelleyen iki cazip amaçtan birisine karar vermede zorlanarak , çatışmaya düşer.Belirli bir miktar parası olan bir bireyin ikisini de çok istediği spor araba ve yazlık ev amaçlarından hangisini satın alacağına karar verememesi , bu çatışma türüne tipik bir örnektir.

Kaçma-Kaçma Çatışması: Kaçma-kaçma çatışması , bir bireyin kaçınmak istediği iki ya da daha fazla amaç arasında kararsız kalması durumunda ortaya çıkar.Askerlik çağına gelmiş olan bir gencin , askere gitmek istememesi ancak bunun içinde ülkesini terk etmek zorunda olması bu çatışma türünün tipik bir örneğini oluşturur.

Yaklaşma-Kaçma Çatışması: Burada bireyin hem olumlu , hem de olumsuz özelliklere sahip olan bir amaç karşısındaki kararsızlığı söz konusu olmaktadır.Maddi açıdan arzulanan ödülleri sağlayacak bir fazla mesaiye kalmanın , aile yaşamında ve diğer sosyal uğraşlardan feragat etmeyi gerektirmesi durumu , bu çatışma türünün iyi bir örneği olarak düşünülür.

1.2.4.2.Bireyler Arası Çatışma

İnsanlar bir arada yaşarlar , birlikte ortak sonuçlara ulaşmak isterler. Bireylerin oluşan kişilikleri doğrultusunda bilgileri , eğilimleri , benzer olaylara karşı tutumları ve değer yargılarında farklılıklar olacaktır.Sözü edilen farklılıklar zamanla zıtlıklara aşırı uyumsuzluklara dönüşürse, bireyler arası çatışma ortaya çıkar (Erdoğan, 1996 :154). *Bireyler arası çatışma , eğitim kurumlarında yaygın olarak müdür ve öğretmen grupları arasında görülmektedir* (Korkmaz, 1995:27).

1.2.4.3.Bireyler ve Gruplar Arası Çatışma

Bu tür çatışma daha çok , bireylerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanmaları ile oluşur. Grup amaçlarını ve normlarını benimsemeyen bireyler grup ile çatışma haline gelecektir. Bu bireyler aynı zamanda grup üyesi ise bu takdirde grupların kendi içindeki çatışmadan söz edilecektir (Aket, 1997:345).

1.2.4.4.Grup İçi ve Gruplar Arası Çatışma

Grup içi çatışma tüm grup üyelerinin birbiriyle çatışmasını kapsar.Üyelerinin birbirleri ile çatıştığı , anlaşma ortamının yeteri kadar bulunmadığı bir grupta verimden söz etmek bazen zor olabilir (Erdoğan, 1996:155).

Örgütlerde iş bölümü gruplar arasında çatışma meydana getirir (Balcı, 1995:154).

Gruplar arası çatışmalar daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olarak grupların birbirleriyle mücadeleye girmesinden doğar (Korkmaz, 2000:21).

Farklı grupların örgüt ödülllerinden daha fazla pay alabilmek için açık ve kapalı çabaları örgütte çatışmaları meydana getirir (Açıkalın, 1994:23).

Gruplar arası çatışmalar , örgütte en çok rastlanan çatışma türüdür (Peker, 1995:143).

Bu tür çatışmaların yönetimi , yönetici için daha zordur.Çünkü bazen yönetici de bir grup mensubu olarak çatışan gruba dahil olabilir. Böyle olmayıp , hakem rolü oynasa bile , izleyeceği çözüm stratejisi grupları hoşnut kılmazsa örgüt faaliyetleri olumsuz yönde etkilenecektir (Demirci, 2002:143).

1.2.4.5.Örgütler Arası Çatışma

Bu çatışma türünde bir örgütün kendi dışındaki diğer örgütlerle çatışması söz konusudur. Ekonomik sistemde ve açık sistem anlayışı içinde çeşitli örgütler birbirleri ile doğal olarak çatışma içinde olacaktır (Özer, 2000:28-29). Aynı çevrede bulunan iki okul , kayıt döneminde hangi okulun hangi mahalleden öğrenci kabul edeceği konusunda görüş ayrılıklarına düşmeleri , örgütler arası çatışmaya örnek olarak gösterilebilir.

1.2.5.Diğer Çatışma Türleri

Diğer çatışma türleri olarak; amaç çatışması, rol çatışması ve kurumlaşmış çatışma olmak üzere üç kategoride incelenebilir.

1.2.5.1.Amaç Çatışması

Örgütü meydana getiren bireylerle grupları çeşitli düzeydeki amaçları arasındaki farklılıklar amaç çatışmalarına neden olur. Her örgütte, bireylerin ve grupların örgüt amaçlarından farklı bir takım amaçları olduğu bilinen bir gerçektir. Bireyler ve gruplar bazen amaç konusunda kendi aralarında bazen de kendileriyle örgütün bütünü arasında uyuşmazlığa düşebilirler. Amaçlar konusundaki çatışmalar azaltılabildiği ve örgütün amaçlarıyla uyum sağlanabildiği ölçüde örgütsel iş başarımı ve etkinliği artar (Şimşek, 1996:310).

Okullarda yöneticilerle öğretmenlerin amaçları arasındaki fark ne kadar çok ise, çatışma da o kadar yoğun olur. Yöneticinin amacı, öğrencilerin bir bayram töreni için gösteriyi en iyi şekilde yapmak için hazırlanmaları; öğretmenin amacı, öğrencilerin Anadolu liseleri sınavlarına en iyi şekilde hazırlanması ise, bu durumda yönetici ile öğretmen arasında amaç farklılığından kaynaklanan bir çatışma olması kaçınılmazdır

1.2.5.2.Rol Çatışması

Rol çatışması, bireyden beklenen ile yapması gerekenin arasında uyumsuzluk bulunması durumunda ortaya çıkan çatışma şeklidir (Ertürk, 1998:205).

Yapılan çatışmalar, bireylerin rol çatışması ile karşı karşıya kalmasının temelinde rol belirsizliğinin yattığını göstermektedir. Rol belirsizliği, rolü gerçekleştiren kişinin kendisinden beklenen davranışlar veya görevleri hakkındaki algılama yetersizliğinden ortaya çıkar.Rol çatışması örgütsel çatışmanın özel bir türüdür. Rol çatışmasının ortaya çıkması için öncelikle bir örgütün ve bu örgüt içerisinde de bireylerin belirli görev tanımların olması gerekir. Bireyin görev tanımına ters düşmesi rol çatışmasının ortaya çıkışının başlangıcıdır (Erdoğan, 1996:158). Bireyin aynı anda çok sayıda rolle karşı karşıya kalması halinde de rol çatışması meydana gelir (Erdoğan, 1990). Böyle bir durumda, birey, aşırı çaba ve gerilimden dolayı, yaptığı işten hoşlanmayacak, içinde bulunduğu çalışma ortamından kurtulmak isteyecektir (Doğan, 1981:497).

Eğitim sistemimizde yöneticiliğin mesleklaşma kurullaşmasına en önemli engel öğretmenlik ile yöneticilik görev ve değerlerinin karıştırılması olmuştur. Bu karışım öğretmen yönetici tipinin doğmasına ve öğretmen olarak yetiştirilen kişinin iki değer sistemini oynamasına yol açmıştır. Uygulamalarda bu rollerin aykırı düştüğü durumlarda meydana gelen rol çatışmaları eğitim yöneticisinin gücünü azaltmakta ve yıpranmasına neden olmaktadır (Taymaz, 2000:82).

İlköğretim okullarında, ikinci kademedeki boş geçen branş dersler, sınıf öğretmenleriyle doldurulmaya çalışılmaktadır. Bu durumda sınıf öğretmeni olan birey, rol çatışmasına girmektedir. Branş dışı atanan sınıf öğretmenleri ise, bu alanın eğitimini almadıklarından dolayı, görevlerini tam yapamamaları, rol çatışması yaşamalarına neden olmaktadır.

1.2.5.3.Kurumlaşmış Çatışma

Çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin, çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumları ifade eder (Koçel, 1998:462-463).

Bu tür çatışmanın tipik örneği, özellikle kamu örgütlerinde görev yapan amir ile o amirin emrinde çalışan memur arasındaki çatışmadır. Amir, memurun hangi davranışlarından dolayı soruşturma açabileceği ve soruşturma sonucunda ne tür ceza verileceği; memurun ise, amirin uygulamaları hakkında nasıl şikayette bulunabileceği gibi konular yasal hükümlerle belirlenmiştir.

1.3. Örgütsel Çalışmalara Neden Olan Faktörler

Modern toplumsal yaşamın bir gereği olarak düşünülen çatışma olgusu, pek çok etmen ve faktörün sonucu olarak, birey ve grup yaşamının hemen her kesitinde görülmektedir. Çatışmalara neden olan faktörler konusunda en kapsamlı çalışmayı yapan Robbins'e göre üç ana başlıkta ele alınmıştır. İletişime ilişkin faktörler, örgütsel yapıya ilişkin faktörler, bireysel davranış etmenlerine ilişkin faktörler.

1.3.1. İletişime İlişkin Faktörler

İletişim örgüt ve yönetim açısından son derece önemlidir. Hemen hemen bütün yönetim süreçlerinin sağlıklı bir biçimde sürdürülmesi, örgütlerde yeterli bir biçimsel iletişim sisteminin varlığını gerektirir.

İletişimle ilgili yeterli bilgi toplanmadığında örgütün sorunları bilinemez, çözülemez. Planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, denetleme süreçlerini çalıştıran güç, iletişim yoluyla toplanan bilgilerdir (Başaran, 1989:281).

İletişim kavramı literatürde değişik şekillerde tanımlanmıştır. Gürgeç'e göre iletişim: "İki kişinin duygu, düşünce ve bilgilerini paylaşarak birbirlerini anlamasıyla ilgili bir süreçtir". Başka bir görüşe göre; "İletişim, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir." (Dökmen, 1994:15).

İletişim, göndericinin göndereceği fikri düzenleyip ne biçimde kodlamayı veya fişlemeyi düşünmesiyle başlar. Gönderici, daha sonra söz konusu fikri, belirlenen alıcılara ulaştırmak için bir seri sembollere dönüştürür, başka bir deyişle kodlama işlemini gerçekleştirir. Gönderici, alıcı tarafından anlaşılabilir uygun kelime veya ifadelerle, aynı zamanda kullanılacak uygun araçları seçer. Üçüncü aşama olarak, örgütsel yapı içinde seçilmiş kanallar aracılığıyla kodlanmış olarak mesajın iletimi gelir. Dördüncü aşama, alıcının sürece girdiği aşamadır. Alıcı, mesajı almaya yönelir. Mesaj sözlü olarak gönderilmişse, alıcı iyi bir dinleyici olmalıdır. Bununla beraber, alıcı işlevini yerine getirmese mesaj yitirilir. Beşinci aşama, fikirleri kelimelere dönüştürme olarak isimlendirebileceğimiz “mesajı çözümleme” aşamasıdır. Bu aşamada, kelimelerin veya işaretlerin anlamı hususunda alıcı ile gönderici arasındaki algılama farklılıklarından dolayı, çözümleme göndericinin özgün olarak kodladığı fikirle aynı olmayabilir. Son aşama ise, alıcının davranışta bulunması veya tepki göstermesini kapsamaktadır. Alıcı, bilgiyi alır, gerekirse daha fazla bilgi ister ve sonuçta belirli bir davranışta bulunur. Bununla beraber, mesajın alındığını doğrulayacak biçimde göndericiye doğru bir tür geriye bildirim veya bir işaret söz konusu olmadıkça, iletişimin tam anlamıyla gerçekleşmiş bulunduğu bahsedilmeyebilir.

İletişim sistemindeki aksamalar örgütlerde birtakım tıkanıklıklara neden olur. İletişim engelleri nedeniyle amaçların bütün birimlere iyi anlatılamaması durumunda birimler arasında farklılaşmalar ve değişik değer algıları oluşmaya başlar. Örgüt içindeki bireylerin ve birimlerin farklılaşması da çatışmalara neden olur (Ertürk, 1994:134). Çatışmalara neden olan iletişime ilişkin temel faktörler; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanallarının bozukluğu olarak sıralanabilir.

1.3.1.1. Anlam Güçlükleri

Belili bir lisana sahip olmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun bulunma nedeniyle doğan engellerdir. Ortak sembollerin olmadığı ortamlarda, anlam güçlükleri kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkacaktır. Mesajların açık bir şekilde algılanamamasına ve dolayısı ile de çeşitli anlaşmazlık ve çatışmalara neden olacaktır.

1.3.1.2. Yetersiz Bilgi Alışverişi

Yetersiz bilgi, gönderici ile alıcı arasında bir engel oluşturur. Gönderilen mesajı anlamayan biri, duruma göre ya anlamadığı yerleri aklından doldurur ya da ilgisi dağılıp başka şeyler düşünmeye başlar.

Gönderici, ne hakkında konuştuğunu iyi bilmelidir. Dahası, dinleyenlerin söylenenleri ne zaman anlamadığını, gönderici sezinleyebilmelidir. Konuşulan ya da yazılan berrak bir şekilde ifade edilmez ise yani mesajda boşluklar bırakılırsa, alıcılar bu boşlukları kendi varsayımları ya da ön yargılarıyla dolduracak, böylece anladıkları göndericinin anlatmak istediğinden farklı olacaktır.

1.3.1.3. İletişim Kanallarındaki Bozukluk

İletişim kanallarındaki bozulma, mesajın gerçek anlamda iletilmesine engel teşkil eder. Mesajın, kaynaktan çıktığındaki anlamı ile alıcı tarafından algılandığı anlamı arasındaki farklılık yanlış anlamalara ve dolayısıyla çatışmalara yol açar (Kılınç, 1985:114). Örgütteki bölüm ya da gruplar birbirlerinin faaliyetlerine ilişkin fazla bilgiye sahip oldukları zaman da çatışma meydana gelir. Hiçbir mesaj, alıcısına, göndericinin amaçladığı içerik ve biçimde ulaşmaz. Bunu bir telden geçen akımın dirence karşı güç yitimine benzetmek olasıdır. Kaynağın duygu ve düşüncelerini alıcıya aynen ulaşması gerçekleşmesi olanaksız, tasarlanan bir durumdur. Bu nedenle iletişim olgusunu engelleri ile birlikte algılamak, iletişimin etkinliğini arttırmanın ön koşuludur (Açıkalın, 1998:41-42).

1.3.2. Örgütsel Yapıya İlişkin Faktörler

1.3.2.1. Örgütün Büyüklüğü

Örgüt yapısı büyüyüp genişledikçe, amaçlarda açıklık azalır, ilişkiler daha formal bir nitelik kazanır, çok sayıda basamaktan geçen bilginin değişikliğe uğrama ihtimali artar, her uzman kendi alanını korumaya çalışır. Bu eğilimler de çatışma ihtimalini artırır. Okullar büyüdükçe yetki düzeylerinin arttığı ve çatışmanın da sayı ve yoğunluk açısından arttığı görülmüştür.

Küçük örgütlerde çatışmanın daha az oluşu, örgüt amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak araç ve yöntemlerin büyük örgütlere oranla daha belirgin ve daha az karmaşık

olmasına bağlanmaktadır. Örgüt büyüklüğü ile çatışma arasında doğru orantı vardır. Örgüt büyüdükçe çatışma artar. Örgüt küçüldükçe de çatışma azalır.

1.3.2.2. Bürokratik Nitelikler

Örgütlerin bürokratik özelliklerinden olan uzmanlaşma ve rutinleşme, çatışma olgusu ile çok yakından ilgilidir. Örgütlerde uzmanlaşma arttıkça farklı görüşler, ilişkiler, tecrübeler ve beklentiler gelişeceğinden, çatışmaların da arttığı görülmektedir. Görevlerin rutin olmadığı ve karmaşık olduğu örgütlerde çatışma düzeyi yüksektir. Görevlerin basit ve rutin olduğu örgütlerde ise çatışma düzeyi düşüktür (Ertürk, 1998 211).

1.3.2.3.İşbölümü

İşbölümü toplu bir çabayı gerektiren bir işin, çeşitli bireyler tarafından yürütülebilecek bir biçimde, ussal olarak, kendi öğelerine ayrılması olarak ifade edilebilir. İşbölümünün doğal bir sonucu olarak oluşan birimler ya da sistemler işlevleri gereği, kendi özel normlarını, değer yargılarının, psikolojik yöntemlerini ve davranış biçimlerini, değer yargılarının geliştirilmesi, bu alt sistemlerinin ayrılaşmalarına neden olur. Alt sistemler arasındaki çatışmalar bu ayrılaşmalardan kaynaklanır.

1.3.2.4. Fonksiyonel Bağımlılık

İki birey veya iki grup diğerine kendi başarıları için bağımlı iseler, tarafların farklı amaçlarının veya önceliklerinin olması çatışma için kaynak oluşturur. James Thompson fonksiyonel bağımlılığın üç değişik biçimde ortaya çıkabileceğini belirtir.

1.3.2.5.Ortaklaşa Bağımlılık

Grupların karşılıklı etkileşimi söz konusu değildir.ama her bir grup örgütsel amaca katkıda bulunmak zorundadır. Örneğin A bankasının İzmir ve Ankara şubeleri birbirleriyle etkileşim içinde olmamakla birlikte örgütsel başarı için her birinin yeterli iş başarımında bulunması anlamında aralarında karşılıklı bağımlılık söz konusudur. Ortaklaşa bağımlılık durumlarında çatışma olasılığı düşüktür.

1.3.2.6.Dizgisel Bağımlılık

Bir grubun işini yapması kendinden önce gelen grubun işini bitirmesine bağlıdır. Montaj hattı buna örnek verilebilir. Bu tür bağımlılıkta çatışma olasılığı, bir grubun çıktısı diğer grubun girdisini oluşturacağı için, daha fazladır. Çatışmayı önleme etkili bir planlamayla sağlanabilir.

1.3.2.7. İki Taraflı Bağımlılık

Her bir grubun çıktısı diğerlerinin girdisi niteliğindedir. Örneğin ameliyat odasında doktor, anesteziist, hemşire ve teknik personel birbirine muhtaçtırlar. Bunların eşgüdümü için iletişim ve karar verme işlevlerinin becerili kullanımı gerekir.

1.3.2.8. Ortak Karar Verme

Bir örgütteki birimlerin sınırlı bir kaynağa bağımlılıkları arttıkça, söz konusu kaynağa ilişkin ortak karar verme gereksinimleri de artar. Kısaca, sınırlı kaynakların farklı birimler arasında paylaşılma zorunluluğu ortak karar vermeyi gerektirir. Bu durum söz konusu birimler arasında çatışmaya yol açar. Aynı şekilde, farklı birimlerin işlevsel olarak birbirine bağımlı olması etkinliklerin zamanlandırılmasında ortak karar vermeyi gerektirir. Bu da ortak karar verecek olan birimler arasında çatışmaya yol açar.. Çatışma katılımdan sonrasında öncesine kıyasla daha yoğun değilken, katılım yoluyla çatışma, gizlilikten açıklığa doğru yönelir.

1.3.2.9. Personel Farklılıkları

Bir sosyal sistemde yer alan bireylerin farklı sosyal ve kültürel ortamlardan gelmeleri ve bu ortamların etkilerini yeni sistemde de sürdürmeleri tipik bir gizli çatışma göstergesidir.

Yine, bir grup ya da çevreye yeni giren bir bireyin, o grup ya da çevrenin kural, norm ve iklimine uyum çabaları çatışmaların doğmasına yol açabilir. Yaşlı ve tecrübeli personelin çalıştığı oturmuş örgütlerde çatışma daha azdır.

Corwin tarafından okullarda yapılan araştırmada, öğretmenlerin yaşları ile çatışma derecesi arasında bir ilişki gözlenmiştir. Öğretmenlerin yaş ortalaması büyüdükçe çatışma olayında düşme görülmüştür.

1.3.2.10.Denetim Biçimi

Denetim, kurumda çalışan personelin görevlerini yapma şekillerini gözlemek, hataları ve eksikleri ortaya koymak, bunları düzeltmeleri için gerekli önlemleri almak, sorunları çözümlenmek, yenilikleri tanıtmak, yöntemleri geliştirmelerini sağlamaktır. Denetimin uzaktan yapılması fayda sağlamaktadır. Yakın denetim öğretmenlerin, yöneticilere düşmanca duygular beslemesine neden olmakta ve çatışmayı desteklemektedir.

Müfettişlerin, kontrol ve raporlamaya dayalı teftiş sürdürmeleri, rehberlik ve geliştirmeye yeteri derecede önem vermemeleri, öğretmenlerin denetime karşı olumsuz tutum sergilemelerine neden olmaktadır. Yine müfettişlerin ve yöneticilerin eğitim düzeyleri, öğretmenlerin eğitim düzeyleriyle hemen hemen aynı olması, öğretmenlerin denetime karşı olumsuz tutum sergilemelerinin bir başka nedenidir.

1.3.2.11. Hiyerarşik Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar

Örgütsel hiyerarşinin çeşitli düzeyleri arasında farklı görüş, anlayış ve güç kullanma eğilimi nedeniyle çatışmalar görülebilir. Hiyerarşi basamaklarının üst kısmında yer alan örgüt üyeleri uzun dönemli görüşe ve geniş sorumluluklara sahipken, alt basamaklarda yer alanlar daha teknik ve kısa dönemli hedeflere yönelirler.Bu nedenle yönetim kurulu; orta kademe ve alt kademe yöneticileri arasında sık sık çatışmalar görülebilir (Kılınç, 1985 :116).

1.3.2.12.Yeni Uzmanlıklar

Küçük örgütlerde yönetici personel bir çok işi uhdesinde toplayabilir. Ancak örgütler büyüdükçe, örgütlerde daha fazla uzman personelin istihdamına ihtiyaç duyulur (Ertürk, 1994:132). Örgüt içinde ortaya çıkan yeni uzmanlıklar, eski yönetimleri ve uzmanlıkları tehdit eder. Bu da örgüt içi ilişkilerde çatışma doğurur (İpek, 2000:224).

1.3.2.13.Ödül Sistemlerinin Farklılığı

Çoğu çatışmaların kökeninde bireylerin gösterdikleri başarıları ölçüsünde ödüllendirilmeleri yatmaktadır. Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması hatta eldeki örgütsel olanakların bu başarılar ölçüsünde dağıtılması bireyleri yarışma içine sokmaktadır. Bu yarışma havası duygusal açıdan bireyleri düşmanca bir tutum içine sokmakta, işin içine

değerlendirme hataları çeşitli hilelerin, kıskançlıkların girmesi ve örgüt içinde güç birliği yerine adeta birbirinin gücünü azaltan, kötüyeyen birey ve grupların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Eren, 1998:448).

Okullarda yöneticiler, her yıl başarılı öğretmenleri aylıkla ödüllendirme tekliflerini bir üst makama yaparlar. Bu tekliflere istinaden o öğretmenler aylıkla ödüllendirilir. Bu durum, diğer öğretmenler arasında huzursuzluğa neden olmaktadır. Çünkü öğretmenler, yöneticilerin objektif değerlendirme yapmadıklarını ve duygusal hareket ettiklerini düşünürler.

1.3.2.14. Sorumlulukların Yetersiz Tanımlanması

Tüm sosyal sistemler açısından önemli bir çatışma kaynağı, sistemde yer alan bireylerin sorumluluklarının ve nüfuz alanlarının açıklıkla belirlenmemesi ya da birbirleriyle çakışması durumudur.

Genel olarak biçimsel olmayan gruplarda sözel, biçimsel gruplarda da yazılı olarak bireylerin yetki ve sorumluluklarının belirlenmiş olması özellikle rol belirsizliği başta olmak üzere pek çok çatışmanın ortaya çıkmasını önleyecektir (Baysal, 1996:312-313).

Eğer örgütlerde, kimin, hangi alan ve konularda ve kimin ne ölçüde sorumlu olduğu belli değilse, bu durumda iki farklı netice olabilir: Birincisi bazı görevlere birden fazla kişi sahip çıkar ve aralarında çatışma çıkabilir. İkincisi ise, bazı görevlere hiç kimse sahip çıkmaz ve sonuçta iş aksar. Herkes bir başkasını bu sonuçtan sorumlu tutar. Bu da ayrı bir çatışma türüdür.

1.3.2.15. Örgütsel Değişimin Etkisi

Eğitim sistemi sosyal, ekonomik ve politik sistemlerle etkileşim halinde bulunur. Diğer sistemlerdeki yenilik ve değişimler eğitim sistemini de etkiler ve bazı değişimleri zorunlu hale getirir (Taymaz, 2000:20).

Değişim, alışkanlıkları ve dengeleri tehdit eder. Değişim,örgütlerde çatışmaları meydana getiren önemli bir faktördür. Bu nedenle örgütte bir yenilik yapmak gerektiğinde yeni durumun getirdiği değişimler çalışanlara açıklanmalı ve bu yenilikleri benimsemeleri sağlanmalıdır. Personelin benimsemediği yeniliğin başarıya ulaşması çok zordur.

Resmi Gazete’de 18.08.1997 tarihinde yayınlanan 4306 sayılı Kanun ile, ilkokullar ve ortaokullar birleştirilerek, tek örgüt yapısı altında ilköğretim okullarına dönüştürülmüştür. Bu örgütsel değişim sonucu, okul personelinin özellikle uyum aşamasında çatışmalar yaşadıkları bilinmektedir.

Yine okullara bilgisayarın girmesi, daha önce daktilo ile çalışan personelin, bu yeni durumun getirdiği bilgi ve beceriyi kavrayamaması halinde, çatışmaya girebilmektedir.

Okullar, toplumdaki tüm örgütlerin insan gücünü yetiştirdiği için planlı değişmeye en çok ihtiyaç duyulan örgütlerdir. Okul müdürü değişim sürecinde öğretmenlere ve diğer personele sabır ve anlayışla rehberlik etmelidir.

1.3.2.16.Örgütsel İklim

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir. Örgüt ikliminin belirlenmesinde insan ilişkileri büyük önem taşır. Genel tutum ve anlayışın çatışmaları arttırıcı ya da azaltıcı etkisi olacağı bir gerçektir (Baysal, 1996:314).

Bir okulda müdür ve müdür yardımcısı kendi aralarında çatışma içinde bulunuyor ve bunu giderme yönünde bir girişim göstermiyorlarsa, öğretmenlerin de çatışmaya girmekten çekinmeyecekleri açıktır.

Okul yöneticisi etkili bir okul iklimi oluşturarak öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu artırabilir ve sağlıklı bir okul kişiliğinin gelişmesine yardımcı olabilir (Çelik, 1993:145).

1.3.2.17.Yöneticilik Biçimleri Arasındaki Farklılıklar

Yönetim ilkelerinin ülkeye göre, yöreye göre değişmemesine rağmen yöneticilik biçimleri değişmektedir. Her yönetici karar verme, planlama, bunları uygulatma bakımından, astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden farklı yol ve yöntemlere sahiptir.

Eğer yönetici ile astları arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir. Onun için bir örgüte yeni atanan bir yöneticinin ilk yapması gereken iş, astlarına kendi yönetim biçimini açıklamaktır.

1.3.2.18.Sınırlı Kaynakların Paylaşımı

Örgütler insan, makine, materyal ve para kaynaklarından meydana gelmiştir. Bu kaynaklar belirli mal ve hizmetlerin üretilmesine tahsis edilmişlerdir. Çeşitli görevleri yerine getirmek üzere bir araya gelmiş bulunan örgüt üyeleri, görevlerini daha etkin yerine getirmek ve hedeflerine eksiksiz biçimde ulaşabilmek için bu kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Bu kaynaklar herkese yetecek çoklukta değilse ve bu kaynakları elde edecek taraf, diğer tarafın kaybına neden olacaksa çatışma ortaya çıkacaktır (Kılınç, 1985:118).

Örneğin, öğretmen dersini daha etkili ve verimli bir şekilde işleyebilmesi için konuyla ilgili materyal kullanmak istediğinde, bu materyali başka bir öğretmenin kullanıyor olması veya okul yönetiminin çeşitli gerekçelerle materyali vermemesi sonucunda çatışmanın çıkması kaçınılmazdır.

Başka bir örnek ise, okulun ortak kullanılan salonunda; bir öğretmenin okuma bayramı yapmak istemesi, başka bir öğretmenin ise tiyatro gösterisi yapmak istemesi, sınırlı kaynakların paylaşımından kaynaklanan çatışma nedenine diğer bir örnektir.

1.3.3. Bireysel Davranış Etmenlerine İlişkin Faktörler

1.3.3.1.Kişilik

Tarafların bireysel özellikleri çatışmanın oluşmasına ve gelişmesinde önemli etmen olmaktadır. Aşırı düzeyde dogmatizm ve otoriteye, alt düzeyde özsaygıya sahip tarafların çatışma içinde olmamaları hemen hemen imkansızdır. Bu bireylerin, esnek olmayan yapıları nedeniyle sorunlarını ortak amaçları doğrultusunda çözemeyecekleri gerçektir.

1.3.3.2. İnsanın Saldırgan Tabiatı

İnsanla ilgili yapılan araştırmalar, insanın yapı itibarıyla saldırgan eğilimlere sahip olduğunu delillerle ortaya koymuşlardır. Savaşlar, çeşitli sportif olaylar, boğa güreşi, intihar olayları, cinayetler hatta çocuk kavgaları insanın saldırgan düşmanca hisler altında

bulunan bir canlı olduğunun göstergesidir. Bu teze göre örgütler, insanların saldırgan eğilimlerinin açığa vurulmasında bir arena olarak kullanılmaktadır (Kılınç, 1985:119-121).

1.3.3.3.Toplumsal Etkileşim

Yapılan araştırmalar, toplumsal etkileşimin bir çatışma kaynağı olduğunu tam olarak göstermemekle birlikte, aralarında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Kendi takımı mağlup olan bir taraftarın, stattan çıktığında diğer üzüntülü taraftarlarla bir etkileşime girerek –tek başına olsa belki hiçbir zaman yapamayacağı- taşkınlıklarda bulunması bu ilişkiyi doğrulayıcı ve sık yaşanan bir örnektir (Baysal, 1996:315).

1.3.3.4.Engellenme

Örgütlerde bireysel çatışmanın en basit şekli olarak ele alınabilir. Örgütsel bir amaca ulaşması engellenen bireyin, çaresizliğe ve ümitsizliğe düşmesini ifade eden bu durum çeşitli şekillerde görülebilir. Örneğin kendi kapasitesinin üstünde bir amaca ulaşmak isteyen ve bunu başaramayan birey, bu tür çatışmayı kuvvetle hissedecektir. Bu durumda birey kendi eksik yönlerinin gidermek için bazı çabalara girişir. Bunda da başarılı olamadığı takdirde bunalıma düşecektir. Ya da bir amaca yönelen bireyin bu çabası başka bir bireyce engelleniyorsa, engele yönelik bir saldırganlık ve düşmanlık doğacaktır.

1.3.3.5.Statü Farklılıkları

Örgütlerde hiyerarşik yapı hakim olduğundan değişik statüde birey ve gruplar mevcuttur. Bu kişi ve gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestiji olan bir statü olarak görebilir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve iletişimi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir (Koçel, 1998:464).

Örneğin matematik ve fen bilgisi öğretmenleri, kendi statülerini diğer branştaki öğretmenlerin statülerinden daha yüksek bir statü olarak kabul ederler.

Statü çatışmaları en çok yaşça ve kıdemce eski olan bireylerin, kendilerinden daha genç ve kıdemsiz olan kişilerin emri altına girmeyi hazmedememelerinden kaynaklanır.Yaşlı ve kıdemli bir öğretmene, genç okul müdürünün emretmesi sonucunda çatışma çıkabilir.

Bireyin kedisini, bulunduğu konumdan daha yüksek bir konumda bulunabilecek yetenekte görme eğilimi; başka bir değişle, algılana statü ile bulunulan statü arasındaki fark, çatışmaya neden olmaktadır.

1.3.3.6.Amaç ve Değer Farklılıkları

Örgütlerde işbölümü ve yardımlaşmanın olması örgütsel etkinliği artırmak bakımından önemlidir. Bununla birlikte her birim kendi birimiyle ilgili çok çeşitli amaçlar belirleyerek kendi birimlerinin amaçlarını diğer birimlerin amaçlarından veya bir bütün olarak örgütün amaçlarından daha önemli görebilirler (Ertürk, 1998:209).

Okullarda yöneticilerle öğretmenler arasındaki amaç farklılığı sonucu çatışma oluşur. Okulda eğitim ve öğretim etkinliklerinin daha verimli yürütülebilmesi için yönetici, öğrencilerin daha disiplinli olması gerektiğini; öğretmen ise, öğrencilerin serbest davranmalarının gerektiğini düşündüklerinde, amaç farklılığından dolayı bir çatışmanın doğması doğaldır.

Bireylerin değer yargıları bireyler arası ve örgüt içi çatışmalara neden olabilir. Değer yargıları farklı olan bireyler örgütte değişik davranışları gösterirler. Örneğin astlar yumuşak denetimi benimserken üstler sıkı denetim modelini isteyebilirler.

1.3.3.7.Algılama Farklılıkları

Kişi veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekilde algılamaları, muhtemel bir çatışmaya neden olabilecektir. Algılama ile davranış arasındaki yakın ilişki bilinmektedir (Koçel, 1998:464).

Algılamadaki farklılıklar; bilgi edinme ve göndermeden, bilgi sağlamada bağımsızlıktan, zaman ufkundaki farklılıktan, bölüm amaçlarının farklı oluşundan, yöneticilerin görüş ve uygulamalarının değişik bulunmasından, statü değişikliklerinden, yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi ve görüş ayrılıklarından doğmaktadır.

1.4. Çatışma Yönetimi

Örgütlerde görev yapan personel arasındaki değer yargıları, anlayışları, düşünceleri, amaçları, amaçlara ulaşmada takip edilmesi gerektiğine inandıkları yöntemler, olayları

algılamaları gibi bir çok farklılıklar çatışmaları meydana getirmektedir. Zaten insanların bulunduğu her ortamda çatışma vardır.

Hayatta çatışmadan kaçınılamayacağına göre, ondan korkmak yerine, yararlanılmalıdır. Makul düzeydeki çatışma, örgütün hareketliliğinin, canlılığının ve üretkenliğinin göstergesidir. Ayrıca çatışma, örgüt sorunlarının ortaya çıkmasına ve böylece çözümüne zemin hazırlar. Yöneticilerin, çatışmadan, etkin bir şekilde faydalanmaları, çatışma yönetimi hakkında bilgi ve beceri sahibi olmalarına bağlıdır.

Çatışma yönetimi örgütsel etkinlik için belirli bir düzeyde çatışmanın varlığını ve çatışmanın farklı durumlarda uygun stratejilerle yönetilmesi gerekir. Çatışma yönetimi süreci çatışmanın tanımlanması ve çatışmaya müdahale edilmesini içerir (Karip, 1999:53). Bir görüşe göre de çatışma yönetimi, “Örgüt içindeki bireyler ya da gruplar arasındaki çatışma seviyesini kontrol altına alarak taraflar arasındaki anlaşmazlık ve huzursuzluğun örgütün yararına olacak şekilde yönlendirilmesidir.” biçiminde tanımlanmıştır.

Etkin olarak yönetilen çatışmalar, örgüt misyonunun ve kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Örgütlerde çatışma ve görüş ayrılıkları her zaman vardır. Çünkü, çatışma değişimin bütünlendirici bir niteliğidir.

Çatışmanın yaşanmadığı örgütler, durağan örgütlerdir. Bu örgütlerde yenilik, değişim ve performans düşüktür. Sürekli ve yoğun çatışmaları yaşandığı örgütler de ise, kararların zamanında verilmemesi, sorunların çözümlenememesi, personelin moral bozukluğu ve stres gibi nedenlerle iş veriminin olumsuz yönde etkilenmesine neden olur. Hatta çözümlenemeyen gittikçe şiddetlenerek artan çatışmalar, örgütün varlığını tehlikeye sokar.

Makul düzeydeki çatışma, örgütün dinamizmi, üretkenliği, yeniliği ve gelişmesi için gerekli olduğundan dolayı teşvik edilmelidir.

Eğitim örgütleri, farklı motivasyona, programa, yaşam biçimlerine, iletişim yapılarına sahip farklı insanlardan oluşmaktadır. Bu nedenle diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da çatışma kaçınılmazdır. Çatışma okul yöneticileri ve öğretmenlerin hayatlarında tekrar tekrar meydana gelen bir rol oynadığına göre bu pozisyonları ellerinde bulunduran bireyler çatışmayı etkili şekilde yönetmeyi ve çatışmayı yapıcı sonuçlara yönlendirmeyi öğrenmelidir. Okul yöneticileri, kendi örgütlerinde ortaya çıkan çatışmanın hiç var

olmadığını kabul etmek yerine onu yapıcı ve verimli hareketin kaynağı olarak görmelidir (Korkmaz, 1995:13).

Yöneticiler, çatışmaları ne bastırarak tamamen ortadan kaldırmalı, ne de görmemezlikten gelerek çatışmaların örgüte zarar verecek seviyeye ulaşmasına fırsat vermemelidir. Yöneticiler, çatışmaların nedenlerini araştırdıktan sonra en uygun çözüm stratejisini veya stratejilerini uygulayarak çatışmaları makul bir seviyede tutmalıdır. Böylece çatışmaları örgütün yararına uygun hale getirmelidir. Yöneticiler, çatışmalardan korkmamalı, bilakis çatışmalardan yararlanarak örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırabilmelidir.

1.5. Çatışmanın Çözümlemesinde İzlenen Stratejiler

Çatışmanın çözümlenmesinde bir çok çözüm stratejileri vardır. Bu stratejilerden bazıları uzun dönemli ve kalıcı çözümler getirirler, bazıları ise çatışmanın gerçek nedenleri araştırılmadan ve detaylı düşünülmeden uygulandığı için çatışmayı o an için çözmüş gibi görünür, fakat daha sonra tekrar yoğunlaşmış bir biçimde çatışma ortaya çıkar. Bu tip stratejiler ise geçici çözüm stratejileridir.

Belirli bir düzen sağlaması açısından örgütsel çatışmalarda kullanılan çözüm stratejileri geçici ve kalıcı stratejiler olmak üzere iki farklı başlık altında ele alınmıştır (Kılınç, 1986:152).

1.5.1. Çatışmanın Çözümlemesinde İzlenen Geçici Çözüm Stratejileri

1.5.1.1. Kaçınma

Kaçınma, bir çok yönetici tarafından kullanılan bir stratejidir. Yöneticiler personel arasındaki çatışmayı bilmezlikten gelirler. Zaman içinde personelin kendi problemlerini kendilerinin çözeceği düşünülür.

Yönetici açık taraf tutmamakta ve doğrudan çatışmaya müdahale etmek istememektedir. Böyle bir yol kuşkusuz çatışmayı çözmez. Kısa vadede yararlı olsa bile uzun vadede örgüt etkinliğini azaltabilir. Ancak çatışmanın önemsiz olduğu durumlarda çatışmanın taraflarca daha etkin olarak çözülebileceği hallerde yararlı olabilir.

1.5.1.2.Kayıtsız Kalma

Bu düşünce de olan yöneticiler herhangi bir doğrudan müdahalenin mümkün sonuçlarının oldukça belirsiz ve riskli olduğundan hareket ederek çatışmanın varlığına ve ciddiyetine fazla önem vermezler ve ileride kendiliğinden çözüleceğine inanırlar. Böylece, örgütte bir çatışmanın olduğunu bilmezlikten gelme bazen tarafların birbirine anlayış göstererek sorunları çözümlenmesi ve zaman içinde anlaşmanın gerçekleşmesi ile sonuçlanacağı gibi, sorunun çoğu hallerde kökleşmesine ve boyutlarının çok genişlemesine de yol açabilir. Çatışan tarafların birbirlerini anlamaları ve inatlaşmamaları halinde bu çözüm yararlı olabilir (Eren, 1998:456).

1.5.1.3.Çekilme

Şu veya bu şekilde bir çatışmaya taraf olan ve baskı altında kalan bir birey ortamdan fiziki olarak çekilebilir. Çekilme genellikle taraflarda bir tehdit duygusu hakimdir. Taraflar birbirlerini işbirliği için fırsat arayıcı olarak görmekten çok, tehlikeli rakipler olarak algırlar. Kaybeden taraf felaket tellallığı yapar ve bu tür söylentiler de çekilmeyi kolaylaştırır (Baysal, 1996:324).

1.5.1.4. Hükmetmek (Yetki Kullanma)

Çatışmaların, yöneticinin gücünü ve otoritesini kullanarak çözümlenmesini ifade eder. Bu stratejiyi izleyen yönetici “Burada amir benim, bu iş şu şekilde olacaktır” demektedir.

Hükmetme stratejisinde taraflardan birinin çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü empoze etmesi söz konusudur. Hükmedilen taraf ulaşılan çözümden memnun değildir. Aslında bir çözümde çok zorlama vardır.

Yönetici, örgütte meydana gelen çatışmaların nedenlerine inmeden, sadece yasal yetkisini kullanarak çözmeye çalışması, çatışmanın çözümüne değil sadece bastırılmasına neden olur. Bu durumda bireyler sevk, izin ve rapor alarak işlerini aksatırlar. Böylece yönetime olan tepkilerini belirtmiş olurlar.

Çatışmaların sık sık hükmetme stratejisiyle çözümlenmeye çalışılan örgütlerde, personelin morali ve motivasyonu bozulduğundan dolayı, örgütün verimliliğinde önemli düşüş görülür.

Hükmetme (yetki kullanma), örgütsel çatışmayı gidermede en eski ve en az etkili bir stratejidir. Taraflar yöneticinin gücünü kabul etmelerinden dolayı çatışmaya şeklen son vermelerine rağmen, yöneticinin otoritesinin zayıf olduğu an çatışma tekrar çıkabilir.

1.5.1.5.Yatıştırma

Bireyler ve gruplar arası farklılıkları önemsemeyerek ortak yanları vurgulama sürecidir. Yönetici çatışma içinde bulunanları yatıştırmaya çaba harcar ve olayların zamanla duracağını telkin etmeye çalışır. Yönetici “biz büyük aileyiz” veya “aynı gemideyiz, gemiyi batırmaya çalışmanın bir yararı yok” gibi sloganlarla çatışmayı azaltmayı amaçlar.Yatıştırmada en çok anlaşma sağlanacak ortak konular gündeme getirilir ve dostluk atmosferi yerleştirilmeye çalışılır. Burada temel düşünce ortak noktaları gündeme getirmek yoluyla tarafların neden oldukları çatışmanın azaltılacağıdır.

Yatıştırma, örgütsel çatışmayı gidermede çok sık kullanılan bir teknik olmasına karşın, sadece yüzeysel bir çözüm sağlayabilir. Açıkça ortaya konulmayan ayrımlar zamanla yeniden su yüzüne çıkmak üzere bekleme durumundadır. Bu nedenle yatıştırma stratejisine kısa süreli ve geçici bir çözüm yolu olarak bakmak gerekir.

1.5.1.6.Uzlaşma

Çatışan birey veya gruplar kendi çıkarlarından vazgeçerek ortak çıkarlar doğrultusunda birleşmeleridir. Uzlaşmanın ayırt edici özelliği, her bir tarafın bir şeylerden vazgeçmesinin gerekli olduğudur. Bu stratejiyle açıkça kazanan ya da kaybeden yoktur.

Toplu sözleşmeler buna örnek olarak gösterilebilir. Bu yolla çözülen çatışmalara sonuçlanmış gözüyle bakılmaz. Çünkü buldukları özveri tarafları rahatsız edecek ve diğer çatışmaları doğuracaktır (Bursalıoğlu, 2000:157).

1.5.1.7. Taviz Verme

Tarafların kendi görüş ve fikirleri dışında, karşı tarafın da görüş ve düşüncelerine önem vermeleri sonucunda geçerlidir. Çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından biraz fedakarlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşacaklardır. Böyle bir yaklaşımda hangi tarafın ne kadar taviz vereceği, tarafların nispi güçlerine bağlıdır. Çoğu kez bu yol ancak

geçici bir çatışma çözüm stratejisidir, bir süre sonra tarafların yeniden çatışması muhtemeldir.

1.5.1.8.Üçüncü Tarafın Müdahalesi

Üçüncü tarafın müdahalesi; hakemlik, arabuluculuk ve yargıçlık olmak üzere üç kategoride incelenebilir.

1.5.1.8.1.Hakemlik

Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorlarsa ve yönetici de onları bir konuda ikna edemiyorsa bu taktirde objektifliğine güvenilen bir üçüncü kişinin veya grubun hakemliğine başvurulabilir. Hakem olarak kullanılan kişinin tarafların her ikisinin de güvenini kazanmış ve tarafsız olarak hareket edeceğine inanılmış bir kimse olması gereklidir.Hakemin kararı ne olursa olsun her iki tarafın da bunu saygı ile karşılaması çözüm etkinliğinde temel koşuldur. Hakem olarak tayin edilen kimse veya grup tarafları ayrı ayrı dinler, onlara çeşitli sorular sorar ve sonunda kararını açıklar (Eren, 1998:457-458).

1.5.1.8.2.Arabuluculuk

Arabuluculuk stratejisi, örgütteki çatışmaları kontrol etmek ve çözmek için kullanılan bir müdahale tekniğidir.

Arabuluculuk: Çatışma sürecinde tarafların ortak ve kabul edilebilir bir çözüme ulaşmalarına yardımcı olmak amacı ile, karar yetkisi olmayan ya da çok sınırlı olan ve tarafların görüş birliği ile belirlenen üçüncü bir tarafın müdahalesi olarak tanımlanabilir. Arabulucunun bazı mesleki ve bireysel yeterliliklere sahip olması gerekir. Arabulucu bireyler arası diyalogu geliştirebilmeli ve taraflara duygusal destek sağlayabilmelidir. Arabulucu tarafların birbiri üzerine yoğunlaşmaları yerine problem üzerine yoğunlaşmalarını sağlamalıdır.

Arabulucu tarafsız kalmakla birlikte, doğrudan doğruya çatışma konusuyla ilgilenir ve tarafların çatışma konusu üzerinde bir çözüme varmaları için çalışır. Arabulucu tarafları ortak bir çözüm bulmaya teşvik eder, fakat sonuç kararı taraflara bırakır. İşte bu noktada

arabulucu, hakemden farklıdır. Çünkü;hakem kararı kendisi verir, arabulucu ise kararı taraflara bırakır.

1.5.1.8.3.Yargıçlık

Yargıç, çatışmanın çözümüne ilişkin karar verme biçimi yönünden hakemle aynı işlevi yerine getirir. Ancak yargıcın kararı emredici niteliktedir ve yaptırım gücü vardır. Taraflar genellikle kendiliğinden hakeme giderken, yargıç tarafından bir istek olmadan çatışmaya müdahale etme yetkisine sahiptir.

Kamu personeli kendi aralarında çözümleyemedikleri bazı sorunları, bölge idari mahkemelerine başvurarak, mahkemenin vereceği karara taraflar uymak suretiyle çözümledikleri görülmektedir.

1.5.1.9.Meşgul Etme

Bu stratejinin esası, çatışan taraflara çok iş vererek boş zamanlarını ortadan kaldırmak ve neticede birbirleriyle uğraşacak, çatışacak vakit bulamamalarının sağlanmasıdır. Burada çatışmanın şiddeti azalır ve makul düzeye iner, fakat çatışma tamamen ortadan kalkmaz. Taraflar boş vakit bulduklarında veya iş yeri dışında çatışmaları muhtemeldir.

1.5.1.10.Politik Araçlar

Bu stratejinin uygulanmasında yönetici, örgüt içinde çalışan taraflara çatışmadan vazgeçmeleri durumunda belli vaatlerde bulunur. Kendilerine belirli konularda destek sözü verir. Çatışan taraflar çatışmadan vazgeçtikleri takdirde yeni imkanlara kavuşacaklarını öğrendiklerinden çatışmadan vazgeçerler. Burada her iki taraf da belirli ödünler vererek anlaşılır ve belirli imkanlar elde ederler. Bu strateji çatışmayı tamamen ortadan kaldırırsa da zararsız düzeye indirebilir (Ertürk, 1994:142).

1.5.1.11. Oylama

Çatışmaya taraf olanlar bir topluluk önünde fikirlerini ayrı ayrı açıklarlar. Daha sonra topluluğun oyuna başvurulur. Çoğunluğun oyunu alan taraf lehine çatışmanın çözümlenmesi yoluna gidilir.

Bu stratejinin başarılı olabilmesi, çatışan tarafların, oylamaya katılan topluluğun objektif davranacağına inanmalarına bağlıdır. Eğer oylamaya katılan topluluk duygusal davranır veya güçlü görünenin tarafında yer alırsa, çatışma çözümsüzleşir. Okullardaki bazı sorunlar öğretmenler kurulunda oylamayla çözümlenmektedir.

1.5.1.12. Ortak Bir Düşman Bulmak

Çatışan tarafların her ikisinin de çıkarlarını tehdit eden bir düşmanın varlığının empoze edilmesidir. Bu durumda taraflar aralarındaki çatışmayı geçici olarak bırakıp bu ortak düşmanla savaşmak için işbirliği geliştirebileceklerdir. Ancak, bu işbirliğinin geçici olduğu ve tehlikenin ortadan kaldırılmasından sonra çatışmanın tekrar başlayacağı bir gerçektir (Kılınç, 1986:158).

Birbirleriyle çatışan iki öğretmen, baskıcı ve aşırı otoriter okul müdürünün bazı uygulamalarına, ortaklaşa karşı çıkarak, aralarındaki çatışmayı sona erdirip işbirliği içerisine girerler.

1.5.1.13.Üstün Amaçlar Belirleme

Bu strateji, çatışan tarafların amaçlarından daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar belirleyerek, çatışan tarafları arasındaki farklılıkları bir yana bırakarak, bu daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmaları için işbirliği yapmalarınıdır.

Özellikle kriz dönemlerinde yöneticilerin bu tür bir çatışma çözümlenme stratejisi izledikleri görülmektedir. Ancak kriz dönemi atlatıldıktan sonra çatışan tarafları bir araya getiren ortak amaç veya tehlike ortadan kalkacağından, çatışmalar tekrar çıkacaktır (Koçel, 1998:468).

1.5.1.14.Üst'ün Kararına Bırakma

Ast-üst ilişkilerinin mevcut olduğu hiyerarşik yapıları örgütlerde çatışan tarafların sorunu çözmesi için her ikisinin de üstü durumunda bulunan bir kişiden karar vermelerini istemeleri oldukça sık görülen bir durumdur. Üstün otoritesi tanındığında verilecek karar her iki tarafça da kabul edilme eğiliminde olacaktır. Bu stratejiyi, hakem ve arabuluculuktan ayıran en önemli nokta kararın bağlayıcılığıdır. Üstün kararı çatışmaların

azaltılmasında etkin bir stratejidir. Ancak bu strateji çatışmanın kaynağına inmeyip, sadece geçici bir sonuç getirmektedir (Baysal, 1996:328).

Öğretmen ile okul müdürü, aralarında çözümleyemedikleri bir sorunu, her iki tarafın üstü durumundaki milli eğitim müdüründen çözmesini isterler. Milli eğitim müdürünün vereceği karara her iki taraf uymak suretiyle çatışmanın çözülmesi, bu stratejiye örnek olarak verilebilir.

1.5.2. Çatışmanın Çözülmesinde İzlenen Kalıcı Çözüm Stratejileri

1.5.2.1.Kaynakların Artırılması

Çatışmanın kaynakların yetersizliğinden çıktığı durumlarda etkili olarak kullanılabilen bir stratejidir. Kaynaklar artırıldığında tarafların çatışması nedeni ortadan kalkacaktır. Kaynakların artırılmasının her zaman mümkün olmaması, bu stratejinin uygulanabilirliğini sınırlamaktadır. Örnek olarak, okulda bulunan tepegöz aracının, öğretmenlerin kullanımında yetersiz kalması sonucu meydana çıkan çatışma, okula ikinci bir tepegöz aracının alınmasıyla çözümlenebilir.

1.5.2.2.İletişimin Artırılması

Çatışmanın örgütteki iletişim yetersizliklerinden kaynaklandığı durumlarda iletişimin artırılması sonucu, örgütsel ilişkiler gelişip, tarafların birbiriyle ilgili bilgileri artacağından, yanlış anlamalar azalacak, beklentilerde doğruluk sağlanacak ve ön yargılı davranışlar ortadan kaldırılabilecektir (Kılınç, 1986:159).

Eğitim örgütlerinin karmaşıklığı iletişim kanallarının önemini artırmaktadır. İletişim kanallarını başarılı bir biçimde kullanan yöneticiler, örgütlerini de etkili bir biçimde yönetebilmektedir.

1.5.2.3.Müzakere

Müzakere, farklı çıkarların ve ihtiyaçların karşılanmasına yönelik bir etkileşim sürecidir. Müzakerede amaç, başkalarının kararlarını etkileyerek istediklerimizi elde etmek için onların düşüncelerini değiştirmek, karşılıklı iletişimle ikna etmek, ortak bir karar vermek, ilgilerde ve ihtiyaçlarda ortaklığı sağlamaktır.

Müzakerede taraflar arasında çift yönlü bir iletişim ve etkileşim vardır. Ortak kararlar için tarafların karşılıklı olarak, bazı taleplerden vazgeçmeleri ve karşı tarafın bazı taleplerini de kabul etmeleri zorunludur. Müzakere süreci şiddeti içermez. Müzakerede ikna önemli bir öğedir.

Müzakerede tarafların amacı, uzlaşma ve ilişkinin sürekliliğini sağlamaktır. Taraflar birbirine güvenir ve çok fazla direnç göstermeden konularını değiştirebilirler, tekliflerde bulunabilirler, anlaşmaya ulaşmak için tek taraflı vazgeçmeler olabilir, diğer tarafın kabul edebileceği seçenekler aranır ve karşı tarafa baskı yamamaya özen gösterilir.

Taraflar arasında müzakerenin gerçekleşmesi ve tarafların ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına uygun ortak bir çözüm üretilmesi, tarafların algıları ve tutumları ile ilgili olarak iyi niyet, isteklilik, ortak çözüm arama isteği, açıklık, rakip olarak görmeme ve ortak çıkarları üzerinde yoğunlaşma gibi ön koşulların varlığına bağlıdır.

Tarafların her ikisinin de müzakereyi istemediği durumlarda, dışardan baskı ile müzakere empoze edilemez. Müzakere, gönüllü bir süreçtir.

1.5.2.4. Bireylerin Değiştirilmesi

Örgütte çatışmaya taraf olan bireylerin görev yerleri değiştirilerek çatışmanın çözümlenmesi yoluna gidilebilir. Okullarda meslektaşlarıyla sürekli çatışan ve okulun havasını olumsuz yönde etkileyen öğretmenlerin tayinlerinin başka okullara yapılması bu stratejinin uygulanmasına örnektir.

1.5.2.5. Davranış Değiştirme

Örgütte bireylerin algılama farklılıkları, birbirlerini yeterince tanımamaları gibi nedenler çatışmaların kaynağıdır. Bu nedenle bireyler, eğitime tabi tutularak davranışları değiştirme yoluna gidilir. Örgüt geliştirme yollarından olan “t grubu” ya da “duyarlılık eğitimi” denen yaklaşımlar buna örnek olarak verilebilir. Bu strateji pahalıya mal olması ve uzun zaman almasına karşın, alınan sonuç daha anlamlı, kalıcı ve etkilidir.

1.5.2.6.Yapısal Değişkenleri Değiştirme

Çatışmanın nedeni yapısal olduğu durumlarda çatışmanın çözümlenmesi için örgütsel yapının değiştirilmesi bir çözüm olarak ele alınabilir. Bu değiştirme iş tanımları ile ilgili olabilir, belirli birimlerin başka birimlere bağlanması şeklinde olabilir, yeni bölümler kurulabilir.Eğitim örgütlerindeki yapısal değişiklikler, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından gerçekleştirilmektedir. Okul yöneticilerinin yapısal değişiklik yapma yetkileri yoktur.

1.5.2.7.Problem Çözme

Adından da anlaşıldığı gibi, bu stratejinin amacı sorunu çözmedir. Çatışmanın temelindeki nedenlere inerek onu çözmeyi amaçlaması en etkili strateji olarak kabul edilmektedir. Bu stratejinin amacı, haklı veya haksız tarafın belirlenmesi değil, taraflar arasındaki temel görüş ayrılıklarının saptanmasıdır.

Taraflar karşı karşıya gelerek gerçek problemi ve ne yapabileceğini güven ve açık sözlülükle tartışırlar. Karşılıklı güven ve açıklığın hakim olduğu bir iletişim, problem çözmenin ön koşulu kabul edilir. Her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için taraflar arasındaki farklılıkları analiz ederler. Problem çözme sürecinde her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçları için maksimum doyumunu sağlayacak bir çözüm bulunabilir (Karip, 1999:61-62).

Problem çözme stratejisi; kavram kargaşası, anlam bozuklukları, yanlış ve hatalı algılamalar gibi nedenlerden kaynaklanan çatışmaların çözümlenmesinde en etkin ve başarılı yol olarak görülebilir. Bununla birlikte problem çözme stratejisi acilen çözülmesi gereken çatışmalarda, değer ve inanç sistemlerinin farklılığından kaynaklanan çatışmaların çözümlenmesinde başarısız kalabilir.

Literatürde geçen çatışmanın çözüm stratejileri açıklandıktan sonra, “hangi çatışmada hangi çözüm stratejisi kullanılmalıdır?” şeklinde bir sorunun akıllara gelmesi muhtemeldir. Bu soruya kesin cevap verilemez. Çünkü çatışmanın nedenleri, örgütün yapısı, çatışmaya taraf olan bireylerin özellikleri gibi değişkenlere göre çatışmada kullanılan çözüm stratejileri belirlenir. Bu nedenle, her olay için geçerli bir çatışma çözüm stratejisi yoktur.

Yönetici bir çatışmanın çözümünde kullandığı strateji başarılı oldu diye, değişik çatışmalarda da aynı çözüm stratejisini kullanması doğru değildir. Çünkü her çatışmanın çıkış nedenleri ve özellikleri farklıdır.

Çatışmanın nedenleri detaylı bir şekilde araştırıldıktan sonra, mevcut durum ve koşullara göre en uygun çözüm stratejisi veya stratejileri uygulanır.

II.BÖLÜM ARAŞTIRMA

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

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, öğretmenlerin bakış açılarına göre ilköğretimde görev yapan okul müdürlerinin çatışmaları çözümlenme stratejilerine ilişkin davranışları hakkında bilgi edinmek amacıyla yapılmıştır.

2.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini İstanbul İli Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde yer alan Küçükçekmece ilçesinde, 2005-2006 öğretim yılında eğitim-öğretim hizmetlerini yürüten ilköğretim okulundaki görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Küçükçekmece İlçesindeki toplam 68 ilköğretim okulundan tesadüfi seçim ile 20 ilköğretim okulu (Atakent 3. Etap İlköğretim Okulu, Sosyal Donatı İlköğretim Okulu, Cahit Zarifoğlu İlköğretim Okulu, Tüccar Sanayiciler İlköğretim Okulu, Alaattin Keykubat İlköğretim Okulu, Yenimahalle İlköğretim Okulu, Hulusi Behçet İlköğretim Okulu, Sultan Murat İlköğretim Okulu, Halide Edip Adıvar İlköğretim Okulu, Mustafa Kemal Paşa İlköğretim Okulu, Kaya Sebati Tuncay İlköğretim Okulu, Türkiye Gazeteciler Cemiyeti İlköğretim Okulu, Öğretmen Yusuf Kardeş İlköğretim Okulu, Sefaköy 100. Yıl İlköğretim Okulu, Tahsin Bangoğlu İlköğretim Okulu, Zühtü Şenyuva İlköğretim Okulu, Taştepe İlköğretim Okulu, Göktürk İlköğretim Okulu, Bezirganbahçe İlköğretim Okulu, Remzi Yurtsever İlköğretim Okulu) örnekleme alınmıştır. Bu okullardaki kadrolu öğretmenlere anket uygulanmıştır .

2.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplamak için, araştırmacı tarafından bir anket geliştirilmiştir. Anket geliştirilirken, literatürde çatışma ile ilgili ulaşılan araştırma, kitap, makale, tez vb. kaynaklar taranmıştır. Elde edilen bilgiler ışığında, Yıldırım DEMİRCİ'nin 2001 yılında İstanbul İlinde uyguladığı Yüksek Lisans Tezinde yer alan anket sorularından faydalanılmıştır. Anket,

danışman öğretim üyesinin onayı ile uygulamaya konulmuştur. Bu inceleme ve araştırma sonucunda “ilköğretim okulu müdürlerinin çatışmaları çözümleme stratejilerine ilişkin öğretmen algıları” benimsenen tanım doğrultusunda oluşturulan bu 25 soruluk anket için yüksek lisans programında yer alan öğretmen arkadaşlarla, çalıştığım okuldaki yönetici ve öğretmen arkadaşlarla anket uygulaması tartışılmış ve sonuçta bu anketin uygulanmasına karar verilmiştir.

Veri toplama aracında, her davranış biçiminin gösteriliş sıklığı; seçeneklerden “Hiçbir Zaman” 1 Puan, “Çok Seyrek” 2 Puan, “Ara Sıra” 3 Puan, “Çoğu Zaman” 4 Puan, “Her Zaman” ise 5 Puan üzerinden değerlendirilmiştir.

Hazırlanan anketler, Yeditepe Üniversitesi'nin İstanbul İli Valilik makamına yazdığı resmi yazı, Valiliğin İl Milli Eğitim Müdürlüğüne havalesi ve bu makamdan alınan izin sonrasında Küçükçekmece İlçesindeki 20 ilköğretim okulunda görev yapan toplam 630 öğretmene uygulanmıştır. Öğretmen sayısı kadar verilen (630 adet) anketin 550 adedi doldurulmuş ve bu anketler araştırmacıya geri dönmüştür. Yönergeye uygun olmayan 45 adet anket değerlendirmeye alınmamış ve geçerli görülen anketlerin (505 adet) değerlendirilmesi yapılmıştır.

2.4. Veri Analizi

Araştırmada, öğretmenlerden elde edilen veriler istatistiksel çözümlenmeye tabi tutulmuştur. Elde edilen verilerin frekans dağılımları, ortalama değerleri, standart sapma değerleri tablolarla ve grafiksel gösterimlerle sunulmuştur.

Öz-yeterlik ölçeği ile elde edilen verilere çok değişkenli istatistiksel bir teknik olan faktör analizi tekniği uygulanarak örneklem için alt boyutlar belirlenmiştir.

Elde edilen alt boyutların demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği, bağımsız t testi ile analiz edilmiştir.

Grafiksel gösterimler MS Excel programıyla, istatistiksel analizler SPSS 13.0 programı kullanılarak yapılmıştır.

III.BÖLÜM BULGULAR ve YORUM

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

3.1.Bulgular

3.1.1.Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

3.1.1.1. Öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin göreve göre dağılımı Çizelgede gösterilmiştir.

Çizelge 3.1. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Kadın	264	52
Erkek	241	48
Toplam	505	100



Şekil 3.1. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı Grafiği

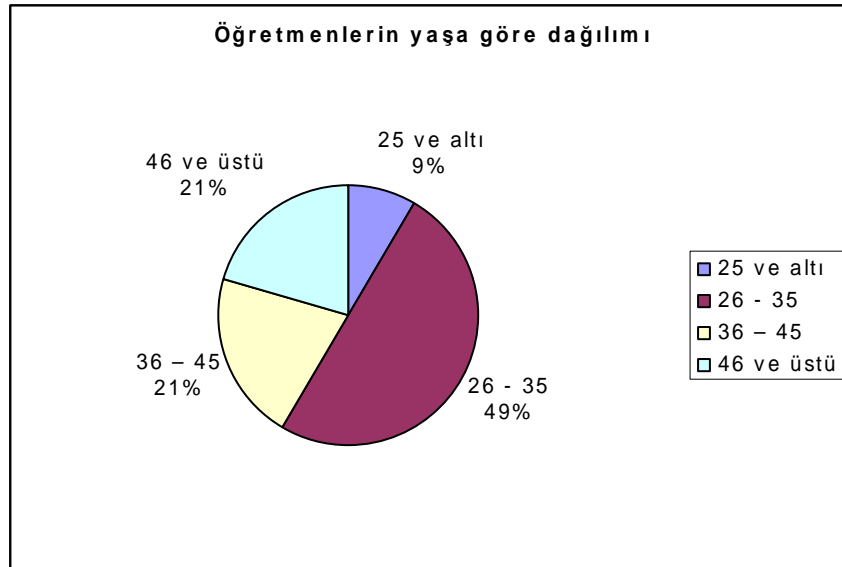
Geçerli anket dolduran toplam 505 öğretmenin cinsiyete göre frekans dağılımı yukarıdaki gibidir. Buna göre; 264 kadın öğretmen toplamın %52'sini oluştururken, 241 erkek öğretmen geri kalan %48'ini oluşturmaktadır.

3.1.1.2. Öğretmenlerin yaşa göre dağılımı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşa göre dağılımı Çizelge'de gösterilmiştir.

Çizelge 3.2. Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	N	%
25 ve altı	43	9
26 – 35	251	49
36 – 45	107	21
46 ve üstü	104	21
Toplam	505	100



Şekil 3.2. Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımı Grafiği

Geçerli anket dolduran toplam 505 öğretmenin yaşa göre frekans dağılımı yukarıdaki gibidir. Buna göre; 25 yaş ve altında ankete katılan 43 öğretmen toplamın %9'unu, 26 – 35

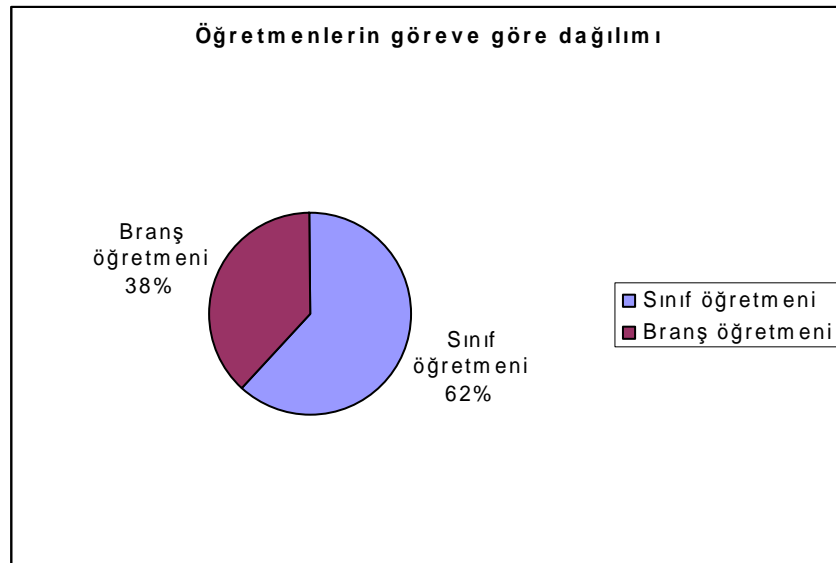
yaşları arasındaki 251 öğretmen toplamın %49'unu, 35 – 45 yaşları arasındaki 107 öğretmen toplamın %21'ini oluştururken, 46 yaş ve üstünde 104 öğretmen geri kalan %48'ini oluşturmaktadır.

3.1.1.3. Öğretmenlerin göreve göre dağılımı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin göreve göre dağılımı Çizelge'de gösterilmiştir.

Çizelge 3.3. Öğretmenlerin Göreve Göre Dağılımı

Görev	N	%
Sınıf öğretmeni	312	62
Branş öğretmeni	193	38
Toplam	505	100



Şekil 3.3. Öğretmenlerin Göreve Göre Dağılımı Grafiği

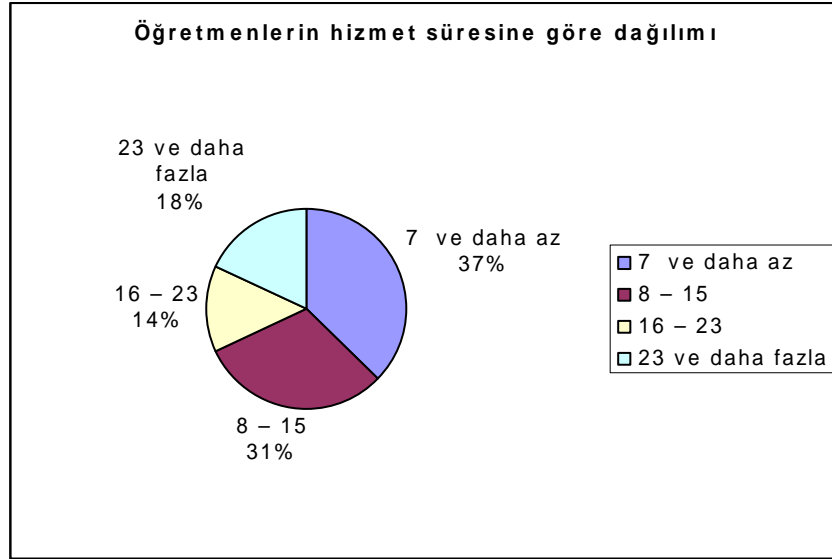
Geçerli anket dolduran toplam 505 öğretmenin görev değişkenine göre frekans dağılımı yukarıdaki gibidir. Buna göre; 312 sınıf öğretmeni toplamın %62'sini oluştururken, 193 branş öğretmeni geri kalan %38'ini oluşturmaktadır.

3.1.1.4. Öğretmenlerin hizmet süresine göre dağılımı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet süresine göre dağılımı Çizelge’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.4. Öğretmenlerin Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Hizmet Süresi (yıl)	N	%
7 ve daha az	188	37
8 – 15	155	31
16 – 23	71	14
23 ve daha fazla	91	18
Toplam	505	100



Şekil 3.4. Öğretmenlerin Hizmet Süresine Göre Dağılımı Grafiği

Geçerli anket dolduran toplam 505 öğretmenin hizmet süresine göre frekans dağılımı yukarıdaki gibidir. Buna göre; 7 yıl ve altında hizmet süresine sahip 188 öğretmen toplamın %37'sini, 8 – 15 yıl arasındaki hizmet süresine sahip 155 öğretmen toplamın %31'ini, 16 – 23 yıl arasında hizmet süresine sahip 71 öğretmen toplamın %14'ünü oluştururken, 23 yıl ve daha fazla hizmet süresine sahip 91 öğretmen geri kalan %18'ini oluşturmaktadır.

3.2. Faktör Analizi Sonuçları

İlköğretimde görev yapan okul müdürlerinin çatışmaları çözümüleme stratejilerine ilişkin davranışlarının öğretmenler tarafından algılarının boyutlarını tespit etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin ölçek yeterliliği testi uygulanmış 0,958 değeri elde edilmiştir. Bu değer 0,50'nin üzerinde olması, örneklemin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Sharma, 1996). Bartlett's test of Sphericity 4494,09'dur ve bu değer elde edilen faktörlerin anlamlı olduğuna işaret etmektedir ($p=0.000$). Daha sonra Temel bileşenler yöntemi kullanılarak 25 sorudan oluşan ankete Varimax döndürme yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir ve sonuçlar tabloda verilmiştir. Ancak test sonucunda karşılaşılan geçerli tek bir boyut olması nedeniyle Varimax yöntemiyle geçerli faktör yükleri oluşturulamamıştır.

Tek bir faktör tarafından toplam açıklanan varyans %60,081 olarak bulunmuştur. 13 sorudan oluşan bu faktörün güvenilirliği 0,943 seviyesindedir (Cronbach $\alpha = 0,943$). Geri kalan 12 soruyla oluşan tüm faktörlerin geçerlilik ve içsel güvenilirlik bakımından düşük kalmaları nedeniyle istatistiki ölçümleri yapılmamıştır. 'İlköğretim Okul Müdürlerinin Çatışmaları Olumlu Yönde Çözümleyebilme Algısı' adını alan faktör için içsel güvenilirliklerinin hesaplanmasında Cronbach α değerleri hesaplanmış ve tabloda sunulmuştur. Belirtilen faktör için güvenilirlik düzeyi 0,70 değerinin üzerinde hesaplanmıştır.

TABLO 3.1. Faktör Analizi Sonucu Tablosu

Faktörün Adı	Faktörü Oluşturan Sorular	Faktör yükleri	Faktörün açıklayıcılığı	Soru sayısı	Güvenilirliği (Cronbach alpha)
Çatışmaları Olumlu Yönde Çözümleyebilme Algısı	Sorunların çözümü için okulda demokratik bir ortam yaratır.	0,846	60,081	13	0,943
	Ortak kararlara ulaşabilmek için öğretmenlerle işbirliği yapar.	0,830			
	Sorunu mutlaka çözmeye çalışır.	0,811			
	Sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.	0,808			
	Problemlerin çözümünde öğretmenlerin görüşlerini alır.	0,793			
	Sosyal ve Psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılamaya çaba gösterir.	0,793			
	Karşılaştığı sorunların çoğunu çözer.	0,784			
	Anlaşmazlıkları çözmek için ikna edici yollar bulur.	0,784			
	Problemleri karşılıklı tartışma ve müzakere ortamında çözmeye çalışır.	0,775			
	Karşılaştığı sorunlar karşısında çözüm önerileri sunar.	0,755			
	Çatışmaya neden olan taraflara karşı adil davranır.	0,717			
	Kızgınlığını ve öfkesini kontrol eder.	0,690			
	Çatışmayı yönetmekte yeterlidir.	0,667			
Toplam			60,081	13	0,943
Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy					0,958
Bartlett's Test of Sphericity					4494,09
Approx. Chi-square					78
df					0,000
P					

3.2.1.Çatışmaları Olumlu Yönde Çözümleyebilme Algısı Boyutuna İlişkin t testi Sonuçları

3.2.1.1.Cinsiyete göre müdürlerinin çatışmaları olumlu yönde çözümleyebilme öğretmen algıları boyutu t testi sonuçları

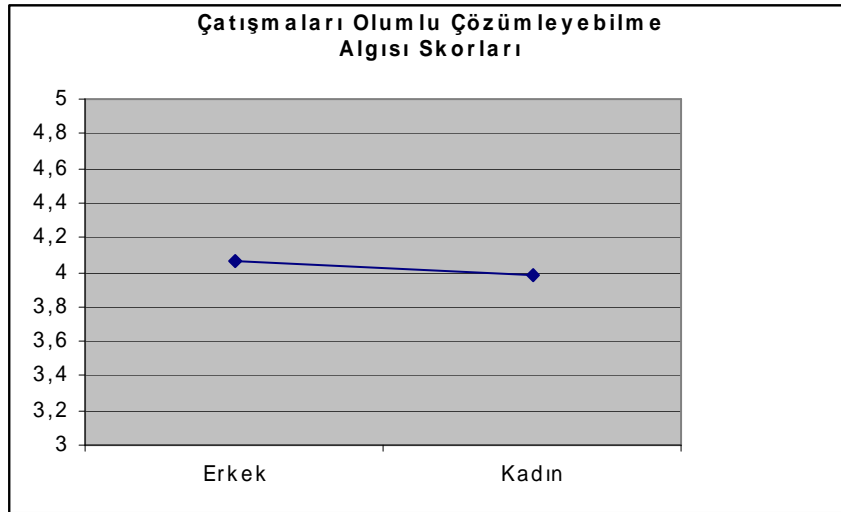
Çizelge 3.5. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları olumlu yönde çözümleyebilme algısına ilişkin t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	P değeri
Çatışmaları Olumlu Çözümleyebilme	Erkek	241	4,06	0,749	1,144	503	0,253
	Kadın	264	3,98	0,745			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin, müdürlerinin çatışmaları olumlu yönde çözümleyebilme algılarında, kadın ve erkek öğretmenler arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.



Şekil 3.5. Çatışmaları olumlu yönlendirme algısının cinsiyete göre değişimi

Şekilde görüldüğü gibi erkek öğretmenler, müdürlerinin çatışmaları olumlu yönde çözümleyebilmelerini kadınlara göre daha sıklıkla algılamaktadırlar. Erkek öğretmenlerin, bu boyut için skor ortalamaları 4,06 iken kadın öğretmenlerin aynı boyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 3,98 olarak hesaplanmıştır. Fakat, erkek öğretmenlerle kadın

öğretmenler arasındaki bu ortalama skor farklılığında herhangi bir istatistiki anlam bulunmamaktadır.

3.2.1.2.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede demokratik ortam yaratabilme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları

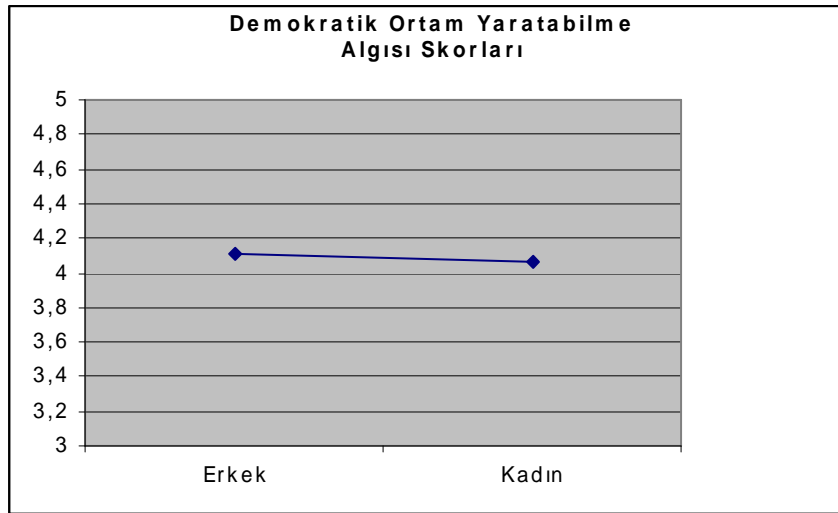
Çizelge 3.6. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede demokratik ortam yaratma algısına ilişkin t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	p değeri
Demokratik Ortam Yaratabilme	Erkek	241	4,11	1,008	0,604	482,072	0,546
	Kadın	264	4,06	0,896			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlemede demokratik ortam yaratabilme öğretmen algıları, kadın ve erkek öğretmenler arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.



Şekil 3.6. Demokratik ortam yaratabilme algısının göreve göre değişimi

Şekilde görüldüğü gibi erkek öğretmenler, müdürlerinin çatışmaları çözümlerken demokratik ortam yaratabilmelerini kadınlara göre daha yüksek skorla değerlendirmektedirler. Erkek öğretmenlerin, bu altboyut için skor ortalamaları 4,11 iken kadın öğretmenlerin aynı altboyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 4,06

olarak hesaplanmıştır. Fakat, erkek öğretmenlerle kadın öğretmenler arasındaki bu ortalama skor farklılığında herhangi bir istatistiki anlam bulunmamaktadır.

3.2.1.3.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede öğretmenlerle işbirliği yapabilme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları

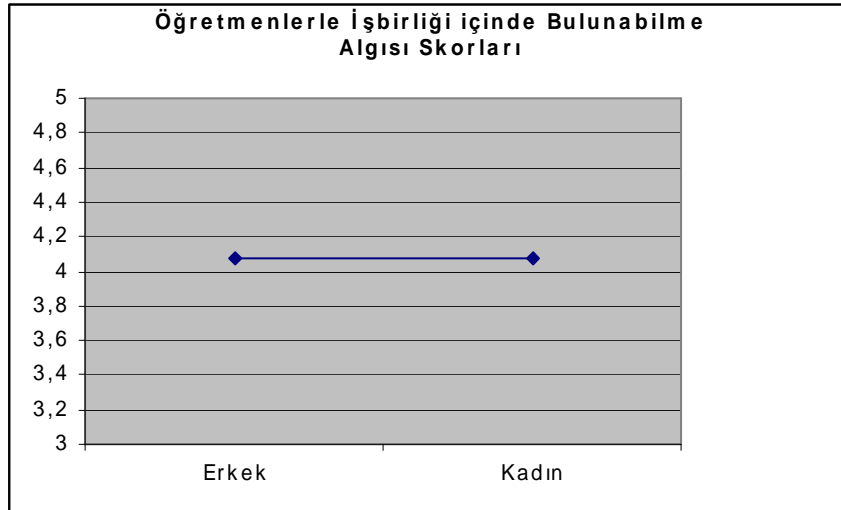
Çizelge 3.7. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede öğretmenlerle işbirliği yapabilme algısına ilişkin t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	p değeri
Öğretmenlerle İşbirliği içinde Bulunabilme	Erkek	241	4,07	0,959	- 0,013	503	0,990
	Kadın	264	4,08	0,873			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlemede öğretmenlerle işbirliği yapabilme öğretmen algıları, kadın ve erkek öğretmenler arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.



Şekil 3.7. Öğretmenlerle işbirliği içinde bulunabilme algısının cinsiyete göre değişimi

Şekilde de görüldüğü gibi kadın öğretmenler, müdürlerinin çatışmaları çözümlerken öğretmenlerle işbirliği yapabilmelerini erkeklere göre daha yüksek skorla değerlendirmektedirler. Erkek öğretmenlerin, bu altboyut için skor ortalamaları 4,07 iken

kadın öğretmenlerin aynı altboyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 4,08 olarak hesaplanmıştır. Fakat, erkek öğretmenlerle kadın öğretmenler arasındaki bu ortalama skor farklılığında herhangi bir istatistiki anlam bulunmamaktadır.

3.2.1.4.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede sorunları mutlaka çözmeye çalışma öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları

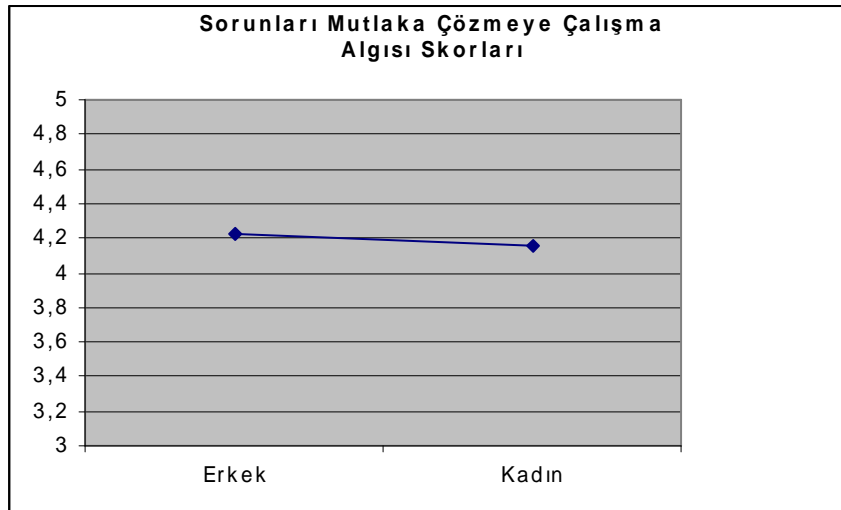
Çizelge 3.8. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede sorunları mutlaka çözmeye çalışma algısına ilişkin t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	p değeri
Sorunları Mutlaka Çözmeye Çalışma	Erkek	241	4,22	0,908	0,813	503	0,417
	Kadın	264	4,16	0,888			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlemede sorunları mutlaka çözmeye çalışma öğretmen algıları, kadın ve erkek öğretmenler arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.



Şekil 3.8. Sorunları mutlaka çözmeye çalışma algısının göreve göre değişimi

Şekilde görüldüğü gibi erkek öğretmenler, müdürlerinin çatışmaları çözümlerken sorunları mutlaka çözmeye çalışmalarını kadınlara göre daha yüksek skorla değerlendirmektedirler. Erkek öğretmenlerin, bu altboyut için skor ortalamaları 4,22 iken kadın öğretmenlerin aynı altboyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 4,16 olarak hesaplanmıştır. Fakat, erkek öğretmenlerle kadın öğretmenler arasındaki bu ortalama skor farklılığında herhangi bir istatistiki anlam bulunmamaktadır.

3.2.1.5.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlenmede öğretmenlerin endişelerini açığa çıkarma çabası öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları

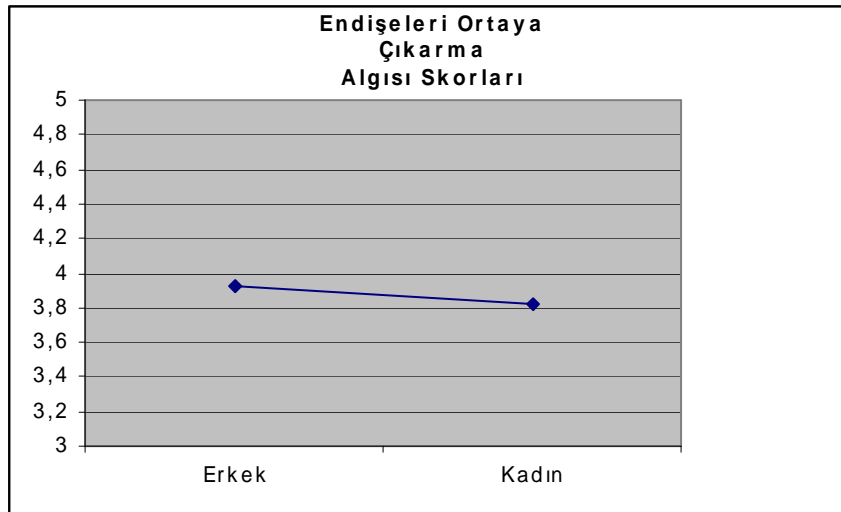
Çizelge 3.9. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları çözümlenmede öğretmenlerin endişelerini açığa çıkarma algısına ilişkin t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	p değeri
Endişeleri Ortaya Çıkarma	Erkek	241	3,92	1,007	1,119	503	0,264
	Kadın	264	3,82	1,056			

* p<0,05

** p<0,01

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlenmede sorunla karşılaştığında sorununun en iyi şekilde çözümlenebilmesi için öğretmenlerin endişelerini açığa çıkarmaya çalışması öğretmen algıları, kadın ve erkek öğretmenler arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.



Şekil 3.9. Endişeleri ortaya çıkarma algısının cinsiyete göre değişimi

Şekilde görüldüğü gibi erkek öğretmenler, müdürlerinin çatışmaları çözümlerken sorunları en iyi şekilde çözümlenmede öğretmenlerin endişelerinin ortaya çıkarılmasını kadınlara göre daha yüksek skorla değerlendirmektedirler. Erkek öğretmenlerin, bu altboyut için skor ortalamaları 3,92 iken kadın öğretmenlerin aynı altboyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 3,86 olarak hesaplanmıştır. Fakat, erkek öğretmenlerle kadın öğretmenler arasındaki bu ortalama skor farklılığında herhangi bir istatistiki anlam bulunmamaktadır.

3.2.1.6.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlenmede öğretmenlerin görüşlerini alma öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları

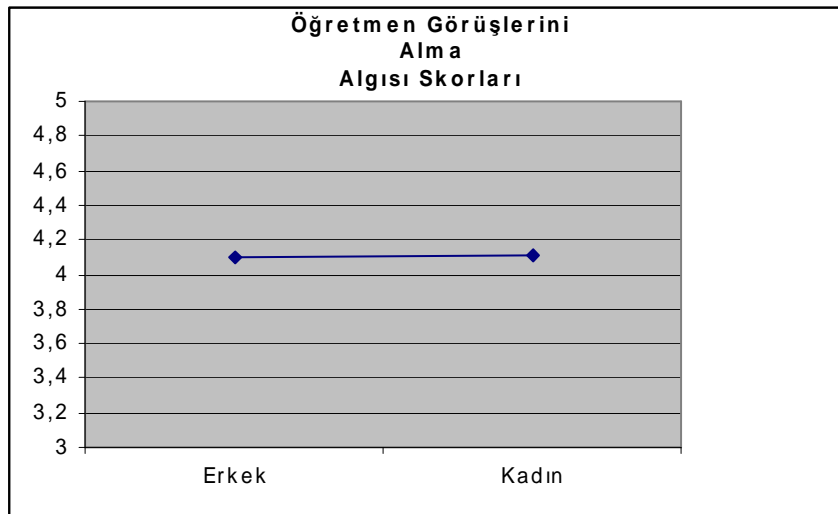
Çizelge 3.10. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları çözümlenmede öğretmenlerin görüşlerini alma algısına ilişkin t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	p değeri
Öğretmenlerin Görüşlerini Alma	Erkek	241	4,10	1,013	-,115	503	0,909
	Kadın	264	4,11	0,924			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlenmede bir problemle karşılaştığında öğretmenlerin görüşlerine başvurma ve onları değerlendirme öğretmen algıları, kadın ve erkek öğretmenler arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.



Şekil 3.10. Öğretmenlerin görüşlerini alma algısının cinsiyete göre değişimi

Şekilde de görüldüğü gibi kadın öğretmenler, müdürlerinin çatışmaları çözümlerken bir problemle karşılaştığında öğretmenlerin görüşlerine başvurmalarını erkeklere göre daha yüksek skorla değerlendirmektedirler. Erkek öğretmenlerin, bu altboyut için skor ortalamaları 4,10 iken kadın öğretmenlerin aynı altboyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 4,11 olarak hesaplanmıştır. Fakat, erkek öğretmenlerle kadın öğretmenler arasındaki bu ortalama skor farklılığında herhangi bir istatistiki anlam bulunmamaktadır.

3.2.1.7.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlenmede öğretmenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya çaba gösterme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları

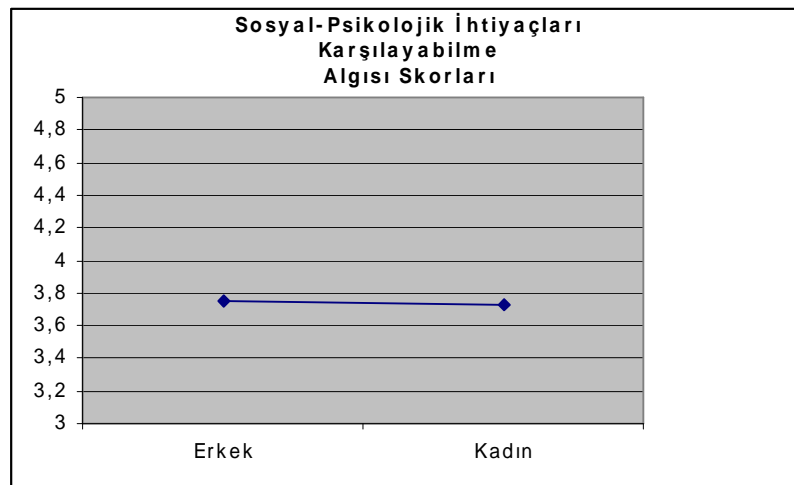
Çizelge 3.11. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları çözümlenmede öğretmenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya çaba gösterme algısına ilişkin t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	p değeri
Sosyal-Psikolojik İhtiyaçları Karşılatabilme	Erkek	241	3,75	1,086	0,166	503	0,868
	Kadın	264	3,73	1,102			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlenmede öğretmenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya çaba gösterme öğretmen algıları, kadın ve erkek öğretmenler arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.



Şekil 3.11. Sosyal-psikolojik ihtiyaçları karşılayabilme algısının cinsiyete göre değişimi

Şekilde görüldüğü gibi erkek öğretmenler, müdürlerinin çatışmaları çözümlerken öğretmenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya çaba göstermelerini kadınlara göre daha yüksek skorla değerlendirmektedirler. Erkek öğretmenlerin, bu altboyut için skor ortalamaları 3,75 iken kadın öğretmenlerin aynı altboyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 3,73 olarak hesaplanmıştır. Fakat, erkek öğretmenlerle kadın öğretmenler arasındaki bu ortalama skor farklılığında herhangi bir istatistiki anlam bulunmamaktadır.

3.2.1.8.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlenmede karşılaştıkları sorunların çoğunu çözebilme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları

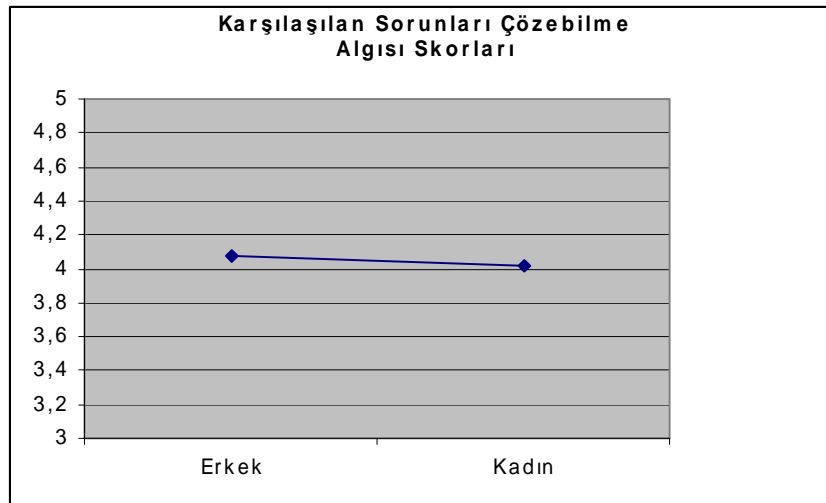
Çizelge 3.12. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları çözümlenmede karşılaştıkları sorunların çoğunu çözebilme algısına ilişkin t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	p değeri
Karşılaşılan Sorunları Çözebilme	Erkek	241	4,07	0,850	0,638	503	0,524
	Kadın	264	4,02	0,832			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlenmede karşılaştıkları sorunların çoğunu çözebilme öğretmen algıları, kadın ve erkek öğretmenler arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.



Şekil 3.12. Karşılaşılan sorunları çözebilme algısının cinsiyete göre değişimi

Şekilde görüldüğü gibi erkek öğretmenler, müdürlerinin çatışmaları çözümlerken karşılaşılan sorunların çoğunu çözebilmelerini kadınlara göre daha yüksek skorla değerlendirmektedirler. Erkek öğretmenlerin, bu altboyut için skor ortalamaları 4,07 iken kadın öğretmenlerin aynı altboyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 4,02 olarak hesaplanmıştır. Fakat, erkek öğretmenlerle kadın öğretmenler arasındaki bu ortalama skor farklılığında herhangi bir istatistiki anlam bulunmamaktadır.

3.2.1.9.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlenmede anlaşmazlıkları çözmek için ikna edici yol bulma öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları

Çizelge 3.13. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları çözümlenmede anlaşmazlıkları çözmek için ikna edici yol bulma algısına ilişkin t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	p değeri
Anlaşmazlıkları İkna Yoluyla Çözebilme	Erkek	241	4,00	0,987	1,579	503	0,115
	Kadın	264	3,87	1,014			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlenmede anlaşmazlıkları çözmek için ikna edici yollar bulma öğretmen algıları, kadın ve erkek öğretmenler arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.



Şekil 3.13. Anlaşmazlıkları ikna yoluyla çözebilme algısının cinsiyete göre değişimi

Şekilde görüldüğü gibi erkek öğretmenler, müdürlerinin çatışmaları anlaşmazlıkları çözmek için ikna edici yollar bulmalarını kadınlara göre daha yüksek skorla değerlendirmektedirler. Erkek öğretmenlerin, bu altboyut için skor ortalamaları 4,00 iken kadın öğretmenlerin aynı altboyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 3,87 olarak hesaplanmıştır. Fakat, erkek öğretmenlerle kadın öğretmenler arasındaki bu ortalama skor farklılığında herhangi bir istatistiki anlam bulunmamaktadır.

3.2.1.10.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede problemleri karşılıklı tartışma ve müzakere ortamında çözebilme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları

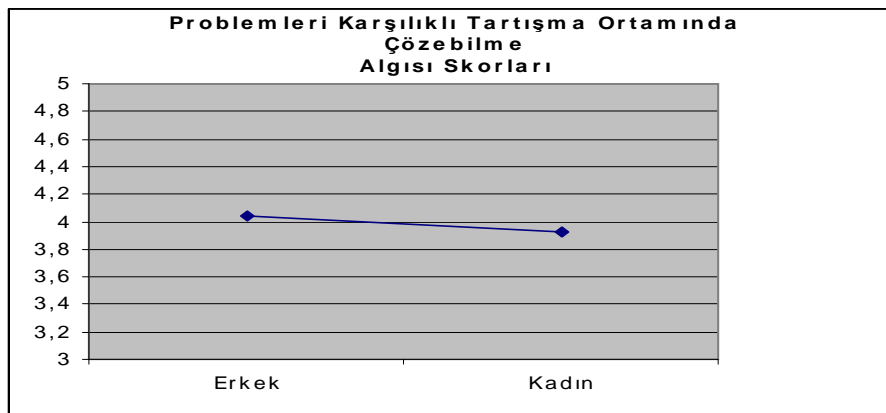
Çizelge 3.14. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede problemleri karşılıklı tartışma ve müzakere ortamında çözebilme algısına ilişkin t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	p değeri
Problemleri Karşılıklı Tartışma Ortamında Çözebilme	Erkek	241	4,04	0,972	1,327	503	0,185
	Kadın	264	3,92	1,004			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlemede problemleri karşılıklı tartışma ve müzakere ortamında çözebilme öğretmen algıları, kadın ve erkek öğretmenler arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.



Şekil 3.14. Problemleri karşılıklı tartışma ortamında çözebilme algısının cinsiyete göre değişimi

Şekilde görüldüğü gibi erkek öğretmenler, müdürlerinin problemleri karşılıklı tartışma ve müzakere ortamında çözebilmelerini kadınlara göre daha yüksek skorla değerlendirmektedirler. Erkek öğretmenlerin, bu altboyut için skor ortalamaları 4,04 iken kadın öğretmenlerin aynı altboyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 3,92 olarak hesaplanmıştır. Fakat, erkek öğretmenlerle kadın öğretmenler arasındaki bu ortalama skor farklılığında herhangi bir istatistiki anlam bulunmamaktadır.

3.2.1.11.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede karşılaştıkları sorunlarda çözüm önerileri sunabilme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları

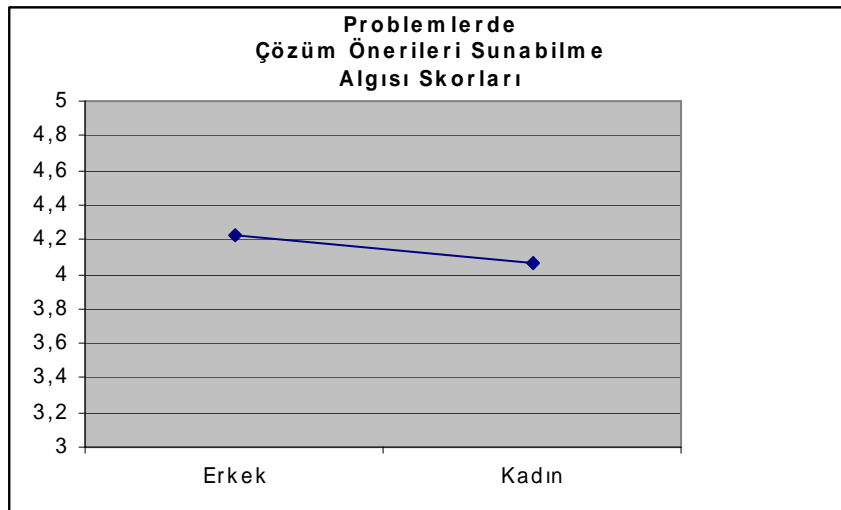
Çizelge 3.15. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede karşılaştıkları sorunlar karşısında çözüm önerileri sunabilme algısına ilişkin t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	p değeri
Problemlerde Çözüm Önerileri Sunabilme	Erkek	241	4,22	0,838	1,974	503	0,049*
	Kadın	264	4,06	0,881			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlemede karşılaştıkları sorunlarda çözüm önerileri sunabilme öğretmen algıları, kadın ve erkek öğretmenler arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır ($p=0,049 < 0,05$).



Şekil 3.15. Problemlerde çözüm öneri sunabilme algısının cinsiyete göre değişimi

Şekilde görüldüğü gibi erkek öğretmenler, müdürlerinin çatışmaları çözümlerken karşılaştıkları sorunlara çözüm önerileri sunabilmeleri kadınlara göre daha yüksek skorla değerlendirmektedirler. Erkek öğretmenlerin, bu altboyut için skor ortalamaları 4,22 iken kadın öğretmenlerin aynı altboyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 4,06 olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak, erkek öğretmenler müdürlerinin problemlere çözüm önerileri sunabilmelerini kadın öğretmenlere kıyasla istatistiki önemle daha yüksek bulmuşlardır.

3.2.1.12.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede çatışmaya neden olan taraflara karşı adil davranabilme öğretmen algıları alt boyutu t testi sonuçları

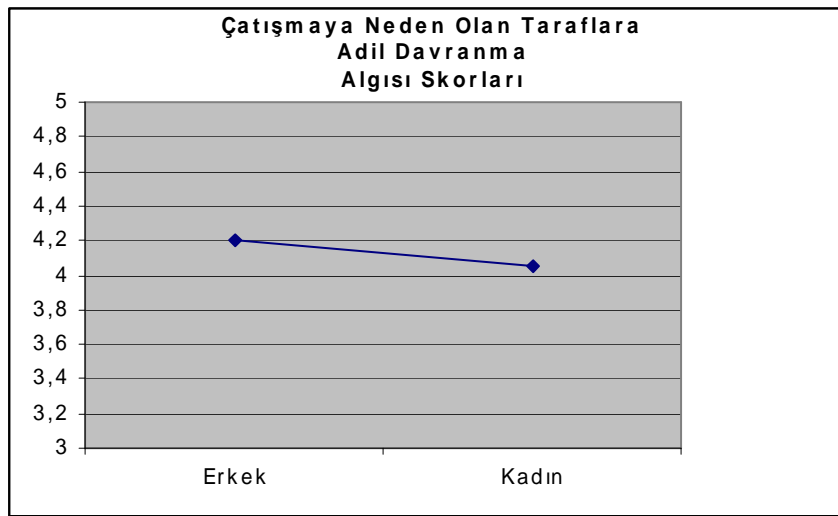
Çizelge 3.16. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede çatışmaya neden olan taraflara karşı adil davranabilme algısına ilişkin t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	p değeri
Çatışmaya Neden Olan Taraflara Adil Davranma	Erkek	241	4,20	1,016	1,628	503	0,104
	Kadın	264	4,05	0,995			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlemede çatışmaya neden olan taraflara karşı adil davranabilme öğretmen algıları, kadın ve erkek öğretmenler arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.



Şekil 3.16. Çatışmaya neden olan taraflara adil davranabilme algısının cinsiyete göre değişimi

Şekilde görüldüğü gibi erkek öğretmenler, müdürlerinin çatışmaları çözümlerken çatışmaya taraf olanlara adil davranabilmelerini kadınlara göre daha yüksek skorla değerlendirmektedirler. Erkek öğretmenlerin, bu altboyut için skor ortalamaları 4,20 iken kadın öğretmenlerin aynı altboyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 4,05 olarak hesaplanmıştır. Fakat, erkek öğretmenlerle kadın öğretmenler arasındaki bu ortalama skor farklılığında herhangi bir istatistiki anlam bulunmamaktadır.

3.2.1.13.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlerken kızgınlığını ve öfkesini kontrol edebilme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları

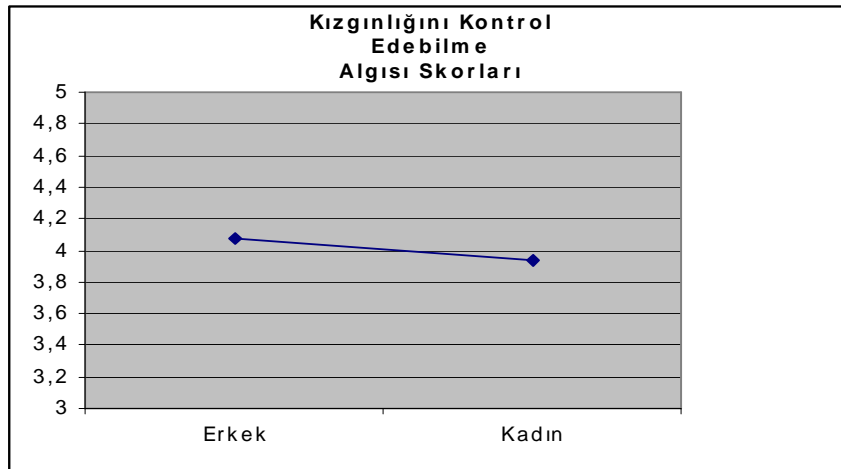
Çizelge 3.17. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları çözümlerken kızgınlığını ve öfkesini kontrol edebilme algısına ilişkin t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	p değeri
Kızgınlığını Kontrol Edebilme	Erkek	241	4,07	0,939	1,467	503	0,143
	Kadın	264	3,94	1,006			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlerken kızgınlığını ve öfkesini kontrol edebilme öğretmen algıları, kadın ve erkek öğretmenler arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.



Şekil 3.17. Kızgınlığını kontrol algısının cinsiyete göre değişimi

Şekilde görüldüğü gibi erkek öğretmenler, müdürlerinin çatışmaları çözümlerken kızgınlığını ve öfkesini kontrol edebilmelerini kadınlara göre daha yüksek skorla değerlendirmektedirler. Erkek öğretmenlerin, bu altboyut için skor ortalamaları 4,07 iken kadın öğretmenlerin aynı altboyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 3,94 olarak hesaplanmıştır. Fakat, erkek öğretmenlerle kadın öğretmenler arasındaki bu ortalama skor farklılığında herhangi bir istatistiki anlam bulunmamaktadır.

3.2.1.14.Cinsiyete göre müdürlerin çatışmayı çözümlerken çatışmayı yönetmekle yeterli olma öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları

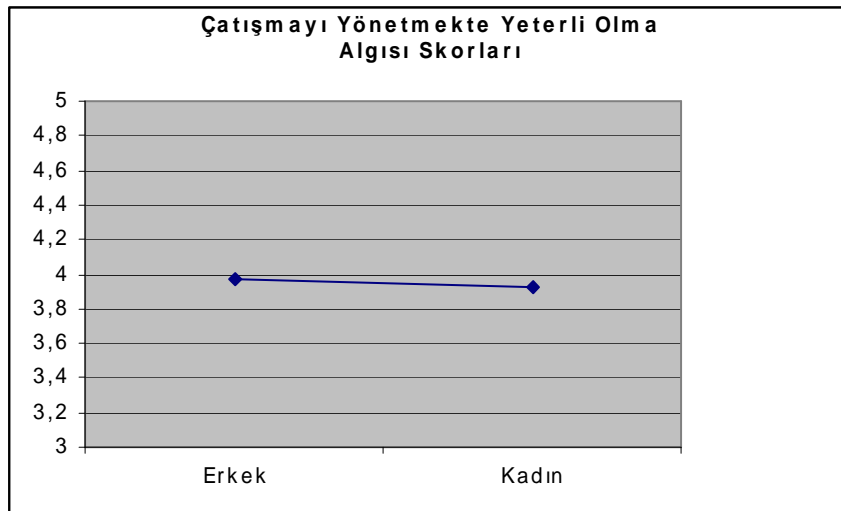
Çizelge 3.18. Cinsiyete göre müdürlerin çatışmaları çözümlerken çatışmayı yönetmekle yeterli olma algısına ilişkin t testi sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	p değeri
Çatışmayı Yönetmekte Yeterli Olma	Erkek	241	3,97	1,052	0,379	503	0,705
	Kadın	264	3,93	1,022			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlerken çatışmayı yönetmekte yeterli olabilme öğretmen algıları, kadın ve erkek öğretmenler arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.



Şekil 3.18. Çatışmayı yönetebilme yeterliliği algısının cinsiyete göre değişimi

Şekilde görüldüğü gibi erkek öğretmenler, müdürlerinin çatışmaları çözümlerken çatışmayı yönetmekte yeterli olmalarını kadınlara göre daha yüksek skorla değerlendirmektedirler. Erkek öğretmenlerin, bu altboyut için skor ortalamaları 3,97 iken kadın öğretmenlerin aynı altboyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 3,93 olarak hesaplanmıştır. Fakat, erkek öğretmenlerle kadın öğretmenler arasındaki bu ortalama skor farklılığında herhangi bir istatistiki anlam bulunmamaktadır.

3.2.2.Çatışmaları Olumlu Yönde Çözümleyebilme Algısının Boyutuna İlişkin t testi Sonuçları

3.2.2.1.Göreve göre müdürlerinin çatışmaları olumlu yönde çözümleyebilme öğretmen algıları boyutu t testi sonuçları

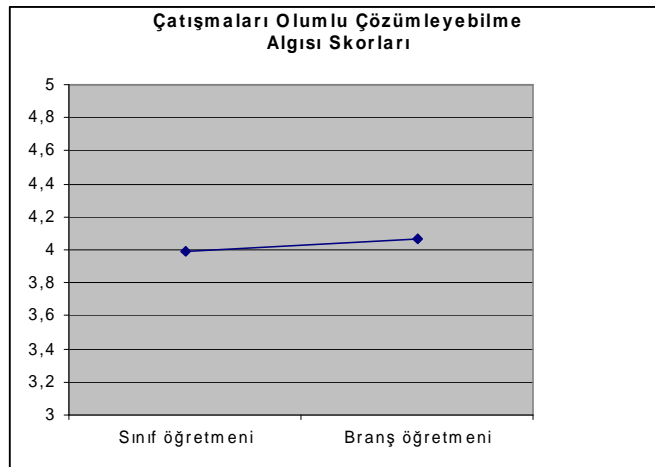
Çizelge 3.19. Göreve göre çatışmaları olumlu yönde çözümleyebilme algısına ilişkin t testi sonuçları

	Görev	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	p değeri
Çatışmaları Olumlu Çözümleyebilme	Sınıf Öğretmeni	312	3,99	0,781	1,301	445,347	0,194
	Branş Öğretmeni	193	4,07	0,688			

* p<0,05

** p<0,01

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerinin çatışmaları olumlu yönde çözümleyebilme algılarında, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.



Şekil 3.19. Çatışmaları olumlu yönlendirme algısının göreve göre değişimi

Şekilde görüldüğü gibi branş öğretmenleri, müdürlerinin çatışmaları olumlu yönde çözümleyebilmelerini sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek skorla algılamakta ve değerlendirmektedirler. Branş öğretmenlerinin, bu boyut için skor ortalamaları 4,07 iken sınıf öğretmenlerinin aynı boyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 3,99 olarak hesaplanmıştır. Fakat, branş öğretmenleriyle sınıf öğretmenleri arasındaki bu ortalama skor farklılığında herhangi bir istatistiki anlam bulunmamaktadır.

3.2.2.2. Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede demokratik ortam yaratabilme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları

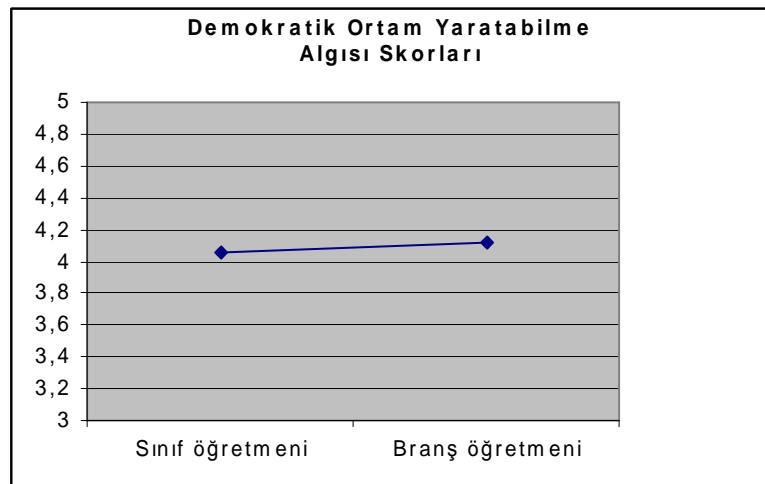
Çizelge 3.20. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede demokratik ortam yaratma algısına ilişkin t testi sonuçları

	Görev	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	p değeri
Demokratik Ortam Yaratabilme	Sınıf Öğretmeni	312	4,06	1,014	-0,762	462,731	0,447
	Branş Öğretmeni	193	4,12	0,839			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlemede demokratik ortam yaratabilme öğretmen algıları, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenler arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.



Şekil 3.20. Demokratik ortam yaratabilme algısının göreve göre değişimi

Şekilde görüldüğü gibi branş öğretmenleri, müdürlerinin çatışmaları çözümlerken demokratik ortam yaratabilmelerini sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek skorla değerlendirmektedirler. Branş öğretmenlerinin, bu altboyut için skor ortalamaları 4,06 iken sınıf öğretmenlerinin aynı altboyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 4,12 olarak hesaplanmıştır. Fakat, branş öğretmenleriyle sınıf öğretmenleri arasındaki bu ortalama skor farklılığında herhangi bir istatistiki anlam bulunmamaktadır.

3.2.2.3. Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede öğretmenlerle işbirliği yapabilme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları

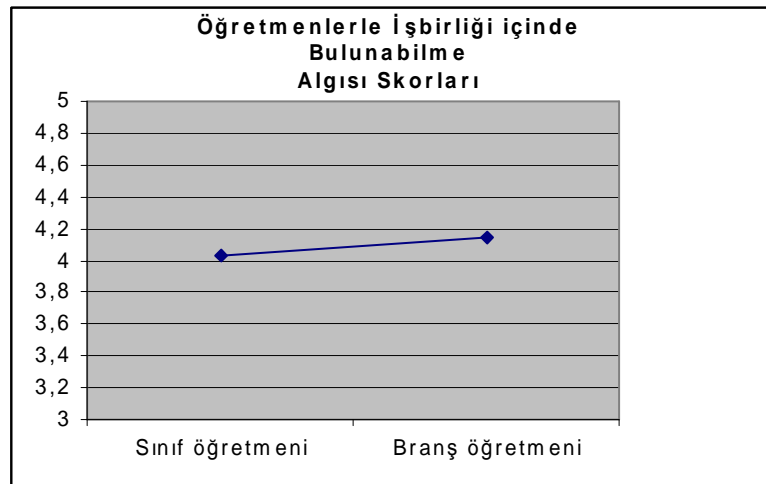
Çizelge 3.21. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede öğretmenlerle işbirliği yapabilme algısına ilişkin t testi sonuçları

	Görev	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	p değeri
Öğretmenlerle İşbirliği içinde Bulunabilme	Sınıf Öğretmeni	312	4,03	0,970	-1,452	503	0,147
	Branş Öğretmeni	193	4,15	0,812			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlemede öğretmenlerle işbirliği yapabilme öğretmen algıları, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.



Şekil 3.21. Öğretmenlerle işbirliği içinde bulunabilme algısının göreve göre değişimi

Şekilde de görüldüğü gibi branş öğretmenleri, müdürlerinin çatışmaları çözümlerken öğretmenlerle işbirliği yapabilmelerini sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek skorla değerlendirmektedirler. Branş öğretmenlerinin, bu altboyut için skor ortalamaları 4,15 iken sınıf öğretmenlerinin aynı altboyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 4,03 olarak hesaplanmıştır. Fakat, branş öğretmenleriyle sınıf öğretmenleri arasındaki bu ortalama skor farklılığında herhangi bir istatistiki anlam bulunmamaktadır.

3.2.2.4. Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede sorunları mutlaka çözmeye çalışma öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları

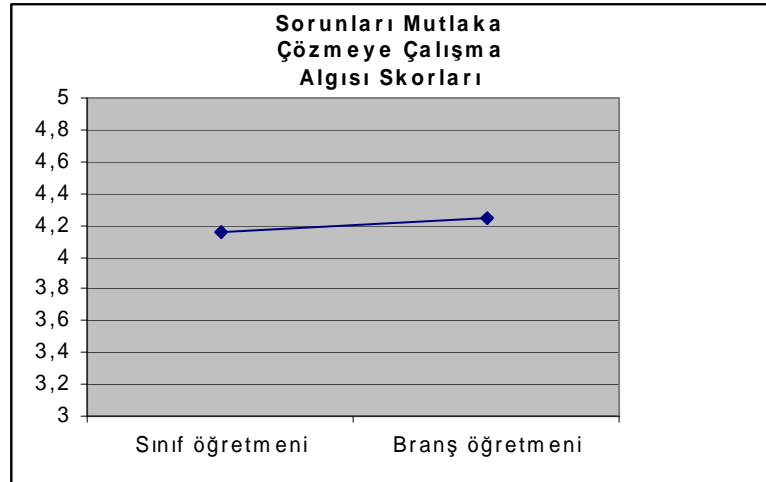
Çizelge 3.22. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede sorunları mutlaka çözmeye çalışma algısına ilişkin t testi sonuçları

	Görev	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	p değeri
Sorunları Mutlaka Çözmeye Çalışma	Sınıf Öğretmeni	312	4,16	0,914	0,950	503	0,342
	Branş Öğretmeni	193	4,24	0,869			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlemede sorunları mutlaka çözmeye çalışma öğretmen algıları, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.



Şekil 3.22. Sorunları mutlaka çözmeye çalışma algısının göreve göre değişimi

Şekilde görüldüğü gibi branş öğretmenleri, müdürlerinin çatışmaları çözümlerken sorunları mutlaka çözmeye çalışmalarını sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek skorla değerlendirmektedirler. Branş öğretmenlerinin, bu altboyut için skor ortalamaları 4,24 iken sınıf öğretmenlerinin aynı altboyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 4,16 olarak hesaplanmıştır. Fakat, branş öğretmenleriyle sınıf öğretmenleri arasındaki bu ortalama skor farklılığında herhangi bir istatistiki anlam bulunmamaktadır.

3.2.2.5. Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede öğretmenlerin endişelerini açığa çıkarma çabası öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları

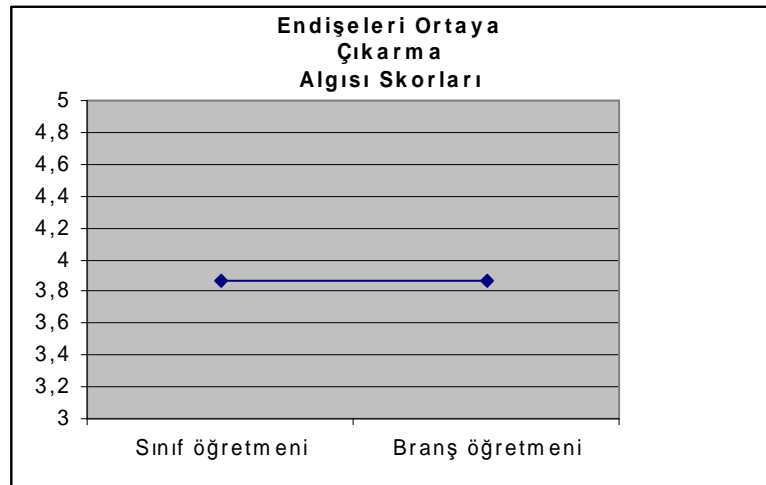
Çizelge 3.23. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede öğretmenlerin endişelerini açığa çıkarma algısına ilişkin t testi sonuçları

	Görev	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	p değeri
Endişeleri Ortaya Çıkarma	Sınıf Öğretmeni	312	3,87	1,066	0,035	503	0,972
	Branş Öğretmeni	193	3,87	0,980			

* p<0,05

** p<0,01

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlemede sorunla karşılaştığında sorununun en iyi şekilde çözümlenebilmesi için öğretmenlerin endişelerini açığa çıkarmaya çalışması öğretmen algıları, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.



Şekil 3.23. Endişeleri ortaya çıkarma algısının göreve göre değişimi

Şekilde görüldüğü gibi branş öğretmenleriyle sınıf öğretmenleri, müdürlerinin çatışmaları çözümlerken sorunları en iyi şekilde çözümlenmede öğretmenlerin endişelerinin ortaya çıkarılmasını eşit ortalama skorla değerlendirmektedirler. Branş öğretmenlerinin de sınıf öğretmenlerinin de , bu altboyut için skor ortalamaları 3,87 olarak hesaplanmıştır. Kısaca müdürlerin çatışmaları çözümlenmede öğretmenlerin endişelerini açığa çıkarma algısı görev değişkeninden bağımsız olduğu bulunmuştur.

3.2.2.6. Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlenmede öğretmenlerin görüşlerini alma öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları

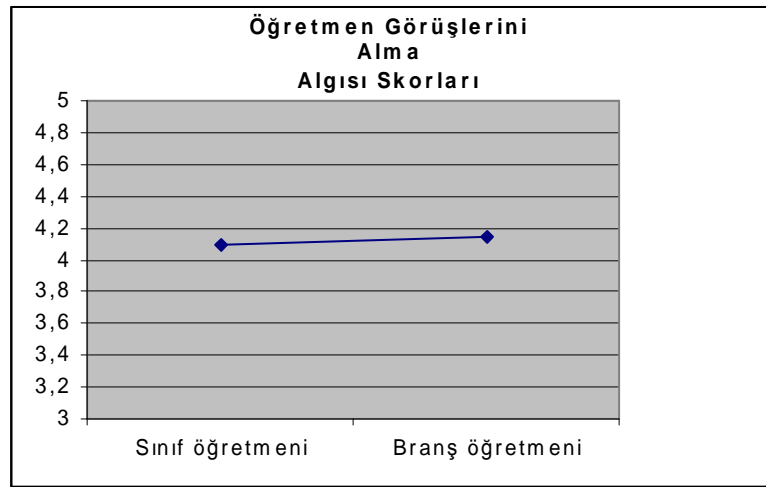
Çizelge 3.24. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlenmede öğretmenlerin görüşlerini alma algısına ilişkin t testi sonuçları

	Görev	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	p değeri
Öğretmenlerin Görüşlerini Alma	Sınıf Öğretmeni	312	4,09	1,002	0,471	503	0,638
	Branş Öğretmeni	193	4,14	0,909			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlenmede bir problemle karşılaştığında öğretmenlerin görüşlerine başvurma ve onları değerlendirme öğretmen algıları, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.



Şekil 3.24. Öğretmenlerin görüşlerini alma algısının göreve göre değişimi

Şekilde de görüldüğü gibi branş öğretmenleri, müdürlerinin çatışmaları çözümlerken bir problemle karşılaştığında öğretmenlerin görüşlerine başvurmalarını sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek skorla değerlendirmektedirler. Branş öğretmenlerinin, bu altboyut için skor ortalamaları 4,14 iken sınıf öğretmenlerinin aynı altboyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 4,09 olarak hesaplanmıştır. Fakat, branş öğretmenleriyle sınıf öğretmenleri arasındaki bu ortalama skor farklılığında herhangi bir istatistiki anlam bulunmamaktadır.

3.2.2.7. Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede öğretmenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya çaba gösterme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları

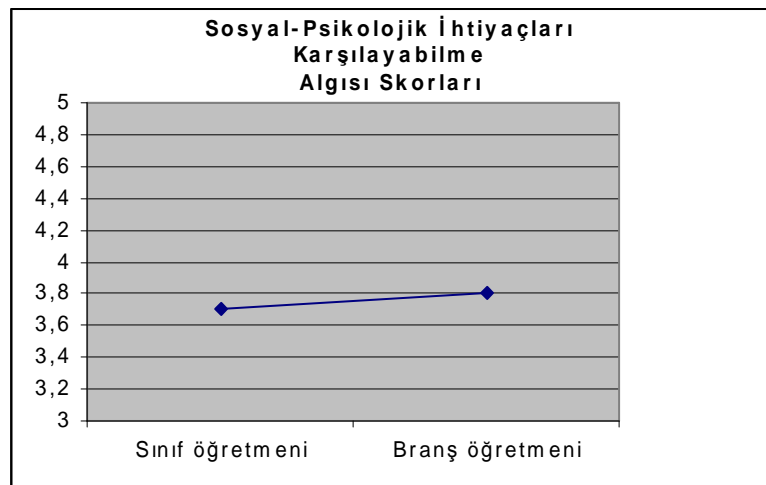
Çizelge 3.25. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede öğretmenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya çaba gösterme algısına ilişkin t testi sonuçları

	Görev	N	Ortalama	Std Sapma	t	Sd	p değeri
Sosyal-Psikolojik İhtiyaçları Karşılatabilme	Sınıf Öğretmeni	312	3,71	1,146	0,923	447,278	0,356
	Branş Öğretmeni	193	3,80	1,003			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlemede öğretmenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya çaba gösterme öğretmen algıları, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.



Şekil 3.25. Sosyal-psikolojik ihtiyaçları karşılayabilme algısının göreve göre değişimi

Şekilde görüldüğü gibi branş öğretmenleri, müdürlerinin çatışmaları çözümlerken öğretmenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya çaba göstermelerini sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek skorla değerlendirmektedirler. Branş öğretmenlerinin, bu altboyut için skor ortalamaları 3,80 iken sınıf öğretmenlerinin aynı altboyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 3,71 olarak hesaplanmıştır. Fakat, branş öğretmenleriyle sınıf öğretmenler arasındaki bu ortalama skor farklılığında herhangi bir istatistiki anlam bulunmamaktadır.

3.2.2.8. Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede karşılaştıkları sorunların çoğunu çözebilme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları

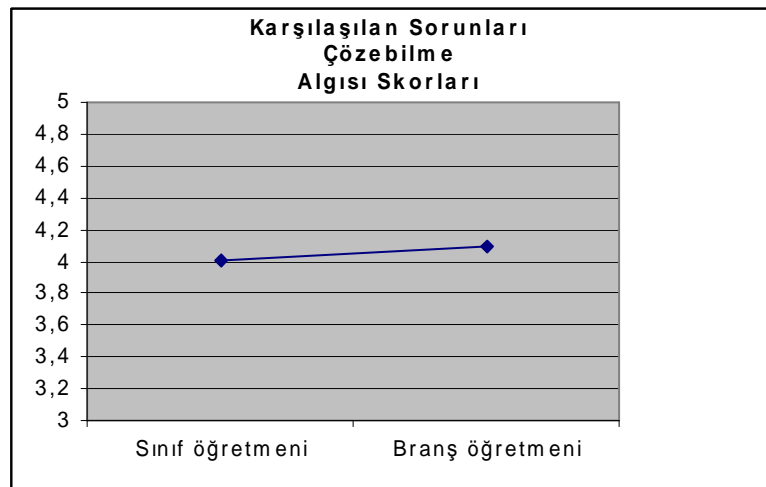
Çizelge 3.26. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede karşılaştıkları sorunların çoğunu çözebilme algısına ilişkin t testi sonuçları

	Görev	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	p değeri
Karşılaşılan Sorunları Çözebilme	Sınıf Öğretmeni	312	4,01	0,818	1,113	503	0,266
	Branş Öğretmeni	193	4,10	0,875			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlemede karşılaştıkları sorunların çoğunu çözebilme öğretmen algıları, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.



Şekil 3.26. Karşılaşılan sorunları çözebilme algısının göreve göre değişimi

Şekilde görüldüğü gibi branş öğretmenleri, müdürlerinin çatışmaları çözümlerken karşılaşılan sorunların çoğunu çözebilmelerini sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek skorla değerlendirmektedirler. Branş öğretmenlerinin, bu altboyut için skor ortalamaları 4,10 iken sınıf öğretmenlerinin aynı altboyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 4,01 olarak hesaplanmıştır. Fakat, branş öğretmenleriyle sınıf öğretmenleri arasındaki bu ortalama skor farklılığında herhangi bir istatistiki anlam bulunmamaktadır.

3.2.2.9. Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede anlaşmazlıkları çözmek için ikna edici yol bulma öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları

Çizelge 3.27. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede anlaşmazlıkları çözmek için ikna edici yol bulma algısına ilişkin t testi sonuçları

	Görev	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	p değeri
Anlaşmazlıkları İkna Yoluyla Çözebilme	Sınıf Öğretmeni	312	3,92	1,038	0,421	503	0,674
	Branş Öğretmeni	193	3,96	0,946			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlemede anlaşmazlıkları çözmek için ikna edici yollar bulma öğretmen algıları, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.



Şekil 3.27. Anlaşmazlıkları ikna yoluyla çözebilme algısının göreve göre değişimi

Şekilde görüldüğü gibi branş öğretmenleri, müdürlerinin çatışmaları anlaşmazlıkları çözmek için ikna edici yollar bulmalarını sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek skorla değerlendirmektedirler. Branş öğretmenlerinin, bu altboyut için skor ortalamaları 3,96 iken sınıf öğretmenlerinin aynı altboyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 3,92 olarak hesaplanmıştır. Fakat, branş öğretmenleriyle sınıf öğretmenleri arasındaki bu ortalama skor farklılığında herhangi bir istatistiki anlam bulunmamaktadır.

3.2.2.10. Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede problemleri karşılıklı tartışma ve müzakere ortamında çözebilme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları

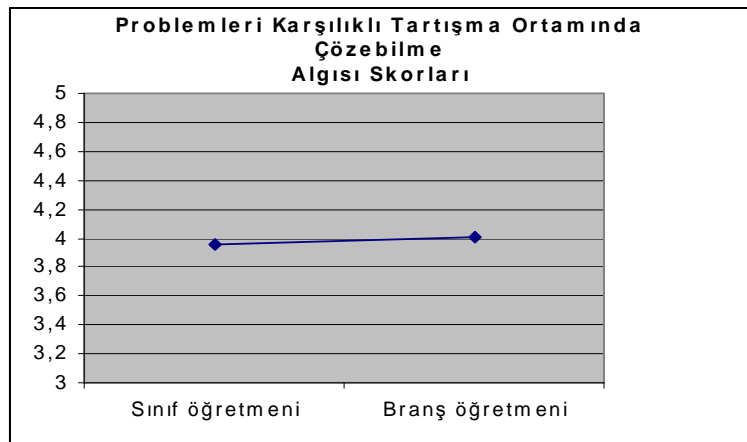
Çizelge 3.28. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede problemleri karşılıklı tartışma ve müzakere ortamında çözebilme algısına ilişkin t testi sonuçları

	Görev	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	p değeri
Problemleri Karşılıklı Tartışma Ortamında Çözebilme	Sınıf Öğretmeni	312	3,96	1,007	0,609	503	0,543
	Branş Öğretmeni	193	4,01	0,963			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlemede problemleri karşılıklı tartışma ve müzakere ortamında çözebilme öğretmen algıları, sınıf öğretmenleriyle ve branş öğretmenleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.



Şekil 3.28. Problemleri karşılıklı tartışma ortamında çözebilme algısının göreve göre değişimi

Şekilde görüldüğü gibi branş öğretmenleri, müdürlerinin problemleri karşılıklı tartışma ve müzakere ortamında çözebilmelerini sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek skorla değerlendirmektedirler. Branş öğretmenlerinin, bu altboyut için skor ortalamaları 4,01 iken sınıf öğretmenlerinin aynı altboyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 3,96 olarak hesaplanmıştır. Fakat, branş öğretmenleriyle sınıf öğretmenleri arasındaki bu ortalama skor farklılığında herhangi bir istatistiki anlam bulunmamaktadır.

3.2.2.11. Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlemede karşılaştıkları sorunlarda çözüm önerileri sunabilme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları

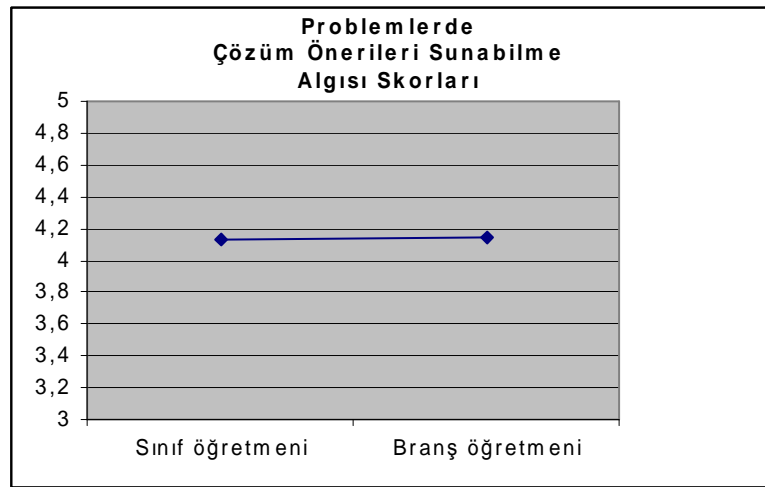
Çizelge 3.29. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlemede karşılaştıkları sorunlar karşısında çözüm önerileri sunabilme algısına ilişkin t testi sonuçları

	Görev	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	p değeri
Problemlerde Çözüm Önerileri Sunabilme	Sınıf Öğretmeni	312	4,13	0,874	0,173	503	0,863
	Branş Öğretmeni	193	4,15	0,848			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlemede karşılaştıkları sorunlarda çözüm önerileri sunabilme öğretmen algıları, sınıf öğretmenleriyle ve branş öğretmenleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.



Şekil 3.29. Problemlerde çözüm önerileri sunabilme algısının göreve göre değişimi

Şekilde görüldüğü gibi branş öğretmenleri, müdürlerinin çatışmaları çözümlerken karşılaştıkları sorunlara çözüm önerileri sunabilmeleri sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek skorla değerlendirmektedirler. Branş öğretmenlerinin, bu altboyut için skor ortalamaları 4,15 iken sınıf öğretmenlerinin aynı altboyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 4,13 olarak hesaplanmıştır. Fakat, branş öğretmenleriyle sınıf öğretmenleri arasındaki bu ortalama skor farklılığında herhangi bir istatistiki anlam bulunmamaktadır.

3.2.2.12. Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlenmede çatışmaya neden olan taraflara karşı adil davranabilme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları

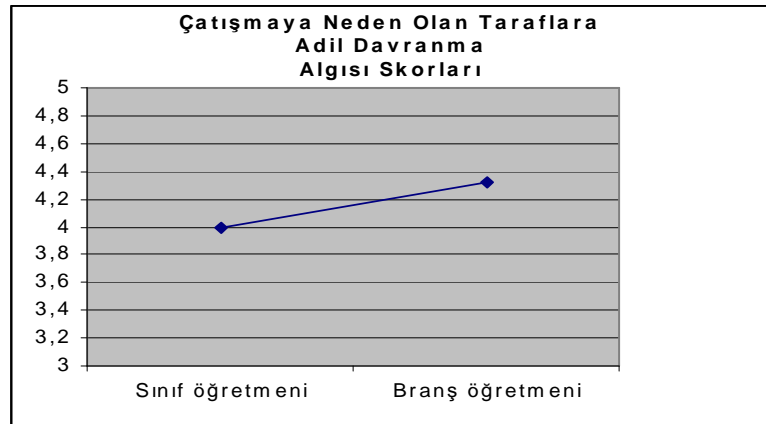
Çizelge 3.30. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlenmede çatışmaya neden olan taraflara karşı adil davranabilme algısına ilişkin t testi sonuçları

	Görev	N	Ortalama	Std Sapma	t	Sd	p değeri
Çatışmaya Neden Olan Taraflara Adil Davranma	Sınıf Öğretmeni	312	3,99	1,100	3,870	490,417	0,000**
	Branş Öğretmeni	193	4,32	0,797			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlenmede çatışmaya neden olan taraflara karşı adil davranabilme öğretmen algıları, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır ($p = 0,000 < 0,01$).



Şekil 3.30. Çatışmaya neden olan taraflara adil davranabilme algısının göreve göre değişimi

Şekilde görüldüğü gibi branş öğretmenleri, müdürlerinin çatışmaları çözümlerken çatışmaya taraf olanlara adil davranabilmelerini sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek skorla değerlendirmektedirler. Branş öğretmenlerinin, bu altboyut için skor ortalamaları 4,32 iken sınıf öğretmenlerinin aynı altboyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 3,99 olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak, branş öğretmenleri müdürlerinin çatışmaya neden olan taraflara karşı adil davranmalarını sınıf öğretmenlerine kıyasla istatistiki önemle daha yüksek bulmuşlardır.

3.2.2.13. Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlerken kızgınlığını ve öfkesini kontrol edebilme öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları

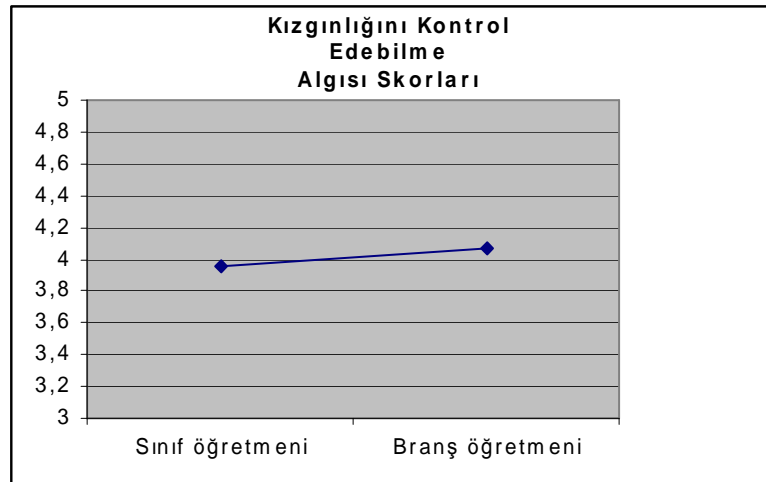
Çizelge 3.31. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlerken kızgınlığını ve öfkesini kontrol edebilme algısına ilişkin t testi sonuçları

	Görev	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	p değeri
Kızgınlığını Kontrol Edebilme	Sınıf Öğretmeni	312	3,96	1,020	1,243	503	0,215
	Branş Öğretmeni	193	4,07	0,899			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlerken kızgınlığını ve öfkesini kontrol edebilme öğretmen algıları, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.



Şekil 3.31. Kızgınlığını kontrol algısının göreve göre değişimi

Şekilde görüldüğü gibi branş öğretmenleri, müdürlerinin çatışmaları çözümlerken kızgınlığını ve öfkesini kontrol edebilmelerini sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek skorla değerlendirmektedirler. Branş öğretmenlerinin, bu altboyut için skor ortalamaları 4,07 iken sınıf öğretmenlerinin aynı altboyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 3,96 olarak hesaplanmıştır. Fakat, branş öğretmenleriyle sınıf öğretmenleri arasındaki bu ortalama skor farklılığında herhangi bir istatistiki anlam bulunmamaktadır.

3.2.2.14. Göreve göre müdürlerin çatışmayı çözümlerken çatışmayı yönetmekle yeterli olma öğretmen algıları altboyutu t testi sonuçları

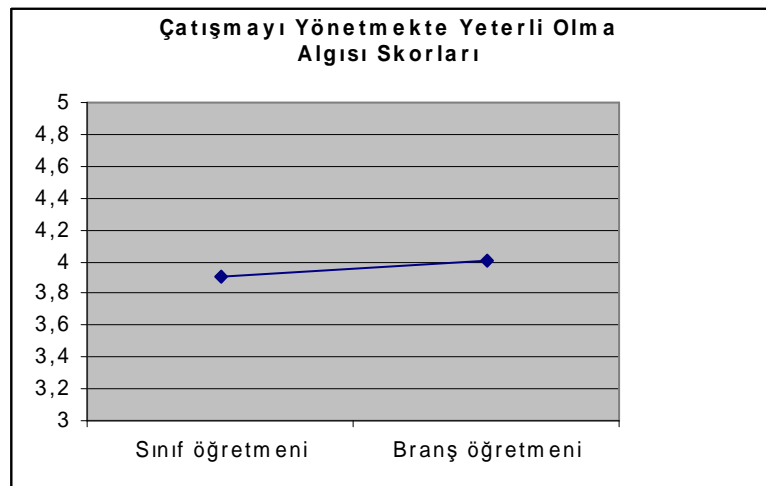
Çizelge 3.32. Göreve göre müdürlerin çatışmaları çözümlerken çatışmayı yönetmekle yeterli olma algısına ilişkin t testi sonuçları

	Görev	N	Ortalama	Std Sapma	t	sd	p değeri
Çatışmayı Yönetmekte Yeterli Olma	Sınıf Öğretmeni	312	3,91	1,045	1,056	503	0,292
	Branş Öğretmeni	193	4,01	1,021			

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, müdürlerin çatışmayı çözümlerken çatışmayı yönetmekte yeterli olabilme öğretmen algıları, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.



Şekil 3.32. Çatışmayı yönetebilme yeterliliği algısının göreve göre değişimi

Şekilde görüldüğü gibi branş öğretmenleri, müdürlerinin çatışmaları çözümlerken çatışmayı yönetmekte yeterli olmalarını sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek skorla değerlendirmektedirler. Branş öğretmenlerinin, bu altboyut için skor ortalamaları 4,01 iken sınıf öğretmenlerinin aynı altboyut için müdürlerini değerlendirmeleri ortalaması 3,91 olarak hesaplanmıştır. Fakat, branş öğretmenleriyle sınıf öğretmenleri arasındaki bu ortalama skor farklılığında herhangi bir istatistiki anlam bulunmamaktadır.

3.3. Yorum

Yapılan t testleri sonucu ; erkek ve bayan öğretmenler, “Müdürlerin Problemlerde Çözüm Önerileri Sunabilme” boyutunda algılama bakımından farklılık göstermişlerdir. Buna göre ; erkek öğretmenler, müdürlerin problemleri çözme bakımından başarılı olduklarını belirtirken, bayan öğretmenler daha farklı algılamakta ve müdürlerin problem çözme konusunda erkek öğretmenlere kıyasla daha az başarılı bulmaktadırlar. Bahsi geçen altboyutta erkek öğretmenlerin ortalaması 4,22 ve standart sapması 0,83 ; bayan öğretmenlerin ortalaması 4,06 ve 0,88 standart sapma ile erkeklere göre olumsuz yönde farklılaşmaktadır. İstatistiksel çözümlemede $t = 1,974$, p kritik değeri ise 0,049 ile 0,05 kriterine göre bu yargıyı desteklemektedir.

Diğer yandan, 15 nolu test maddesi “Müdürlerin Çatışmaya Neden Olan Tarafalara Adil Davranma” sorusunda sınıf ve branş öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmaktadır. Branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerine göre; müdürlerin çatışmaların çözümünde daha adil davrandıklarına inanmaktadırlar. Buna göre branş öğretmenleri, müdürlerinin çatışmaları çözümlerken çatışmaya neden olan taraflara adil davranmalarını sınıf öğretmenlerinin algılarından farklı olarak daha yüksek değerlendirmişlerdir. Bu maddede branş öğretmenlerinin ortalaması 4,32 ve standart sapması 0,79, Sınıf öğretmenlerinin ise 3,99 ortalama skor ve 1,1 standart sapmayla değerlendirdikleri görülmüştür. Görev değişkenine göre farklılaşan “Çatışmaya Neden Olan Tarafalara Adil Davranma” altboyutunun t değeri 3,870, p kritik değeri ise 0,000 yani 0,01 düzeyinde anlamlılık ifade etmekte ve her iki öğretmen grubu arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaktadır.

Toplanan veriler ışığında ; araştırma sonuçları yorumlanmak üzere iki ana noktada (cinsiyet ve görev) toplanmış ve bu boyutların alt boyutları tablolar esas alınarak aşağıda değerlendirilmektedir.

I-Cinsiyet Boyutuna Göre ;

1-Çatışmaları olumlu yönde çözümlenebilme algısı ; çizelge 3.5. da olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

2-Müdürlerin çatışmaları çözümlemede demokratik ortam yaratma algısı ; çizelge 3.6.da olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

3-Müdürlerin çatışmaları çözümlemede öğretmenlerle işbirliği yapabilme algısı ; çizelge 3.7. de olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

4-Müdürlerin çatışmaları çözümlemede sorunları mutlaka çözmeye çalışma algısı ; çizelge 3.8. de olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

5-Müdürlerin çatışmaları çözümlemede öğretmenlerin endişelerini açığa çıkarma algısı ; çizelge 3.9. da olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

6-Müdürlerin çatışmaları çözümlemede öğretmenlerin görüşlerini alma algısı ; çizelge 3.10. da olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

7-Müdürlerin çatışmaları çözümlemede öğretmenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya çaba gösterme algısı ; çizelge 3.11. de olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

8-Müdürlerin çatışmaları çözümlemede karşılaştığı sorunların çoğunu çözebilme algısı ; çizelge 3.12. de olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

9-Müdürlerin çatışmaları çözümlemede anlaşmazlıkları çözmek için ikna edici yol bulma algısı ; çizelge 3.13. te olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

10-Müdürlerin çatışmaları çözümlemede problemleri karşılıklı tartışma ve müzakere ortamında çözebilme algısı ; çizelge 3.14. de olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

11-Müdürlerin çatışmaları çözümlemede karşılaştıkları sorunlar karşısında çözüm önerileri sunabilme algısına ilişkin t testi sonuçları ; çizelge 3.15. da olduğu gibi anlamlı çıkmıştır ve p değeri 0,049 'dur.

12-Müdürlerin çatışmaları çözümlemede çatışmaya neden olan taraflara karşı adil davranabilme algısı ; çizelge 3.16. da olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

13-Müdürlerin çatışmaları çözümlerken kızgınlığını ve öfkesini kontrol edebilme algısı ; çizelge 3.17. de olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

14-Müdürlerin çatışmaları çözümlerken çatışmayı yönetmekle yeterli olma algısı ; çizelge 3.18. de olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

II-Görev Boyutuna Göre ;

1-Çatışmaları olumlu yönde çözümleyebilme algısı ; çizelge 3.19. da olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

2-Müdürlerin çatışmaları çözümlemede demokratik ortam yaratma algısı ; çizelge 3.20. de olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

3-Müdürlerin çatışmaları çözümlemede öğretmenlerle işbirliği yapabilme algısı ; çizelge 3.21. de olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

4-Müdürlerin çatışmaları çözümlemede sorunları mutlaka çözmeye çalışma algısı ; çizelge 3.22. de olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

5-Müdürlerin çatışmaları çözümlemede öğretmenlerin endişelerini açığa çıkarma algısı ; çizelge 3.23. de olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

6-Müdürlerin çatışmaları çözümlemede öğretmenlerin görüşlerini alma algısı ; çizelge 3.24. de olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

7-Müdürlerin çatışmaları çözümlemede öğretmenlerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya çaba gösterme algısı ; çizelge 3.25. te olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

8-Müdürlerin çatışmaları çözümlemede karşılaştığı sorunların çoğunu çözebilme algısı ; çizelge 3.26. da olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

9-Müdürlerin çatışmaları çözümlemede anlaşmazlıkları çözmek için ikna edici yol bulma algısı ; çizelge 3.27. de olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

10-Müdürlerin çatışmaları çözümlemede problemleri karşılıklı tartışma ve müzakere ortamında çözebilme algısı ; çizelge 3.28. de olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

11-Müdürlerin çatışmaları çözümlemede karşılaştıkları sorunlar karşısında çözüm önerileri sunabilme algısı ; çizelge 3.29. da olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

12-Müdürlerin çatışmaları çözümlemede çatışmaya neden olan taraflara karşı adil davranabilme algısına ilişkin t testi sonuçları ; çizelge 3.30. da olduğu gibi anlamlı çıkmıştır ve p değeri 0,000 'dır.

13-Müdürlerin çatışmaları çözümlerken kızgınlığını ve öfkesini kontrol edebilme algısı ; çizelge 3.31. de olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

14-Müdürlerin çatışmaları çözümlerken çatışmayı yönetmekle yeterli olma algısı ; çizelge 3.32. de olduğu gibi anlamlı çıkmamıştır.

IV.BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

İlköğretim okul müdürlerinin çatışmaları çözümü stratejilerine ilişkin öğretmen algılarını belirlemek üzere yapılan bu araştırmada şu sonuçlar bulunmuştur.

4.1.Sonuç

İlköğretim okul müdürlerinin asıl meslekleri öğretmenlik olduğundan ve yöneticilik eğitimi almamış olmalarından dolayı çatışma yönetimi alanında, çatışmayı algılama ve çözüm stratejileri sunma bakımından oldukça yetersiz oldukları görülmektedir. Bu durumda okulda çatışmaların ustalıkla çözümü ve yeni uzlaşlar yaratma imkanı olamamaktadır. Bu nedenle, adı geçen yöneticilerin bu alanda yetiştirilmesi gerekir.

Ancak, çalışanların eğitim düzeylerinin birbirine yakın olması, Türk kültürünün bir sonucu olan meslektaşlar arasındaki ilişkilerin yaşa dayalı değer ve normları yine de bu çatışmaların kristalleşmesini önlemekte, okulun zararına olacak boyutlarda gelişmesini engellemektedir.

İlköğretim okullarında, çatışmanın ortaya çıkış şekillerine göre: Potansiyel ve hissedilen çatışmalar ara sıra yaşanırken; algılanan ve açık çatışmalar ise hiçbir zaman yaşanmamaktadır.

Bu okullarda çatışma aslında değişiklikleri gündeme getireceğinden yeni bir sinerji yaratma şansı da vardır. Çatışma madalyonun bir yüzü ise, diğer yüzü koordinasyondur. Açık ve fonksiyonel çatışmaların gereksinimlerini karşılamak üzere yeni bir çözüme götürülememesi çatışmaların yöneticilerce iyi anlaşılıp yönlendirilememesine bağlamak mümkündür.

İlköğretim okullarında, dikey, bireyler arası, rol ve fonksiyonel olmayan çatışmalar genellikle yaşanmaktadır. Potansiyel hissedilen, yatay, grup içi, gruplar arası, örgütler arası, amaç, kurumlaşmış ve fonksiyonel olan çatışmalar ara sıra yaşanmaktadır. Bireyin kendi içindeki, algılanan, açık, yönetici-uzman ve sosyal çatışmalar hiçbir zaman yaşanmamaktadır.

İlköğretim okul müdürlerinin çatışmaları çözümlerken öğretmenlerin, branşı, yaşı, cinsiyeti, kıdemi etkili olmamıştır.

İlköğretim okul müdürlerinin, literatürde açıklanan kalıcı çözüm stratejilerini daha çok kullandıkları görülmektedir. Yönetim alanında eğitimleri sınırlı olan okul müdürleri, yaşadıkları sorunlar karşısında edindikleri tecrübelerle sorunlara doğru müdahale etme yeteneği kazandıkları söylenebilir.

4.2. Öneriler

1. İlköğretim okul müdürleri, öğretmenlerden beklentilerini açıkça ortaya koymalıdır. Beklentilerle ilgili rol ve görevler açıklanırsa öğretmenin bunu yapma yetkisi ve sorumluluğunun netleştirilmesi gereklidir.
2. İlköğretim okul müdürlerinin çatışmaları daha etkili yönetebilmeleri için, müdürlerin çatışma yönetiminin ağırlıklı olarak işleneceği ayrı bir kurstan ya da hizmet içi eğitimden geçirilerek, bu konudaki bilgi ve becerileri artırılmalıdır.
3. Çatışma yönetimi konusunda, müdür ve öğretmenler arasındaki anlayış farkını en aza indirmek için müdür ve öğretmenler okul dışı ortamlarda sık sık bir araya gelmeli, okulun informal havası oluşturulmalıdır.
4. Okul müdürleri, anlaşmazlıklara sağlıklı çözüm üretebilmeleri için, soğukkanlı ve sağduyulu davranmalıdır.
5. Çatışmaların okullarda doğal olduğu benimsenmeli, optimal düzeydeki çatışma ortamlarının sorunlarının karşılıklı güven ortamı içinde ve iletişim kanalları açık olarak çözüme kavuşturulduğu ve çatışmanın iyi yönetildiğinde okula yarar sağlayacağı belirtilerek çatışmanın olumsuz çağrışımları önlenmelidir.
6. İlköğretim okul müdürleri yasal yetkilerinden önce etki güçlerini kullanmalıdırlar.
7. Sorunun çözümünün zamana bırakılması, sorunun artarak huzursuzluk kaynağı olabileceğinden dolayı, okul müdürleri, soruna anında müdahale etmelidirler.
8. Okuldaki çatışmaların, okulun amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlayabilmesi için okul müdürleri ve öğretmenler eşgüdümlü olarak çalışmalıdırlar.

9.İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin okulda sağlıklı bir okul kültürü oluşturacak ortamı oluşturmak için karşılıklı güven ve iş birliği içerisinde çalışmaları,her hangi bir dönemde oluşabilecek çatışmaların çözümlemelerinde kolaylık sağlayacaktır.

10.Okul müdürleri okulu yönetirken duygu ve mantıklarıyla değil, mevzuat çerçevesinde hareket etmelidirler.

11.Okul Müdürü, okulda çalışan tüm personele eşit seviyede durmalı, adil davranmalı, karar verirken eşitlik ilkesinden ödün vermemelidir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- 1.AÇIKALIN, Aytaç**, Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara :1994.
- 2.AKGÜN, Ender**, Örgütlerde Çatışma Ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetimde Etkili Bir Araç Olarak yönetime Katılma, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul :1999.
- 3.AKÇAY, R. Cengiz**, Okul Yönetimi, Çanakkale :1996.
- 4.ANTONİONİ, Davit**, Relationship Between The Big Five Personality Factors And Conflict Management Styles. International Journal Of Conflict Management Styles, vol.9, n 4, 1998.
- 5.ATAKLI, Aylanur**, İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul : 1996.
- 6.AYDIN, Mustafa**, Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yolları, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal ve İdari Bilimler Fakültesi, Eğitim Bölümü Doçentlik Tezi, Ankara : 1979.
- 7.AYDIN, Mustafa**, Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara :1994
- 8.BALCI, Ali**, Örgütsel Gelişme, Pegem Yayıncılık, Ankara :1995.
- 9.BAŞARAN, İ. Ethem**, Yönetim, Gül Yayınevi, Ankara :1989.
- 10.BRALLIER, Lynn**, Transition And Transformation: Successfully Managing Stres. ,.Kingsport pres, 1982.
- 11.BAŞARAN, İ. Ethem**, Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayınevi, Ankara :1992.
- 12.BAYSAL, A. Can**, İşletmeciler İçin Davranış Birimleri, Avcıol Yayınevi, İstanbul :1996.
- 13.BUMİN, Birol**, İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Bizim Büro Yayınevi, Ankara : 1990.

- 14.BURSALIOĞLU, Ziya**, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, 11. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara : 2000.
- 15.CAN, Halil**, Organizasyon Ve Yönetim, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara :1994.
- 16.CEYLAN, Andan**, Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, Gebze Yük. Tek. Enst. Yayınları, Gebze : 1998.
- 17.CÜCELOĞLU, Doğan**, İnsan Ve davranış, 7.Baskı, remzi Kitabevi, İstanbul :1997.
- 18.ÇELİK, Vehbi**, Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi , Amme İdare Dergisi, Cilt:26, Sayı:2, Haziran 1993, ss.135-145.
- 19.DİNÇER, Ömer**, Örgüt geliştirme Teori Uygulama ve Teknikleri, İz Yayınları, İstanbul :1994.
- 20.DOĞAN, H. Zafer**, Rol Çatışması ve İşgören Sorunları, TODAİE Yayınları, Ankara : 1981.
- 21.DÖKMEN, Üstün**, Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık, İstanbul :1994.
- 22.ERDOĞAN, İlhan**, İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma Stres ve Çözüm Yolları, MESS Yayınları, Ankara :1990.
- 23.ERDOĞAN, İlhan**, İşletmelerde Davranış. İstanbul Üniversitesi, İşletme fakültesi, 1997.
- 24.ERDOĞAN, İrfan**, Eğitimde Değişim Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara :2004.
- 25.EREN, Erol**, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul:2000.
- 26.ERTEKİN, Yücel**, Stres Ve Yönetim, TODAİE Yayınları, Ankara :1993.
- 27.ERTÜRK, Mümin**, Yönetim ve Organizasyon, Beta, İstanbul :1998.

- 28.GÜMÜŞELİ, Ali İlker,** İzmir İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Arasındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara:1994.
- 29.GÜMÜŞELİ, Ali İlker,** İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki, İstanbul : 2001.
- 30.GÜRGEN, Haluk,** Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul :1997.
- 31.İPEK, Cemalettin,** Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları, Anı Yayıncılık, Ankara :2000.
- 32.KALKAN, Şevket,** Örgütlerde Kişilerarası Çatışmaların Çözüm Şekilleri, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Davranış Bilimleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi,1999.
- 33.KARİP, Emin,** Çatışma Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara :1999.
- 34.KILINÇ, Tanıl,** Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri. İşletme Fakültesi Dergisi, c.14, s.1, Nisan 1985.
- 35.KOÇEL, Tamer,** İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi , İstanbul:1999.
- 36.KORKMAZ, Mehmet,** Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetiminin Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara:1994.
- 37.KÖKNEL Özcan,** Zorlanan İnsan, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul : 1987.
- 38.ÖZDEMİR, Servet,** Eğitimde Örgütsel Yenileşme, Pegem Yayıncılık, Ankara :2000.
- 39.ÖZDEN, Yüksel,** Eğitimde Yeni Değerler, Pegem Yayıncılık, Ankara :2005.
- 40.ÖZDEN, Yüksel,** Öğrenme ve Öğretme, Pegem Yayıncılık, Ankara :2005.
- 41.ÖZDEN, Yüksel,** Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, Pegem Yayıncılık, Ankara :2005.

- 42.PORTER Donald, Applewhite Philip**, Studies İn Organizational Behavior and Managemen. İnternational Textbook company, 3. Baskı, 1968
- 43.RAHİM, M. Aflazur**, Managing Conflict İn Organizations, Ch:3, İntrapersonal Conflict, 1982.
- 44.RAHİM, M. Aflazur**, Managing Conflict İn Organizations, Ch:4, İntrapersonal Conflict, 1982.
- 45.ROBBİNS, Stephen P**, Örgütsel Çatışma Yönetimi, Çev, Bülent Himmetoğlu ve Alev Ergenç, Ege Ün. İ. Tic. Bil. Fak. Yayını, İzmir : 1997.
- 46.ROBBİNS, Stephen P**, Fundamentals Of Management ,Prentice Hall, 1989.
- 47.SCHEİN, Ergun**, Örgüt Psikolojisi, Çev, Mustafa Tosun TODAİE Yayınları, Ankara : 1978.
- 48.SCHLECHTY, Phillip C.**, Okulu Yeniden Kurmak, Çev, Yüksel Özden, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara : 2005.
- 49.ŞİMŞEK, M. Şerif**, Yönetim ve Organizasyon, [y.y.], Konya :1996.
- 50.ŞİŞMAN, Mehmet**, Öğretim Liderliği, Pegem Yayıncılık, Ankara :2004.
- 51.TAYMAZ, Haydar**, Okul Yönetimi. Pegem Yayınları, Ankara: 2000.
- 52.TULUNAY, Nihal**, Örgüt İçi Çatışmalar Ve Çatışma Çözüm Yöntemleri İle İlgili Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: 1990.
- 53.YATES, Aubrey**, Frustration and Conflict, London: Methuen&Co Ltd, 1992.
- 54.Türk Dil Kurumu Sözlüğü**, 1977.

EK 1 - ANKET UYGULANAN OKULLAR (KÜÇÜKÇEKMECE İLÇESİ)

- 1- Atakent 3. Etap İlköğretim Okulu
- 2- Sosyal Donatı İlköğretim Okulu
- 3- Cahit Zarifoğlu İlköğretim Okulu
- 4- Tüccar sanayiciler İlköğretim Okulu
- 5- Alaattin Keykubat İlköğretim Okulu
- 6- Yenimahalle İlköğretim Okulu
- 7- Hulusi Behçet İlköğretim Okulu
- 8- Sultan Murat İlköğretim Okulu
- 9- Halide Edip Adıvar İlköğretim Okulu
- 10- Mustafa Kemal Paşa İlköğretim Okulu
- 11- Kaya Sebati Tuncay İlköğretim Okulu
- 12-Türkiye Gazeteciler Cemiyeti İlköğretim Okulu
- 13- Öğretmen Yusuf Kardeş İlköğretim Okulu
- 14- Sefaköy 100. Yıl İlköğretim Okulu
- 15- Tahsin Bangoğlu İlköğretim Okulu
- 16- Zühtü Şenyuva İlköğretim Okulu
- 17- Taştepe İlköğretim Okulu
- 18- Göktürk İlköğretim Okulu
- 19- Bezirganbahçe İlköğretim Okulu
- 20- Remzi Yurtsever İlköğretim Okulu



T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ



27 Aralık 2005

SAYI : B.30.2.YTÜ.0.70.00.00-9000/6329
KONU : Anket (UFUK AYDIN)

İSTANBUL İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsünde "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" Yüksek Lisans öğrencilerinden **Ufuk AYDIN** İstanbul İli Küçükçekmece İlçesi (Atakent 3. Etap İÖÖ., Sosyal Donatı İÖÖ., Cahit Zarifoğlu İÖÖ., Tüccar Sanayiciler İÖÖ., Alaattin Keykubat İÖÖ., Yenimahalle İÖÖ., Hulusi Behçet İÖÖ., Sultan Murat İÖÖ., Halide Edip Adıvar İÖÖ., Kemalpaşa İÖÖ., Kaya Sebati Tuncay İÖÖ., Türkiye Gazeteciler Cemiyeti İÖÖ., Öğretmen Yusuf Kardeş İÖÖ., Sefaköy 100. Yıl İÖÖ., Tahsin Bongoğlu İÖÖ., Zühtü Şenyuva İÖÖ., Taştepe İÖÖ., Göktürk İÖÖ., Bezirganbahçe İÖÖ., Remzi Yurtsever İÖÖ.) İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlere uygulanmak üzere "İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMALARI ÇÖZÜMLEME STRATEJİLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI " ile ilgili anket çalışmasını Yüksek Lisans Tezi için yürütmek istemektedir.

Gerekli iznin verilmesini arz ederim.

Mine ÇAKALOZ
Genel Sekreter

EKİ: Anket Formu (2 sayfa)

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 218
Konu : Anket (Ufuk AYDIN)

18..Şubat 06

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.03.2003 tarih ve 2430 sayılı emri.
b) Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün 27.12.2005 tarih ve 6329 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans programı öğrencisi Ufuk AYDIN "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen Algıları" konulu anket çalışması uygulaması yapmak isteği ile ilgili İlgi yazı Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Adı geçen yukarıda belirtilen konuda, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile ve okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin yazılmaması kaydıyla, ekte onaylı ve mühürlü bulunan Ek: 4-4/a de bulunan bilgilerin ilimiz Ek-3'de isimleri bulunan okullarındaki okul Müdürlerine İlgi (a) Bakanlık emri esasları dahilinde uygulaması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Ömer BALIBEY
Millî Eğitim Müdürü

EKLERİ:
Ek-1. İLGI(b) yazı ve ekleri

OLUR
19.02.2006
AH SÖZEN
Vali a.
Vali Yardımcısı

EGİTİMİNE
%100
DENEYİM
4440632

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 2125261382
E-Mail : kultur34@meh.gov.tr Web : <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 230
Konu : Anket (Ufuk AYDIN)

15...02/2006

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne)

- İlgi: a) Valilik Makamının 13.02.2006 tarih ve 580/218 sayılı onayı.
b) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün ve 2430 sayılı emri.
c) Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 27.12.2005 tarih ve 6329 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ufuk AYDIN "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Öğretmen Algıları" konulu anket uygulaması yapma isteği İLGİ (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin İLGİ (a) Valilik Oluru doğrultusunda, İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


M. Hayri BİLİCİ
Müdür a.
Şube Müdürü

EKLER :
Ek-1. İLGİ (a) Valilik Oluru
Ek-2. Onaylı Anket soruları

AÇIKLAMA

Sayın Meslektaşım,

Bu anket, öğretmenlerin bakış açılarına göre ilköğretimde görev yapan okul müdürlerinin çatışmaları çözümü stratejilerine ilişkin davranışları hakkında bilgi edinmek amacıyla düzenlenmiştir. Sizden istenen bugüne kadarki öğretmenlik yaşantınızda ilköğretimde görev yapan okul müdürlerinin çatışmaları çözümü stratejilerine ilişkin davranışlarını, ilişik maddelerdeki tanımlanan durumlara ne ölçüde uygun olduğu, maddelerin karşılığındaki ölçeğin size uygun gelen seçeneğin altındaki kutucuğa bir çarpı işareti (X) koyarak belirtmenizdir.

Anketten elde edilen veriler sadece bu araştırma için kullanılacak, hiçbir kuruma ya da kişiye verilmeyecektir. Sizlerin anketleri açıklamalara uygun olarak tam ve doğru olarak doldurmanız, araştırmanın güvenilir sonuçlara ulaşmasının ön şartı olduğunu unutmayınız. Lütfen her maddeyi cevaplandırınız ve her madde için birden fazla işaret koymayınız.

Göstermiş olduğunuz ilgi ve değerli katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ufuk AYDIN
Yeditepe Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi
Tel:0.505 369 05 79

BÖLÜM I :TANITICI BİLGİLER

Tanıtıcı bilgilerden size uygun olanın başında bulunan () bölüme X koyarak işaretleyiniz.

1-ŞİMDİKİ GÖREVİNİZ

- () Sınıf Öğretmeni
() Branş Öğretmeni

2-CİNSİYETİNİZ

- () Erkek
() Bayan

3-YAŞINIZ

- () 25 ve Altı
() 26-35 Yaş
() 36-45 Yaş
() 46 ve Üstü

4-ÖĞRETMENLİK MESLEĞİNDEKİ HİZMET SÜRENİZ

- () 7 Yıl veya daha az
() 08-15 Yıl
() 16-23 Yıl
() 23 yıldan fazla

**BÖLÜM II: İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMALARI
ÇÖZÜMLEME STRATEJİLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI ANKETİ.**

Aşağıda ilköğretim okul müdürlerinin çatışmaları çözmeye çalışırken gösterdikleri bazı tutum ve davranış biçimlerine yer verilmiştir. Size göre okul müdürünüz aşağıda ki tutum ve davranışları ne sıklıkta göstermektedir? Durumu "Her Zaman", "Çoğu Zaman", "Ara Sıra", "Çok Seyrek", "Hiçbir Zaman" seçeneklerinden birini (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.Mutlaka bir seçeneği işaretleyiniz.

OKUL MÜDÜRÜNÜN DAVRANIŞ BİÇİMLERİ		UYGUNLUK ÖLÇEĞİ				
		Her Zaman	Çoğu Zaman	Ara Sıra	Çok Seyrek	Hiçbir Zaman
		5	4	3	2	1
1.	Karşılaştığı sorunlar karşısında çözüm önerileri sunar.	()	()	()	()	()
2.	Problemleri karşılıklı tartışma ve müzakere ortamında çözmeye çalışır.	()	()	()	()	()
3.	Sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.	()	()	()	()	()
4.	Ortak kararlara ulaşabilmek için öğretmenlerle işbirliği yapar.	()	()	()	()	()
5.	Sorunların çözümü için okulda demokratik bir ortam yaratır.	()	()	()	()	()
6.	Problemin çözümünde başarısız olduğunda vazgeçer.	()	()	()	()	()
7.	Sosyal ve Psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılamaya çaba gösterir.	()	()	()	()	()
8.	Karşılaştığı sorunlar karşısında ani kararlar verir.	()	()	()	()	()
9.	Sorunların çözümünde kendi lehine karar çıkarmak için bilgi, beceri ve yetkilerini kullanır.	()	()	()	()	()
10.	Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder.	()	()	()	()	()
11.	Karşılaştığı sorunların, zamanla çözüleceğini düşünerek, görmezden gelir.	()	()	()	()	()
12.	Öğretmenlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.	()	()	()	()	()
13.	Olumsuz duyguları önlemek için öğretmenlerle olan görüş ayrılıklarını gizler.	()	()	()	()	()
14.	Sorunun çözümünde kendi önerisini dayatmaz.	()	()	()	()	()
15.	Çatışmaya neden olan taraflara karşı adil davranır.	()	()	()	()	()
16.	Problemlerin çözümünde öğretmenlerin görüşlerini alır.	()	()	()	()	()
17.	Karşılaştığı sorunların çoğunu çözer.	()	()	()	()	()
18.	Kızgınlığını ve öfkesini kontrol eder.	()	()	()	()	()
19.	Sorunu mutlaka çözmeye çalışır.	()	()	()	()	()
20.	Çatışmayı yönetmekte yeterlidir.	()	()	()	()	()
21.	Uzlaşma için pazarlık yapar.	()	()	()	()	()
22.	İyi performans gösteren öğretmenleri ödüllendirir.	()	()	()	()	()
23.	Anlaşmazlıkları çözmek için ikna edici yollar bulur.	()	()	()	()	()
24.	Okulda karşılaşılan sorunların kaynağının, öğretmenler olduğunu düşünür.	()	()	()	()	()
25.	Herhangi bir sorun karşısında öğretmenleri rencide edici davranışlar sergiler.	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

Ufuk AYDIN

Kişisel Bilgiler :

Doğum Tarihi : 01.02.1971
Doğum Yeri : Şavşat
Medeni Durumu : Evli

Eğitim :

İlkokul 1975-1980 Şavşat Meşeli Köyü Çakıllı İlkokulu
Ortaokul 1981-1984 Artvin 50. Yıl Ortaokulu
Lise 1984-1988 Artvin Kâzım Karabekir Lisesi
Lisans 1993-1997 Ondokuz Mayıs Üniversitesi Amasya Eğitim
Fakültesi Sınıf Öğretmenliği
Yüksek Lisans 2004-D.E. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim
Dalı

Çalıştığı Kurumlar:

2005-Halen çalışıyor Küçükçekmece, Yenimahalle İlköğretim Okulu
Müdürü
2003-2005 Küçükçekmece, Yenimahalle İlköğretim Okulu
Müdür Yardımcısı
1997-2003 Küçükçekmece, Nasrettin Hoca İlköğretim
Okulu Öğretmeni