



T.C  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İLKÖĞRETİM OKULLARI MÜDÜRLERİNİN KENDİLERİNİN TARAF  
OLMADIKLARI ÇATIŞMALARI YÖNETME TARZLARI**

**Sevil SERTOK**

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

**İSTANBUL, 2006**

ISTANBUL  
2006



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

**İLKÖĞRETİM OKULLARI MÜDÜRLERİNİN KENDİLERİNİN TARAF  
OLMADIKLARI ÇATIŞMALARI YÖNETME TARZLARI**

**Sevil SERTOK**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman  
Prof. Dr. Cemil KIVANÇ**

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

**İSTANBUL, 2006**

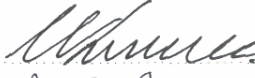
İlköğretim Okulları Müdürlerinin Taraf Almadıkları  
Gözetim Yönetme Tecrübesi

Serif SERTOK

Onay

Juri:

(Tez Danışmanı)

  
Prof. Dr. Cemil KIVANG

  
Yrd. Dç. Dr. Füsün AKOĞAĞ AYÇİBİN

  
Dr. Mustafa FARSAKOĞLU

Yüksek lisans tezi onay tarihi .../.../...

## İÇİNDEKİLER

### BÖLÜM 1.

<b>1.GİRİŞ</b> .....	1
1.1. Problem .....	2
1.2. Amaç .....	3
1.3. Kapsam .....	4
1.4. Önem .....	4
1.5. Sayıtlar .....	4
1.6. Sınırlılıklar .....	4
1.7. Tanımlar .....	5
1.8. Yöntem .....	6
1.9. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	6

### BÖLÜM 2.

<b>2.ÇATIŞMA ve ÇATIŞMA YÖNETİMİ</b> .....	8
2.1. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Yönelik Yönelik Yaklaşımlar.....	9
2.1.1. Geleneksel Görüş .....	9
2.1.2. Davranışsal Görüş .....	10
2.1.3. Etkileşimci Görüş .....	10
<b>2.2.ÇATIŞMA EVRELERİ</b> .....	11
2.2.1. Basit Farklılık .....	11
2.2.2. Anlaşmazlık .....	11
2.2.3. Uzlaşmazlık .....	12
2.2.4. Zıtlasma .....	12
2.2.5. Yasal Çekişme .....	12
2.2.6. Şiddet ve Kavga .....	13
<b>2.3.ÖRGÜTSEL ÇATIŞMALARIN NEDENLERİ</b> .....	15
2.3.1. Sınırlı Kaynaklar .....	17
2.3.2. İşler Arası Karşılıklı Bağımlılık .....	18
2.3.3. Uzmanlaşma ve Özel Amaçlar .....	19
2.3.3.1. Bölüm amaçlarındaki farklar .....	20
2.3.3.2. Örgütsel amaçların subjektif çalıştırılması .....	20
2.3.3.3. Zaman ufkundaki farklılıklar .....	21
2.3.3.4. Bilgi edinme ve göndermede farklılıklar .....	21
2.3.4. İletişime İlişkin Nedenler .....	21
2.3.5. Değişim ve Belirsizlik .....	22
2.3.6. Ödüllendirme Sistemi .....	23
<b>2.4.ÇATIŞMA TÜRLERİ</b> .....	23
2.4.1. Niteliğine Göre Örgütsel Çatışmalar .....	24
2.4.1.1. Fonksiyonel çatışma .....	24
2.4.1.2. Fonksiyonel olmayan çatışmalar .....	24
2.4.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Örgütsel Çatışmalar .....	24
2.4.2.1. Potansiyel çatışma .....	24
2.4.2.2. Algılanan çatışma .....	25
2.4.2.3. Hissedilen çatışma .....	25
2.4.2.4. Açık çatışma .....	25
2.4.3. Taraflarına Göre Örgütsel Çatışmalar .....	25
2.4.3.1. Birey içi çatışma .....	25

2.4.3.2. Bireyler arası çatışmalar .....	27
2.4.3.3. Bireyler ve gruplar arası çatışmalar .....	28
2.4.3.4. Gruplar arası çatışmalar .....	29
2.4.3.5. Örgütler arası çatışmalar .....	30
2.4.4.Örgüt İçindeki Yerine Göre Örgütsel Çatışmalar .....	30
2.4.4.1. Dikey çatışma .....	31
2.4.4.2. Yatay çatışma .....	31
2.4.4.3. Emir komuta- kurmay çatışması .....	31
2.4.5.Diğer Çatışma Türleri .....	31
<b>2.5. ÇATIŞMANIN SONUÇLARI</b> .....	<b>32</b>
2.5.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları .....	33
2.5.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları .....	33
<b>2.6. ÇATIŞMA YÖNETİMİ</b> .....	<b>34</b>
2.6.1.Çatışma Yönetiminde Eylem Basamakları .....	36
2.6.2. Çatışmayı Haber Veren Erken Uyarıcılar .....	37
2.6.3. Çatışma Yönetimini Etkileyen Faktörler .....	37
2.6.3.1. Toplumsal ve kültürel ortam .....	37
2.6.3.2.Çatışmanın konusunun niteliği .....	38
2.6.3.3. Tarafların katılımı .....	38
2.6.3.4. Tarafların birbirine yaklaşımı .....	39
2.6.3.5. Tarafların özellikleri .....	39
2.6.3.6. Yanlış yargılar ve algılar .....	39
<b>2.7. ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI</b> .....	<b>40</b>
2.7.1. Tümleştirme (Sorun Çözme) .....	41
2.7.2. Uzlaşma .....	42
2.7.3. Uyma .....	43
2.7.4. Kaçınma .....	43
2.7.5. Hükmetme .....	43
2.7.6. Geciktirme .....	45
2.7.7. İnandırma .....	45
2.7.8. Yumuşatma .....	45
2.7.9. Kura Çekme .....	45
2.7.10. Üçüncü Bir Tarafın Yargısı .....	45
2.7.11. Politik Yaklaşımlar .....	46
2.7.12. Oylama .....	46
2.7.13. Meşgul Etme .....	46
2.7.14. İletişimin Arttırılması .....	46
2.7.15. Güç Kullanma .....	47
2.7.16. Üstün Kararına Bırakma .....	47
<b>BÖLÜM 3</b>	
<b>3.YÖNTEM ve BULGULAR</b> .....	<b>48</b>
3.1. Evren ve Örneklem .....	48
3.2. Veri Toplama Araçları .....	49
3.3. <b>BULGULAR</b> .....	<b>50</b>
3.3.1. Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Tarzlarını Kullanma Dereceleri .....	55

3.3.2.Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Tarzlarını Etkili/Faydalı Bulma Dereceleri.....	57
3.3.3. Okul Müdürlerinin Demografik Özelliklerine Bağlı Davranışları .....	58
3.3.4. Öğretmenlerin Bireysel Özelliklerine Bağlı Algıları .....	72
3.3.5. Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Tarzları ve Bu tarzların Etkililik Dereceleri Arasındaki İlişki .....	87

#### **BÖLÜM 4**

<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....</b>	<b>89</b>
-----------------------------------	-----------

4.1. Sonuçlar .....	89
4.2. Öneriler .....	97

<b>EKLER .....</b>	<b>71</b>
--------------------	-----------

(Sarıyer İlçesi) İLKÖĞRETİM OKULLARI MÜDÜRLERİNİN KENDİLERİNİN TARAF OLMADIKLARI ÇATIŞMALARI YÖNETME TARZLARI	
---	--

Anketi .....	99
Rahim Organizational Conflifet Inventory –II (ROCI-II) .....	105

<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>107</b>
------------------------	------------

<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>109</b>
-----------------------	------------

#### **ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 2.1 Çatışma süreci .....	13
Şekil 2. 2 Rol tanımları, rol davranışı ve rol beklentisi sonucu ortaya çıkan algılama farklarının analizine ilişkin model .....	17
Şekil 2. 3 Hangi faktörler bireysel çatışmayı doğurur? .....	26
Şekil 2. 4 Hangi faktörler bireyler arası çatışmayı doğurur? .....	27
Şekil 2. 5 Hangi faktörler birey ve grup arasındaki çatışmayı doğurur? .....	28
Şekil 2. 6 Hangi faktörler gruplar arası çatışmayı doğurur? .....	29
Şekil 2. 7 Örgütsel performansın derecesi .....	30
Şekil 2. 8 Çatışma düzeyinin verimliliğe etkisi .....	32
Şekil 2. 9 Örgütsel çatışmayı yönetme süreci .....	35
Şekil 2.10 Çatışma döngüsü .....	40
Şekil 2.11 Çatışma yönetim stratejileri modeli .....	41

#### **TABLolar LİSTESİ**

Tablo 2.1 Çatışmanın aşamaları .....	14
Tablo 2.2 Çatışma kaynakları .....	15
Tablo 2.3 Çatışmaya ilişkin yanlışlar ve gerçekler .....	32
Tablo 2.4 Çatışmayı çözme ile çatışma yönetimi arasındaki farklar .....	35
Tablo 2. 5 Çatışma yönetim stratejilerinin kullanmanın uygun olduğu ve uygun olmadığı durumlar .....	44
Tablo 3. 1 Okul müdürleri ve öğretmenlerin cinsiyetlere göre dağılımı .....	51
Tablo 3.2 Okul müdürleri ve öğretmenlerin yaşlara göre dağılımı .....	51

Tablo 3.3 Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin kıdeme göre dağılımı .....	52
Tablo 3. 4 Okul müdürleri ve öğretmenlerin eğitim durumuna göre dağılımları .....	52
Tablo 3.5 Okul müdürleri ve öğretmenlerin çatışma eğitimi alma durumları .....	53
Tablo 3.6 Okul müdürleri ve öğretmenlerin çatışma eğitimi aldıkları yerler .....	54
Tablo 3.7 Okul müdürleri ve öğretmenlerin çatışma eğitimi alma istekliliği .....	54
Tablo 3.8 Okul müdürleri ve öğretmenlere göre çatışma yönetimi tarzları ile ilgili davranış frekansları .....	56
Tablo 3.9 Okul müdürleri ve öğretmenlere göre çatışma yönetimi tarzlarının etkili/faydalı olma durumu .....	57
Tablo 3.10 Okul müdürlerinin yaşlara göre çatışma yönetimi tarzlarını uygulama derecelerine ilişkin frekans yüzdeleri, aritmetik ortalama ve anlamlılık düzeyleri ....	58
Tablo 3.11 Okul müdürlerinin cinsiyete göre çatışma yönetimi tarzlarını uygulama derecelerinin frekans yüzdeleri ve aritmetik ortalamaları .....	60
Tablo 3.12 Okul müdürlerinin eğitim durumlarına göre çatışma yönetimi tarzlarını uygulama derecelerinin frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri.....	61
Tablo 3.13 Okul müdürlerinin çatışma eğitimi alma durumlarına göre çatışma yönetimi tarzlarını uygulama derecelerinin frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri .....	64
Tablo 3.14 Okul müdürlerinin yaşına göre çatışma yönetimi tarzlarını etkili/faydalı bulma algılarının frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri....	66
Tablo 3.15 Okul müdürlerinin cinsiyetine göre çatışma yönetimi tarzlarını etkili/faydalı bulma algılarının frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri ...	67
Tablo 3.16 Okul müdürlerinin eğitim durumlarına göre çatışma yönetimi tarzlarını etkili/faydalı bulma algılarının frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri .....	68
Tablo 3.17 Okul müdürlerinin çatışma eğitimi alma durumlarına göre çatışma yönetimi tarzlarını etkili/faydalı bulma algılarının frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri .....	70
Tablo 3.18 Öğretmenlerin yaşına göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzlarına ilişkin algılarının frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri ...	73
Tablo 3.19 Öğretmenlerin cinsiyetine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzlarına ilişkin algılarının frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri .....	75
Tablo 3.20 Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzlarına ilişkin algılarının frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri .....	76
Tablo 3.21 Öğretmenlerin çatışma eğitim alma durumlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzlarına ilişkin algılarının frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri .....	78
Tablo 3. 22 Öğretmenlerin yaşına göre çatışma yönetimi tarzlarını etkili/faydalı bulma algılarının frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri .....	80
Tablo 3. 23 Öğretmenlerin cinsiyetine göre çatışma yönetimi tarzlarını etkili/faydalı bulma algılarının frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri ...	81
Tablo 3. 24 Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre çatışma yönetimi tarzlarını etkili/faydalı bulma algılarının frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri .....	82



Tablo 3.25 Öğretmenlerin çatışma eğitimi alma durumlarına göre çatışma yönetimi tarzlarını etkili/faydalı bulma algılarının frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri .....	85
Tablo 3.26 Okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzları ile bu tarzların etkililik dereceleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon değerleri .....	87
Tablo 3.27 Öğretmen algılarına göre çatışma yönetimi tarzları ile bu tarzların etkililik dereceleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon değerleri .....	87

### **GRAFİKLER LİSTESİ**

Grafik 3.1 Okul müdürleri ve öğretmenlerin cinsiyetlere göre dağılımı .....	51
Grafik 3.2 Okul müdürleri ve öğretmenlerin yaşlara göre dağılımı .....	51
Grafik 3.3 Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin kıdeme göre dağılımı .....	52
Grafik 3. 4. Okul müdürleri ve öğretmenlerin eğitim durumuna göre dağılımları .....	53
Grafik 3.5 Okul müdürleri ve öğretmenlerin çatışma eğitimi alma durumları .....	53
Grafik 3.6 Okul müdürleri ve öğretmenlerin çatışma eğitimi aldıkları yerler .....	54
Grafik 3.7 Okul müdürleri ve öğretmenlerin çatışma eğitimi alma istekliliği .....	55

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasından sonuçlandırılmasına kadar her aşmasında değerli fikir ve katkılarından yararlandığım danışmanım Sayın Prof. Dr. Cemil KIVANÇ'a teşekkür ederim.

Anketlerin analizi aşamasında önerileriyle beni yönlendiren ve destekleriyle yardımcı olan Orman Mühendisi Dr. Hikmet ÖZTÜRK'e teşekkür ederim.

Sevil SERTOK

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerinin taraf olmadıkları ancak bir çözüm bulmak zorunda oldukları uyuşmazlıklarda hangi yöntemi izlediklerini ve uyguladıkları yöntemin etkili ve yararlı oluşuna yönelik algılarını belirlemektir.

Araştırma verileri İstanbul İli Sarıyer İlçesi'ndeki ilköğretim okullarında görevli 35 müdür ile 5 okuldan seçilen 141 kişilik öğretmen grubuna anket uygulama yoluyla toplanmıştır. Rahim tarafından geliştirilen 28 maddelik anket 26 madde haline getirilerek uygulanmıştır. Elde edilen veriler ki kare yöntemiyle analiz edilerek çözümlenmiş ve raporlaştırılmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre;

Okul müdürleri ve öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri kendilerinin taraf olmadıkları ancak müdahale etmek ve çözmek zorunda oldukları çatışmalarda uygulama sıklığı sırasına göre tümleştirme, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma tarzlarını kullanmaktadırlar.

Okul müdürleri, tümleştirme, uyma ve uzlaşma tarzlarını “çoğunlukla”; hükmetme ve kaçınma tarzlarını ise “ara sıra” uygulamaktadırlar. Öğretmen algılarına göre müdürleri hükmetme, tümleştirme, uyma ve uzlaşma tarzlarını “çoğunlukla”; kaçınma tarzını “ara sıra” olarak uygulamaktadırlar.

Okul müdürleri ve öğretmenlere göre çatışma yönetimi tarzlarının uygulanışı ile bu tarzların etkililik dereceleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, Uyuşmazlık, Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetimi Tarzları, Tümleştirme, Uyma, Uzlaşma, Kaçınma, Hükmetme, Problem Çözme

## ABSTRACT

The present research is intended to find out the approaches adopted by 8-year primary school principals in disputes where they are not a party but responsible for finding a solution and what they think about the efficiency and benefits of their approaches.

The questionnaire used in the study has been adapted from the Rahim Organizational Conflict Inventory developed by M. Aflazur Rahim. The research data have been collected from 35 8-year primary school principals and 141 selected teachers from 5 schools in Sarıyer, Istanbul by means of questionnaires. The research revealed the following:

According to the perceptions of the principals and teachers, principals adopt the following approaches, in order of frequency, in conflicts where they are not a party but responsible for intervening and finding a solution: integration, acceptance, compromise, domination and avoidance.

Principals adopt the approaches “integration”, “acceptance” and “compromise” “in most cases”; and “domination” and “avoidance” only “occasionally”. According to the perceptions of the teachers, the principals adopt the approaches “domination”, “integration”, “acceptance” and “compromise” in most cases, and “avoidance” only “occasionally”.

Principals and teachers alike think that there is a direct relation between the ways these conflict management methods are applied and their degree of efficiency.

**Key words:** Conflict, dispute, conflict management, approaches in conflict management, integration, acceptance, compromise, avoidance, domination, problem solving.

## BÖLÜM 1

### GİRİŞ

Günümüzde çatışma kavramı, örgütlerin kaçınılmaz bir niteliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Çatışmanın çeşitli yazarlar tarafından yapılmış değişik tanımları bulunmakla birlikte, davranış bilimciler tarafından kabul edilen ortak özellik, taraflar arasında bir uyumsuzluğun olmasıdır.

Çatışma kavramı ile tartışma ve kavga kavramları karıştırılmakta, çatışma kavramı kavga, silahlı çarpışma gibi çağrışımlar yapmaktadır. İngilizce’de “conflict” biçiminde kullanılan kavram Türkçe’de kavgayı, şiddeti, çarpışmayı çağrıştıran çatışma şeklinde kullanılmaktadır. Bu Yüksek Lisans Tezi’nde ‘çatışma’ yerine daha doğru olduğu düşünülerek ‘uyumsuzluk’ kelimesinin kullanılması tercih edilmiştir. Ancak bu güne kadar yapılan çalışmalarda ‘çatışma’ kelimesi kullanıldığından bir kavram kargaşası yaratmamak amacıyla burada da aynı kavram kullanılmıştır.

Bir eğitim örgütü olan okullarda çatışmalar çok yönlü olarak sürekli yaşanmaktadır. Bu çatışmalar; öğrencilerin kendi aralarındaki çatışmaları; öğrenci öğretmen arasındaki çatışmalar; öğretmenlerin kendi aralarında yaşadıkları bireyler arası veya gruplar arası çatışmalar; okul çalışanlarının velilerle yaşadıkları çatışmalar; öğretmenlerin ve diğer personelin yöneticilerle yaşadıkları çatışmalar; okul yöneticilerinin üst makamlarla yaşadıkları çatışmalar şeklinde kendini göstermektedir. Okul ortamında yaşanan çatışmalar, bu ortamda bulunan her bireyin performansı üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yapmaktadır.

Okul müdürleri, okulun tüm idaresinden birinci derecede sorumlu olduklarından; kendisi taraf olmasa da okul ortamında oluşan uyumsuzlukları üçüncü taraf olarak çözmek zorundadır. Aksi halde çatışma derinleşecek veya okul müdürüne yönelebilecektir. Yani okul müdürü, kendisi taraf olmasa da çözemediği bir çatışma sonunda oluşacak yeni bir çatışmanın tarafı olabilir.

Çatışmaların olumsuz sonuçlarından yalnızca okul çevresinin değil toplumun hatta toplumun geleceğinin de olumsuz etkileneceği gerçeği birçok örneklerle de doğrulanmıştır. Geleceğimiz olan gençleri yetiştiren eğitim çalışanlarının (yöneticiler,

öğretmenler ve diğer personel) çatışma yönetimi konusunda donanımlı olması hem toplumun geleceği hem de etkili okulun oluşturulması açısından son derece önemlidir.

Çatışmalar iyi yönlendirildiklerinde;

- Bireylerin yaratıcılıklarını güçlendirmek,
- Tarafsız kalanların düşüncelerini açıklamalarını sağlamak,
- İletişimi artırmak,
- Bireylerin ilgilerini yeni alanlara yöneltmek,
- Yeni ve üstün fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamak suretiyle olumlu işlevsel sonuçlar doğurabileceklerdir.

İyi yönetilmediklerinde ise;

- İş görenlerin ruh sağlıklarının bozulması,
- Örgüt amaçlarından sapmalara ve zaman israfına yol açarak örgüt etkinlik ve verimliliğini de düşürebilir.

Bu nedenle çatışma yönetimi, yalnızca çatışmanın nedenlerinin ortaya çıkarılması, önlenmesi ve çözümlenmesinde ibaret değildir. Örgütlerde verimlilik ve kalitenin artırılması için, çatışmanın bazı işlevsel sonuçlarından yararlanılması ve kontrollü olarak teşvik edilmesi de önem taşımaktadır.

### **1.1. Problem**

Çatışma, kişiler ve grupların kendi içinde ve birbirleri arasındaki anlaşmazlık, farklılık veya uyuşmazlıkları açıkça gösteren bir etkileşim durumudur. Okullarımız, kişisel farklılıkların, yapı ve işleyişten kaynaklanan farklılıkların, amaca ulaşma yollarındaki farklılıkların, algı farklılıkları gibi birçok farklılığın bir arada yaşandığı yerlerdir. Bu nedenle okullarda, öğretmenler arasında; öğretmenlerle yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında; okul çalışanları (yöneticiler, öğretmenler, hizmetliler) ile öğrenciler ve veliler arasındaki çatışmalar (uyuşmazlıklar) kaçınılmazdır.

Farklılıkları ve onların doğurduğu çatışmaları, okulun amaçlarını gerçekleştirecek biçimde birleştirme ve yönetmede de okul müdürünün davranışları asıl belirleyici

olmaktadır. Okul müdürleri çatışmayı, okulun amaçlarına uygun ve verimliliği arttıracak Şekilde özbilmeli veya yönetebilmelidir. Bunun gerçekleşmesi için eğitimcilerin çatışma yönetimi konusunda donanımlı olması gerekmektedir.

## 1.2. Amaç

Bu araştırmada ilköğretim okulu müdürleri kendilerinin taraf olmadıkları uyuşmazlıkları çözmede doğru buldukları yöntemi uygularlar hipotezinden yola çıkılarak; ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerinin taraf olmadıkları ancak bir çözüm bulmak zorunda oldukları uyuşmazlıklarda hangi yöntemi izlediklerinin ve uyguladıkları yöntemin etkili ve yararlı oluşuna yönelik algıları incelenmektedir.

Bu araştırmada ana amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Müdürlerin kendilerinin taraf olmadıkları çatışmalarda, tümleştirme, kaçınma, hükmetme, uyma ve uzlaşma tarzlarını kullanma dereceleri nedir?
2. Müdürlere ve oğretmenlere göre, hükmetme, kaçınma, tümleştirme, uyma ve uzlaşma tarzlarından her birine ait davranışların etkili/ faydalı bulunma durumu nedir?
3. Okul müdürlerinin, kullandıkları çatışma yönetim tarzları; eğitim durumu, cinsiyeti, yaşı, kıdemi ve çatışma yönetimi eğitimi alma durumuna göre değişiklik göstermekte midir?
4. İlköğretim okulu müdürlerinin, çatışma yönetimine yönelik davranışları etkili/faydalı bulma durumu, cinsiyeti, yaşı kıdemi ve çatışma yönetimi eğitimi alma durumuna göre değişiklik göstermekte midir?
5. Oğretmenlerin, eğitim durumu, cinsiyeti, yaşı ve kıdemi çatışma yönetimi eğitimi alma durumuna göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi tarzlarına yönelik algılarında değişiklik göstermekte midir?
6. Oğretmenlerin, çatışma yönetimine yönelik davranışları etkili/faydalı bulma durumu, cinsiyeti, yaşı kıdemi ve çatışma yönetimi eğitimi alma durumuna göre değişiklik göstermekte midir?

### **1.3. Kapsam**

Temel amaç doğrultusunda, İstanbul ili Sarıyer ilçesinde bulunan 37 resmi ilköğretim okulu müdürünün ve 5 resmi ilköğretim okulu müdür yardımcısı ve öğretmenlerinin, cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim durumu ve çatışma yönetimi eğitimi alış durumlarına göre çatışma yönetimi stillerine ve bu stillerin etkili ve faydalı oluşlarına yönelik algılarındaki değişiklikler incelenmektedir.

### **1.4. Önem**

Bu araştırmayla elde edilecek bulguların okul müdürlerinin;

- Okullardaki uyuşmazlıklarda kullandıkları çatışma yönetimi tarzlarına,
- Bu tarzların etkililik ve faydalılık durumlarına
- Çatışma yönetimi eğitimi almanın çatışma yönetimi üzerindeki etkilerine ilişkin olarak

Milli Eğitim Bakanlığı yetkililerine, bu konuda yapılacak hizmet içi eğitimlere veri tabanı oluşturacağı ve araştırmacılara bilimsel kaynak olacağı umulmaktadır.

### **1.5. Sayıtlar**

İlköğretim okulu müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin anketlere verdikleri yanıtlar, gerçek algılarını yansıtmaktadır.

### **1.6. Sınırlılıklar**

1. Araştırma kapsamına alınan okullar İstanbul ili Sarıyer ilçesi ile sınırlıdır. Anketler Sarıyer ilçesinde bulunan 37 ilköğretim okul müdürü ve 5 ilköğretim okulu müdür yardımcısı ve öğretmenlerine uygulanmıştır.
2. Araştırmada test edilecek çatışma yönetimi stilleri tümleştirme, hükmetme, kaçınma, uyma ve uzlaşma olarak sınırlandırılmıştır.



## 1.7. Tanımlar

**Çatışma:** Bireyler arası ilişkilerde çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlasma, uyuşmazlık durumudur.

**Çatışma Yönetimi:** Çatışmanın örgüt içindeki yıkıcı etkisini azaltarak veya ortadan kaldırarak çatışmayı verimi arttırıcı bir unsur haline dönüştürme sürecidir.

**Çatışma Yönetimi Tarzı:** Çatışma durumlarında bireylerin belli davranış modelleri doğrultusunda kendilerini ifade etme eğilimleridir.

**Tümleştirme:** Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına yüksek ilgisi olduğu durumlarda kullanılan çatışma yönetim tarzıdır.

**Ödün Verme:** Taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkmasıyla kendi ilgi ve ihtiyaçlarından vazgeçmesi durumunda kullanılan çatışma yönetim tarzıdır.

**Hükmetme:** Taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını ön planda tutarak karşı tarafın kazanmasını engellemek amacıyla baskı yapma yoluna başvurduğu çatışma yönetim tarzıdır.

**Kaçınma:** Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin düşük olduğu durumlarda kullanılan çatışma yönetim tarzıdır.

**Uzlaşma:** Tarafların kabul edilebilir bir çözüm için karşılıklı ödün vermeyi kabul ettikleri durumlarda kullanılan çatışma yönetim tarzıdır.

**İlköğretim Okulu:** 7–14 yaş grubundaki çocuklar için eğitim programının uygulandığı okullardır. İlköğretim okulları 2 kademedен oluşur ve ilköğretim okullarında kesintisiz eğitim verilir (Taymaz,2000).

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

## 1.8. Yöntem

Araştırmada, okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarının ve uyguladıkları tarzın etkili/faydalı bulma durumlarının belirlenmesinde genel tarama modeli kullanılmıştır. Okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin demografik özellikleri ile çatışma yönetimi tarzları ve etkili/ faydalı bulma durumlarının ilişkisinin belirlenmesinde ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Çatışma yönetim tarzlarının demografik değişkenlere göre uygulanma yoğunluğunu ve etkililik derecesini belirlemek için ki kare analiz yönetimi kullanılmıştır. Analizlerde SAS 9.1 programında Catmod prosedürü uygulanmıştır.

Çatışma yönetimi tarzları ile bu tarzların etkililik durumunu arasındaki korelasyon analizi sonuçları değerlendirilmiştir.

## 1.9. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Çatışma konusunda yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu yöneticilerle çalışanlar arasındaki çatışmaları, bu çatışmaların nedenlerini, yöneticilerin çatışma yönetim biçimlerini ve çatışmanın etkilerini incelemeye yöneliktir.

Mustafa Aydın'ın 1979 yılında yaptığı araştırma “Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yolları” başlığını taşımaktadır. Örgütlerde görevli personel arasında sosyal, ekonomik ve psikolojik doygunluk açısından farklılıklar, görev ve yetkilerdeki belirsizlik ve emirler arasındaki tutarsızlıklardan kaynaklanan sorunların belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü'nde hiyerarşinin ayırıcı niteliklerinin, hiyerarşik gruplar arasında çatışmaya yol açabilecek koşulların belirtisi olduğu ileri sürülmüştür.

Gümüşeli'nin (1994) “İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri” konulu araştırmasında, müdür ve öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini hangi derecede kullandıkları araştırılmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin tümleştirme stilini “her zaman”, ödün verme ve kaçınma stillerini “ara sıra”, hükmetme stilini “az”,

uzlaşma stilini “ çoğunlukla” kullandıkları belirlenmiştir. Öğretmenlerin ise kendileri ile aralarında çıkan çatışmaları yönetmede okul müdürlerinin tümleştirme ve uzlaşma stillerini “çoğunlukla”, ödün verme ve kaçınma stillerini “ara sıra”, hükmetme stilini “az” derecede kullandıklarını algıladıkları sonucuna varılmıştır.

Tulunay (1990) tarafından yapılan araştırmada yöneticilerin uzlaşma, yatıştırma, zorlama ve problem çözme yöntemlerini daha fazla uyguladıkları, kaçınma yöntemine önem vermedikleri saptanmıştır.

Bir başka araştırmada Akça (2004) hastane yöneticilerinin ve çalışanlarının yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları, meslek grupları, çalıştıkları bölüm, hastanedeki hizmet süreleri ve toplam hizmet süreleri ile çatışmanın nedenleri ve çatışmanın yönetim yöntemleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda hastane yöneticilerinin çalışanlarıyla yaşadıkları çatışmaların nedenlerinin yaş, cinsiyet, meslek grupları ve çalıştıkları bölüm değişkenlerinden etkilendiği sonucuna varılmıştır. Hastane yöneticilerinin çalışanlarıyla yaşadıkları çatışmaları yönetim yöntemleri ile eğitim durumları, meslek grupları, çalıştıkları bölüm ile arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Hastane yöneticilerinden eğitim durumları lisans ve üstü olanların meslektaşlarıyla yaşadıkları çatışmaları yönetmede problem çözme yöntemini tercih ettikleri saptanmıştır.

## BÖLÜM 2

### 2.ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma, en genel tanımıyla, çıkarlar, fikirler arasındaki derin karşıtlıktır. Güdülenimleri ya da amaçları, karşılıklı olarak, az ya da çok bağdaşmaz olan bireylerde ya da gruplarda ortaya çıkan durum çatışma olarak tanımlanır.

Felsefede çatışma, çelişik olan karşıt güçlerin itişmesidir. Atom çekirdeği, küçük bir kum tanesi, dalındaki elma, insan bilinci, insanlar arasındaki ilişkilerden meydana gelen toplum, yıldızlar ve hepsinin bütünlüğü olan evren çatışmalarla gelişir (Hançerlioğlu). Her çatışma sürecinde iki uç hem birleşme, hem çatışma halindedir. Ancak birleşmenin geçici, çatışmanın kalıcı olması nedeniyle karşıtların birliğinde temel olan çatışmadır.

Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele ederler. Bu yaşam mücadelesinde çatışmaları da kaçınılmazdır. İnsanlar için de çatışma, fizyolojik ve sosyo-psikolojik gereksinimlerinin tatminine engel olan sıkıntıların getirdiği gerginlikler sonucu gerçekleşir.

Bennis ve arkadaşları çatışma sözcüğünün, şiddet, yok etme, insanlıktan uzaklaşma, barbarlık, uygar düzeyde kontrolün kaybedilişi ve us-dışılık gibi özellikleri gösterdiği gibi macerayı, yeniliği, açıklamayı, gelişmeyi, yaratmayı ve diyalektik düşünmeyi de içerdiğini söylerler. Elton Mayo çatışmayı bir kötülük, toplumsal becerilerin yokluğunun belirtisi olarak değerlendirir (Can, 2002).

En basit sevme ya da nefret olayından, iki kişi arasındaki anlaşmazlıklar, gruplar arası rekabet, grev ve ülkeler arası uyuşmazlıkların hepsi çatışma örnekleridir. Aynı seçenekler üzerinde birleşmemek ya da anlaşmamak; kişiler arası, gruplar arası, örgütler arası, ülkeler arası çatışmaların kaynağıdır. Aynı şekilde grup içinde, gruplar ve bölümler arasında, hatta birer açık sistem olarak çevreyle sürekli ilişkide olan örgütler ve toplumlar arasında aynı seçenekler üzerinde her zaman uyum sağlamak olanak dışı olduğundan, hangi düzeyde olursa olsun çatışma kaçınılmazdır (Can, 2002).

İki ya da daha fazla kişinin çabasını gerektiren, bir amacın gerçekleştirilmesi için kurulan örgütlerde de bireysel ve grupsal farklılıkların ürünü olan çatışma kaçınılmazdır. Bir örgütte çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 2001). Örgütlerde çatışmanın bir nedeni de karar verme mekanizmasındaki çöküntü veya sistemin işleyişindeki bozukluklardır.

Özellikle işletme örgütlerinde karşımıza çıkan çatışmalı durumların, verimlilik ve üretkenliğin maksimum düzeyde tutulması; huzurlu, güvenli ve açık çalışma ikliminin sağlanabilmesi; işe ve diğer çalışanlara karşı iyi ilişkilerin korunabilmesi gibi pek çok amaçtan ötürü iyi bir analize tabi tutulması gerekir. Çatışmaların ortaya çıkış nedenleri açıkça teşhis edilerek örgüt çıkarlarına en uygun durumu sağlayacak şekilde, çatışmadan kaçınma ya da destekleme yollarına gidilmelidir.

Doğanın gereği ve kaçınılmaz olan çatışmaların yapıcı bir şekilde çözülebilmesi ancak toplumda ve örgütlerde çatışma çözme anlayışının oluşturulmasıyla gerçekleşebilir. Başta okullar olmak üzere tüm örgütlerde, çatışma yönetme bilgi ve becerilerini sürekli geliştirmeye yönelik bilinçli ve kararlı bir çaba içine girilmelidir.

## **2.1. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Yönetsel Yaklaşımlar**

Örgütsel çatışma yaklaşımları klasik (geleneksel) yaklaşımlar, neo-klasik (davranışsal) yaklaşımları ve modern (etkileşimci) yaklaşımlar olmak üzere üç grupta toplanmaktadır.

### **2.1.1. Geleneksel görüş**

Çatışma konusundaki ilk yaklaşımlarda, çatışmanın kötü olduğu varsayılmış, çatışmalar olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Olumsuz anlamını pekiştirmek için şiddet, yıkım ve mantıksızlık gibi terimlerle eş anlamlı kullanılmıştır. Dolayısı ile çatışmanın önlenmesi gerekmektedir. Bu görüş 1930'larda ve 1940'larda grup davranışı hakkında egemen olan tutumlarla uyumluydu. Geleneksel görüşü savunanlar yapılan araştırmalardan elde ettikleri bulgulara göre çatışmanın, zayıf iletişimin, insanlar arasında açıklık ve güven olmamasının, yöneticilerin çalışanların gereksinme ve isteklerine duyarlı olamamasının işlevsel olmayan sonucu olduğuna karar vermişlerdir.

Tüm çatışmaların kötü olduğu görüşü, çatışmayı yaratan kişilerin davranışlarını incelemede basit bir yaklaşım sunar. Çatışmaların hepsinden kaçınılacağı için dikkatimizi sadece çatışmanın nedenlerine yöneltmek ve grup ile örgüt performansını geliştirmek için bu kötü işleyişleri düzeltmek gerekmektedir.

Geleneksel (klasik) yönetim anlayışı çatışmanın önlenmesi ya da bastırılması için yetkilerin açık ve net olarak tanımlandığı, iş bölümünün sağlandığı, hiyerarşik yapıya sahip mekanik bir örgüt reçetesi sunmaktadır (Karip, 2003).

### **2.1.2. Davranışsal Görüş**

Çatışmanın tüm grup ve örgütler için doğal bir oluşum olduğu fikrindedir. Çatışma kaçınılmaz olduğu için davranışsal okul, çatışmanın kabul edilmesi taraftarıdır. Onlar çatışmanın varlığını şu mantıkla açıklamaktadırlar; çatışma ortadan kaldırılamaz ve çatışmanın örgütün performansına fayda sağlayabileceği zamanlar bile vardır. Bu görüş 1940'lardan 1970'lerin ortalarına kadar etkili olmuştur.

Bennis ve arkadaşları çatışmanın örgütteki bireyler ve gruplar arası ayrılaşmadan kaynaklandığını, çatışmanın ortadan kaldırılmasının bireyler ve gruplar arasındaki bu ayrımın yok edilmesi anlamına geleceğini, bunun da örgütsel ortamda olanaksız olduğunu ileri sürmektedirler (Aydın, 1984).

Geleneksel görüş, çatışmanın ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesi için örgütün teknik yapısında değişiklikler ve emir komuta zincirinde düzenlemeler yapmak gerektiğini savunur. Davranışsal görüş ise çatışmanın ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesi için, örgütün toplumsal yapısında değişiklikler ve örgütteki bireylerin ve grupların uyumlu hale getirilmesi gerektiğini savunur.

### **2.1.3. Etkileşimci Görüş**

Çatışma hakkında şu anki görüş etkileşimci perspektiftir. Bu yaklaşım çatışmayı kabul etmektedir. Etkileşimci yaklaşım uyumlu, barışçıl, sakin ve işbirliği içindeki grubun değişme ve yenilik gereksinmelerine karşı durağan, kayıtsız ve tepkisiz olacağı görüşüne dayanarak çatışmayı teşvik etmektedir. Bu yaklaşımın en büyük katkısı grup liderlerinin asgari düzeyde grubu uyanık, öz eleştiri yapabilen ve yaratıcı tutabilecek

düzeyde çatışma sürdürmeleri için teşvik etmesidir. Davranışçı görüşten şu hususlarda ayrılır;

- Çatışmanın kaçınılmazlığını kabul eder.
- Karşı koymayı açıkça destekler.
- Çatışma yönetimini, güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde tanımlar.
- Çatışmaların yönetimini, yöneticilerin temel sorunu olarak görür.

## **2.2.ÇATIŞMA EVRELERİ**

Hendricks'e göre çatışmalar üç evredir. Birinci evre, günlük rutin problemlerdir ve çoğu zaman müdahale gerektirmez. İkinci evrede taraflar arasında zıtlasmalar çoğalır. Üçüncü evrede ise, taraflar kazanmaktan çok diğerine zarar vermeye çalışır, fiziksel veya psikolojik şiddet uygulanabilir ya da taraflar karşılıklı olarak duyarsızlaşabilir.

Keltner ise çatışma aşamalarını basit farklılıktan şiddete uzanan bir yelpaze biçiminde altı aşamalı olarak tanımlamaktadır. Çatışma aşamaları, çatışmanın yoğunluk derecesine sınıflanmış ve temelde herhangi bir kutuplaşma ifade etmeyen farklılıkların anlaşmazlığa, uzmanlaşmaya, zıtlasmaya, yasal çekişmeye ve şiddete dönüşebileceği varsayılmıştır (Karip, 2003).

### **2.2.1. Basit Farklılık**

Basit farklılık aşamasında uyuşmazlıklar, günlük işlerde küçük değişiklikler ya da var olan durumda bir tarafın değişiklik yapmak istemesi sonucu çıkar. İstek ve çıkarlar her iki taraf içinde vazgeçilmez değildir. Uyuşmazlık, genellikle anlayış ve işbirliği içinde çözülebilir. Ancak, basit farklılıklar olarak görülen çatışmanın arkasında gizlenen ciddi problemler varsa, çatışma daha üst evrelere taşınabilir.

### **2.2.2. Anlaşmazlık**

Bu aşamada tarafların uyuşmazlığı daha belirgin hale gelir. Tarafların çıkarları ve gereksinimleri kutuplaşmaya dönüşür. Taraflar karşılıklı uzlaşma yerine karşı tarafa

isteklerini kabul ettirebilmek için gerekçeler ve kanıtlar aramaya çalışır ve ortak çözüm yerini pazarlığa bırakabilir. Taraflar arasında sorunun çözümlenmemesi halinde ya bir üçüncü tarafın arabuluculuğu ve uzlaştırması ile kriz aşılır ya da çatışma daha üst aşamalara taşınır (Karip, 2003).

### **2.2.3. Uzlaşmazlık**

Taraflar arasında kutuplaşma netleşir ve çoğu kez çatışma ilk olarak bu aşamada ortaya çıkar. Taraflar arasındaki ilişkiler gergindir ve karşıtlık ön plandadır. Pazarlıkta düşmanca duygularla kazan kaybet tutumu ağırlıktadır. Çatışma çözümleninceye kadar taraflar arasında etkileşimi sağlamak amacıyla yansız üçüncü bir tarafın arabuluculuğuna başvurulabilir.

Çatışma tarafların karşılıklı ödün vermesi veya bir tarafın kazanmasıyla çözümlense bile taraflar sonuçtan memnun olmayabilir. Çözüm tarafları tatmin etmemişse, uzlaşma sağlanmış olsa bile çatışma bir süre sonra daha şiddetli biçimde yeniden başlayacaktır.

### **2.2.4. Zıtlaşma**

Bu aşamada taraflar birbirlerini dinlemeyecek ve doğru algılamayacak kadar zıtlaşma içindedirler. Bu nedenle tarafların mantıki ve duygusal stratejilerle ikna edilmesi çatışma çözümü açısından oldukça önemlidir. Taraflar ödün vermek yanlısı değildir. Her iki taraf için de kazanmak ve kaybetmek düşüncesi vardır. Sonuçta bir taraf kazanır ve diğer taraf sonucu kabullenir. Ancak taraflardan biri veya ikisi de çözümü kabul etmezse çatışma zıtlaşma aşamasından fiziksel çatışma aşamasına geçebilir.

### **2.2.5. Yasal Çekişme**

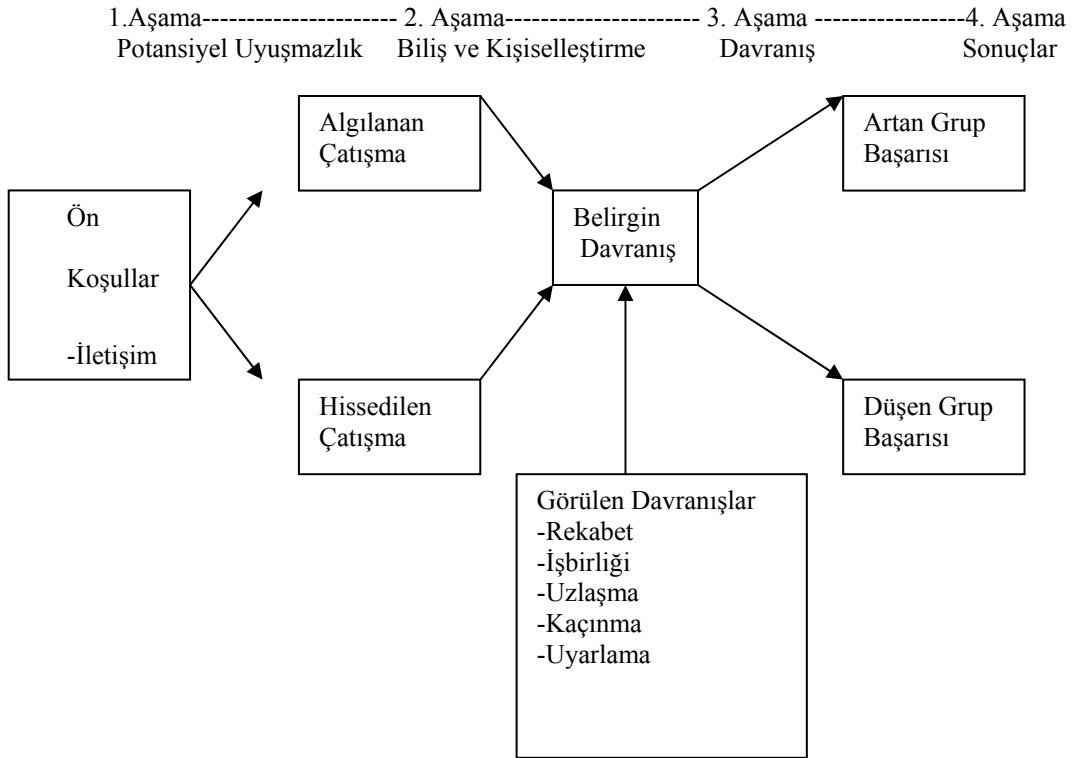
Bu aşamada çatışma konusu tarafların kendilerinin belirleyemedikleri yargıç veya jüri önüne getirilir. Uyuşmazlığın hangi mahkemenin yetki alanına girdiği yasalarla belirlenmiştir. Tanıkların dinlenmesi ve kanıtların incelenmesi sonrasında kaybeden taraf için yasal yaptırımlar uygulanır. Mahkemenin kararı her iki taraf için de bağlayıcıdır. Tarafların karara uymaması sonucunda çatışma şiddete dönüşür.



## 2.2.6. Şiddet ve Kavga

Çatışmanın son aşamasında taraflar birbirlerine karşı fiziksel ve psikolojik şiddet kullanır. Bu aşamadaki çatışma insanlar, kaynaklar, tesisler ve ilişkiler için yıkıcı bir niteliğe sahiptir. Bu aşamada yalnızca fiziksel şiddet değil, en az onun kadar yıkıcı sonuçlar doğurabilecek psikolojik, politik ve ekonomik şiddet de uygulanabilir.

Taraflar savundukları konumu bırakmaları durumunda, bu vazgeçmenin kendileri için kabul edilemeyecek kayıplara neden olacağı algısına sahiptir. Kavga ve şiddet sonunda taraflardan biri ya da her ikisi de zarar görür, biri diğerini ortadan kaldırır ya da üstünlük kurar. Burada kaybeden taraf yeniden şiddete başvurmak ve kendi üstünlüğünü kurmak için belirli bir süre için geri çekilmiş olabilir. Bu durumda çatışma çözülmemiş, yalnızca ertelenmiştir (Karip, 2003).



Şekil 2. 2 Çatışma süreci

Tablo 2.1 Çatışmanın aşamaları

Aşamalar Faktörler	1.Aşama Basit farklılık	2.Aşama Anlaşmazlık	3.Aşama Uzlaşmazlık	4.Aşama Zıtlaşma	5.Aşama Yasal çekişme	6.Aşama Şiddet ve kavga
Çözüme götüren Süreç	-Tartışma -Müzakere	-Tartışma -Pazarlık	-Tartışma -Münakaşa -Pazarlık	-İkna -Baskı	Vekalet Kanıtlama	Şiddet kullanma
Problem çözme davranışı	-Ortak problem çözme	-Seçenekleri değerlendirerek kabul etme	-Ussal kanıtlar sunma -Oyunu kurallara göre oynama	-Duygusal ve mantıki stratejiler kullanma	-Yargıçlar/jüri önünde seçilmiş kanıtlar sunma	Psikolojik ya da fiziksel şiddet kullanma
Taraflar arasındaki ilişki	-Dostluk -Ortaklık	-Yarışma	-Karşıtlık -Muhafif olma	-Rekabet	-Davalı -Davacı	- Düşmanlık - Husumet
Amaçlar	-Diğerini kapsar	-Diğerini kapsar	-Diğerini dışlar	-Diğerini dışlar	-Diğerini dışlar	-Diğerini yok sayar
Karşı tarafa yaklaşım	-İşbirliği ve anlaşma	-Tartışmacı -Uzlaşmacı	-Kazan-kaybet 1 -Düşmanca	-Kazan-kaybet 2 -Uzlaşmaz	-Kazan-kaybet 3 -Dışlayıcı	-Bir araya gelemes
İletişim	-Açık ve dostça	-Açık fakat kısıtlı	-Sınırlı ve gergin	-Sınırlı ve planlı	- Kontrollü, bloke edilmiş	-Şiddet eylemi dışında kapalı
Karar verme	-Ortak kararlar	-Ortak karar ve anlaşma	-Uzlaşma arabuluculuk yoluyla ortak karar	-İlgililerin oylaması ya da üçüncü taraf kararı	-Yargıç, jüri ya da mahkeme kararı	-Diğer tarafı zorlama yoluyla kontrol
Müdahale olasılıkları	-Müdahaleye gerek yok	-Yansız üçüncü tarafın arabuluculuğu	-Yansız üçüncü tarafın arabuluculuğu, hakemliği	-Yansız üçüncü tarafın hakemliği -Oylama -Seçim	-Uzlaşma -Yargıç ya da jüri	-Güç kullanarak müdahale -Polis ya da askeri müdahale
Olası sonuçlar	-Ortak anlaşma -Ortak tatmin	-İki tarafın da tatmin olduğu, her iki taraf için de kabul edilebilir anlaşma	-Ödün verme -Uzlaşma -Bir taraf kazanır -Bir ya da iki taraf da tatminsiz	-Bir taraf kazanır ya da çekilir -Kazanan memnun, kaybeden kabul eder fakat tatminsiz	-Bir taraf kazanır -Kaybeden kırgındır, çaresizdir	-Biri kazanır -Her ikisi de zarar görebilir -Korku vardır
Kontrolden çıkma olasılığı	-Çok düşük	-Düşük	-Orta	-Yüksek	-Yüksek	-Çok yüksek

Kaynak: Karip, Çatışma Yönetimi, Keltner, J.W., The Management of Struggle, Hampton, Press, Inc. cresskill. NJ., Pegema Yayınları, Ankara, 2003

### 2.3.ÖRGÜTSEL ÇATIŞMALARIN NEDENLERİ

Toplumsal yapısal kuram ve psiko-kültürel çatışma kuramı çatışmanın kaynaklarını birbirinden oldukça farklı biçimlerde açıklar. Yapısal çatışma kuramına göre çatışmalar grupların birbiri ile rekabet halinde olan amaçlarından kaynaklanır. Psiko-kültürel kuram ise çatışmayı bireyin kendisi, diğerleri ve davranışlara ilişkin inançlarını biçimlendiren psikolojik ve kültürel güçlerle açıklamaya çalışır (Karip, 2003).

Çatışma bir problemin çözümüne ilişkin verilerin yetersizliğinden ve yanlış olmasından kaynaklanabileceği gibi, tarafların verileri değerlendirmelerinde, yorumlamalarında farklı yöntemler kullanmalarından ve farklı anlamlar çıkarmalarından da kaynaklanabilir. Aynı verilerden hareketle mantıksal olarak çelişkili sonuçlara ve yargılara ulaşılabilir. Tarafların verileri değerlendirme yöntemleri ve verilerden çıkardıkları anlam üzerinde ısrarcı tutumları taraflar arasındaki farklılığın kutuplaşmaya dönüşmesine ve bir çatışma sürecinin başlamasına neden olur.

Tablo 2. 2 Çatışma kaynakları

Kaynağın ilgili olduğu boyut	Çatışma kaynakları
İlişkiler	—Aşırı duygusallık —Yanlış algılama, ön yargı ve kalıp yargılar —İletişim bozukluğu/ zayıflığı —Negatif davranışların sürekliliği
Veriler	—Bilgi yetersizliği ve yanlış bilgi —Verilerin farklı yorumlanması —Değerlendirme süreçlerinin farklılığı —Nelerin önemli / ilgili olduğuna ilişkin görüş farklılığı
Çıkarlar	—Çıkarlar üzerinde algılanan ya da gerçekten var olan rekabet —İşlemsel çıkar farklılıkları —Psikolojik çıkar farklılıkları
Yapısal öğeler	—Yapıcı olmayan davranış veya etkileşim biçimi —Kaynakların dağılımında, sahipliğinde ve kontrolünde eşitsizlikler —Yetki ve güç dengesizlikleri —İşbirliğini engelleyici çevresel, fiziksel ya da coğrafi etkenler —Zaman sınırlılıkları
Değerler	—Düşünce ve davranışlar değerlendirmede ölçüt farklılıkları —Manevi değeri olan amaç ayrılıkları —Yaşam biçimi, ideoloji ya da din farklılığı

Kaynak: Emin Karip, 2003, s. 30

Örgüt ortamında çatışmanın nedenleri, bağımlılık konusunda uyumsuzluk, yetki ve yetenek arasındaki dengesizlik, etkileşimin yol açtığı statü bozulması, ortak değerler ve görüşler yokluğudur (Bursalıoğlu, 1999).

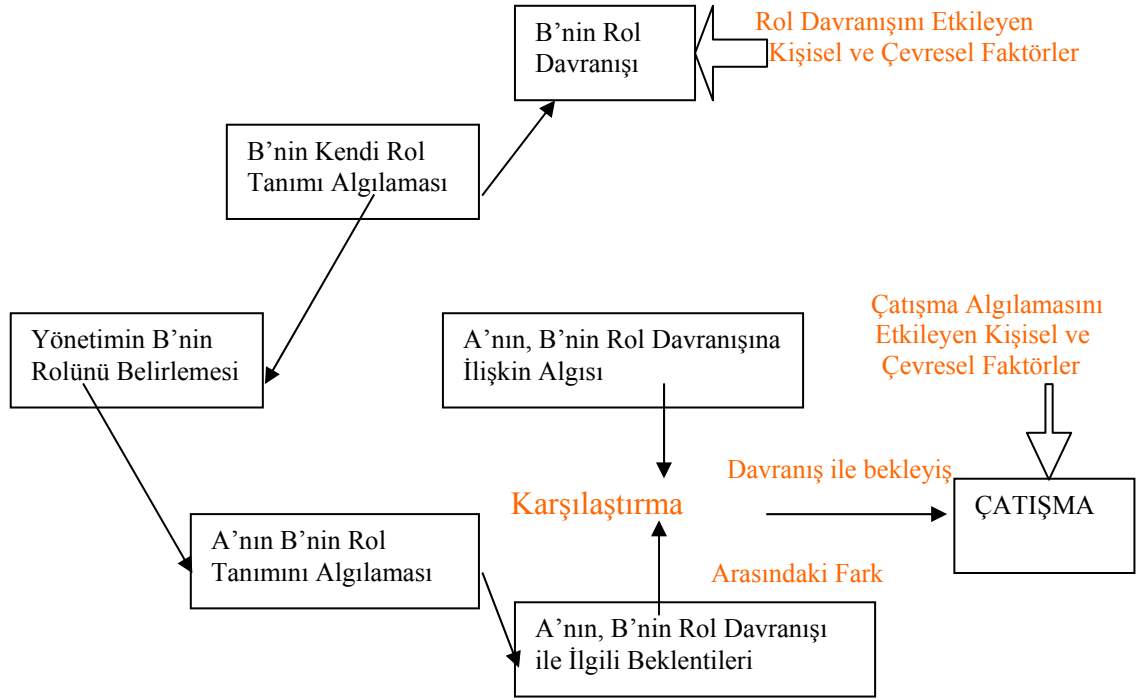
Robbins, çatışmanın kaynağına biraz daha farklı bakmış ve çatışma kaynaklarını üç alan içinde gruplandırmıştır. Bunlardan birincisi iletişim kanallarındaki sorunlar, ikincisi örgütsel rollerden kaynaklanan uyumsuzluklar, üçüncüsü de kişisel değişkenlerdendir.

Örgütlerde grup içi ilişkileri ve gruplar arası ilişkiler potansiyel çatışma kaynağı olarak görülmeli, bireyler ve gruplar varsa uyumsuzluk yadığanmamalıdır. Aslında uyumsuzluğun/çatışmanın olmadığı grup statik olabilir ve kapasitesini tam kullanamayabilir. Çatışmanın grup içinde yaratıcılığı artırmadaki yapıcı ve olumlu rolü hiçbir zaman ihmal edilmemelidir. Yeni ve ilginç fikirlerin oluşmasının bir koşulu da, grup üyeleri arasında kabul edilir sınırlar içinde fikir ayrılıklarının bulunmasıdır.

Örgütsel çatışma, kişiler arası çatışmalardan ve grup çatışmalarından farklı olarak, örgütlerde kurumsal ilişkilerden kaynaklanan bir çatışmadır. Birey açısından içsel çatışmalar, kişiler arası çatışmalar ve grup çatışmaları dolaylı da olsa örgütsel çatışmaya neden olabilmektedir. Yine de bu tür çatışmalar, kurumsal amaçlarda farklılaşma ve parçalanmaya neden olmadıkça örgütsel çatışma olarak nitelendirilmemelidirler.

Örgüt içindeki çatışma nedenlerini ilk inceleyenler Marc ve Simon'dır (1969). Bu kişilerin araştırmaları sonucunda çatışma kaynakları ve nedenleri 3 ana başlık altında toplanmıştır.

- Örgüt içi bağımlılıkların meydana getirdiği çatışmalar
- Amaçlar nedeni ile ortaya çıkan farklılıkların doğurduğu çatışmalar
- Algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar



Şekil 2. 2 Rol tanımları, rol davranışı ve rol beklentisi sonucu ortaya çıkan algılama farklarının analizine ilişkin model

#### 4.1. Sınırlı Kaynaklar

Çoğu çatışmaların kaynağı bu temel nedene bağlıdır. Daha çok kaynağa ( para, materyal ve/ya da insan gücüne) sahip bölümler diğerlerine oranla bir üstünlüğe sahiptir. Aynı kaynağı, örgüt içindeki iki veya daha fazla bölüm kullanmak zorunda kaldığında çatışma ortaya çıkar. Örgütlerde fiziki imkânların sınırlı olması her bölümün daha çok yerleşim yeri istemesi ve bunun sonucunda çatışmanın doğması kaçınılmazdır.

Bir örgütte önemli kararların çoğu bütçe, ödenek, kadro, araç, gereç, yer gibi kıt kaynakların paylaşımı için verilir. Kıt kaynakların paylaşımına karar verenler genellikle çatışır (Başaran, 1998).

Örgütler insan, makine, materyal ve para gibi kaynaklardan meydana gelmişlerdir. Bu kaynaklar belirli mal ve hizmetlerin üretilmesine tahsis edilmişlerdir.

Çeşitli görevleri yerine getirmek için bir araya gelen ve belirli alanlarda uzmanlaşmış olan departmanlar, görevlerini daha etkin yerine getirmek ve hedeflerine eksiksiz biçimde ulaşabilmek için bu kaynaklara ihtiyaç duyarlar (Eren, 2001). Örgütü meydana getiren yaşamsal kaynaklar her zaman sınırlıdır ve paylaşımları söz

konusudur. Ekonomik gereksinmelere oranla kaynakların k t olmaları ve örgüt birimleri arasında paylaşılmaları gereği her zaman potansiyel bir çatışma kaynağı oluşturmaktadır.  nk  paylaşımda birimlerden biri veya birkaçı kaçınılmaz olarak istediklerinden veya ihtiyaç duyduklarından daha az kaynakla yetinmek durumunda kalacak ve bu da uyuşmazlığa neden olacaktır.

Sonuçta, kendisine verilen paydan hoşnut olmayan birimler diğer birimlerle işbirliğine gitmekten kaçınacak ve hatta kaynak dağılımını lehlerine çevirmek için onlarla açık çatışmaya dahi girmekten ka ınmayacaklardır. Kurumsal kaynakların üretkenlik temelinde göre tahsisi mümkün olsa bile, bu kez de her grubun kendi bölümlerinin örgütsel verimlilikteki nispi önemi üzerinde münakaşaya girme ve uyuşmazlığa düşme olasılığı her zaman mevcuttur.

### **2.3.2. İşler Arası Karşılıklı Bağımlılık**

İki veya fazla sayıdaki birey ya da gruptan her birisinin, kendi görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için, diğer tarafın bilgisine, hizmetine ya da çıktılarına bağımlı olma hali karşılıklı görev bağımlılığını ifade eder. Bu tür bir bağımlılıkta, tarafların hedef ve öncelikleri farklı ise çatışma ortaya çıkacak ve hedeflerin farklılık düzeyine paralel olarak artacak veya azalacaktır. Taraflar arasındaki ilişkilerin çoğu tam bağımlılık ve bağımsızlık arasında yer alırlar. Tarafların paylaştığı sorumluluklar arttıka, aktivitelerin programlanmasının koordinasyonu ve ortak kararlar almanın önemi daha da artmaktadır. Bir ilişkiler düzlemi olarak düşünülecek olursa, iki birimin birbiriyle direkt olarak temasa nadiren geçtiği fakat sonuç olarak her birimin organizasyonel performansı etkilemesi dışında birbirleri üzerinde bağlayıcı olmadıkları durumlarda çatışma olasılığı düşüktür.

İkinci durum, bir tarafın, başka bir birey ya da gruba, diğer tarafın kendisine bağımlı olduğundan daha fazla veya daha az bağımlı olması halidir ve bu, “tek yönlü bağımlılık” olarak ifade edilir. Böyle bir ilişkide, bağımlı taraf bağımsız tarafa nazaran işbirliğine daha çok gereksinim duyacak ve bu nedenle diğer tarafa baskı yapma yoluna gidecektir. Bağımsız taraf bu baskıları karşılayamadığında çatışma başlayacaktır.

“Çok yönlü karşılıklı bağımlılık” durumu ise her tarafın çıktılarının birbirleri için girdi olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu tip bir ilişkide her iki taraf da birbirine gerekli girdinin sağlayıcısı durumundadır. Bu tip bağılıklarda yüksek derecede etkin bir koordinasyona ihtiyaç duyulması nedeniyle çatışma olasılığı her zaman çok yüksektir.

### **2.3.3. Uzmanlaşma ve Özel Amaçlar**

Uzmanlaşma ve bunun sonucunda gelişen özel amaçlar farklı nedenlerle çatışmalara sebep olmaktadır. Çalışanların çalıştıkları konuda uzmanlaşmaları (Örneğin, sınıf ve şube öğretmenlerinin kendi alanlarında uzmanlaşmaları), yeni uzmanların varlığının eski uzmanlarda yarattığı tedirginlik ve uzmanlarla yöneticiler arasındaki gerginlikler örgüt içinde çatışmalara neden olmaktadır.

Örgütlerin dış çevreleri ile etkileşimde bulunurken kendi içyapılarında alt sistemlere ayrılmaları örgüt üyelerinin davranışlarını çeşitli biçimlerde etkilemektedir. Örgütün alt sistemlerinde çalışan bireylerin belli işlerle uğraşmaları o alanlarda uzmanlaşmalarına; daha önceki öğrenimleri, yaşantıları, deneyleri ve yaptıkları işin niteliği, birbirinden farklı çalışma biçimleri ve zihinsel süreçler geliştirmelerine neden olmaktadır. Örgütsel yapı ve işleyişin doğal bir sonucu ve gereği olan bu farklılaşma, örgüt yapısında ve işleyişinde gizil bir çatışma gücünü ve kaynağını oluşturmaktadır (Aydın, 2000).

İleri uzmanlaşma, rolleri ve rol beklentilerini alt üst ettiği gibi, bu rollerin gerektirdiği görevlerden yararlanan kimseleri de ürkütür (Bursalıoğlu,1999). Yeni uzmanlıklar, eski uzmanları ve yönetimi tehdit edeceğinden, eski uzmanlar ve yönetim işlevlerini kaybedecekleri kaygısı ile tedirgin olurlar. Ayrıca bu durum statü beklentilerini de olumsuz etkileyecektir.

Örgüt yöneticileri ile uzmanlık statüleri gereği görevsel davranışlarında özerklik isteyen uzmanlar arasındaki çatışma, genellikle uzman-bürokrat çatışması olarak tanımlanır. Uzmanlarla ilgili çatışmalar dört durumda gerçekleşmektedir;

- Uzmanın bürokratik kurallara karşı direnmesi
- Uzmanın bürokratik standartları kabul etmemesi
- Uzmanın bürokratik denetime karşı direnmesi

- Uzmanın bürokrasiye koşullu bağlı olması.

Örgüt içindeki her birey farklı bir geçmişe, yetiştirilme tarzına, duygu ve düşüncelere sahip olduğundan bir bireyin amaç ve değerleri diğer bir bireyin amaç ve değerleri ile ters düşebilir. Bireyler arasındaki bu farklılıklar işletme içindeki çatışmayı artıran faktörlerden birisidir.

### **2.3.3.1. Bölüm amaçlarındaki farklar**

Kurum yapısı içerisindeki fonksiyonel birimler farklılaşma ve uzmanlaşmaya yönelirken, kendilerine özgü amaçlar, görevler ve sorumluluklar geliştirirler. Bu fonksiyonel birimler örgütsel amaçlar üzerinde uzlaşmaya varmış olsalar bile her zaman öncelikli olan, kendi birimlerinin hedefleri ve başarısı olacaktır.

Her örgütsel birim kendi amaçlarını maksimize edip başarılarını artırmaya çalışırken birbirlerine zıt düşmekte ve anlaşmazlıklar doğabilmektedir. Çünkü her bölüm, örgütsel başarıyı ancak kendi biriminin işlevlerinin başarısına bağlamakta ve örgütü kendi bakış açılarından görmekte ve algılamaktadır.

### **2.3.3.2. Örgütsel amaçların sübjektif çalıştırılması**

Örgütlerde açık ve objektif biçimde belirlenmiş çalışma amaçları gruplar arası çatışmaları azaltacaktır. Ancak tüm örgütlerde açık ve objektif amaçların belirlendiğini söylemek güçtür. Hatta bazen, örgütün görevlerinin kolayca belirlendiğini söylemek bile mümkün değildir. Bu durum organizasyonel amaçlar konusunda tam bir görüş birliğinin sağlanmasını engellemektedir. Bundan dolayı organizasyonel amaçlar her bölüm, kısım, yönetici ve bireyler tarafından farklı yorumlanmakta, yapılan faaliyetlerde ve uygulamalarda da büyük farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu tür çatışmalar bölümler ve kısımlar arasındaki yetki ve sorumluluk sınırlarının da yorumlanmalarında görüş ayrılıklarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Eğitim örgütlerinde yöneticilerin kıdemli öğretmenlere, kurumun amaçlarını ve amaçların gereklerini tam olarak uygulatamamaları, yöneticilerin öğretmenler arasında ayrımcılık yaptıkları şeklinde yorumlanmaktadır. Çifte standart olarak algılanan bu



durum öğretmenler arasında ve öğretmenlerle yöneticiler arasında çatışmaya neden olabilmektedir.

#### **2.3.3.3. Zaman ufkundaki farklılıklar**

Örgütlerde görevlerin yapısı ve niteliği, farklı örgüt birimlerinin ve bölümlerin zaman ufkunda da değişikliklere yol açar. Bazı görevlerin planlanması iki üç yıl kadar geniş bir zaman perspektifini gerektirirken, bazı görevler de günlük planlamayı gerektirebilmektedir. Uzun ve kısa vadeli planlamalarda bölümler veya birimler arasında eşgüdüm sağlanamaması çatışmaya neden olabilmektedir.

#### **2.3.3.4. Bilgi edinme ve göndermede farklılıklar**

İşbölümü ve uzmanlaşma, mal ve hizmet üretiminde verimliliğin sağlanmasında modern örgütlerin temel özelliğidir. Bu uzmanlaşma ve işbölümüne paralel olarak, teknik bilgi ve uzmanlaşma karmaşıklığı arttıkça, bölümler biçimsel ve biçimsel olmayan kendi bağımsız bilgi edinme kaynaklarını geliştirirler.

Birimlerin çalışma sistemleri elde edilen bilgiler üzerine kurulduğundan, her bölüm örgütte ne olup bittiği konusunda, işlemin gidişatı konusunda oldukça farklı bakış açıları geliştirirler. Bir bölüm, işlerin iyi gideceğinden, kaynakların yeterliliğinden söz ederken, diğer bir bölüm yetersiz teknik olanaklardan, kapasite eksikliğinden ya da kaynakların yetersizliğinden söz eder duruma gelebilmektedir. Böylece, bölümler arasında tüm örgütsel işlemlere ilişkin eksik bilgi sahibi olma, toplam örgüt verimliliği ve etkinliği bazında yanlışlıklara, koordinasyonsuzluklara ve nihayetinde çeşitli çatışmalara neden olabilmektedir.

#### **2.3.4. İletişime İlişkin Nedenler**

Gerçekte, çatışmaların çok önemli bir bölümü, iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İletişim süreci ‘anlamların bir kaynaktan, alıcıya dinamik olarak iletilmesi’ şeklinde tanımlandığında; örgütsel anlamda iletişim engellerine ilişkin temel faktörler; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kaynaklarının bozukluğu olarak sıralanabilir.

Anlam güçlükleri genel olarak, belirli bir ortak lisana sahip olmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun olma nedeniyle doğan engellerdir. Örgütsel yapıyı oluşturan farklı bölümlerin mesleki terimlerinin birbirlerince bilinmemesi; mesajların açık bir şekilde algılanmamasına ve dolayısıyla anlaşmazlık ve çatışmalara neden olabilmektedir.

Hatalı ya da önyargılı davranışlar, rol belirsizlikleri, rol çatışmaları gibi pek çok çatışma şekli birey ya da grupların yeterince bilgi alışverişinde bulunmamalarının bir sonucudur. Kurumsal amaçlardan söz edilen, fakat alt amaçlara sahip birimlerin de var olduğu durumlarda, birimler arası bilgi ve fikir alışverişinin yetersiz olması, karşı tarafta eksik bilgi donanımına ve önyargılara sebep olacaktır.

İletişim kanallarının sayıca çokluğu ya da kanalların bazılarındaki tahrifatlar, mesajın alıcıya gerçek anlamından farklı bir şekilde ulaşmasına neden olacaktır. Bunun sonucunda alıcının mesaja, kaynağın gönderdiği gibi değil de, iletişim kanallarındaki tahrifatlar nedeniyle kendi algıladığı şekilde tepki göstermesi durumunda, kaynak ve alıcı arasında çatışma olasılığı doğacaktır.

### **2.3.5. Değişim ve Belirsizlik**

Teknolojik ve kültürel anlamda yaşanan hızlı değişim ayrı bir çatışma kaynağıdır. Değişim ve karmaşıklık, belirsizliğin iki ana unsurudur. Değişim ve karmaşıklık düzeyinin artışı aynı oranda çatışma olasılığını da yükseltmektedir. Çevresel belirsizlik yöneticilerin planlama fonksiyonlarını, hedeflerini ve yönlerini net olarak tayin etmelerini güçleştirmektedir. Çoğu kez bu hızlı değişimle başa çıkabilecekleri bilgi birikiminden yoksun olduklarından, sık sık stratejik hedeflerde değişikliğe gitmek zorunda kalırlar ki bu da iş görenlerin hedeflerinde, aktivitelerinde değişikliğe neden olmaktadır.

Teknolojik değişim ve bunun getirdiği yenilikler, örgütsel yapılarda ya da yaşlı kuşaklarda “değişime direnç ve benimsememe tepkisi” ile karşılanmakta, kaygı ve gerilime neden olmaktadır. Teknolojinin hızlı gelişimi ve teknolojik yeniliklerin günlük hayata ve iş ortamlarına hemen uygulanması, özellikle yeniliklere gençler kadar hızlı uyum sağlayamayan belli bir yaş grubunun üzerindeki iş görenlerde tedirginlik yaratmaktadır. Günümüzde bilginin, deneyime tercih edilir olması da bu tedirginliği

arttırmaktadır. Gençleri, mevki ve statülerine karşı bir tehlike olarak görenler kuşaklar arası çatışmaları iş ortamına taşımaktadırlar.

### **2.3.6. Ödüllendirme Sistemi**

Örgütsel çatışmalara kaynak olarak gösterebileceğimiz bir başka unsur da, ödüllendirme sistemleridir. Aynı amaç doğrultusunda faaliyet gösteren birey ya da grupların; bu amaca ortak ulaşma çabaları göz önüne alınmadan, sadece birimlere ait alt amaçlarının başarıları için ödüllendirilmesi durumunda, çatışma potansiyeli hiç kuşkusuz yükselmektedir.

Performansa dayalı ödüllendirme sistemlerinin uygulandığı kurumlarda ise ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması kişileri yarışma havasına sokmaktadır. Bu rekabet havası duygusal açıdan bireyleri taraf olma haline ve hatta düşmanca bir tutum içerisine sokmaktadır. İşin içerisine değerlendirme hatalarının, çeşitli hilelerin, kıskançlıkların girmesi, örgütte güç birliği yerine birbirini zayıflatan, olumsuz etkileyen kişi veya grupların oluşmasına neden olabilmektedir.

Örgütsel çatışma için potansiyel kaynak oluşturan yukarıdaki faktörlere ek olarak; örgüt bireyelerinin farklı tutumları ve tavırları, örgütsel belirsizlikler, yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler, yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar, işçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar gibi unsurları da eklemek mümkündür.

### **2.4.ÇATIŞMA TÜRLERİ**

Çatışma türleri konusunda değişik sınıflandırmalar yapılmıştır. Çatışma türlerini beş ana başlık altında toplayabiliriz. Bunlar;

1. Niteliğine göre örgütsel çatışmalar
2. Ortaya çıkış şekline göre örgütsel çatışmalar
3. Taraflarına göre örgütsel çatışmalar
4. Örgüt içindeki yerine göre örgütsel çatışmalar
5. Diğer çatışma türleri

### **2.4.1. Niteliğine Göre Örgütsel Çatışmalar**

Bu sınıflamalardan ilki ve en çok kullanılanı fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan çatışmalardır.

#### **2.4.1.1. Fonksiyonel çatışma**

Fonksiyonel olan çatışmalar, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar, örgütün çeşitli kısımlarındaki sorunlara işaret edebilir. Ayrıca örgüte canlılık kazandırarak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır. Ayrıca, grupların amaçlarının uyumsuzluğundan kaynaklanan çatışmalarda, grupların amaçlarını destekler ve performansı geliştirir.

#### **2.4.1.2. Fonksiyonel olmayan çatışmalar**

Fonksiyonel olmayan çatışma; örgütü amaçlarına ulaşmaktan engelleyen, örgüte zarar veren çatışmalardır. Örgütlerde çatışmaların sürekli olması, kararların gecikilerek verilmesi veya verilememesi örgüt performansını olumsuz yönde etkileyecektir.

Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar bütün çatışmaları bu grup içerisinde ele almışlardır. Bu görüşe göre, çatışmanın varlığı formal örgüt yapısının yetersizliğine işaret eder. Modern yaklaşıma göre de çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Ancak her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak nitelemek mümkün değildir.

### **2.4.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Örgütsel Çatışmalar**

Çatışmalar ortaya çıkış şekline göre, potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olmak üzere dört gruba ayrılır.

#### **2.4.2.1. Potansiyel çatışma**

Potansiyel çatışmada, çatışmayı doğuracak nedenleri ifade etmektedir. Örneğin, sınırlı olan kaynakları elde etmeye yönelik bir rekabetin, bağımsızlık dürtüsünün rol çatışmasına neden olabilecek belirtilerinin, alt sistemler arasındaki amaç farklılaşmasının varlığı, gizli çatışmanın bazı göstergeleridir. Bu gibi durumlar bir çatışmaya neden olabilecek, çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır.

#### **2.4.2.2. Algılanan çatışma**

Algılanan çatışma, çatışmaya konu olan tarafların olayları ve durumu algılama tarzları ile ilgilidir. Tarafların birbirlerini yanlış anlamaları ile ortaya çıkan çatışma türüdür. Taraflar çatışmanın gizli koşullarının farkına varmaları ile oluşturdukları savunma mekanizmaları sonucu; karşı tarafın bazı tutum ve davranışlarını kendine yönelik bir tehdit gibi algılayabilir.

#### **2.4.2.3. Hissedilen çatışma**

Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olaylar konusundaki hislerini ifade etmektedir. Örneğin taraflar kızgın, kırgın, endişeli, patlamaya hazır olabilir. Bu tür çatışmada örgütte engellemeler, isteksizlik ve stres belirgin bir şekilde ortaya çıkar.

#### **2.4.2.4. Açık çatışma**

Çatışmanın açıkça ortaya çıktığı bu son düzeyde, davranışta bulunan tarafın, karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması şeklinde tanımlanmaktadır. Çatışmanın bu düzeyi örgütlerde yasaklanmış olmasına rağmen, bir bireyin, örgütün bir başka üyesinin çalışmasını sabote etmesi gibi birçok olaya işletmelerde rastlanmaktadır.

### **2.4.3. Taraflarına Göre Örgütsel Çatışmalar**

Taraflarına göre çatışmalar, birey içi çatışma, bireyler arası çatışmalar, bireyler ve gruplar arası çatışmalar, gruplar arası çatışmalar ve örgütler arası çatışmalar olmak üzere beş türdür.

#### **2.4.3.1. Birey içi çatışma**

Kişinin kendisinden ne beklenildiğinden veya kendisinden kendisinin yapabileceğinden fazlasının beklendiği durumlarda ortaya çıkan, kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya iten çatışmadır (Koçel, 1998).

Gerek bireyin çevresindekilerin beklentileriyle bireysel beklentilerinin uyumsuzluğu, gerekse bireyin kendi hedef, güdü, rol ve gereksinimleri konusundaki çelişkileri, sosyalleşme sürecini karmaşık ve güç hale getirmekte ve sonuçta bireyin

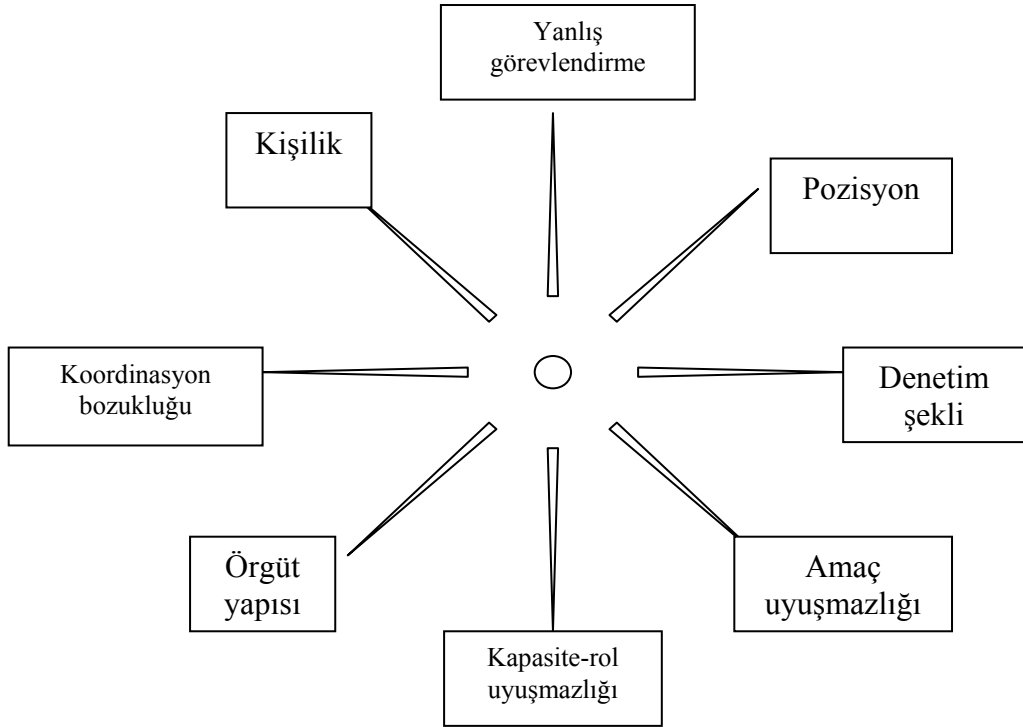
gerilim ve çatışma yaşamasına neden olmaktadır. Bu çatışma ve gerilim, bireyin sosyal ve örgütsel çevresiyle ilişkilerini olumsuz yönde etkileyerek, bireyler arası çatışmalara da sebep olabilmektedir.

Bu durumda üç tip çatışmadan söz edilebilir.

**Yaklaşma-yaklaşma çatışması:** Birey, kendine eşit derecede çekici görünen alternatiflerden birini seçmek zorunda kaldığında bu tarz çatışmayı yaşar.

**Kaçınma- kaçınma çatışması:** Bu çatışma, bireyin kaçınmak istediği alternatiflerden birini seçmek zorunda kaldığı durumlarda ortaya çıkar.

**Yaklaşma-kaçınma çatışması:** Bireyin kendisi için aynı anda hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilecek bir karar vermesi durumunda yaşadığı çatışma türüdür.

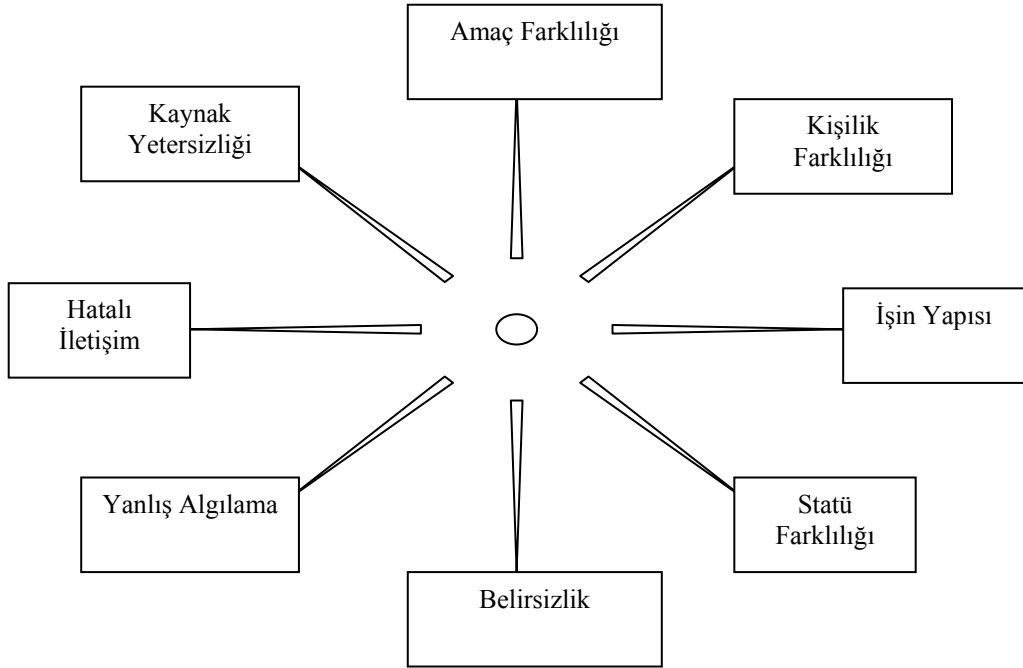


Şekil 2. 3 Hangi faktörler bireysel çatışmayı doğurur?

Kaynak: Ali İlker GÜMÜŞELİ, Ders Notları, 2003

### 2.4.3.2. Bireyler arası çatışmalar

Bireyler arası çatışma, iki bireyin birbiriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleridir. Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır (Eren, 2001). Bireyler arası çatışmalar, aynı düzeydeki çalışanlar arasında da görülebilir. Örneğin okullarda öğretmenler arasında, müdür yardımcıları arasında görülen çatışmalar bu türe girer.



Şekil 2. 4 Hangi faktörler bireyler arası çatışmayı doğurur?

Bireyler arası çatışmaların olumlu sonuçları;

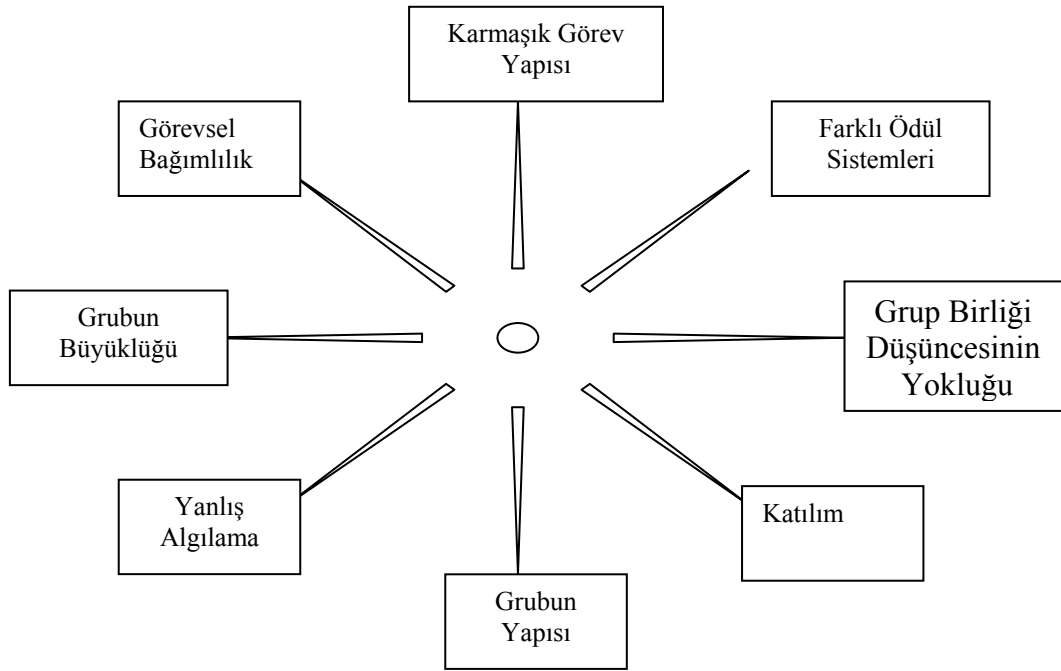
- Yaratıcı çözümler üretilir,
- Performans artar,
- Bireyler arası ilişkiler gelişir,
- Karşılıklı güven sağlanır,
- İş doyumunu artar,
- Sorunlar çözülür

Bireyler arası çatışmaların olumsuz sonuçları;

- Moral bozukluğu,
- Performans düşer,
- İlişkiler bozulur,
- Karşılıklı güven azalır,
- İş doyumunu düşer,
- Düşmanlıklar artar.

#### 2.4.3.3. Bireyler ve gruplar arası çatışmalar

Kişilerin, grup tarafından belli normları kabule zorlanması ile oluşan çatışmalardır. Grubun amaçlarını, normlarını ve izledikleri yolu benimsemeyen kişiler grup ile çatışmaya girecektir.



Şekil 3. 5 Hangi faktörler birey ve grup arasındaki çatışmayı doğurur?

Bireyler ve gruplar arası çatışmaların olumlu sonuçları;

- Grup sorunlarına etkili çözüm bulunur,
- Grup performansı ve doyumunda artış olur,
- Grup içi ilişkiler gelişir,
- Grup amaçları yenilenir,
- Grup içi yetki dengesi sağlanır.

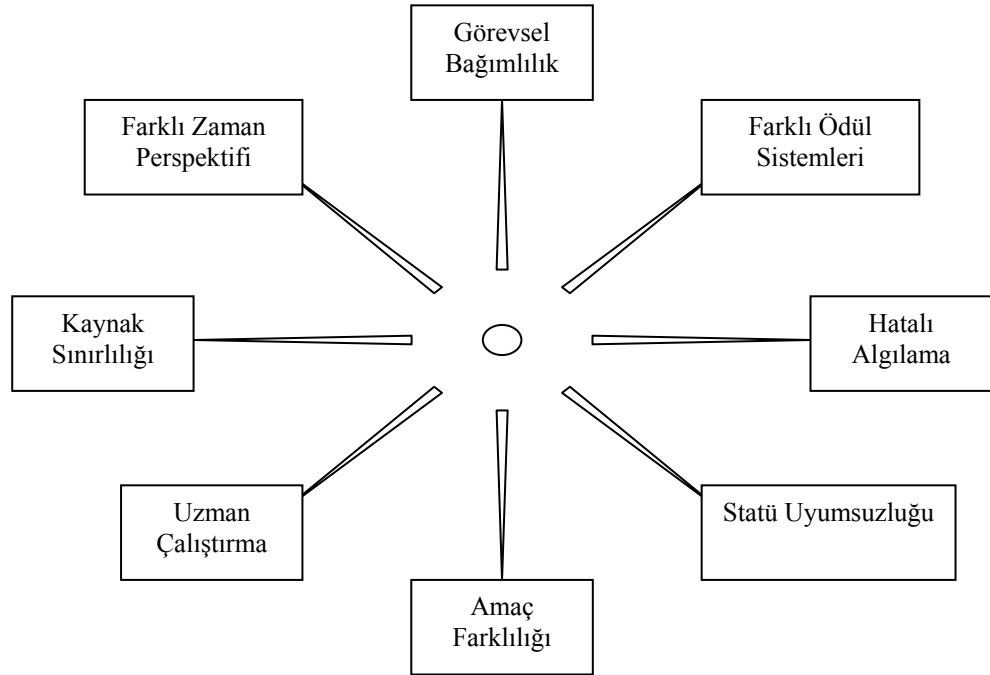


Bireyler ve gruplar arası çatışmaların olumsuz sonuçları;

- Grup sorunlarında artış olur,
- Grup performansı ve doyumunda düşüş olur,
- İlişkiler bozulur, grupta parçalanma olur,
- İş doyumunu düşer,
- Grup içi düşmanlıklar artar.

#### 2.4.3.4. Gruplar arası çatışmalar

Gruplar arası çatışmalar ise, daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleri ile mücadeleye girmelerinden kaynaklanır. Aynı bölümde çalışan ve aynı zevk, görüş ve duyguları paylaşan insanlar kendi içlerinde küçük gruplar oluşturabilirler. Bunun sonucunda gruplar diğerini baltalamaya, güç kazanmaya ve kendi imajını geliştirmeye çalışır.



Şekil 2. 6 Hangi faktörler gruplar arası çatışmayı doğurur?

Gruplar arası çatışmaların olumlu sonuçları;

- Grup bağlılığında artış,
- Otokratik liderlik isteğinde artış,

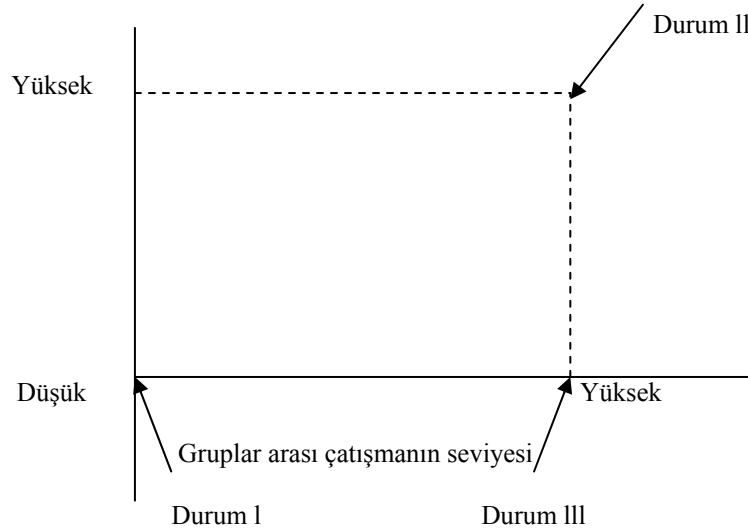
- Grup etkinliklerine odaklanma,
- Grup birliği düşüncesi gelişir,
- Grup normlarına uyumda artış olur.

Gruplar arası çatışmaların olumsuz sonuçları;

- Algılarda çarpıtma,
- Olumsuz önyargılar geliştirme,
- İletişimde azalma,
- Düşmanlık

#### 2.4.3.5. Örgütler arası çatışmalar

Rakip örgütler arasındaki çatışmalardır. Bu tür çatışmalar daha çok örgütlerle, işçi/ memur sendikaları arasında görülen çatışmalardır.



Şekil 2.7 Örgütsel performansın derecesi

#### 2.4.4.Örgüt İçindeki Yerine Göre Örgütsel Çatışmalar

Örgüt içindeki yerine göre çatışmalar, dikey, yatay ve emir komuta-kurmay çatışması olmak üzere üç türdür.

#### **2.4.4.1. Dikey çatışma**

Dikey çatışma, dikey hiyerarşide farklı düzeylerdeki gruplar arasında ortaya çıkar. Bu tür çatışmalar genelde üstlerin, astlarına fazla baskı uygulamaları, zorlamaları ve kişiliklerine yönelik küçültücü davranışlarda bulunmaları sonucunda, astların karşı koymasıyla oluşan çatışmalardır.

#### **2.4.4.2. Yatay çatışma**

Örgütlerde aynı düzeydeki çalışanlar veya gruplar arasında görülen çatışmalardır. Bu tür çatışmalar, amaç farklılıkları, çıkar çatışmaları ve algılamalardaki farklılıklar, kaynakların paylaşımı gibi nedenlerle ortaya çıkar.

#### **2.4.4.3. Emir komuta- kurmay çatışması**

Emir-komuta personeli ile kurmay personel arasında görülen çatışmalardır. Bu tür çatışmalar daha çok otorite ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Komuta yöneticileri örgütün işleyişindeki tüm süreçlerden sorumlu ve karar verme yetkisine sahiptir. Buna karşın kurmay yöneticiler işin takibi ve bazı süreçlerde tavsiye amacıyla vardırırlar.

Belli konularda uzmanların görüşlerine başvurduğunda otoritesinin sarsılacağını düşünen yöneticiler ile uzmanlıklarını bir üstünlük olarak algılayan kurmay yöneticiler arasında çıkan çatışmalardır.

#### **2.4.5. Diğer Çatışma Türleri**

Diğer çatışma türleri, amaç çatışmaları, rol çatışmaları, kurumlaşmış çatışmalardır.

Amaç çatışması, çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasındaki amaçlar konusundaki anlaşmazlıkları ifade eder. Kuramlaşmış 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).

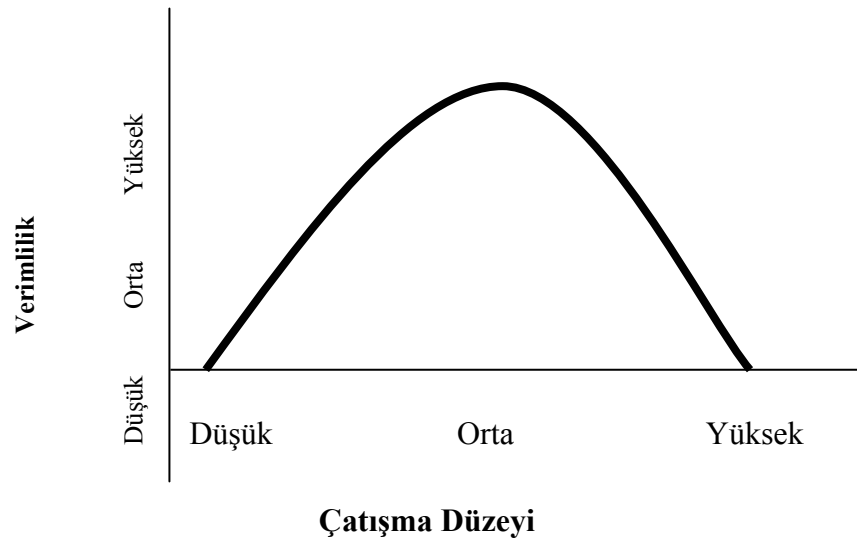
## 2.5. ÇATIŞMANIN SONUÇLARI

Çatışmanın sonuçlarının olumlu veya olumsuz olması, çatışmanın anlaşılma biçimine ve yönetim tarzına bağlıdır. Çatışmanın birey ve örgütlere zarar verdiği ve yararlı olduğu konusunda farklı görüşler ortaya atılmıştır. Hendricks, yaptığı değerlendirmelerden yola çıkarak çatışmaya ilişkin beş önemli yanılıgyı ve bunların karşıtı gerçekleri belirtmiştir.

**Tablo 2. 3 Çatışmaya ilişkin yanılıgılar ve gerçekler**

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

Çatışmanın sonuçlarının verimlilik üzerinde ters yönlü “U” biçiminde bir etkisi olduğu savunulur. Verimlilik çatışma düzeyinin çok düşük olduğu ve yüksek olduğu durumlarda düşüş gösterirken, belirli bir düzeyde çatışma etkili bir biçimde yönetildiğinde verimlilik yükselir (Karip, 2003).



**Şekil 2. 8 Çatışma düzeyinin verimliliğe etkisi**

### 2.5.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları

- Örgüt kendine çekidüzen verebilir.
- Çatışma yenileşmenin önemli bir kaynağı ve ögesi olabilir.
- Çatışma, örgüte yeni amaçlar kazandırabilir.
- İşletme içinde daha iyi fikirler ortaya çıkmasına yardımcı olur.
- İlgiyi ve yaratıcılığı artırır.
- Rekabet çalışanların daha iyi performans göstermelerini sağlar.
- Yeni yaklaşımlar ve alternatifler sonuçlar üretilmesini sağlar.
- Uzun dönemli problem çözmede yardımcı olur.
- Kişilerin olaylara bakış açılarını öğrenmede yöneticilere yardımcı olur.
- Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan bireylerin, sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanması sağlanacaktır.
- Örgütsel etkinliği ve verimliliği uzun süredir, olumsuz ölçüde etkileyen birçok sorunlar su yüzüne çıkacak, tansiyon, ilgi ve çözüm ölçüsü bir araya gelerek güdülemeyi arttıracaktır.
- Çatışan taraflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına da sahip olabileceklerdir.
- Bu değerlendirme sonucunda, eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatlarına da kavuşacaklardır.

### 2.5.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

- Çatışanlar birbirlerini düşman görebilirler.
- Yöneticiler giderek yetkeci bir yönetim biçimi geliştirirler.
- Bölümler ya da takımlarda üstünlük karmaşası yaşama eğilime ortaya çıkabilir.
- Çatışanlar aralarında oluşan iletişimin anlamını kendi gereksinimlerine göre çarpıtabilirler.
- Çatışanlar birbirlerine olumsuz kalıplaşmış algılar geliştirebilirler.
- Çatışanlar, birbirlerinin edinimlerini olumsuz değerlendirebilirler.
- Çatışma derinleştğinde taraflar birbirlerine sabotaj düzenleyebilir.
- Ruh sağlığına elverişsiz bir ortam oluşabilir.

- Emek, zaman, para savurganlığı artabilir.
- Örgütün verimliliği düşer.
- Örgütün amaçlarının savsaklandığı ve amaçlardan sapıldığı görülebilir.

Bir örgütte çatışmalar kaçınılmaz olabilir. Ancak sonuçların olumsuz olacağı kaçınılmaz değildir. Çatışmanın olumsuz sonuçları etkili bir yönetimle engellenebilir ve çatışma olumlu bir çatışmaya dönüştürülebilir.

## 2.6. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Örgütsel çatışmanın yönetimi için örgüt ve yönetim kuramları değişik yollar önerirler. Yapısal örgüt ve yönetim kuramları, çatışmayı yetkeci bir yaklaşımla çözmeyi önerirken; yönetsel kuramlar, çatışmayı zorla, pazarlıkla ya da yönetsel erki güçlendirerek çözmeyi önerirler. Davranışsal kuramlar, çatışmayı, çatışanları yüz yüze getirerek, ilişkileri geliştirerek ve onların çözmesine olanak sağlayarak yönetmenin yararlı olacağını savunurlar. Sistem kuramları ise, çatışmayı, işgörenlerin ortak değerler geliştirerek ve karşılıklı konuşarak çözmelerinden yanadırlar (Bolman ve Deal,1991; Başaran,1998). Olumsuzluk kuramına göre, çatışma sürecinin niteliğine ve örgütün koşullarına göre yönetici, çatışma yönetimi stratejileri arasından uygun olanı seçerek çatışmayı yönetmelidir.

Çatışmayı yönetmenin anlamı, çatışmanın algılanabilmesi ve eğer gerekiyorsa örgütsel etkililik için bir araç olarak kullanmasıdır. Çatışmayı yönetmek, çatışmanın karşıtlarında yarattığı düşmanlığı yönetmek değil, yok etmek ya da en aza indirmektir. Çatışmanın yönetiminde, korunmaktan çözüme dek pek çok eylem yapılabilir. Yönetici çatışmanın kaçınılmaz olduğunu bilerek, işgörenlerin çatışmasını yönetmeye hazır olmalıdır. Çatışmaya hazır olma üç yönlüdür.

1-Örgütün ortamının, çatışmayı en aza indirecek biçimde geliştirilmesi,

2-Astları ile oluşacak çatışmayı yönetmek için yöneticinin kendini yetiştirmesi,

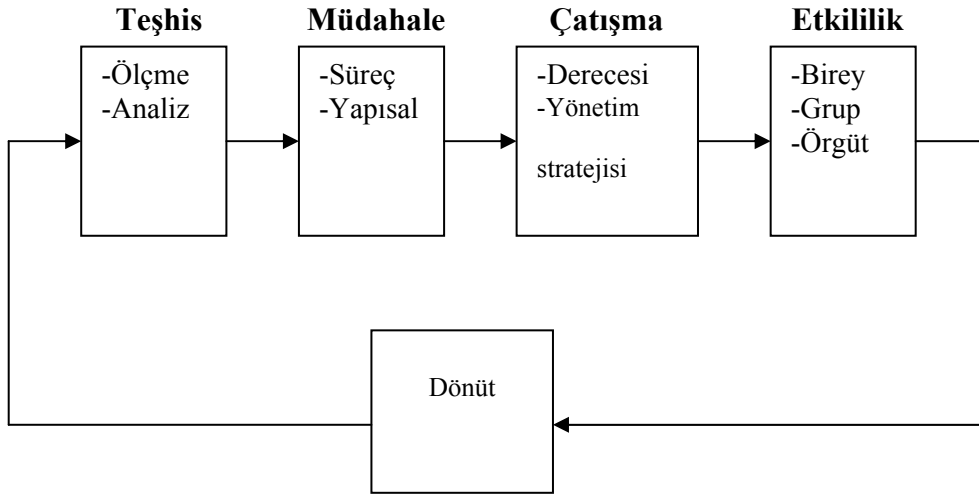
3-Astlarının arasında oluşacak çatışmayı yönetmede, yöneticinin uygun yöntemleri kullanmada yeterli olması (Başaran, 1998).

Yöneticilerin bilmesi ve dikkat etmesi gerek husus, “çatışma yönetimi” ile “çatışmayı çözme” terimlerinin birbirinden farklı olduğudur.

**Tablo 2. 4 Çatışmayı çözme ile çatışma yönetimi arasındaki farklar**

Çatışmayı Çözme	Çatışma Yönetimi
Çatışmanın azaltılması ya da yok edilmesini içerir.	Daha farklı faktörleri içerir.
Çatışmanın azaltılmasını ya da yok edilmesini amaçlar.	Gerekenden çok fazla olan çatışmayı azaltmayı, çok yetersiz olan çatışmayı arttırmak için müdahale edebilir.
Çatışmayı tanımlanması ve çözümünü gerektiren sorunlar olarak görür.	Çatışmaya yapılacak müdahaleler ile değişik sonuçlar üretmeyi hedefler.

Çatışma yönetimi süreci çatışmanın tanımlanmasını ve çatışmaya müdahale edilmesini içermektedir. Çatışmayı sorun olarak gören yönetici çatışmayı azaltma veya çözme yönünde çaba gösterecektir. Bu çabasının sonunda başarıya ulaşırsa bile ortaya çıkması kaçınılmaz olan bir başka çatışma ile karşılaştığında yılgınlığa düşecektir. Oysa çatışmaları örgüt yararına yönetmeye odaklı yönetici, algılanma ya da hissedilme aşamasındaki çatışmalara yapacağı müdahalelerle örgüt yararına sonuçlar üretebilir.



**Şekil 2. 9 Örgütsel çatışmayı yönetme süreci**

Çatışmaya herhangi bir müdahaleden önce çatışmanın teşhis edilmesi ve doğru tanımlanması gerekmektedir. Problemin doğru olarak tanımlanabilmesi için çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetimi stratejileri ve çatışmanın birey, grup ve örgütün etkililiğine etkileri değerlendirilerek elde edilen bilgilerin analiz edilmesi gerekir(Karip, 2003) .

Çatışmanın analizinde şu sorular sorulmalıdır;

- Çatışmanın nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi veya sebepleri nedir?
- Anlaşmazlık kapsamına giren kişi ve gruplar kimlerdir ve çatışma nasıl bir gelişim göstermiştir?
- Anlaşmazlığı devam ettiren gizli nedenler nelerdir?
- Anlaşmazlığın çözümü taraflar nasıl bir tutum takınmıştır?
- Anlaşmazlığın büyümesine neler/kimler sebep olmuştur?
- Muhtemel çözümler sonucunda hangi taraf, ne tür bir çıkar ve güç kaybıyla karşılaşacaktır?
- Çözüm yolları kaç tanedir? Geçici çözümlerle durum kurtarılabilir mi?
- Anlaşmazlığın giderilebilmesi için örgüt içinde yer alan hatırı sayılır bir kişiye başvurmakta fayda var mıdır?
- Taraflar kendi aralarında sorunu çözebilirler mi?
- Örgütsel koşullar, saptadığımız çözümler için uygun mudur? Varolan örgütsel koşullarda hangi çözüm yolları uygulanabilir?
- Çözümün etkinliği nasıl, kim tarafından ve ne zaman denetlenecektir?

Çatışmaya müdahale etmede iki farklı yaklaşım izlenebilir. Süreç yaklaşımında tarafların çatışma yönetimi stratejilerinin değiştirilmesine ve çatışma yönetimi becerilerinin geliştirilmesine çalışılır. Yapısal yaklaşımda ise, çatışmanın yapısal özellikleri değiştirilerek, çatışmanın örgüt için yararlı etkiler oluşturmaya çalışılır. Müdahalelerde bu yaklaşımlardan biri kullanılacağı gibi iki yaklaşım bir arada da kullanılabilir.

### **2.6.1. Çatışma Yönetiminde Eylem Basamakları**

Carrol, Ross, Snowden ve Gorton'a göre genel olarak eylem basamakları şunlardır;

- Kızgınlığı ve öfkeyi kontrol altına almak.
- Çözüm için eyleme geçmeden önce değerlendirme yapmak.
- Taraflara karşı olumlu bir hava yaratmak.



- Çatışma yönetimi sürecinde soğukkanlı, nazik ve saygılı olmaya özen göstermek. Etkin dinlemeyi uygulayabilmek.
- Problemi karşılıklı tartışma ve müzakere süreci içinde tanımlamak.
- Olası çözümlerin tespiti için beyin fırtınası yapmak.
- Olası çözümleri değerlendirerek her iki taraf için kabul edilebilir, gerçekleştirilebilir, belirgin ve dengeli çözümler belirlemek.
- Çözümlerin işlerliğini izlemek.

Çatışma yönetiminde etkililiğin sağlanabilmesi çatışmayı yöneten yönetici ve çalışanların entelektüel yetkinliklere, kişisel yetkinliklere, iletişim yetkinliklerine ve yönetsel yetkinliklere sahip olması gerekir.

### **2.6.2. Çatışmayı Haber Veren Erken Uyarıcılar**

- Yöneticiler çatışmadan genellikle aşağıdaki şekilde haberdar olurlar:
- İşlerin yapılmasında hatalardaki artış ve verim düşüklüğü
- Moral bozukluğu
- Görüş ayrılıkları olduğunda bağırıp çağırmak
- İletişimdeki isteksizlik
- Çatışmayı yapan taraflardan birinin diğerini şikâyet etmesi
- Çatışmayı üçüncü tarafın haberdar etmesi (Erdoğan, 2002).

### **2.6.3. Çatışma Yönetimini Etkileyen Faktörler**

Çatışmada, çatışmanın kaynağı, çatışan tarafların kişilik özellikleri, davranışları ve çatışma ortamı ile ilgili farklılıklar; çatışmanın yönü ve şiddeti çatışma yönetimini etkileyen değişkenlerdir. Çatışma yönetimini etkileyen faktörler altı grupta toplanabilir.

#### **2.6.3.1. Toplumsal ve kültürel ortam**

Taraflar arasında ciddi kültürel farklılıkların olması ve değerlerin farklılığı, önyargıların oluşmasına ve yanlış anlamalara neden olabilir. Kültürel değerlere göre oluşan gruplar ya da toplumsal çevreler kendilerini merkez olarak kabul ederek dışarıda kalan bireyleri kendi değerlerine göre değerlendirirler. Referans noktası olan grup; etnik, ideolojik, politik, toplumsal sınıf ya da mesleki bir grup olabilir (Karip, 2003). Herhangi

bir gruptaki bireyler diğere bireyleri kendi grubunun normlarına göre değerlendirecek, benimseyecek veya dışlayacaktır. Toplumsal ve kültürel ortamın tahlili gruplar arasındaki çatışmaların yönetimi açısından oldukça önemlidir.

Toplumsal ve kültürel değer farklılıklarına sahip gruplar arasında oluşan çatışmalarda grup üyelerinin davranışları da kültürel ve toplumsal değerlerine göre farklılıklar gösterecektir. Örneğin, öğrencisinin sınıf tekrarı yapmasını uygun bulan ğretmen bazı bölgelerde ebeveynin şiddet içeren müdahalesiyle karşılaşırken, bazı bölgelerde ğretmen ve ebeveyn müzakere yolu ile bir karar alabilirler.

### **2.6.3.2.Çatışmanın konusunun niteliği**

Çatışmanın derecesi, çatışmanın konusu, konunun taraflar için önemi ve tarafların katılığı tarafların davranışlarında belirleyici rol oynar. Küçük çatışmalarda çatışma konusu müzakere edilerek zmlenebilir. Çatışmanın konusu tarafların taviz veremeyeceği durumlarda veya taraflardan biri karşı tarafın pazarlık gücünü kırarak çatışmadan daha çok yarar sağlamak istediğinde çatışma ilke boyutuna gelecektir. Bu durumda çatışmanın özümlenmesi güçleşecektir. Örneğin, ğretmenin kararına rağmen çocuğunun sınıfta kalmasına karşı olan ebeveyn ile ğretmen arasındaki çatışmalar. Ebeveyn her koşulda çocuğunun sınıf atlamasında ısrarlı olacaktır. Öğretmen, ğrencinin geleceğine ilişkin önerilerinde, öğrencinin diğer öğrencilere olumsuz örnek oluşturması endişelerinde ve otoritesinin sarsılacağı kaygısıyla ısrarlı olacaktır. Sınıf tekrarı konusu veli için ilke boyutundadır.

### **2.6.3.3. Tarafların katılığı**

Çatışma konusunda tarafların katılığı zm seçeneklerinin sınırlılığından ya da tarafların psikolojik olarak kendilerini belirli bir seçeneğe, konuma ve sonuca kilitlemiş olmalarından kaynaklanabilir. Çatışma konusunun taraflar için önem derecesi tarafların davranışlarını ve çatışmada ne kadar risk alabileceklerini belirler. Genellikle çatışma konusu bireylerin kişiliği, güvenliği, sosyo-ekonomik konumu gibi toplumsal olarak önem verilen konularda ise birey çatışma konusuna daha çok odaklıdır (Karip, 2003).

#### **2.6.3.4. Tarafların birbirine yaklaşımı**

Çatışma sürecinde taraflar birbirine karşı işbirlikçi, bireysel veya rekabetçi yaklaşımlarda bulunabilirler. Bireysel yaklaşımda taraflar kendi çıkarlarını düşünür ve karşı tarafın çıkarları onu ilgilendirmez. Rekabetçi yaklaşımda ise birey kendi çıkarları açısından elde edebileceğinin en fazlasını elde etmeye çalışarak birlikte, elde edeceğinin karşı tarafın elde edeceği yarardan daha fazla olması önem taşır. İşbirlikçi yaklaşım genellikle çatışmanın sonucunun yapıcı olmasını sağlar(Karip, 2003).

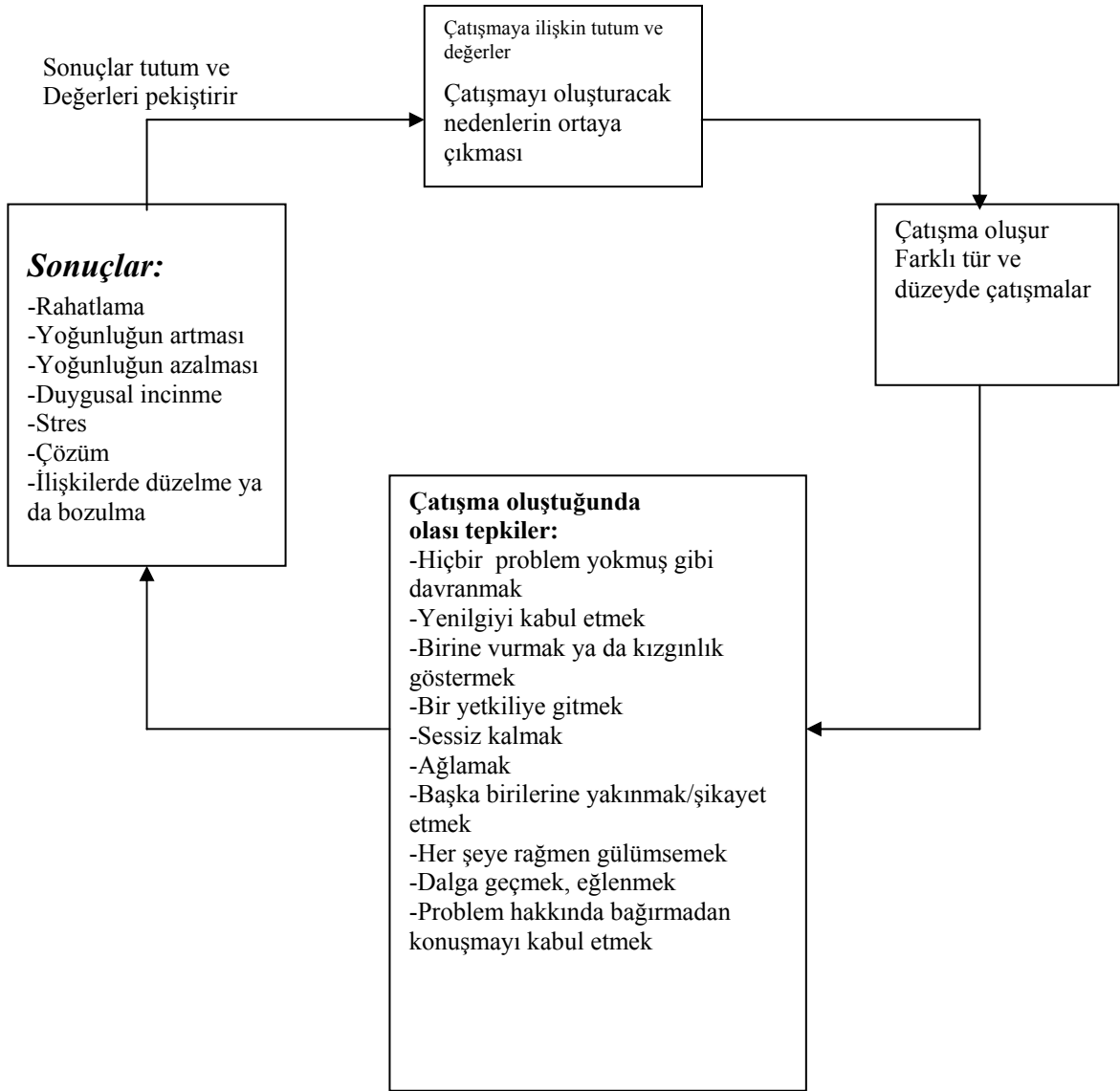
#### **2.6.3.5. Tarafların özellikleri**

Bireyin kişilik özellikleri çatışmadaki davranışlarını belirler.

- Pasif, bağımlı, sığınmacı ve itaatkâr kişilik özelliklerine sahip bireyler başkalarıyla çatışmaya girmekten kaçınır.
- İnsanlara bakışı olumlu, düşünebilen, objektif değerlendirmeler yapabilen bireyler çatışmalarda işbirlikçi davranışlar sergiler.
- Otoriter, saldırgan, önyargılı, hırslı, kuralcı, statükocu, kendi içinde çatışmalar yaşayan ve kendi içindeki çatışmaları başkalarına yansıtan veya başkalarıyla çatışarak kendi iç çatışmalarını bastırma eğiliminde olan kendisiyle barışık olamayan bireyler başkalarıyla daha çok çatışmaya girerler. Bu kişilik özelliklerine sahip bireyler çatışma sürecinde işbirliğine yanaşmayacakları için çatışmaları hızla büyütürler ve çatışma yoluyla güç, statü, saygınlık kazandıklarının düşündüklerinden çatışmaların bitmesini istemeyebilirler.

#### **2.6.3.6. Yanlış yargılar ve algılar**

İletişimin bozuk olduğu, düşmanca tutumların olduğu ve farklılıkların abartıldığı bir ortamda çatışmayı arttıracak çarpık yargıların ve algılamaların oluşması kaçınılmazdır. Davranışlar toplumsal ve ortamda anlam kazanır. Taraflar karşı tarafın davranışını farklı ve yanlış bir ortama göre algılayarak yanlış yargılara varabilirler. Karşı taraf hakkında oluşturulan yanlış yargılar, karşı tarafın yanlış yargılara tepkileriyle ya da yargılar yönünde bir davranış göstermesiyle doğrulanmış olur(Karip, 2003).



Şekil 2. 10 Çatışma döngüsü

## 2.7. ÇATIŞMA YÖNETİMİ TARZLARI

Çatışma değişik tarzlarla yönetilebilir veya çözümlenebilir. İnsanlar arası ilişkilere, yapısal değişikliklere, çatışmanın derecesine, çatışmayı çözmek için gösterilen çabanın aktif-pasifliğine, çatışmayı çözmek isteyip istememeye (bazı durumlarda çatışma canlı tutulması istenebilir) göre değişik görüşler öne sürülmüştür.

Çatışma çözümü yerine çatışma yönetimini kavramını benimseyen Rahim'in çalışması örgütlerde kullanılan 5 değişik çatışma yönetme tarzını ortaya çıkarmıştır.

Farklı boyutlardan ele alınan çatışma olgusunu yönetmek için, değişik bilim adamları tarafından benzer ve farklı çok sayıda çatışma yönetim tarzları ileri sürülmüştür.



Şekil 2. 11 Çatışma yönetim stratejileri modeli

### 2.7.1. Tümleştirme (Sorun Çözme)

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem yüksek olduğu durumlarda bu strateji uygulanır (Karip,2003). Bütünleştirme stratejisi sorun çözme olarak da adlandırılır.

Taraflar yüz yüze getirilerek, sorun bütün yönleriyle tartışılır. Sorunun kaynaklarına inilir, neden veya nedenler tespit edilir, çözüm seçenekleri geliştirilir, uygun bir çözüm üzerinde anlaşılır. Sorun çözme yöntemi iletişim sorunlarından çıkan çatışmalar için etkili olmakla beraber daha karmaşık sorunlarda veya değer yargılarından kaynaklanan çatışmalarda etkisiz kalmaktadır.

Yönetici ve taraflar, çatışmayı birlikte çalışmanın doğal bir sonucu olarak görüyorsa, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarında daha fazla önemsiyorsa ve kazan-kazan stratejisinin uygulanması için uygun koşullar varsa bu strateji uygulanabilir. Kazan-kazan stratejisinin uygun olduğu koşullar şunlardır;

- Amaçlar önemli ise, ancak daha fazla iddia etmenin getireceği çabaya ve potansiyel karışıklığa değecek kadar önemli değil ise
- Eşit güce sahip olan rakipler, farklı amaçlara bağlılar ise

- Karmaşık konularda geçici çözümler bulabilmek için
- Zaman baskısı altında en kestirme çözüme ulaşabilmek için
- İşbirliği ve rekabet başarısız olduğunda bir geriye gidiş olarak.

Tümleştirme tarzının başarılı olabilmesi için, taraflar sorun çözmenin olabildiğince çok basamağını kullanmalıdır. Çatışma her iki tarafın duygu ve gereksinimleri açısından anlaşılmalı ve tanınmalıdır. Her iki taraf da, ilerlemeyi zorlaştıran suçlayıcı ve yargılayıcı ‘sen-iletleri’ kullanmayıp, onun yerine duygu ve gereksinimlerini ‘ben-iletleri’ yle dile getirmelidir. Etkin dinleme, karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerinin anlaşıldığını ve kabul edildiğini belirtir. Çatışmanın ana sorunu çoğu zaman temeldeki sorunlara dönüşür ve temeldeki sorunların da tartışılıp çözümlenmesi gerekmektedir.

Kazan-kazan stratejisinin uygulanması sonucunda, taraflar kararı uygulamak için daha çok sorumluluk alacaklardır, tartışma sonucunda yüksek nitelikli kararlar alınacaktır, daha sıcak ilişkiler kurulacaktır, kararlar çabuk alınacak ve uygulanacaktır, taraflar kendilerini güvende hissedeceklerdir.

### **2.7.2. Uzlaşma**

Tarafların karşılıklı ödün vermeyi bir strateji olarak kabul etmeleri durumunda her iki taraf da uzlaşmak ve bir çözüme ulaşmak için bazı şeylerden vazgeçerler (Karip, 2003). Uzlaşma-karşılıklı ödün verme stratejisi her iki tarafın da uzlaşmak ve bir çözüme ulaşmak için ödün vermeye istekli olma durumunda uygulanabilir.

Uzlaşmada her konuda tam bir anlaşma söz konusu değildir. Her iki taraf da belli yararlarından vazgeçerek ortak bir noktada buluşurlar. Kalıcı sonuçlar bakımından kazan-kazan yöntemi kadar etkili değildir. Her iki tarafta ortak noktada buluşma adına bir takım tavizler vermişlerdir. Kaybedilen yararlar bir süre sonra tarafları rahatsız ederse çatışma yeniden başlayabilir.

Kazan-kazan yöntemini alternatifi uzlaşma stratejisidir. Yönetici/lider çatışmanın taraflarını, “Seninle benim bir gereksinim çatışmamız var. Ben senin gereksinimlerine saygı gösteriyorum ama kendiminkilere de saygı göstermeliyim. Benim kazanmam ve senin kaybetmen için gücümü sana karşı kullanmayacağım, ama boyun eğip kendi kaybım pahasına senin kazanmana da izin veremem. Haydi, gel ikimizin de

kaybetmeyeceği, hem senin hem de benim gereksinimlerimizi karşılayacak bir çözümü birlikte arayalım.” (Gordon, 2002) yaklaşımına ikna edebilmelidir.

### **2.7.3. Uyma**

Uyma-itaat etme stratejisinde, taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesi söz konusudur (Karip, 2003).

Çatışmada, taraflardan biri kendisinin hatalı olduğunu düşünüyorsa, konu diğer taraf için önemliyse, taraflardan biri diğerine göre daha güçlüyse, ilişkinin sürekliliği söz konusuysa uyma tarzı çözüm için uygun seçenek olarak düşünülebilir.

### **2.7.4. Kaçınma**

Kaçınma stratejisinde tarafların hem kendi istek ve ihtiyaçlarına hem de karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarına önem vermedikleri için çatışmayı göz ardı ederler. Çatışmayı daha uygun bir zamana bırakma, erteleme eğilimi baskındır.

Bu düşüncede olan yöneticiler, herhangi bir doğrudan müdahalenin mümkün sonuçlarının oldukça belirsiz ve riskli olduğundan hareket ederek çatışmanın varlığına ve ciddiyetine fazla önem vermezler ve ileride kendiliğinden çözüleceğine inanırlar (Eren,2001). Kaçınma tarzı bazen tarafların aralarındaki sorunları kendiliğinden, zaman içinde çözmeleri sonucunu doğurabilir. Ancak çoğu hallerde sorunun kökleşmesine ve boyutlarının genişlemesine neden olur.

### **2.7.5. Hükmetme**

Hükmetme-üstünlük kurma tarzlarında rekabet ön plandadır. Taraflar kazanmak için her yola başvurabilirler. Genellikle ast üst arası çatışmalarda üstün en çok başvurduğu çatışma yönetme tarzıdır.

Çatışmanın üstle ast arasında durumunda, üst astı kendi isteklerine ve hatta emirlerine uymaya zorlayabilir. Formal olarak zorlama ya da emretme yetkisi bulunmayan bir taraf blöf yapma, yanıltma ya da bir üst aracılığıyla karşı tarafı zorlama

yoluna gidebilir. Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hâkim olduğu kurumlarda, hükmetme stratejisi yaygın olarak kullanılır (Karip, 2003)

**Tablo 2. 5 Çatışma yönetim stratejilerinin kullanmanın uygun olduğu ve uygun olmadığı durumlar**

<b>UYGUN OLDUĞU DURUMLAR</b>	<b>UYGUN OLMADIĞI DURUMLAR</b>
<p><b>TÜMLEŞTİRME</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Konu karmaşık çözüm için görüşlerin sentez gerekli</li> <li>-Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç var</li> <li>-Problem çözme için yeterli zaman var</li> <li>-Bir taraf problemi tek başına çözemez</li> <li>-Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç var</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Problem basit</li> <li>-Acilen karar verilmesi gerekli</li> <li>-Diğer taraf sonuçla pek ilgilenmiyor</li> <li>-Diğer taraf problem çözme becerilerine sahip değil</li> </ul>
<p><b>UYMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyor</li> <li>-Konu diğer taraf için daha önemli</li> <li>-Taraflardan bir diğer taraftan gelecekte elde edeceği bir şeyler karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmeye razı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Konu sizin için çok önemli</li> <li>-Haklı olduğunuza inanıyorsunuz</li> <li>-Diğer taraf yanlış ya da haksız</li> </ul>
<p><b>HÜKMETME</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Konu basit/ önemsiz</li> <li>-İvedilikle karar verilmesi gerekli</li> <li>-Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacak</li> <li>-Astlarla baş edebilmek için zorunlu</li> <li>-Diğer tarafın alacağı hoşa gitmeyecek bir kararın size maliyeti çok yüksek</li> <li>-Astlar karar için gerekli yeterliklere sahip değil</li> <li>-Konu sizin için çok önemli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Konu karmaşık</li> <li>-Konu sizin için önemli</li> <li>-Her iki taraf eşit güce sahip</li> <li>-İvedilikle karara ihtiyaç yok</li> <li>-Astlar yüksek düzeyde yeterliğe sahip</li> </ul>
<p><b>KAÇINMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Konu basit/ önemsiz</li> <li>-Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yararlardan daha fazla</li> <li>-Durulma süresine ihtiyaç var</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Konu sizin için önemli</li> <li>-Karar sizin sorumluluğunuzda</li> <li>-Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve çözüm zorunlu</li> <li>-İvedilikle çözüm gerekli</li> </ul>
<p><b>UZLAŞMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tarafların amaçları birbirini dışlıyor</li> <li>-Her iki taraf eşit ölçüde güçlü</li> <li>-Görüş birliği sağlanamıyor</li> <li>-Bütünleştirme ve hükmetme stratejiler başarısız</li> <li>-Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm ihtiyacı var</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bir taraf diğerinden daha güçlü</li> <li>-Sorun problem çözme yaklaşımı gerektirecek kadar karmaşık</li> </ul>



Çatışma yönetiminde beş temel tarz dışında, yöneticilerin kullanabileceği bazı teknikler şunlardır:

#### **2.7.6. Geciktirme**

Yönetici, çatışmanın varlığının bilincindedir. Taraflara sorunlarını çözmek için bir zaman verir. Taraflar, çatışmanın ortadan kalkmaması durumunda yönetici müdahale ederse kendilerinin cezalandırılacakları endişesiyle anlaşmaya varabilirler. Ancak bazı durumlarda taraflar daha çok inatlaşarak, anlaşmazlığı derinleştirebilirler.

#### **2.7.7. İnandırma**

Çatışan tarafları kendi grup veya bireysel amaçlarının ötesinde daha üstün bir amaç etrafında toplayarak işbirliğini ve fikir birliğini sağlayarak, kişisel ve özel amaçlarının savunuculuğundan vazgeçirme çabalarına inandırma stratejisi denir. Anlaşmazlık ortadan kalkmamış, baskı altına alınarak hissedilen bir çatışmaya dönüşmesi önlenmiştir.

#### **2.7.8. Yumuşatma**

Yönetici çatışmanın kaynaklarına inmeden ve analitik bir yaklaşımda bulunmadan, kısa vadeli çıkar hesapları yerine uzun vadede işbirliği ihtiyacını ve bunun taraflara getireceği yararları vurgular. Yönetici durumu olduğundan daha iyi gösterme ve böylece tarafları yumuşatma çabasıdır. Bu strateji de geçici bir etkiye sahiptir.

#### **2.7.9. Kura Çekme**

Yönetici, tarafların hepsine hak veriyor ve onların belli bir konuda uzlaşmalarını istiyorsa bu stratejiye başvurabilir. Kura sonucunda kaybeden taraf kaderine razı olmakla birlikte ya motivasyonu azalacağından verimsizleşecektir ya da örgütü terk edecektir. Her iki durumda örgüt için önemli kayıplara neden olabilir.

#### **2.7.10. Üçüncü Bir Tarafın Yargısı**

Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorlarsa ve yönetici de onları bir konuda ikna edemiyorsa bu takdirde objektifliğine güvenilen bir üçüncü kişinin veya grubun

hakemliğine başvurulabilir. Hakem olarak kullanılan kişinin tarafların her ikisinin de güvenini kazanmış ve tarafsız hareket edeceğine inanılmış bir kimse olması gereklidir. Hakemin kararı ne olursa olsun her iki tarafın da bunu saygı ile karşılaması çözümün etkinliğinde temel koşuldur. Böylece hakem olarak tayin edilen kimse veya gruplar tarafları yarı ayrı dinler, onlara çeşitli sorular sorar ve sonunda kararını açıklar (Eren, 2001).

#### **2.7.11. Politik Yaklaşımlar**

Takas, pazarlık, uzlaşma ve söz verme gibi politik teknikler, soruna optimal çözüm bulmaktan çok, öncelikle, sorunla ilgili kişiler ya da gruplar için doyunluk verici çözümleri amaçlar (Aydın, 2000). Yönetici tarafından destekleneceği sözünü alan taraflardan biri ödün verse de yeni olanaklara kavuşacağı ve gücünü kaybetmeyeceği için anlaşmaya kolaylıkla yanaşacaktır.

#### **2.7.12. Oylama**

Taraflara ayrı ayrı bir topluluk önünde düşüncelerini açıklama olanağı verilir. Çatışma konusunda fikir sahibi olan topluluğun oyuna başvurularak çoğunluğun oyunu alan tarafın lehine çatışma çözümlenir. Oy veren topluluğun objektif olmaması, çatışmaya gereken önemi vermemesi ve duygusal davranması bu stratejinin örgüt için zararlı sonuçlar vermesine neden olabilir.

#### **2.7.13. Meşgul Etme**

Yönetici çatışan taraflara daha fazla iş vererek onları meşgul ederek çatışmaya zaman bırakmaz. Çatışmayı geçici bir süre için azaltabilir, ancak ortadan kaldırmaz.

#### **2.7.14. İletişimin Arttırılması**

Çatışmaların örgütteki iletişim eksikliğinden kaynaklandığı durumlarda, iletişimin arttırılması sonucu örgütsel ilişkiler gelişecek, tarafların iletişimleri artacaktır. Böylece iletişim eksikliğinden kaynaklanan yanlış anlamalar ve ön yargılı davranışlar azalacak, beklentilerde doğruluk sağlanacaktır.

### **2.7.15. Güç Kullanma**

Çatışmanın uzun sürede çözülememesi durumunda yönetici güç ve otoritesini kullanarak çatışmanın çözümü için kararını taraflara bildirir ve uygulanmasını ister. Bu stratejinin uygulanması çatışmayı bir süreliğine 'korku' nedeniyle bastırabilir ancak çatışmanın bir süre sonra tekrar gündeme gelmesine zemin hazırlayacaktır.

### **2.7.16. Üstün Kararına Bırakma**

Hiyerarşik yapıli örgütlerde yönetici, çatışmayı çözmek için bir üstü konumundaki kişi veya kişilerden taraflarla ilgili karar vermelerini isteyebilir. Üçüncü tarafın müdahalesinden farklı olarak üstün verdiği karar bağlayıcıdır ve her iki tarafta kararı kabul etmek durumundadır.

## **BÖLÜM 3**

### **3.YÖNTEM ve BULGULAR**

Bu bölümde çatışma yönetimi tarzları ve bu tarzların etkili faydalı olma durumları konusunda yapılan bir uygulama sunulmuştur. İstanbul İli Sarıyer İlçesi ilköğretim okulları müdürleri ve öğretmenlerine anket uygulanarak okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarını uygulama dereceleri ve bu tarzların faydalı ve etkili olma durumlarını analiz etmek amaçlanmıştır.

#### **3.1. Evren ve Örneklem**

Bu araştırmanın evrenini ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evreni, İstanbul İli Sarıyer İlçesi'dir. Sarıyer İlçesi'ndeki 37 resmi ilköğretim okulu (Mehmet Akif İlköğretim Okulu, Fahrettin Arslan İlköğretim Okulu, Hacı Mehmet Şalgamcıoğlu İlköğretim Okulu, R.Güney Kıldırın İlköğretim Okulu, Mehmet İpgin İlköğretim Okulu, Turğut Akan İlköğretim Okulu, Sarıyer İlköğretim Okulu, Bahçeköy Türkan Efe İlköğretim Okulu, Kocataş Barbaros İlköğretim Okulu, M.E.V Dumlupınar İlköğretim Okulu, Şair Nigar İlköğretim Okulu, Yeniköy İlköğretim Okulu, Rumelifeneri İlköğretim Okulu, Gümüşdere Köyü İlköğretim Okulu, Balahatun İlköğretim Okulu, Alpaslan İlköğretim Okulu, Hürriyet İlköğretim Okulu, Kazım Karabekir İlköğretim Okulu, Kısırkaya İlköğretim Okulu, Demirciköy İlköğretim Okulu, Atatürk İlköğretim Okulu, Anafartalar İlköğretim Okulu, Zübeyde Hanim İlköğretim Okulu, Fatih İlköğretim Okulu, Hatemoğlu İlköğretim Okulu, Org. Emin Alp Kaya İlköğretim Okulu, Cumhuriyet İlköğretim Okulu, Tuncay Artun İ.M.K.B.Doğanevler İlköğretim Okulu, Osman Saçmacı İlköğretim Okulu, Recaizade Ekrem İlköğretim Okulu, Yeniköy Mehmetçik İlköğretim Okulu, Zekeriya İlköğretim Okulu, Kumköy Ferhan-Bedil Feyzioğlu İlköğretim Okulu, Türkan Şoray İlköğretim Okulu, Uskumru İlköğretim Okulu, Şükrü Nailipaşa İlköğretim Okulu, Emirgan İlköğretim Okulu) örnekleme alınmıştır. Örnekleme alınan ilköğretim okulları müdürlerine anket uygulama yoluyla veriler elde edilmiştir.

Sarıyer İlçesi'ndeki 37 resmi ilköğretim okulundan tesadüfî seçim ile 5 ilköğretim okulu (Sarıyer İlköğretim Okulu, Mehmet İpgin İlköğretim Okulu, Cumhuriyet İlköğretim Okulu, Alpaslan İlköğretim Okulu, Hatemoğlu İlköğretim

Okulu, Org. Emin Alp Kaya İlköğretim Okulu) müdür yardımcılara ve bu okullardan yansız olarak seçilen 221 öğretmene anket uygulama yoluyla veriler elde edilmiştir.

Müdür yardımcılara ve öğretmenlere anket uygulanan okulların sayısı, anket onayı için başvurulduğunda İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından belirlenmiştir.

### 3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada iki ayrı form kullanılmıştır. Form-A (Okul Müdürleri İçin), Form-B (Müdür Yardımcıları ve Öğretmenler İçin) ilköğretim okulları müdürlerinin kendilerinin taraf olmadıkları ancak çözmek zorunda oldukları çatışmalarda uyguladıkları çatışma yönetimi tarzını belirlemek üzere ayrı ayrı düzenlenmiştir.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır.

**1.Bölüm:** Bu bölümde cevaplayıcıların eğitim durumu, cinsiyeti, yaşı, mesleki kıdemi, çatışma yönetimi ile ilgili eğitim alıp almadıkları, çatışma yönetimi eğitimi nerede aldıkları, çatışma yönetimi konusunda kendilerini geliştirme gereksinimi hissedip hissetmedikleri ve çalıştıkları kurumun niteliği ile ilgili sorular sorulmuştur.

**2. Bölüm:** Anketin ikinci bölümünde, okul müdürlerinin kendilerinin taraf olmadıkları çatışmalarda, uyguladıkları çatışma yönetimi tarzlarını ve bu tarzları etkili/faydalı bulma durumlarını tespit etmeye yönelik sorular sorulmuştur.

Anketin sol tarafında, okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzlarını tespit etmek amacıyla Rahim tarafından geliştirilen “Rahim Organizational Conflict Inventory –II (ROCI-II) ölçeğinin “B formu” Ali İlker Gümüşeli’nin Türkçe’ye uyarlaması kullanılmıştır. Rahim tarafından geliştirilen ölçek birçok araştırmada kullanılmıştır. Yapılan testler sonucunda bu ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Ölçek, beş çatışma yönetimi tarzını ( tümleştirme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma) ölçen 28 maddeden oluşmaktadır (ROCI-II ölçeği eklerde verilmiştir.). Ölçekte “Sorunun beni ilgilendiren yönünü sıkı takip ederim.” ve “Rekabet gerektiren bir durumda gücümü kullanırım.” maddeleri çıkartılarak ölçek 26 madde haline getirilmiştir. Ölçekte yer alan 26 ifadeden;

- 1, 4, 5, 12, 22, 23, 24 numaralı ifadeler tümleştirme tarzını,  
7, 14, 20, 26 numaralı ifadeler uzlaşma tarzını,  
2, 8,10, 11, 13, 19 numaralı ifadeler uyma tarzını,  
9, 15, 18 numaralı ifadeler hükmetme tarzını,  
3, 6, 16, 17, 21, 25 numaralı ifadeler kaçınma tarzını belirlemeye yöneliktir.

Ölçekler ( 1: Çok az; 2: Az; 3:Ara sıra; 4: Çoğunlukla; 5: Her zaman) 5’li likert tipindedir. Anketin sağ tarafında yer alan ve gösterilen davranışın etkili/faydalı bulunma durumunu belirlemeye yönelik kısımda da ölçekler ( 1:Etkili/faydalı değil; 2:Az etkili/faydalı; 3:Bazen etkili/faydalı; 4:Etkili/faydalı; 5: Çok etkili/faydalı) 5’li likert tipindedir.

Anketler İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden onay alındıktan sonra Sarıyer İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü kanalıyla ilköğretim okulları müdürlerine dağıtılmıştır. Öğretmenlere ve müdür yardımcılara yönelik anketler araştırmacı tarafından elden verilmiştir.

İlköğretim Okulu müdürlerine dağıtılan 37 anketten 35’i geri dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır. Öğretmenlere ve müdür yardımcılara dağıtılan 221 anketten 156’sı geri dönmüştür. Toplam 191 anket geri dönmüştür (Geri dönüş oranı = % 74).

Öğretmenlere dağıtılan anketlerden 15 tanesinde soruların büyük bir kısmı boş bırakıldığından dikkate alınmayarak analizler 141 anket üzerinden yapılmıştır. 9 müdür yardımcısı analiz için yeterli sayı oluşturmadığından, müdür yardımcılarının yanıtları analiz kapsamına alınmamıştır.

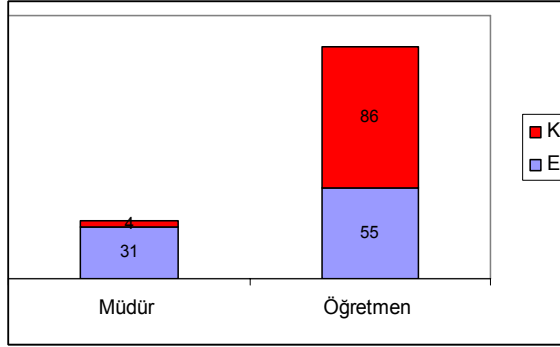
### **3.3. BULGULAR**

Araştırmanın bu bölümünde, ilköğretim okulu müdürlerinden ve öğretmenlerinden anket aracılığıyla elde edilen verilerin bulgu ve yorumları yer almaktadır. Bulgular amaçlar doğrultusunda tablolaştırılarak açıklanmış ve yorumlanmıştır. Verilerin elde edildiği örneklem grubunun bireysel özelliklerinin

bilinmesinin yararlı olacağı düşüncesiyle araştırma bulgularına geçmeden denek grubunun bireysel özellikleri ile ilgili bulgular verilmiştir.

**Tablo 3.1 Okul müdürleri ve öğretmenlerin cinsiyetlere göre dağılımı**

Cinsiyet	Müdür	Öğretmen	Toplam
E	31	55	86
K	4	86	90
<b>Toplam</b>	<b>35</b>	<b>141</b>	<b>176</b>

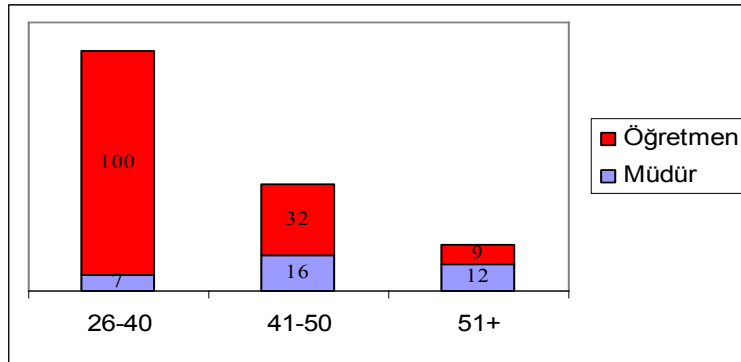


**Grafik 3.1 Okul müdürleri ve öğretmenlerin cinsiyetlere göre dağılımı**

Cevaplayıcılar cinsiyetlerine göre 4 kadın, 31 erkek okul müdürü; 86 kadın, 55 erkek öğretmen şeklinde belirlenmiştir. Erkek cevaplayıcı sayısı 86, kadın cevaplayıcı sayısı 90'dır.

**Tablo 3.2 Okul müdürleri ve öğretmenlerin yaşlara göre dağılımı**

Yaş	Müdür	Öğretmen	Toplam
26-40	7	100	107
41-50	16	32	48
51+	12	9	21
<b>Toplam</b>	<b>35</b>	<b>141</b>	<b>176</b>



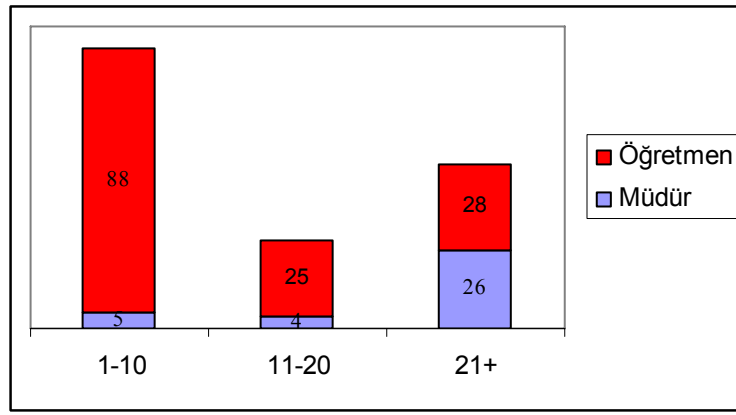
**Grafik 3.2 Okul müdürleri ve öğretmenlerin yaşlara göre dağılımı**

Okul müdürlerinden 26-40 yaş grubunda olanların sayısı 7; 41-50 yaş grubunda olanların sayısı 16; 51 ve üzeri yaş grubunda olanların sayısı ise 12'dir. Öğretmenlerden

26–40 yaş grubunda olanların sayısı 100; 41–50 yaş grubunda olanların sayısı 32; 51 ve üzeri yaş grubunda olanların sayısı ise 9’dur. Toplam 26–40 yaş grubu cevaplayıcı sayısı 107; 41–50 yaş grubu cevaplayıcı sayısı 48; 51 ve üzeri yaş grubu cevaplayıcı sayısı ise 21’dir.

**Tablo 3.3 Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin kıdeme göre dağılımı**

Kıdem	Müdür	Öğretmen	Toplam
1–10	5	88	93
11–20	4	25	29
21+	26	28	54
Toplam	35	141	176



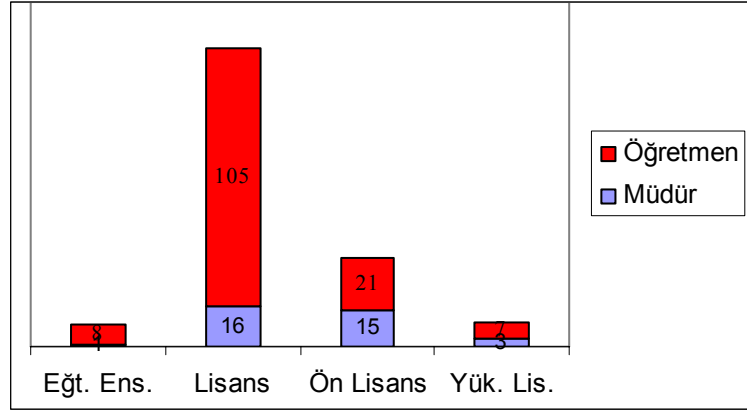
**Grafik 3.3 Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin kıdeme göre dağılımı**

Okul müdürlerinden 5 cevaplayıcı 1–10 yıl; 4 cevaplayıcı 11–20 yıl; 26 cevaplayıcı ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. 88 öğretmen 1–10 yıl; 25 öğretmen 11–20 yıl; 28 öğretmen ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Tüm cevaplayıcılardan 93 kişinin kıdemi 1–10 yıl arası; 29 kişinin kıdemi 11–20 yıl arası; 54 kişinin kıdemi de 21 yıl ve üzerindedir.

**Tablo 3. 4. Okul müdürleri ve öğretmenlerin eğitim durumuna göre dağılımları**

Eğitim Durumu	Müdür	Öğretmen	Toplam
Eğt. Ens.	1	8	9
Lisans	16	105	121
Ön Lis.	15	21	36
Yük. Lis.	3	7	10
Toplam	35	141	176



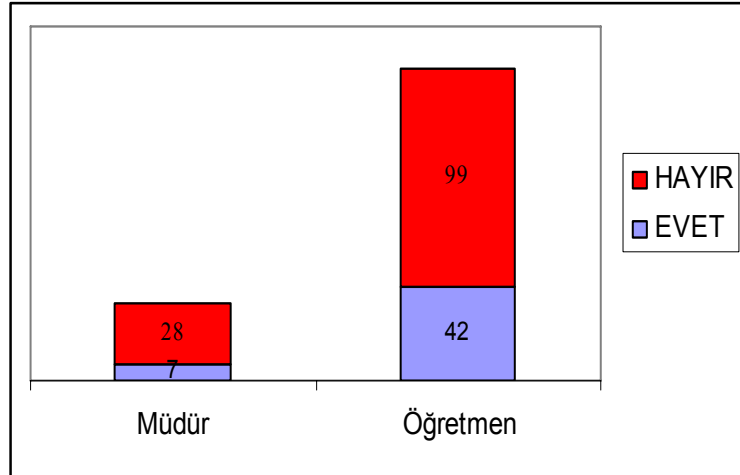


**Grafik 3. 4. Okul müdürleri ve öğretmenlerin eğitim durumuna göre dağılımları**

Okul müdürlerinden 15'i ön lisans, 16'sı lisans, 3'ü yüksek lisans ve 1'i üç yıllık eğitim enstitüsü mezunudur. Öğretmenlerin ise 21'i ön lisans 105'i lisans, 7'si yüksek lisans ve 8'i üç yıllık eğitim enstitüsü mezunudur. Toplam 9 eğitim enstitüsü, 36 ön lisans, 121 lisans ve 10 yüksek lisans mezunu cevaplayıcı vardır.

**Tablo 3.5 Okul müdürleri ve öğretmenlerin çatışma eğitimi alma durumları**

Çat. Eğit. Alma Durumu	Müdür	Öğretmen	Toplam
EVET	7	42	49
HAYIR	28	99	127
Toplam	35	141	176

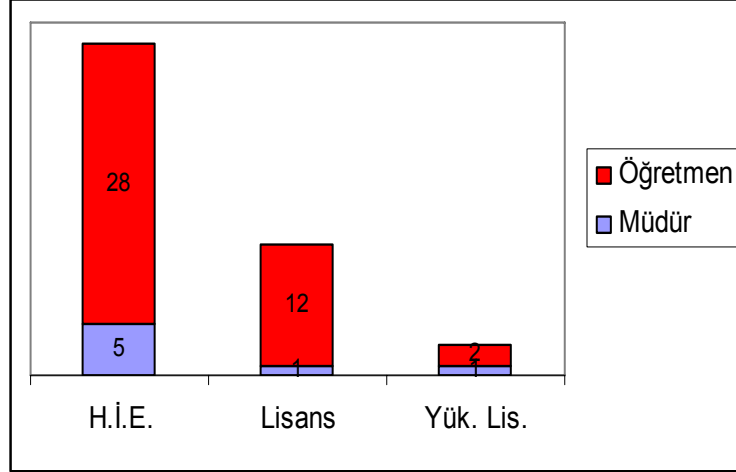


**Grafik 3.5 Okul müdürleri ve öğretmenlerin çatışma eğitimi alma durumları**

Okul müdürlerinden 7 kişi, öğretmenlerden 42 kişi çatışma yönetimi eğitimi aldıklarını belirtirken; müdürlerde 28, öğretmenlerde 99 kişi çatışma yönetimi eğitimi almadıklarını belirtmişlerdir. Tüm cevaplayıcılar içinde çatışma yönetimi eğitimi alan 49 kişiye karşın 127 kişi çatışma yönetimi eğitimi almamıştır.

**Tablo 3.6 Okul müdürleri ve öğretmenlerin çatışma eğitimi aldıkları yerler**

Çat. Eğit. Yeri	Müdür	Öğretmen	Toplam
H.İ.E.	5	28	33
Lisans	1	12	13
Yük. Lis.	1	2	3
Toplam	7	42	49



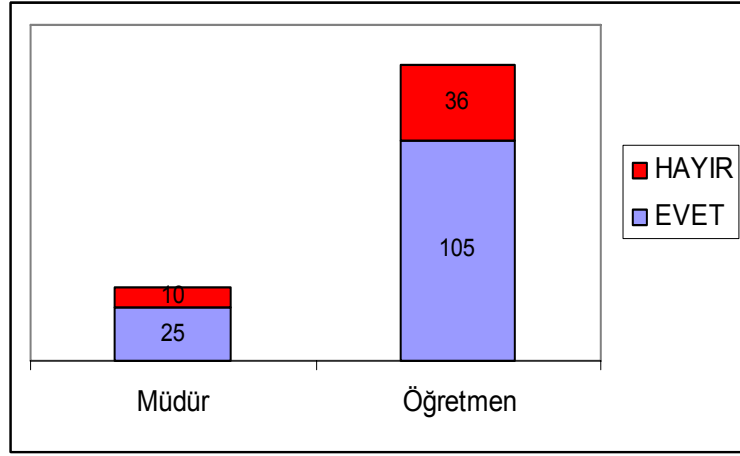
**Grafik 3.6 Okul müdürleri ve öğretmenlerin çatışma eğitimi aldıkları yerler**

Çatışma yönetimi eğitimi alan 7 okul müdüründen, 5'i hizmet içi, 1'i lisans ve 1'i de yüksek lisans eğitimi sırasında bu eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerde ise 28 kişi hizmet içi eğitimlerde, 12 kişi lisans 2 kişi de yüksek lisans sırasında çatışma yönetimi eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir.

Çatışma yönetimi eğitimi alan cevaplayıcı sayısı ve bu eğitimi aldıkları yerler açısından, çatışma yönetimi eğitiminin yetersizliği dikkat çekicidir.

**Tablo 3.7 Okul müdürleri ve öğretmenlerin çatışma eğitimi alma istekliliği**

Çat. Eğt. Alma İstekliliği	Müdür	Öğretmen	Toplam
EVET	25	105	130
HAYIR	10	36	46
Toplam	35	141	176



**Grafik 3.7 Okul müdürleri ve öğretmenlerin çatışma eğitimi alma istekliliği**

“Çatışma yönetimi konusunda kendinizi geliştirme gereksinimi hissediyor musunuz?” sorusuna 25 okul müdürü, 105 öğretmen evet derken; 10 okul müdürü ve 36 öğretmen hayır yanıtını vermiştir.

Okul müdürü ve öğretmenlerin %72’sinin çatışma yönetimi eğitimi almadıkları buna karşın cevaplayıcıların %74’ünün çatışma eğitimi almak istediği belirlenmiştir.

### **3.3.1. Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Tarzlarını Kullanma Dereceleri**

Araştırmanın birinci alt amacı “Müdürlerin kendilerinin taraf olmadıkları çatışmalarda, tümleştirme, kaçınma, hükmetme, uyma ve uzlaşma stillerini kullanma dereceleri nedir?” biçiminde ifade edilmişti. Bu amaca yönelik olarak okul müdürlerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi tarzları ile ilgili davranış frekansı yüzdeleri ve ortalamalar tablo 3.8 ‘de verilmiştir.

**Tablo 3.8 Okul müdürleri ve öğretmenlere göre çatışma yönetimi tarzları ile ilgili davranış frekansları**

		DAVRANIŞ FREKANSI YÜZDELERİ					ORTALAMA
		1	2	3	4	5	
<b>MÜDÜR</b>	<b>Hükmetme</b>	11,03	5,69	<b>37,37</b>	37,01	8,9	3,27
	<b>Kaçınma</b>	12,52	12,14	<b>35,86</b>	28,08	11,39	3,14
	<b>Tümleştirme</b>	0,7	1	7,19	<b>53,15</b>	37,96	4,27
	<b>Uyma</b>	3,99	4,27	25,21	<b>41,6</b>	24,93	3,79
	<b>Uzlaşma</b>	5,16	5,38	23,54	<b>50,22</b>	15,7	3,66
<b>ÖĞRETMEN</b>	<b>Hükmetme</b>	9,97	11,72	27,3	<b>37,45</b>	13,56	3,33
	<b>Kaçınma</b>	12,2	12,96	<b>36,47</b>	30,09	8,28	3,09
	<b>Tümleştirme</b>	1,88	6,98	21,11	<b>50,67</b>	19,35	3,79
	<b>Uyma</b>	6,79	9,99	25,66	<b>39,17</b>	18,39	3,52
	<b>Uzlaşma</b>	4,52	9,96	27,97	<b>46,55</b>	11	3,50

Tablodaki ortalamalardan anlaşılacağı gibi okul müdürleri, kendilerinin taraf olmadıkları ancak müdahale etmek ve çözmek zorunda oldukları çatışmalarda en fazla tümleştirme ( $x = 4,27$ ) tarzını kullandıklarını düşünmektedirler. Sonra sırasıyla uyma ( $x = 3,79$ ), uzlaşma ( $x = 3,66$ ), hükmetme ( $x = 3,27$ ) ve kaçınma ( $x = 3,14$ ) tarzları izlemektedir.

Öğretmen algılarına göre ise okul müdürlerinin yine en çok tümleştirme ( $x = 3,79$ ) tarzını kullandıkları belirlenmiştir. Tümleştirme tarzını yine sırasıyla uyma ( $x = 3,52$ ), uzlaşma ( $x = 3,50$ ), hükmetme ( $x = 3,33$ ) ve kaçınma ( $x = 3,09$ ) tarzları izlemektedir.

Okul müdürlerinin %37,37'si hükmetme tarzının, %35,86'sı kaçınma tarzının "ara sıra"; %53,15'i tümleştirme tarzının, %41,6'sı uyma tarzının ve %50,22'si uzlaşma tarzının "çoğunlukla" uygulandığını düşünmektedirler.

Çatışma tarzlarının kullanılma derecelerine ilişkin olarak müdürlerin, tümleştirme, uyma ve uzlaşma tarzlarını “çoğunlukla” kullandıkları; hükmetme ve kaçınma tarzlarını ise “ara sıra” kullandıkları belirlenmiştir.

Öğretmen algılarına göre müdürlerin çatışma tarzlarını kullanma dereceleri ise hükmetme, tümleştirme, uyma ve uzlaşma tarzlarını “çoğunlukla”; kaçınma tarzını “ara sıra” olarak belirlenmiştir.

### 3.3.2. Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Tarzlarını Etkili/Faydalı Bulma Dereceleri

Araştırmanın 2. alt amacı “Müdürlere ve öğretmenlere göre, hükmetme, kaçınma, tümleştirme, uyma ve uzlaşma stillerinden her birine ait davranışların etkili/faydalı bulunma durumu nedir?” biçiminde ifade edilmişti. Bu amaca yönelik olarak okul müdürlerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi davranışlarını etkili/faydalı bulma yüzdeleri ve ortalamalar tablo 3.9 ‘da verilmiştir.

**Tablo 3.9 Okul müdürleri ve öğretmenlere göre çatışma yönetimi tarzlarının etkili/faydalı olma durumu**

		DAVRANIŞI ETKİLİ/FAYDALI BULMA FREKANSI YÜZDELERİ					ORTALAMA
		1	2	3	4	5	
<b>MÜDÜR</b>	<b>Hükmetme</b>	7,12	7,12	31,07	<b>40,13</b>	14,56	3,48
	<b>Kaçınma</b>	6,74	9,54	34,05	<b>34,87</b>	14,8	3,41
	<b>Tümleştirme</b>	0,72	2,06	9,88	<b>53,91</b>	33,44	4,17
	<b>Uyma</b>	2,76	8,13	27	<b>44,7</b>	17,42	3,66
	<b>Uzlaşma</b>	2,56	6,4	23,67	<b>54,58</b>	12,79	3,69
<b>ÖĞRETMEN</b>	<b>Hükmetme</b>	8,73	15,01	28,8	<b>31,76</b>	15,71	3,31
	<b>Kaçınma</b>	7,89	15	30,13	<b>32,76</b>	14,22	3,30
	<b>Tümleştirme</b>	2,35	7,25	21,66	<b>47,06</b>	21,69	3,79
	<b>Uyma</b>	4,62	12,82	24,23	<b>41,63</b>	16,7	3,53
	<b>Uzlaşma</b>	3,53	10,36	29,54	<b>44,62</b>	11,95	3,51

Okul müdürlerine göre tümleştirme ( $x = 4,17$ ) en etkili/faydalı çatışma yönetimi tarzıdır. Diğerleri, uzlaşma ( $x = 3,69$ ), uyma ( $x = 3,66$ ), hükmetme ( $x = 3,48$ ), kaçınma

(x =3,41) şeklinde sıralanmıştır. Etkililik derecesine göre değerlendirildiğinde, okul müdürleri tüm çatışma yönetimi tarzlarını “etkili/faydalı” bulmuşlardır.

Öğretmenlere göre, tümleştirme (x = 3,79) en etkili faydalı çatışma yönetimi tarzıdır. Öğretmenler diğer tarzları sırasıyla uyma (x = 3,53), uzlaşma (x = 3,51), hükmetme (x = 3,31), kaçınma (x = 3,30) şeklinde algılamışlardır. Öğretmenlere göre tüm çatışma yönetimi tarzları “etkili/faydalı”dır.

### 3.3.3. Okul Müdürlerinin Demografik Özelliklerine Bağlı Davranışları

Araştırmanın 3. alt amacı “Okul müdürlerinin, kullandıkları çatışma yönetim tarzları; eğitim durumu, cinsiyeti, yaşı, kıdemi ve çatışma yönetimi eğitimi alma durumuna göre değişiklik göstermekte midir? “ biçiminde ifade edilmiştir. Bu amaca yönelik olarak okul müdürlerinin ile ilgili davranış frekansı yüzdeleri ortalamaları tablo 3.10 ‘da verilmiştir.

**Tablo 3.10 Okul müdürlerinin yaşlara göre çatışma yönetimi tarzlarını uygulama derecelerine ilişkin frekans yüzdeleri, aritmetik ortalama ve anlamlılık düzeyleri**

	YAŞ	DAVRANIŞ FREKANSI YÜZDELERİ					Ortalama	Olasılık		
		1	2	3	4	5				
<b>Müdür</b>	<b>Hükmetme</b>	<b>26-40</b>	8,77	10,53	<b>36,84</b>	35,09	8,77	3,25	0,8151	<b>0,7285</b>
		<b>41-50</b>	13,82	4,88	34,15	<b>39,02</b>	8,13	3,23	0,6329	
		<b>51+</b>	8,91	3,96	<b>41,58</b>	35,64	9,9	3,34		
	<b>Kaçınma</b>	<b>26-40</b>	17,78	20	<b>40</b>	22,22	0	2,67	<.0001	<b>&lt;.0001</b>
		<b>41-50</b>	12	9,6	<b>33,6</b>	28,8	16	3,27	0,0006	
		<b>51+</b>	10,7	11,76	<b>36,9</b>	29,95	10,7	3,18		
	<b>Tümleştirme</b>	<b>26-40</b>	0,52	1,05	14,14	<b>60,73</b>	23,56	4,06	<.0001	<b>&lt;.0001</b>
		<b>41-50</b>	0	0,41	3,1	<b>52,07</b>	44,42	4,41	<.0001	
		<b>51+</b>	1,84	1,84	9,2	<b>50,31</b>	36,81	4,18		
	<b>Uyma</b>	<b>26-40</b>	5,22	4,48	26,87	<b>44,78</b>	18,66	3,67	0,2911	<b>&lt;.0001</b>
		<b>41-50</b>	2,62	4,07	21,8	33,72	<b>37,79</b>	4,00	<.0001	
		<b>51+</b>	5,36	4,46	29,46	<b>51,79</b>	8,93	3,54		
<b>Uzlaşma</b>	<b>26-40</b>	7,59	5,06	41,77	<b>45,57</b>	0	3,25	<.0001	<b>&lt;.0001</b>	
	<b>41-50</b>	3,27	6,54	22,43	<b>46,73</b>	21,03	3,76	0,0038		
	<b>51+</b>	6,54	3,92	15,69	<b>57,52</b>	16,34	3,73			

Okul müdürlerine göre hükmetme tarzı ile yaş grupları arasında anlamlı ( $p=0,7285$ ) bir farklılık yoktur. Kaçınma, tümleştirme ve uzlaşma tarzlarında, yaş grupları anlamlı farklılık gösteriyor ( $p<.0001$ ). Her üç tarzda da yaş gruplarının birbirinden  $p<0,0001$  seviyesinde farklı olduğu belirlenmiştir. Uyma tarzı ile yaş grupları arasında da anlamlı farklılık ( $p<.0001$ ) vardır. Ancak yaş grupları arasındaki farklarda 41–50 ile 51+ yaş grubu arasındaki fark anlamlı, 26–40 ile 51+ yaş grupları anlamlı değildir (26–40 yaş grubu için ( $p=0,2911$ )).

Çatışma yönetim tarzlarının uygulanma sıklıklarının yaşlara göre dağılımı incelendiğinde;

- **Hükmetme** tarzını kullanma sıklığının, 51 ve üzeri yaş grubunda yüksek ( $x=3,34$ ), 41–50 yaş grubunda düşük ( $x=3,25$ ) değerde olduğu görülmüştür. 26–40 yaş grubundaki müdürlerin % 36,84’ünün, 51 ve üzeri yaş grubundaki müdürlerin %41,58’inin hükmetme tarzını “ara sıra” kullandıkları belirlenmiştir. 41–50 yaş grubundaki müdürlerin %39,02’sinin hükmetme tarzını “çoğunlukla” kullandıkları ortaya çıkmıştır.
- **Kaçınma** tarzını, 41–50 yaş grubunun yüksek değerde ( $x=3,27$ ), 26–40 yaş grubunun ise düşük değerde ( $x=2,67$ ) kullandıkları görülmüştür. 26–40 yaş grubunun % 40’ı, 41–50 yaş grubunun %33,6’sı, 51 ve üzeri yaş grubunun %36,9’u kaçınma tarzını “ara sıra” kullandıkları belirlenmiştir.
- **Tümleştirme** tarzını 41–50 yaş grubu en yüksek değerde ( $x=4,41$ ); 26–40 yaş grubu ise en düşük değerde ( $x=4,06$ ) kullandıkları belirlenmiştir. Her üç yaş grubu için de en fazla uygulanan kullanılma sıklığı “çoğunlukla”dır. Tümleştirme tarzında, her üç yaş grubu için de davranış frekansı yüzdeleri en yüksek değerlerini “çoğunlukla” seçeneğinde göstermektedir. Tümleştirme tarzı her üç yaş grubu için de en sık kullanılan tarzıdır.
- **Uyma** tarzı en yüksek değerde ( $x=4,00$ ) 41–50 yaş grubu; en düşük değerde ise ( $x=3,54$ ) 51 ve üzeri yaş grubunda kullanılmaktadır. Uyma tarzını kullanma sıklıkları, 26–40 yaş grubundaki müdürlerin % 44,78’inde ve 51 üzeri yaş

grubundaki müdürlerin % 51,79’nda “ara sıra” ; 41–50 yaş grubundaki müdürlerin %37,79’unda “her zaman” olarak belirlenmiştir.

- **Uzlaşma** tarzını en yüksek değerde ( $x = 3,76$ ) kullanan 41–50 yaş grubu iken en düşük değerde ( $x = 3,25$ ) kullanan 26–40 yaş grubudur. Her üç yaş grubundaki müdürlerin çoğunluğunun uzlaşma tarzını kullanma sıklıklarının “çoğunlukla” olduğu ortaya çıkmıştır.
- 26–40 yaş grubunda en çok kullanılan tarz sıralaması, tümleştirme, uyma, uzlaşma= hükmetme ve kaçınma şeklindedir.
- 41–50 yaş grubunda en çok kullanılan tarz sıralaması, tümleştirme, uyma, uzlaşma, kaçınma ve hükmetme şeklindedir.
- 51 ve üzeri yaş grubunda en çok kullanılan tarz sıralaması, tümleştirme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma şeklindedir.

**Tablo 3.11 Okul müdürlerinin cinsiyete göre çatışma yönetimi tarzlarını uygulama derecelerinin frekans yüzdeleri ve aritmetik ortalamaları**

	<i>Cinsiyet</i>	DAVRANIŞ FREKANSI YÜZDELERİ					Ortalama	Olasılık	
		1	2	3	4	5			
<i>Müdür</i>	<i>Hükmetme</i>	<b>Erkek</b>	10,44	6,43	<b>39,76</b>	35,34	8,03	3,24	<b>0,2527</b>
		<b>Kadın</b>	15,63	0	18,75	<b>50</b>	15,63	3,50	
	<i>Kaçınma</i>	<b>Erkek</b>	12,93	11,64	<b>36,85</b>	26,72	11,85	3,13	<b>0,6801</b>
		<b>Kadın</b>	9,52	15,87	28,57	<b>38,1</b>	7,94	3,19	
	<i>Tümleştirme</i>	<b>Erkek</b>	0,68	0,9	6,77	<b>55,53</b>	36,12	4,26	<b>0,1956</b>
		<b>Kadın</b>	0,87	1,74	10,43	34,78	<b>52,17</b>	4,36	
	<i>Uyma</i>	<b>Erkek</b>	4,08	4,57	26,92	<b>42,41</b>	22,02	3,74	<b>&lt;,0001</b>
		<b>Kadın</b>	3,37	2,25	13,48	35,96	<b>44,94</b>	4,17	
	<i>Uzlaşma</i>	<b>Erkek</b>	5,08	5,08	24,37	<b>52,79</b>	12,69	3,63	<b>0,1316</b>
		<b>Kadın</b>	5,77	7,69	17,31	30,77	<b>38,46</b>	3,88	

Okul müdürlerinin cinsiyetlerine göre uyguladıkları çatışma yönetimi tarzlarından yalnızca uyma tarzı anlamlı farklılık göstermektedir.

- Erkek ( $x = 4,26$ ) ve kadın ( $x = 4,36$ ) müdürlere göre en sık uygulanan çatışma yönetimi tarzı tümleştirmedir, sonra sırasıyla uyma, uzlaşma, hükmetme ve



kaçınma tarzları uygulanmaktadır. Erkek ve kadın müdürlere göre en sık uygulanan çatışma yönetimi tarzı tümleştirme, en az uygulanan tarz kaçınmadır.

- Erkek müdürlerin %39,76'sının, kadın müdürlerin %18,75'inin hükmetme tarzının "ara sıra" uygulandığı belirlenmiştir. Kaçınma tarzını erkek müdürlerin %36,85'inin "ara sıra", kadın müdürlerin %38,1'inin "çoğunlukla"; tümleştirme tarzın erkek müdürlerin %55,53'ünün "çoğunlukla", kadın müdürlerin %52,17'sinin "her zaman" uyguladığı belirlenmiştir. Uyma tarzını erkek müdürlerin %42,41'inin "çoğunlukla", kadın müdürlerin %44,94'ünün "her zaman"; uzlaşma tarzını erkek müdürlerin %52,79'unun "çoğunlukla", kadın müdürlerin %38,46'sının "her zaman"; uyguladığı sonucu çıkmıştır.

**Tablo 3.12 Okul müdürlerinin eğitim durumlarına göre çatışma yönetimi tarzlarını uygulama derecelerinin frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri**

		<b>EĞİTİM</b>	<b>DAVRANIŞ FREKANSI YÜZDELERİ</b>					<b>Ortalama</b>	<b>Olasılık</b>	
			1	2	3	4	5			
<b>Müdür</b>	<b>Hükmetme</b>	<b>EĞT. ENS.</b>	0	0	<b>60</b>	40	0	3,40	0,4951	<b>0,846</b>
		<b>LİSANS</b>	11,9	6,35	35,71	<b>38,1</b>	7,94	3,24	0,4689	
		<b>YÜK. LİS.</b>	8	16	12	<b>64</b>	0	3,32	0,9520	
		<b>ÖN LİSANS</b>	11,67	3,33	<b>42,5</b>	30	12,5	3,28		
	<b>Kaçınma</b>	<b>EĞT. ENS.</b>	12,5	12,5	18,75	25	<b>31,25</b>	3,50	0,3279	<b>0,1891</b>
		<b>LİSANS</b>	12,71	11,86	<b>41,95</b>	27,12	6,36	3,03	0,0458	
		<b>YÜK. LİS.</b>	10,42	8,33	<b>37,5</b>	33,33	10,42	3,25	0,9705	
		<b>ÖN LİSANS</b>	12,78	13,22	<b>30,4</b>	28,19	15,42	3,20		
	<b>Tümleştirme</b>	<b>EĞT. ENS.</b>	0	0	0	<b>66,67</b>	33,33	4,33	0,2159	<b>&lt;,0001</b>
		<b>LİSANS</b>	0,45	1,34	8,71	<b>61,61</b>	27,9	4,15	0,0055	
		<b>YÜK. LİS.</b>	0	0	7,06	<b>75,29</b>	17,65	4,11	0,0019	
		<b>ÖN LİSANS</b>	1,14	0,91	6,16	39,27	<b>52,51</b>	4,41		
	<b>Uyma</b>	<b>EĞT. ENS.</b>	5,88	23,53	17,65	23,53	<b>29,41</b>	3,47	0,2055	<b>0,0075</b>
		<b>LİSANS</b>	5,08	3,17	23,81	<b>45,71</b>	22,22	3,77	0,9882	
		<b>YÜK. LİS.</b>	0	0	21,13	<b>50,7</b>	28,17	4,07	0,0032	
		<b>ÖN LİSANS</b>	3,68	5,35	28,09	<b>36,12</b>	26,76	3,77		
<b>Uzlaşma</b>	<b>EĞT. ENS.</b>	0	36,36	27,27	<b>36,36</b>	0	3,00	0,0203	<b>0,0015</b>	
	<b>LİSANS</b>	6,06	6,06	21,21	<b>56,57</b>	10,1	3,59	0,1512		
	<b>YÜK. LİS.</b>	5,41	0	40,54	<b>54,05</b>	0	3,43	0,8314		
	<b>ÖN LİSANS</b>	4,5	4	22,5	<b>44</b>	25	3,81			

Okul müdürlerinin aldıkları eğitime, diğer bir deyişle mezun oldukları okullara göre çatışma yönetimi tarzlarında farklılıkların gösterildiği tabloya göre, hükmetme ve kaçınma tarzlarında anlamlı farklılık görülmemiştir. Tümleştirme tarzı okul müdürlerinin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösteriyor ( $p<,0001$ ). Uyma ve uzlaşma tarzlarında da farklılık anlamlıdır ( $p<0,5$ )

Tümleştirme tarzında lisans ve yüksek lisans mezunları anlamlı farklılık gösteriyor. Uyma tarzında yüksek lisans mezunları, uzlaşma tarzında eğitim enstitüsü mezunları anlamlı farklılık gösteriyor ( $p<0,5$ ).

Çatışma yönetim tarzlarının uygulanma sıklıklarının eğitim durumlarına göre dağılımı incelendiğinde;

- **Hükmetme** tarzı en yüksek değerde ( $x = 3,40$ ) eğitim enstitüsü mezunu müdürlerce en düşük değerde ( $x = 3,24$ ) ise lisans mezunu müdürlerce uygulanmaktadır. Hükmetme tarzını, eğitim enstitüsü mezunlarının % 60'ının ve ön lisans mezunlarının %42,5'inin "ara sıra"; lisans mezunlarının %38,1'inin ve yüksek lisans mezunlarının %64'ünün "çoğunlukla" uygulamakta oldukları belirlenmiştir.
- **Kaçınma** tarzı en yüksek değerde ( $x = 3,50$ ) eğitim enstitüsü mezunu müdürlerce en düşük değerde ( $x = 3,03$ ) ise lisans mezunu müdürlerce uygulanmaktadır. Eğitim enstitüsü mezunu okul müdürlerinin %31,25'inin "her zaman"; lisans mezunlarının %41,95'inin, yüksek lisans mezunlarının %37,5'inin ve ön lisans mezunlarının %30,4'ünün "ara sıra" kaçınma tarzını uyguladıkları belirlenmiştir.
- **Tümleştirme** tarzı en yüksek değerde ( $x = 4,41$ ) ön lisans mezunu müdürlerce en düşük değerde ( $x = 4,11$ ) ise yüksek lisans mezunu müdürlerce uygulanmaktadır. Eğitim enstitüsü mezunu okul müdürlerinin %66,67'sinin, lisans mezunlarının %61,61'inin ve yüksek lisans mezunlarının %75,29'unun "çoğunlukla" ; ön lisans mezunlarının %52,51'inin "her zaman" tümleştirme tarzını uyguladıkları belirlenmiştir.

- **Uyma** tarzı en yüksek değerde ( $x = 4,07$ ) yüksek lisans mezunu m¼d¼rlerce en d¼ř¼k değerde ( $x = 3,47$ ) ise eğitim enstit¼s¼ mezunu m¼d¼rlerce uygulanmaktadır. Eğitim enstit¼s¼ mezunu okul m¼d¼rlerinin %29,41'inin "her zaman", lisans mezunlarının %45,71'inin, yüksek lisans mezunlarının %36,12'sinin ve ön lisans mezunlarının %36,12'sinin "çoğunlukla" uyma tarzını uyguladıkları belirlenmiştir.
- **Uzlaşma** tarzı en yüksek değerde ( $x = 3,81$ ) ön lisans mezunu m¼d¼rlerce en d¼ř¼k değerde ( $x = 3,00$ ) ise eğitim enstit¼s¼ mezunu m¼d¼rlerce uygulanmaktadır. Eğitim enstit¼s¼ mezunu okul m¼d¼rlerinin %36,36'sının, lisans mezunlarının %56,57'inin, yüksek lisans mezunlarının %54,05'inin ve ön lisans mezunlarının %44'¼n¼n "çoğunlukla" uzlaşma tarzını uyguladıkları belirlenmiştir.
- Eğitim enstit¼s¼ mezunu okul m¼d¼rlerince en sık kullanılan tarz sıralaması, tümleştirme, kaçınma, uyma, hükmetme ve uzlaşma şeklindedir.
- Lisans ve yüksek lisans mezunu okul m¼d¼rlerince en sık kullanılan tarz sıralaması, tümleştirme, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma şeklindedir.
- Ön lisans mezunu okul m¼d¼rlerince en sık kullanılan tarz sıralaması, tümleştirme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma şeklindedir.

Tablo 3.13 Okul müdürlerinin çatışma eğitimi alma durumlarına göre çatışma yönetimi tarzlarını uygulama derecelerinin frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri

	<i>EĞİTİM YERİ</i>	<i>DAVRANIŞ FREKANSI YÜZDELERİ</i>					<i>Ortalama</i>	<i>Olasılık</i>	
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>			
<i>Müdür</i>	<i>Hükmetme</i>	<i>HİZMETİÇ</i>	9,76	9,76	29,27	<b>39,02</b>	12,2	3,34	0,3291
		<i>LİSANS E</i>	11,11	0	33,33	0	<b>55,56</b>	3,89	0,3091
		<i>YOK</i>	11,26	5,41	<b>40,54</b>	36,04	6,76	3,22	0,0434
		<i>YÜK. LİS.</i>	11,11	0	0	<b>88,89</b>	0	3,67	
	<i>Kaçınma</i>	<i>HİZMETİÇ</i>	15,94	14,49	<b>39,13</b>	23,19	7,25	2,91	0,3559
		<i>LİSANS E</i>	<b>71,43</b>	28,57	0	0	0	1,29	<.0001
		<i>YOK</i>	10,8	11,95	<b>37,24</b>	28,51	11,49	3,18	0,0003
		<i>YÜK. LİS.</i>	18,75	0	0	<b>50</b>	31,25	3,75	
	<i>Tümleştirme</i>	<i>HİZMETİÇ</i>	0	0	1,97	<b>55,26</b>	42,76	4,41	0,0252
		<i>LİSANS E</i>	0	0	0	0	<b>100</b>	5,00	-
		<i>YOK</i>	0,89	1,28	8,8	<b>54,59</b>	34,44	4,20	0,0023
		<i>YÜK. LİS.</i>	0	0	0	<b>66,67</b>	33,33	4,33	
	<i>Uyma</i>	<i>HİZMETİÇ</i>	2,78	3,7	19,44	<b>37,04</b>	<b>37,04</b>	4,02	0,8837
		<i>LİSANS E</i>	4,55	0	27,27	0	<b>68,18</b>	4,27	0,1027
		<i>YOK</i>	4,38	4,74	27,37	<b>41,61</b>	21,9	3,72	
		<i>YÜK. LİS.</i>	0	0	0	<b>100</b>	0	4,00	
<i>Uzlaşma</i>	<i>HİZMETİÇ</i>	1,43	0	38,57	<b>45,71</b>	14,29	3,71	0,0024	
	<i>LİSANS E</i>	25	0	<b>75</b>	0	0	2,50	0,0004	
	<i>YOK</i>	5,34	6,74	19,38	<b>51,69</b>	16,85	3,68	0,0024	
	<i>YÜK. LİS.</i>	8,33	0	25	<b>66,67</b>	0	3,50		

Okul müdürlerinin çatışma eğitimi aldıkları yere göre kaçınma ( $p < .0001$ ), tümleştirme, uyma ve uzlaşma ( $p < 0,5$ ) tarzlarında anlamlı farklılık görülmüştür.

- **Hükmetme** tarzını en yüksek değerde ( $x = 3,89$ ) çatışma yönetimi eğitimini lisans eğitimi sırasında alan müdürler, en düşük değerde ise ( $x = 3,22$ ) çatışma eğitimi almayan müdürler uygulamaktadırlar. Çatışma yönetimi eğitimini hizmet içi eğitimlerde alan müdürlerin % 39,02'si ile yüksek lisansta alanların % 88,89'unun "çoğunlukla"; lisans eğitimi sırasında alanların % 55,56'sının "her zaman"; çatışma yönetimi eğitimi almayanların % 40,54'ünün "ara sıra" hükmetme tarzını uyguladıkları saptanmıştır.

- **Kaçınma** tarzını en yüksek değerde ( $x = 3,75$ ) çatışma yönetimi eğitimini yüksek lisans eğitimi sırasında alan müdürler, en düşük değerde ise ( $x = 1,29$ ) lisans eğitimi sırasında alan müdürler uygulamaktadırlar. Çatışma yönetimi eğitimini hizmet içi eğitimlerde alan müdürlerin % 39,13'ü ile çatışma yönetimi eğitimi almayanların % 37,24'ünün "ara sıra"; lisans eğitimi sırasında alanların % 71,43'ünün "çok az"; yüksek lisansta alanların % 50'sinin "çoğunlukla" kaçınma tarzını uyguladıkları saptanmıştır.
- **Tümleştirme** tarzını en yüksek değerde ( $x = 5,00$ ) çatışma yönetimi eğitimini lisans eğitimi sırasında alan müdürler, en düşük değerde ise ( $x = 4,20$ ) çatışma eğitimi almayan müdürler uygulamaktadırlar. Çatışma yönetimi eğitimini lisans eğitimi sırasında alan müdürleri % 100'ünün "her zaman"; diğer müdürlerin ise "çoğunlukla" tümleştirme tarzını uyguladıkları saptanmıştır.
- **Uyma** tarzını en yüksek değerde ( $x = 4,27$ ) çatışma yönetimi eğitimini lisans eğitimi sırasında alan müdürler, en düşük değerde ise ( $x = 3,22$ ) çatışma eğitimini yüksek lisans eğitimleri sırasında alan müdürler uygulamaktadırlar. Çatışma yönetimi eğitimini hizmet içi eğitimlerde alan müdürlerin % 37,04'ü ile lisans eğitimi sırasında alanların % 68,18'inin "her zaman"; yüksek lisansta alanların % 100'ü ile çatışma yönetimi eğitimi almayanların % 41,61'inin "çoğunlukla" uyma tarzını uyguladıkları saptanmıştır.
- **Uzlaşma** tarzını en yüksek değerde ( $x = 3,71$ ) çatışma yönetimi eğitimini hizmet içi eğitimlerde alan müdürler, en düşük değerde ise ( $x = 2,50$ ) çatışma eğitimini lisans eğitimi sırasında alan müdürler uygulamaktadırlar. Çatışma yönetimi eğitimini lisans eğitimi sırasında alanların % 75'inin "ara sıra" ; diğer müdürlerin "çoğunlukla" uzlaşma tarzını uyguladıkları saptanmıştır.
- Çatışma eğitimini yüksek lisans eğitimi sırasında alan müdürlerce en sık kullanılan tarz sıralaması, tümleştirme, uyma, kaçınma, hükmetme ve uzlaşma şeklindedir. Diğer müdürlerce en sık kullanılan tarz sıralaması tümleştirme, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma şeklindedir.

Tablo 3.14 Okul müdürlerinin yaşna göre çatışma yönetimi tarzlarını etkili/faydalı bulma algılarının frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri

	YAŞ	DAVRANIŞI ETKİLİ/FAYDALI BULMA FREKANSI YÜZDELERİ					Ortalama	Olasılık		
		1	2	3	4	5				
<b>Müdür</b>	<b>Hükmetme</b>	26-40	10	3,33	35	<b>26,67</b>	25	3,53	0,6462	<b>0,5864</b>
		41-50	6,99	6,99	27,27	<b>44,76</b>	13,99	3,52	0,6747	
		51+	5,66	9,43	33,96	<b>41,51</b>	9,43	3,40		
	<b>Kaçınma</b>	26-40	7,14	6,35	<b>33,33</b>	25,4	27,78	3,60	0,0233	<b>0,0072</b>
		41-50	5,61	11,23	27,37	<b>43,51</b>	12,28	3,46	0,6670	
		51+	8,12	9,14	<b>44,16</b>	28,43	10,15	3,23		
	<b>Tümleştirme</b>	26-40	1,04	1,04	13,99	<b>47,67</b>	36,27	4,17	0,7540	<b>0,0002</b>
		41-50	0	0,86	8,39	<b>54,19</b>	36,56	4,26	0,0007	
		51+	1,59	4,46	9,55	<b>57,32</b>	27,07	4,04		
	<b>Uyma</b>	26-40	2,99	10,45	26,87	<b>44,78</b>	14,93	3,58	0,4180	<b>0,0262</b>
		41-50	1,51	6,02	27,11	<b>45,78</b>	19,58	3,76	0,0088	
		51+	4,48	9,87	26,91	<b>43,05</b>	15,7	3,56		
	<b>Uzlaşma</b>	26-40	0	6,19	34,02	<b>49,48</b>	10,31	3,64	0,5095	<b>0,7949</b>
		41-50	2,3	5,53	23,5	<b>57,14</b>	11,52	3,70	0,6791	
		51+	4,52	7,74	17,42	<b>54,19</b>	16,13	3,70		

Çatışma yönetimi tarzlarına yönelik davranışların etkili/faydalı bulunma durumlarının okul müdürlerinin yaş gruplarına dağılımına göre hükmetme ve uzlaşma tarzlarında anlamlı farklılık yoktur. Kaçınma, tümleştirme ve uyma tarzlarında farklılıklar anlamlıdır ( $p<0,5$ ).

- 26-40 yaş grubu hükmetme ve kaçınma tarzlarını, 51 üstü yaş grubu kaçınma tarzını “bazen etkili/faydalı” algılamakta, tüm yaş gruplarının yüzde çoğunluğu diğer tarzları “etkili/faydalı” olarak algılamıştır.
- Tüm yaş grupları tümleştirme tarzını “etkili/faydalı” bulmaktadırlar. Ortalamalara göre 26-40 yaş grubunun çatışma yönetimi tarzlarını etkili ve

faydalı görme sıralaması tümleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme; 41–50 yaş grubunun sıralaması tümleştirme, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma; 51 ve üzeri yaş grubu sıralaması tümleştirme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma şeklindedir.

**Tablo 3.15 Okul müdürlerinin cinsiyetine göre çatışma yönetimi tarzlarını etkili/faydalı bulma algılarının frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri**

		Cinsiyet	DAVRANIŞI ETKİLİ/FAYDALI BULMA FREKANSI YÜZDELERİ					Ortalama	Olasılık	
			1	2	3	4	5			
			<b>Müdür</b>	<b>Hükmetme</b>	Erkek	7,01	7,38			
Kadın	7,89	5,26			7,89	<b>52,63</b>	26,32	3,84		
<b>Kaçınma</b>	Erkek	7,22		10,65	<b>36,5</b>	30,42	15,21	3,36	<.0001	<b>&lt;.0001</b>
	Kadın	3,66		2,44	18,29	<b>63,41</b>	12,2	3,78		
<b>Tümleştirme</b>	Erkek	0,58		2,09	9,73	<b>55,16</b>	32,44	4,17	0,6122	<b>0,6122</b>
	Kadın	1,83		1,83	11,01	<b>44,04</b>	41,28	4,21		
<b>Uyma</b>	Erkek	2,8		8,24	28,67	<b>42,17</b>	18,12	3,65	0,2775	<b>0,2775</b>
	Kadın	2,44		7,32	14,63	<b>63,41</b>	12,2	3,76		
<b>Uzlaşma</b>	Erkek	2,66		6,28	24,64	<b>53,14</b>	13,29	3,68	0,6903	<b>0,6903</b>
	Kadın	1,82		7,27	16,36	<b>65,45</b>	9,09	3,73		

Tablo 3.15'e göre tümleştirme, uyma ve uzlaşma tarzlarında cinsiyetler arasındaki fark anlamlı değildir. Hükmetme ( $p<0,5$ ) ve kaçınma ( $p<0,0001$ ) tarzlarında cinsiyetler arasında anlamlı farklılık vardır.

- Kaçınma tarzını erkek müdürlerin %36,5'i "bazen etkili/faydalı"; kadın müdürlerin % 63,41'i "etkili/faydalı" bulmuşlardır. Yüzde oranlarına göre, hükmetme, tümleştirme, uyma ve uzlaşma tarzlarını erkek ve kadın müdürlerin çoğunluğu "etkili/faydalı" bulmuşlardır.
- Erkek müdürlere göre tarzların etkililik ve faydalılık sıralaması, tümleştirme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma şeklindedir. Kadın müdürlere göre tarzların etkililik ve faydalılık sıralaması, tümleştirme, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma şeklindedir.
- Kadın ve erkek müdürlere göre tarzların etkililik ve faydalılık sıralamasına göre tümleştirme en yüksek değerde, kaçınma en az değerdedir.

Tablo 3.16 Okul müdürlerinin eğitim durumlarına göre çatışma yönetimi tarzlarını etkili/faydalı bulma algılarının frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri

		EĞİTİM	DAVRANIŞI ETKİLİ/FAYDALI BULMA FREKANSI YÜZDELERİ					Ortalama	Olasılık	
			1	2	3	4	5			
Müdür	Hükmetme	EĞT. ENS.	0	0	27,27	<b>72,73</b>	0	3,73	0.0324	<b>0,138</b>
		LİSANS	7,97	8,7	28,26	<b>40,58</b>	14,49	3,45	0.8100	
		YÜK. LİS.	13,04	8,7	26,09	<b>52,17</b>	0	3,17	0.0797	
		ÖN LİSAN	5,84	5,84	<b>35,04</b>	<b>35,04</b>	18,25	3,54		
	Kaçınma	EĞT. ENS.	6,25	12,5	<b>56,25</b>	25	0	3,00	0.0227	<b>0,0111</b>
		LİSANS	7,45	6,38	<b>34,04</b>	32,62	19,5	3,50	0.0520	
		YÜK. LİS.	3,51	10,53	26,32	<b>42,11</b>	17,54	3,60	0.0305	
		ÖN LİSAN	6,72	12,65	34,39	<b>36,36</b>	9,88	3,30		
	Tümleştirme	EĞT. ENS.	0	0	0	<b>82,76</b>	17,24	4,17	0.1560	<b>&lt;.0001</b>
		LİSANS	0,67	1,33	9,33	<b>54,22</b>	34,44	4,20	0.0020	
		YÜK. LİS.	0	2,6	23,38	<b>67,53</b>	6,49	3,78	<.0001	
		ÖN LİSAN	0,96	2,88	8,65	<b>49,04</b>	38,46	4,21		
	Uyma	EĞT. ENS.	0	22,22	33,33	<b>44,44</b>	0	3,22	0.0186	<b>0,1204</b>
		LİSANS	3,5	7,64	22,93	<b>48,41</b>	17,52	3,69	0.0456	
		YÜK. LİS.	0	0	42,19	<b>50</b>	7,81	3,66	0.1891	
		ÖN LİSAN	2,73	9,56	27,65	<b>39,59</b>	20,48	3,66		
Uzlaşma	EĞT. ENS.	0	16,67	<b>50</b>	33,33	0	3,17	0.0219	<b>0,0024</b>	
	LİSANS	2,26	4,52	20,36	<b>61,54</b>	11,31	3,75	0.0008		
	YÜK. LİS.	0	5	45	<b>50</b>	0	3,45	0.4597		
	ÖN LİSAN	3,57	8,16	21,43	<b>48,98</b>	17,86	3,69			

Okul müdürlerinin mezun oldukları okullara göre tarzların etkililik derecelerinde, uyma ve hükmetme tarzları anlamlı farklılık göstermemektedir. Kaçınma, tümleştirme ve uzlaşma tarzlarında farklılıklar anlamlıdır.

Çatışma yönetim tarzlarının etkililik derecelerinin eğitim durumlarına göre dağılımı incelendiğinde;

- **Hükmetme** tarzı en yüksek değerde ( $x = 3,73$ ) eğitim enstitüsü mezunu müdürlerce en düşük değerde ( $x = 3,17$ ) ise yüksek lisans mezunu müdürlerce etkili/faydalı bulunmaktadır. Hükmetme tarzını, eğitim enstitüsü mezunlarının % 72,73'ünün, lisans mezunlarının %40,58'inin, yüksek lisans mezunlarının



%52,17'sinin ve ön lisans mezunlarının %35,04'ünün "etkili/faydalı" buldukları belirlenmiştir.

- **Kaçınma** tarzı en yüksek değerde ( $x = 3,60$ ) yüksek lisans mezunu müdürlerce en düşük değerde ( $x = 3,00$ ) ise eğitim enstitüsü mezunu müdürlerce etkili bulunmaktadır. Kaçınma tarzını, eğitim enstitüsü mezunu okul müdürlerinin %56,25'inin, lisans mezunlarının %34,04'ünün "bazen etkili/faydalı"; yüksek lisans mezunlarının %42,11'inin ve ön lisans mezunlarının %36,36'sının "etkili/faydalı" buldukları belirlenmiştir.
- **Tümleştirme** tarzı en yüksek değerde ( $x = 4,21$ ) ön lisans mezunu müdürlerce en düşük değerde ( $x = 3,78$ ) ise yüksek lisans mezunu müdürlerce etkili bulunmaktadır. Tümleştirme tarzını, eğitim enstitüsü mezunu okul müdürlerinin %82,76'sinin, lisans mezunlarının %54,22'sinin, yüksek lisans mezunlarının %67,53'ünün ve ön lisans mezunlarının %49,04'ünün "etkili/faydalı" buldukları belirlenmiştir.
- **Uyma** tarzı en yüksek değerde ( $x = 3,69$ ) lisans mezunu müdürlerce en düşük değerde ( $x = 3,22$ ) ise eğitim enstitüsü mezunu müdürlerce etkili bulunmaktadır. Uyma tarzını, eğitim enstitüsü mezunu okul müdürlerinin %44,44'ünün, lisans mezunlarının %48,41'inin, yüksek lisans mezunlarının %50'sinin ve ön lisans mezunlarının %39,59'unun "etkili/faydalı" buldukları belirlenmiştir.
- **Uzlaşma** tarzı en yüksek değerde ( $x = 3,69$ ) lisans mezunu müdürlerce en düşük değerde ( $x = 3,22$ ) ise eğitim enstitüsü mezunu müdürlerce etkili bulunmaktadır. Uzlaşma tarzını, eğitim enstitüsü mezunu okul müdürlerinin %50'sinin "bazen etkili/faydalı"; lisans mezunlarının %61,54'ünün, yüksek lisans mezunlarının %50'sinin ve ön lisans mezunlarının %48,98'inin "etkili/faydalı" buldukları belirlenmiştir.
- Eğitim enstitüsü mezunu okul müdürlerince etkili/faydalı bulunan tarz sıralaması, tümleştirme, hükmetme, uyma, uzlaşma ve kaçınma şeklindedir. Eğitim enstitüsü mezunu okul müdürlerince hükmetme tarzının ikinci sırada etkili ve faydalı bulunması, bu okul mezunu okul müdürlerinin yaşları ve

kıdemleriyle birlikte düşünölmelidir. Okul müdürleri kendilerinin taraf olmadıkları çatışmaları çözmeye yaşından, kıdeminden dolayısıyla deneyimlerinden gelen yetkisini kullanarak çatışmaları çözenin etkili olduğunu düşünmektedirler.

- Lisans mezunu okul müdürlerince etkili/faydalı bulunan tarz sıralaması, tümleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme şeklindedir.
- Yüksek lisans mezunu okul müdürlerince etkili/faydalı bulunan tarz sıralaması, tümleştirme, uyma, kaçınma, uzlaşma ve hükmetme şeklindedir.
- Ön lisans mezunu okul müdürlerince etkili/faydalı bulunan tarz sıralaması, tümleştirme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma şeklindedir.

**Tablo 3.17 Okul müdürlerinin çatışma eğitimi alma durumlarına göre çatışma yönetimi tarzlarını etkili/faydalı bulma algılarının frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri**

		<i><b>EĞİTİM YERİ</b></i>	<b>DAVRANIŞI ETKİLİ/FAYDALI BULMA FREKANSI YÜZDELERİ</b>					<b>Ortalama</b>	<b>Olasılık</b>
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		
<b>Müdür</b>	<b>Hükmetme</b>	<b>HİZMETİÇ</b>	8,89	0	33,33	<b>35,56</b>	22,22	3,62	0.9201
		<b>LİSANS E</b>	0	0	23,08	0	<b>76,92</b>	4,54	0.0001
		<b>YOK</b>	6,53	8,98	31,84	<b>42,45</b>	10,2	3,41	0.1639
		<b>YÜK. LİS.</b>	33,33	0	0	<b>66,67</b>	0	3,00	
	<b>Kaçınma</b>	<b>HİZMETİÇ</b>	10,96	24,66	24,66	<b>32,88</b>	6,85	3,00	<.0001
		<b>LİSANS E</b>	0	0	0	13,79	<b>86,21</b>	4,86	<.0001
		<b>YOK</b>	6,58	8,23	<b>38,27</b>	34,57	12,35	3,38	<.0001
		<b>YÜK. LİS.</b>	5	0	15	<b>80</b>	0	3,70	
	<b>Tümleştirme</b>	<b>HİZMETİÇ</b>	0	0	7,89	39,47	<b>52,63</b>	4,45	<.0001
		<b>LİSANS E</b>	0	0	0	0	<b>100</b>	5,00	0,0014
		<b>YOK</b>	0,92	2,37	10,66	<b>58,42</b>	27,63	4,09	0,0326
		<b>YÜK. LİS.</b>	0	8	12	<b>80</b>	0	3,72	
	<b>Uyma</b>	<b>HİZMETİÇ</b>	4,17	8,33	25	<b>41,67</b>	20,83	3,67	0.0054
		<b>LİSANS E</b>	0	0	23,08	0	<b>76,92</b>	4,54	<.0001
		<b>YOK</b>	2,76	8,82	28,13	<b>45,59</b>	14,71	3,61	<.0001
		<b>YÜK. LİS.</b>	0	0	13,04	<b>86,96</b>	0	3,87	
	<b>Uzlaşma</b>	<b>HİZMETİÇ</b>	0	5,56	20,83	<b>66,67</b>	6,94	3,75	0.5365
		<b>LİSANS E</b>	0	0	37,5	0	<b>62,5</b>	4,25	0.0170
		<b>YOK</b>	3,27	7,08	22,89	<b>54,5</b>	12,26	3,65	0.0563
		<b>YÜK. LİS.</b>	0	0	42,86	<b>57,14</b>	0	3,57	

Tablo 3.17'ye göre uzlaşma tarzı dışında diğer tarzlar anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0,0001$ ).

Okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzlarını etkili/faydalı bulma durumlarının, çatışma eğitimi durumlarına göre dağılımı incelendiğinde,

- **Hükmetme tarzında** en yüksek ortalama ( $x = 4,54$ ) çatışma yönetimi eğitimi lisans eğitimi sırasında alanlarda, en düşük ortalama ( $x = 3,00$ ) çatışma yönetimi eğitimi yüksek lisans eğitimi sırasında alanlarda görülmektedir. Çatışma yönetimi eğitimi hizmet içi eğitimlerde alanların %35,56'sı, yüksek lisansta alanların %66,67'si, bu eğitimi almayanların %42,45'i hükmetme tarzını "etkili/faydalı" bulmaktadır. Çatışma yönetimi eğitimi lisans eğitimi sırasında alanların %76,92'si hükmetme tarzını "çok etkili/faydalı" bulmaktadır.
- **Kaçınma tarzında** en yüksek ortalama ( $x = 4,86$ ) çatışma yönetimi eğitimi lisans eğitimi sırasında alanlarda, en düşük ortalama ( $x = 3,00$ ) çatışma yönetimi eğitimi hizmet içi eğitimlerde alanlarda görülmektedir. Çatışma yönetimi eğitimi hizmet içi eğitimlerde alanların %32,88'i, yüksek lisansta alanların %80'i, bu eğitimi almayanların %34,57'si kaçınma tarzını "etkili/faydalı" bulmaktadır. Çatışma yönetimi eğitimi lisans eğitimi sırasında alanların %86,21'i kaçınma tarzını "çok etkili/faydalı" bulmaktadır.
- **Tümleştirme tarzında** en yüksek ortalama ( $x = 5,00$ ) çatışma yönetimi eğitimi lisans eğitimi sırasında alanlarda, en düşük ortalama ( $x = 3,72$ ) çatışma yönetimi eğitimi yüksek lisans eğitimi sırasında alanlarda görülmektedir. Çatışma yönetimi eğitimi hizmet içi eğitimlerde alan müdürlerin %52,63'ü ile lisans eğitimi sırasında alanların %100'ü tümleştirme tarzını "çok etkili/faydalı" bulmaktadırlar. Çatışma yönetimi eğitimin yüksek lisans sırasında alanların %80' i ile bu eğitimi almayanların %58,42'si tümleştirme tarzını "etkili/faydalı" bulmaktadır.
- **Uyma tarzında** en yüksek ortalama ( $x = 4,54$ ) çatışma yönetimi eğitimi lisans eğitimi sırasında alanlarda, en düşük ortalama ( $x = 3,61$ ) çatışma yönetimi eğitimi almayanlarda görülmektedir. Çatışma yönetimi eğitimi hizmet içi

eğitimlerde alanların %41,67'si, yüksek lisansta alanların %86,96'sı, bu eğitimi almayanların %45,59'u kaçınma tarzını "etkili/faydalı" bulmaktadır. Çatışma yönetimi eğitimini lisans eğitimi sırasında alanların %76,92'si kaçınma tarzını "ok etkili/faydalı" bulmaktadır.

- **Uzlaşma** tarzında en yüksek ortalama ( $x = 4,25$ ) atışma yönetimi eğitimini lisans eğitimi sırasında alanlarda, en düşük ortalama ( $x = 3,57$ ) atışma yönetimi eğitimini yüksek lisans eğitimi sırasında alanlarda görülmektedir. Çatışma yönetimi eğitimini hizmet içi eğitimlerde alanların %66,67'si, yüksek lisansta alanların %57,14', bu eğitimi almayanların %54,5'i kaçınma tarzını "etkili/faydalı" bulmaktadır. Çatışma yönetimi eğitimini lisans eğitimi sırasında alanların %62,5'i kaçınma tarzını "ok etkili/faydalı" bulmaktadır.
- Çatışma yönetimi eğitimini hizmet içi eğitimlerde alan ve bu eğitimi almayan okul müdürlerinin etkili/faydalı gördükleri tarzlar sıralaması, tümleştirme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma şeklinindedir.
- Çatışma yönetimi eğitimini lisans eğitimi sırasında alan okul müdürlerinin etkili/faydalı gördükleri tarzlar sıralaması, tümleştirme, kaçınma, uyma = hükmetme ve uzlaşma şeklinindedir.
- Çatışma yönetimi eğitimini yüksek lisans eğitimi sırasında alan müdürlerinin etkili/faydalı gördükleri tarzlar sıralaması, uyma, tümleştirme kaçınma, uzlaşma ve hükmetme şeklinindedir.

#### **3.3.4. Öğretmenlerin Bireysel zelliklerine Bağlı Algıları**

Araştırmanın 5. alt amacı "ğretmenlerin, eğitim durumu, cinsiyeti, yaşı ve kıdemi çatışma yönetimi eğitimi alma durumuna göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi tarzlarına yönelik algılarında değişiklik göstermekte midir?" biçiminde ifade edilmişti. Bu amaca yönelik olarak okul müdürlerinin ile ilgili davranış frekansı yüzdeleri ortalamaları tablo 3.18'de verilmiştir.

Tablo 3.18 Öğretmenlerin yaşına göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzlarına ilişkin algılarının frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri

		YAŞ	DAVRANIŞ FREKANSI YÜZDELERİ					Ortalama	Olasılık	
			1	2	3	4	5			
Öğretmen	Hükmetme	26–40	10,16	12,39	25,65	<b>38,17</b>	13,63	3,33	0,7432	<b>0,8831</b>
		41–50	8,27	10,53	33,83	<b>36,09</b>	11,28	3,32	0,6456	
		51+	14,29	8,57	21,43	<b>34,29</b>	21,43	3,40		
	Kaçınma	26–40	12,49	12,36	<b>34,29</b>	31,89	8,97	3,12	0,3110	<b>0,27</b>
		41–50	9,96	15,35	<b>44,19</b>	27,39	3,11	2,98	0,0580	
		51+	17,32	11,02	<b>33,07</b>	18,9	19,69	3,13		
	Tümleştirme	26–40	2,1	8,48	21,04	<b>47,38</b>	21	3,77	<.0001	<b>&lt;.0001</b>
		41–50	0,76	4,29	25,35	<b>59,52</b>	10,09	3,74	<.0001	
		51+	3,39	0,85	7,63	<b>54,24</b>	33,9	4,14		
	Uyma	26–40	6,88	11,14	24,89	<b>38,64</b>	18,47	3,51	0,0105	<b>0,0028</b>
		41–50	6,3	8,41	31,52	<b>37,13</b>	16,64	3,49	0,0113	
		51+	7,6	3,51	14,04	<b>51,46</b>	23,39	3,80		
	Uzlaşma	26–40	5,05	9,77	29,06	<b>45,36</b>	10,76	3,47	0,0151	<b>0,0357</b>
		41–50	2,73	11,91	26,05	<b>50,62</b>	8,68	3,51	0,1751	
		51+	5,17	5,17	23,28	<b>44,83</b>	21,55	3,72		

Öğretmenlerin yaş gruplarına göre, okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzlarına yönelik algılarında hükmetme ve kaçınma tarzlarında yaş grupları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Tümleştirme tarzında, yaş grupları anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<.0001$ ), her üç yaş grubu da birbirinden  $p<.0001$  seviyesinde farklıdır. Uyma tarzında yaş grupları anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<.05$ ). Uzlaşma tarzında sadece 26–40 ve 51 üzeri yaş grupları arasındaki farklılık anlamlıdır ( $p<.05$ ).

Öğretmenlerin çatışma yönetim tarzlarının uygulanma sıklıkları algılarının yaşlara göre dağılımı incelendiğinde;

- **Hükmetme** tarzının sık uygulandığını en yüksek değerde ( $x = 3,40$ ) düşünenler 51 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerdir. Diğer yaş gruplarının ortalamalarında belirgin bir farklılık yoktur. 26–40 yaş grubundaki öğretmenlerin %38,17’sinin, 41–50 yaş grubundaki öğretmenlerin %36,09’unun, 51 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin % 34,29’unun hükmetme tarzının “çoğunlukla” kullanıldığını algıladıkları belirlenmiştir.
- **Kaçınma** tarzının en düşük değerde ( $x = 2,98$ ) kullanıldığını düşünenler 41–50 yaş grubundaki öğretmenlerdir. 26–40 yaş grubundaki öğretmenlerin %34,29’unun, 41–50 yaş grubundaki öğretmenlerin %44,19’unun, 51 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin % 33,07’sinin kaçınma tarzının “ara sıra” kullanıldığını algıladıkları belirlenmiştir.
- **Tümleştirme** tarzının en yüksek değerde ( $x = 4,14$ ) kullanıldığını düşünenler 51 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenler; en düşük değerde ( $x = 3,74$ ) kullanıldığını düşünenler 41–50 yaş grubundaki öğretmenlerdir. 26–40 yaş grubundaki öğretmenlerin %47,38’inin, 41–50 yaş grubundaki öğretmenlerin %59,52’sinin, 51 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin % 54,25’ünün tümleştirme tarzının “çoğunlukla” kullanıldığını algıladıkları belirlenmiştir.
- **Uyma** tarzının en yüksek değerde ( $x = 3,80$ ) uygulandığını düşünen öğretmenler 51 ve üzeri yaş grubunda; en düşük değerde ( $x = 3,49$ ) uygulandığını düşünen öğretmenler 41–50 yaş grubundaki öğretmenlerdir. 26–40 yaş grubundaki öğretmenlerin %38,64’ünün, 41–50 yaş grubundaki öğretmenlerin %37,13’ünün, 51 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin % 51,46’sinin uyma tarzının “çoğunlukla” kullanıldığını algıladıkları belirlenmiştir.
- **Uzlaşma** tarzının en yüksek değerde ( $x = 3,72$ ) uygulandığını düşünen öğretmenler 51 ve üzeri yaş grubunda; en düşük değerde ( $x = 3,47$ ) uygulandığını düşünen öğretmenler 26–40 yaş grubundaki öğretmenlerdir. 26–40 yaş grubundaki öğretmenlerin %45,36’sinin, 41–50 yaş grubundaki öğretmenlerin %50,62’sinin, 51 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin % 44,83’ünün uzlaşma tarzının “çoğunlukla” kullanıldığını algıladıkları belirlenmiştir.

- 26–40 yaş grubundaki öğretmenlerin algılarına göre en çok kullanılan tarz sıralaması, tümleştirme, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma şeklindedir.
- 41–50 yaş grubundaki öğretmenlerin algılarına göre en çok kullanılan tarz sıralaması, tümleştirme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma şeklindedir.
- 51 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlerin algılarına göre en çok kullanılan tarz sıralaması, tümleştirme, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma şeklindedir.

**Tablo 3.19 Öğretmenlerin cinsiyetine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzlarına ilişkin algılarının frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri**

		<i>Cinsiyet</i>	<b>DAVRANIŞ FREKANSI YÜZDELERİ</b>					<b>Ortalama</b>
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Öğretmen</b>	<i>Hükmetme</i>	<b>Erkek</b>	8,46	12,03	<b>34,74</b>	<b>34,74</b>	10,02	3,26
		<b>Kadın</b>	10,95	11,53	22,48	<b>39,19</b>	15,85	3,37
	<i>Kaçınma</i>	<b>Erkek</b>	11,66	14,97	<b>39,75</b>	27,48	6,13	3,01
		<b>Kadın</b>	12,55	11,7	<b>34,41</b>	31,72	9,62	3,14
	<i>Tümleştirme</i>	<b>Erkek</b>	1,8	5,99	21,11	<b>55,39</b>	15,72	3,77
		<b>Kadın</b>	1,93	7,62	21,12	<b>47,64</b>	21,7	3,80
	<i>Uyma</i>	<b>Erkek</b>	5,42	10,85	30,4	<b>42,58</b>	10,75	3,42
		<b>Kadın</b>	7,67	9,44	22,62	<b>36,98</b>	23,28	3,59
	<i>Uzlaşma</i>	<b>Erkek</b>	3,56	11,26	27,11	<b>55,11</b>	2,96	3,43
		<b>Kadın</b>	5,13	9,13	28,52	<b>41,06</b>	16,16	3,54

- Erkek öğretmenlere göre en sık uygulanan çatışma yönetimi tarzı tümleştirmedir, sonra sırasıyla uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma tarzları uygulanmaktadır. Kadın öğretmenlere göre en sık uygulanan çatışma yönetimi tarzı tümleştirmedir, sonra sırasıyla uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma tarzları uygulanmaktadır. Erkek ve kadın öğretmenlerin algılarına göre en sık uygulanan çatışma yönetimi tarzı tümleştirme, en az uygulanan tarz kaçınmadır.
- Erkek öğretmenlerin %34,74'ünün "ara sıra" ve "çoğunlukla", kadın öğretmenlerin %39,19'unun "çoğunlukla" hükmetme tarzının uygulandığını algıladıkları belirlenmiştir. Kaçınma tarzı erkek öğretmenlerin 539,75'inin, kadın öğretmenlerin %34,41'inin algılarına göre "ara sıra"; tümleştirme, uyma ve uzlaşma tarzları erkek ve kadın öğretmenlerin algılarına göre "çoğunlukla" uygulanmaktadır.

Tablo 3.20 Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzlarına ilişkin algılarının frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri

		EĞİTİM	DAVRANIŞ FREKANSI YÜZDELERİ					Ortalama	Olasılık	
			1	2	3	4	5			
Öğretmen	Hükmetme	EĞT. ENS.	3,9	10,39	27,27	25,97	<b>32,47</b>	3,73	0,0007	<b>0,0052</b>
		LİSANS	10,23	12,84	27,11	<b>36,15</b>	13,67	3,30	0,2992	
		YÜK. LİS.	15,69	7,84	29,41	<b>47,06</b>	0	3,08	0,0168	
		ÖN LİSANS	9,77	8,05	27,59	<b>45,98</b>	8,62	3,36		
	Kaçınma	EĞT. ENS.	11,02	15,25	<b>43,22</b>	30,51	0	2,93	0,0441	<b>0,0617</b>
		LİSANS	13,11	12,02	<b>34,53</b>	31,71	8,63	3,11	0,4401	
		YÜK. LİS.	5,93	10,17	<b>50,85</b>	20,34	12,71	3,24	0,0292	
		ÖN LİSANS	10,51	17,83	<b>38,22</b>	25,48	7,96	3,03		
	Tümleştirme	EĞT. ENS.	1,4	1,87	11,21	<b>59,81</b>	25,7	4,07	<,0001	<b>&lt;,0001</b>
		LİSANS	2,24	7,85	21,75	<b>47,92</b>	20,23	3,76	0,0014	
		YÜK. LİS.	0,58	8,19	22,81	<b>53,8</b>	14,62	3,74	0,0326	
		ÖN LİSANS	0,76	4,54	21,55	<b>58,98</b>	14,18	3,81		
	Uyma	EĞT. ENS.	3,97	13,25	19,87	<b>39,74</b>	23,18	3,65	0,0551	<b>0,1221</b>
		LİSANS	7,24	10,16	24,49	<b>38,92</b>	19,19	3,53	0,7027	
		YÜK. LİS.	5,69	8,13	39,02	<b>39,02</b>	8,13	3,36	0,0266	
		ÖN LİSANS	6,08	8,47	29,37	<b>40,21</b>	15,87	3,51		
Uzlaşma	EĞT. ENS.	2,86	9,52	20	<b>53,33</b>	14,29	3,67	0,0910	<b>0,1395</b>	
	LİSANS	5,29	9	29,36	<b>46,09</b>	10,26	3,47	0,0881		
	YÜK. LİS.	1,12	13,48	33,71	<b>40,45</b>	11,24	3,47	0,3665		
	ÖN LİSANS	2,63	13,53	22,56	<b>48,12</b>	13,16	3,56			

Öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre çatışma yönetimi tarzlarında farklılıkların gösterildiği tabloya göre, kaçınma, uyma ve uzlaşma tarzlarında anlamlı farklılık görülmemiştir. Tümleştirme tarzı öğretmenlerin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösteriyor ( $p<,0001$ ). Hükmetme tarzında da farklılık anlamlıdır ( $p<0,5$ ).

Hükmetme, kaçınma ve uyma tarzlarında lisans mezunları ile diğerleri arasındaki farklılık anlamlı değildir. Eğitim enstitüsü, yüksek lisans ve ön lisans mezunları arasındaki farklılık anlamlıdır. Tümleştirme tarzında mezun olunan okullar anlamlı farklılıklar gösteriyor.



Çatışma yönetim tarzlarının uygulanma sıklıklarının eğitim durumlarına göre dağılımı incelendiğinde;

- **Hükmetme** tarzı en yüksek değerde ( $x = 3,73$ ) eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin en düşük değerde ( $x = 3,08$ ) ise yüksek lisans mezunu öğretmenlerin algılarına göre uygulanmaktadır. Hükmetme tarzını, eğitim enstitüsü mezunlarının % 32,47'sinin “her zaman”, lisans, yüksek lisans ve ön lisans mezunlarının yüzdelere göre çoğunluğunun “çoğunlukla” uygulandığını algıladıkları görülmüştür.
- **Kaçınma** tarzının uygulanışına ilişkin algılarda en yüksek değer ( $x = 3,24$ ) yüksek lisans mezunu öğretmenlere, en düşük değerde ( $x = 2,93$ ) ise eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlere aittir. Mezun oldukları okullara göre tüm öğretmenlerin algılarının, kaçınma tarzının “ara sıra” uygulandığı yönünde olduğu görülmüştür.
- **Tümleştirme** tarzı ön lisans mezunu öğretmenlere göre en yüksek değerde ( $x = 4,07$ ), yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre en düşük değerde ( $x = 3,74$ ) uygulanmaktadır.
- **Uyma** tarzı ön lisans mezunu öğretmenlere göre en yüksek değerde ( $x = 3,65$ ), yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre en düşük değerde ( $x = 3,36$ ) uygulanmaktadır.
- **Uzlaşma** tarzı ön lisans mezunu öğretmenlere göre en yüksek değerde ( $x = 3,67$ ), lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre en düşük değerde ( $x = 3,47$ ) uygulanmaktadır.
- Mezun oldukları okullara göre tüm öğretmenlerin algılarının, tümleştirme, uyma ve uzlaşma tarzlarının “çoğunlukla” uygulandığı yönünde olduğu görülmüştür.
- Eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlere göre en sık kullanılan tarz sıralaması, tümleştirme, hükmetme, uzlaşma, uyma ve kaçınma şeklindedir.

- Lisans mezunu öğretmenlere göre en sık kullanılan tarz sıralaması, tümleştirme, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma şeklindedir.
- Yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre en sık kullanılan tarz sıralaması, tümleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme şeklindedir.
- Ön lisans mezunu öğretmenlere göre en sık kullanılan tarz sıralaması, tümleştirme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma şeklindedir.

**Tablo 3.21 Öğretmenlerin çatışma eğitim alma durumlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzlarına ilişkin algılarının frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri**

		EĞİTİM YERİ	DAVRANIŞ FREKANSI YÜZDELERİ					Ortalama	Olasılık	
			1	2	3	4	5			
Öğretmen	Hükmetme	HİZMETİÇ	8,9	11,02	24,15	<b>38,98</b>	16,95	3,44	0,2408	<b>0,2837</b>
		LİSANS E	9,57	17,02	28,72	<b>34,04</b>	10,64	3,19	0,2250	
		YOK	10,29	11,29	28,61	<b>36,64</b>	13,17	3,31	0,8253	
		YÜK. LİS.	12,5	12,5	0	<b>75</b>	0	3,38		
	Kaçınma	HİZMETİÇ	10,88	14,81	<b>31,94</b>	29,63	12,73	3,18	0,0147	<b>0,0086</b>
		LİSANS E	16,17	8,38	<b>46,71</b>	28,74	0	2,88	0,2955	
		YOK	11,94	12,88	<b>36,62</b>	30,85	7,71	3,10	0,1314	
		YÜK. LİS.	25	16,67	<b>37,5</b>	0	20,83	2,75		
	Tümleştirme	HİZMETİÇ	2,95	4,13	21,68	<b>48,38</b>	22,86	3,84	0,1429	<b>0,0002</b>
		LİSANS E	5,32	2,84	19,15	<b>42,55</b>	30,14	3,89	0,9174	
		YOK	1,17	8,43	21,41	<b>52,09</b>	16,9	3,75	<.0001	
		YÜK. LİS.	1,85	0	11,11	<b>59,26</b>	27,78	4,11		
	Uyma	HİZMETİÇ	6,51	7,5	30,77	<b>31,56</b>	23,67	3,58	0,3634	<b>0,0474</b>
		LİSANS E	9,27	12,68	14,63	<b>39,02</b>	24,39	3,57	0,3503	
		YOK	6,57	10,62	25,53	<b>41,58</b>	15,71	3,49	0,0073	
		YÜK. LİS.	7,69	0	23,08	30,77	<b>38,46</b>	3,92		
	Uzlaşma	HİZMETİÇ	4,49	8,43	26,97	<b>34,83</b>	25,28	3,68	0,0348	<b>0,0017</b>
		LİSANS E	8,76	5,84	28,47	<b>49,64</b>	7,3	3,41	0,0867	
		YOK	3,97	11,08	28,54	<b>48,97</b>	7,44	3,45	0,0723	
		YÜK. LİS.	8	0	12	<b>80</b>	0	3,64		

Öğretmenlerin çatışma eğitim aldıkları yere göre çatışma yönetimi tarzlarına ilişkin algılarında hükmetme tarzında anlamlı farklılık yoktur. Kaçınma, tümleştirme, uyma ve uzlaşma tarzlarında farklılık anlamlıdır ( $p < 0,5$ ).

- Kaçınma tarzında çatışma yönetimi eğitimini hizmet içi eğitimlerde alanlarla, yüksek lisansta alanlar arasındaki fark anlamlıdır. Tümleştirme ve uyma tarzlarında çatışma yönetimi eğitimini yüksek lisansta alanlarla bu eğitimi almayanlar arasında anlamlı farklılık görülmektedir.
- Çatışma yönetimi eğitimi alan ve almayan öğretmenlerin tümü, hükmetme, tümleştirme, uyma ve uzlaşma tarzlarının “çoğunlukla”, kaçınma tarzının ise “ara sıra” uygulandığını düşünmektedirler.
- Çatışma yönetimi eğitimini hizmet içi eğitimlerde alan öğretmenlere göre en sık kullanılan tarz sıralaması, tümleştirme ( $x = 3,84$ ), uzlaşma ( $x = 3,68$ ), uyma ( $x = 3,58$ ), hükmetme ( $x = 3,44$ ) ve kaçınma ( $x = 3,18$ ) şeklindedir.
- Çatışma yönetimi eğitimini lisans eğitimi sırasında alan öğretmenlere göre en sık kullanılan tarz sıralaması, tümleştirme ( $x = 3,89$ ), uyma ( $x = 3,57$ ), uzlaşma ( $x = 3,41$ ), hükmetme ( $x = 3,19$ ) ve kaçınma ( $x = 2,88$ ) şeklindedir.
- Çatışma yönetimi eğitimi almayan öğretmenlere göre en sık kullanılan tarz sıralaması, tümleştirme ( $x = 3,75$ ), uyma ( $x = 3,49$ ), uzlaşma ( $x = 3,45$ ), hükmetme ( $x = 3,31$ ) ve kaçınma ( $x = 3,10$ ) şeklindedir.
- Çatışma yönetimi eğitimini yüksek lisans eğitimi sırasında alan öğretmenlere göre en sık kullanılan tarz sıralaması, tümleştirme ( $x = 4,11$ ), uyma ( $x = 3,92$ ), uzlaşma ( $x = 3,64$ ), hükmetme ( $x = 3,38$ ) ve kaçınma ( $x = 2,75$ ) şeklindedir.
- Çatışma yönetimi eğitimini yüksek lisans, lisans eğitimi sırasında alan ve eğitim almayan öğretmenlere göre en sık kullanılan tarz sıralaması, tümleştirme, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma şeklindedir.

- Çatışma yönetimi eğitimini hizmet içi eğitimlerde alan öğretmenlere göre en sık kullanılan tarz sıralaması, tümleştirme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma şeklindedir.

**Tablo 3. 22 Öğretmenlerin yaşına göre çatışma yönetimi tarzlarını etkili/faydalı bulma algılarının frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri**

		YAŞ	DAVRANIŞI ETKİLİ/FAYDALI BULMA FREKANSI YÜZDELERİ					Ortalama	Olasılık	
			1	2	3	4	5			
			<b>Öğretmen</b>	<b>Hükmetme</b>	26-40	8,7	14,22			
41-50	7,28	18,39			26,44	<b>38,31</b>	9,58	3,25	0,2836	
51+	14,49	11,59			21,74	23,19	<b>28,99</b>	3,41		
<b>Kaçınma</b>	26-40	8,02		14,11	28,59	<b>34,5</b>	14,78	3,34	0,0633	<b>0,0576</b>
	41-50	6,08		18,63	<b>34,22</b>	29,66	11,41	3,22	0,3836	
	51+	13,24		11,76	<b>33,09</b>	23,53	18,38	3,22		
<b>Tümleştirme</b>	26-40	2,73		7,59	22,27	<b>47,78</b>	19,62	3,74	<.0001	<b>&lt;.0001</b>
	41-50	0,62		7,99	22,1	<b>42,45</b>	26,84	3,87	<.0001	
	51+	4,52		0,9	13,57	<b>56,11</b>	24,89	3,96		
<b>Uyma</b>	26-40	4,81		11,92	24,44	<b>42,43</b>	16,4	3,54	0,4447	<b>0,0392</b>
	41-50	3,28		17,24	25,34	<b>38,62</b>	15,52	3,46	0,0114	
	51+	7,23		7,23	18,07	<b>43,37</b>	24,1	3,70		
<b>Uzlaşma</b>	26-40	3,84		10,78	31,35	<b>43,43</b>	10,61	3,46	0,0013	<b>0,0034</b>
	41-50	1,92		11,51	25,9	<b>45,08</b>	15,59	3,61	0,5497	
	51+	6,09		1,74	23,48	<b>55,65</b>	13,04	3,68		

Çatışma yönetimi tarzlarına yönelik davranışların etkili/faydalı bulma durumlarının öğretmenlerin yaş gruplarına dağılımına göre hükmetme ve kaçınma tarzlarında farklılık anlamlı değildir. Uzlaşma ve uyma tarzlarında farklılıklar anlamlıdır ( $p < 0,5$ ). Tümleştirme tarzında yaş grupları anlamlı farklılık göstermektedir, her üç yaş grubu da birbirinde  $p < 0,0001$  seviyesinde farklıdır.

- **Hükmetme** tarzını, 26–40 yaş grubunun %30,39’u, 41–50 yaş grubunun %38,31’i “etkili/faydalı”; 51 ve üzeri yaş grubunun %28,99’u “çok etkili/faydalı” bulmaktadırlar.
- **Kaçınma** tarzını, 26–40 yaş grubunun %34,5’i, “etkili/faydalı”; 41–50 yaş grubunun %34,22’si, 51 ve üzeri yaş grubunun %33,09’u “bazen etkili/faydalı” bulmaktadırlar.
- **Tümleştirme, uyma ve uzlaşma** tarzlarını tüm yaş grupları “etkili/faydalı” bulmaktadırlar.
- Ortalamalara göre 26–40 yaş grubundaki öğretmenlerin çatışma yönetimi tarzlarını etkili ve faydalı görme sıralaması tümleştirme, uyma, uzlaşma, kaçınma ve hükmetme; 41–50 yaş grubunun sıralaması tümleştirme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma; 51 ve üzeri yaş grubu sıralaması tümleştirme, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma şeklindedir.

**Tablo 3. 23 Öğretmenlerin cinsiyetine göre çatışma yönetimi tarzlarını etkili/faydalı bulma algılarının frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri**

		Cinsiyet	DAVRANIŞI ETKİLİ/FAYDALI BULMA FREKANSI YÜZDELERİ					Ortalama	Olasılık	
			1	2	3	4	5			
Öğretmen	Hükmetme	Erkek	8,82	18,1	<b>33,41</b>	26,91	12,76	3,17	0,0013	<b>0,0013</b>
		Kadın	8,67	13,15	26,01	<b>34,69</b>	17,48	3,39		
	Kaçınma	Erkek	9,82	17,51	<b>33,73</b>	28,88	10,06	3,12	<.0001	<b>&lt;.0001</b>
		Kadın	6,78	13,56	28,07	<b>34,98</b>	16,61	3,41		
	Tümleştirme	Erkek	1,9	7,9	20,29	<b>51,67</b>	18,24	3,76	0,3056	<b>0,3056</b>
		Kadın	2,63	6,83	22,54	<b>44,1</b>	23,9	3,80		
	Uyma	Erkek	4,51	15,78	26,13	<b>39,75</b>	13,83	3,43	<.0001	<b>&lt;.0001</b>
		Kadın	4,69	11,01	23,08	<b>42,78</b>	18,45	3,59		
	Uzlaşma	Erkek	3,33	13,62	33,13	<b>42,36</b>	7,56	3,37	<.0001	<b>&lt;.0001</b>
		Kadın	3,65	8,39	27,37	<b>45,99</b>	14,6	3,60		

Tablo 3. 23’e göre tümleştirme tarzında kadın ve erkek öğretmenler arasındaki fark anlamlı değildir. Hükmetme, kaçınma, uyma ve uzlaşma tarzlarında cinsiyetler arasında anlamlı farklılık vardır ( $p < 0,0001$ ).

- Yüzde oranlarına göre, erkek ve kadın öğretmenlerin çoğunluğu tüm tarzları “etkili/faydalı” bulmuşlardır.
- Erkek öğretmenlere göre tarzların etkililik ve faydalılık sıralaması, tümleştirme, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma şeklindedir. Kadın öğretmenlere göre tarzların etkililik ve faydalılık sıralaması, tümleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme şeklindedir.
- Kadın öğretmenlere göre tarzların etkililik ve faydalılık sıralamasına göre tümleştirme en yüksek değerde, hükmetme en az değerdedir. Erkek öğretmenlere göre tarzların etkililik ve faydalılık sıralamasına göre tümleştirme en yüksek değerde, kaçınma en az değerdedir.

**Tablo 3. 24 Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre çatışma yönetimi tarzlarını etkili/faydalı bulma algılarının frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri**

		<i>EĞİTİM</i>	DAVRANIŞI ETKİLİ/FAYDALI BULMA FREKANSI YÜZDELERİ					Ortalama	Olasılık	
			1	2	3	4	5			
<b>Öğretmen</b>	<i>Hükmetme</i>	EĞT. ENS.	5,56	11,11	25	<b>44,44</b>	13,89	3,50	0.0118	<b>0,0083</b>
		LİSANS	8,93	14,57	<b>30,32</b>	29,14	17,04	3,31	0.2720	
		YÜK. LİS.	17,78	31,11	6,67	<b>44,44</b>	0	2,78	0.0009	
		ÖN LİSAN	6,74	14,61	28,65	<b>35,96</b>	14,04	3,36		
	<i>Kaçınma</i>	EĞT. ENS.	3,6	15,83	<b>38,85</b>	34,53	7,19	3,26	0.3820	<b>0,0009</b>
		LİSANS	8,96	13,73	27,75	<b>33,28</b>	16,29	3,34	0.0004	
		YÜK. LİS.	5,56	27,78	<b>36,11</b>	25,93	4,63	2,96	0.0013	
		ÖN LİSAN	5,08	16,95	<b>36,44</b>	31,64	9,89	3,24		
	<i>Tümleştirme</i>	EĞT. ENS.	0,45	1,81	17,65	<b>41,63</b>	38,46	4,16	<.0001	<b>&lt;.0001</b>
		LİSANS	2,74	7,4	21,12	<b>46,02</b>	22,73	3,79	0.7769	
		YÜK. LİS.	0,64	16,67	23,08	<b>56,41</b>	3,21	3,45	<.0001	
		ÖN LİSAN	1,79	5,96	25,65	<b>51,69</b>	14,91	3,72		
	<i>Uyma</i>	EĞT. ENS.	3,5	20,98	20,98	<b>33,57</b>	20,98	3,48	0.5180	<b>0,0002</b>
		LİSANS	5,42	11,05	23,29	<b>41,48</b>	18,76	3,57	0.0002	
		YÜK. LİS.	2,5	25	25	<b>43,33</b>	4,17	3,22	0.0029	
		ÖN LİSAN	1,78	14,76	29,77	<b>44,78</b>	8,91	3,44		
<i>Uzlaşma</i>	EĞT. ENS.	2,94	7,84	29,41	<b>54,9</b>	4,9	3,51	0.6925	<b>0,3259</b>	
	LİSANS	4,17	9,89	30,83	<b>40,8</b>	14,3	3,51	0.4772		
	YÜK. LİS.	1,18	21,18	24,71	<b>47,06</b>	5,88	3,35	0.0976		
	ÖN LİSAN	1,45	10,14	25	<b>57,97</b>	5,43	3,56			

Öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre tarzların etkililik derecelerinde, hükmetme, kaçınma, tümleştirme ve uyma tarzları anlamlı farklılık göstermektedir. Tümleştirme tarzında lisans mezunları dışında tüm mezunlar birbirinden  $p < 0,0001$  seviyesinde farklıdır. Uzlaşma tarzında farklılıklar anlamlı değildir.

Çatışma yönetim tarzlarının etkililik derecelerinin eğitim durumlarına göre dağılımı incelendiğinde;

- **Hükmetme** tarzı en yüksek değerde ( $x = 3,50$ ) eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerce en düşük değerde ( $x = 2,78$ ) ise yüksek lisans mezunu öğretmenlerce etkili/faydalı bulunmaktadır. Hükmetme tarzını, eğitim enstitüsü mezunlarının ve yüksek lisans mezunlarının % 44,44'ünün, ön lisans mezunlarının %35,96'sının "etkili/faydalı"; lisans mezunlarının %33,32'sinin "bazen etkili/faydalı" buldukları belirlenmiştir.
- **Kaçınma** tarzı en yüksek değerde ( $x = 3,34$ ) lisans mezunu öğretmenlerce en düşük değerde ( $x = 2,96$ ) yüksek lisans mezunu ise öğretmenlerce etkili bulunmaktadır. Kaçınma tarzını, eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin %38,85'inin, yüksek lisans mezunlarının %36,11'inin ve ön lisans mezunlarının %36,44'ünün "bazen etkili/faydalı"; lisans mezunlarının %33,28'inin "etkili/faydalı" buldukları belirlenmiştir.
- **Tümleştirme** tarzı en yüksek değerde ( $x = 4,16$ ) eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerce en düşük değerde ( $x = 3,45$ ) ise yüksek lisans mezunu öğretmenlerce etkili bulunmaktadır. Tümleştirme tarzını, eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin %41,63'ünün, lisans mezunlarının %46,02'sinin, yüksek lisans mezunlarının %56,41'inin ve ön lisans mezunlarının %51,69'unun "etkili/faydalı" buldukları belirlenmiştir.
- **Uyma** tarzı en yüksek değerde ( $x = 3,57$ ) lisans mezunu öğretmenlerce en düşük değerde ( $x = 3,22$ ) ise yüksek lisans mezunu öğretmenlerce etkili bulunmaktadır. Uyma tarzını, eğitim enstitüsü mezunlarının %33,57'sinin, lisans mezunlarının %41,48'inin, yüksek lisans mezunlarının %43,33'ünün ve ön lisans mezunlarının %44,78'inin "etkili/faydalı" buldukları belirlenmiştir.

- **Uzlaşma** tarzı en yüksek değerde ( $x = 3,56$ ) ön lisans mezunu öğretmenlerce en düşük değerde ( $x = 3,35$ ) ise yüksek lisans mezunu öğretmenlerce etkili bulunmaktadır. Uzlaşma tarzını, eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin %54,9'unun, lisans mezunlarının %40,8'inin, yüksek lisans mezunlarının %47,06'sının ve ön lisans mezunlarının %57,97'sinin "etkili/faydalı" buldukları belirlenmiştir.
- Eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerce etkili/faydalı bulunan tarz sıralaması, tümleştirme, uzlaşma, hükmetme, uyma ve kaçınma şeklindedir.
- Lisans mezunu öğretmenlerce etkili/faydalı bulunan tarz sıralaması, tümleştirme, uyma, uzlaşma, kaçınma ve hükmetme şeklindedir.
- Yüksek lisans mezunu öğretmenlerce etkili/faydalı bulunan tarz sıralaması, tümleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme şeklindedir.
- Ön lisans mezunu öğretmenlerce etkili/faydalı bulunan tarz sıralaması, tümleştirme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma şeklindedir.



**Tablo 3.25 Öğretmenlerin çatışma eğitimi alma durumlarına göre çatışma yönetimi tarzlarını etkili/faydalı bulma algılarının frekans yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri**

	<i>EĞİTİM YERİ</i>	DAVRANIŞI ETKİLİ/FAYDALI BULMA FREKANSI YÜZDELERİ					Ortalama	Olasılık		
		1	2	3	4	5				
<b>Öğretmen</b>	<i>Hükmetme</i>	HİZMETİÇ	12,98	13,46	31,73	34,62	7,21	3,10	0.0898	<.0001
		LİSANS E	18,75	15	30	30	6,25	2,90	0.0044	
		YOK	6,53	15,68	28,5	30,88	18,41	3,39	0.2897	
		YÜK. LİS.	18,75	0	0	50	31,25	3,75		
	<i>Kaçınma</i>	HİZMETİÇ	9,05	21,81	30,63	22,27	16,24	3,15	0.3049	<.0001
		LİSANS E	19,88	11,18	26,09	39,75	3,11	2,95	0.3141	
		YOK	6,16	13,72	30,26	35,19	14,66	3,38	<.0001	
		YÜK. LİS.	30,43	8,7	39,13	0	21,74	2,74		
	<i>Tümleştirme</i>	HİZMETİÇ	5,15	10,3	23,92	43,19	17,44	3,57	<.0001	<.0001
		LİSANS E	4,81	1,37	11,34	61,86	20,62	3,92	0.1709	
		YOK	1,36	7,36	22,57	45,97	22,74	3,81	0.2125	
		YÜK. LİS.	1,85	0	11,11	59,26	27,78	4,11		
	<i>Uyma</i>	HİZMETİÇ	5,32	17,18	20,86	43,35	13,29	3,42	0.0044	0,0062
		LİSANS E	10,45	7,96	20,9	45,77	14,93	3,47	0.1181	
		YOK	3,8	12,47	25,54	40,56	17,62	3,56	0.6180	
		YÜK. LİS.	4,88	0	21,95	48,78	24,39	3,88		
	<i>Uzlaşma</i>	HİZMETİÇ	4,12	12,94	28,24	40	14,71	3,48	0.6793	0,1615
		LİSANS E	9,85	7,58	29,55	45,45	7,58	3,33	0.1846	
		YOK	2,53	10,13	30,17	45,29	11,88	3,54	0.1793	
		YÜK. LİS.	13,64	0	13,64	72,73	0	3,45		

Tablo 3.25'e göre uzlaşma tarzındaki farklılıklar anlamlı değildir. Hükmetme, kaçınma ve tümleştirme tarzlarında çatışma eğitiminin alınma şekline göre farklılıklar anlamlıdır ( $p < 0,0001$ ). Uyma tarzı da anlamlı farklılık gösteriyor ( $p < 0,5$ ).

Öğretmenlerin çatışma yönetimi tarzlarını etkili/faydalı bulma durumlarının, çatışma eğitimi durumlarına göre dağılımı incelendiğinde,

- **Hükmetme** tarzında en yüksek ortalama ( $x = 3,75$ ) çatışma yönetimi eğitimi yüksek lisans eğitimi sırasında alan öğretmenlerde, en düşük ortalama ( $x = 2,90$ ) çatışma yönetimi eğitimi lisans eğitimi sırasında alan öğretmenlerde

görülmektedir. Çatışma yönetimi eğitimi alan ve almayan tüm öğretmenler hükmetme tarzını “etkili/faydalı” bulmaktadırlar.

- **Kaçınma** tarzında en yüksek ortalama ( $x = 3,38$ ) çatışma yönetimi eğitimi almayan öğretmenlerde, en düşük ortalama ( $x = 2,74$ ) çatışma yönetimi eğitimini yüksek lisans eğitimleri sırasında alan öğretmenlerde görülmektedir. Çatışma yönetimi eğitimini hizmet içi eğitimlerde alanların %30,63’ü, yüksek lisans alanların %39,13’ü kaçınma tarzını “bazen etkili/faydalı”; lisans eğitimi sırasında alanların %39,75’i, bu eğitimi almayanların %35,19’u kaçınma tarzını “etkili/faydalı” bulmaktadır.
- **Tümleştirme** tarzında en yüksek ortalama ( $x = 4,11$ ) çatışma yönetimi eğitimini yüksek lisans eğitimi sırasında alan öğretmenlerde, en düşük ortalama ( $x = 3,57$ ) çatışma yönetimi eğitimini hizmet içi eğitimlerde alan öğretmenlerde görülmektedir. Çatışma yönetimi eğitimi alan ve almayan tüm öğretmenler hükmetme tarzını “etkili/faydalı” bulmaktadırlar.
- **Uyuma** tarzında en yüksek ortalama ( $x = 3,88$ ) çatışma yönetimi eğitimini yüksek lisans eğitimi sırasında alan öğretmenlerde, en düşük ortalama ( $x = 3,42$ ) çatışma yönetimi eğitimini hizmet içi eğitimlerde alan öğretmenlerde görülmektedir. Çatışma yönetimi eğitimi alan ve almayan tüm öğretmenler hükmetme tarzını “etkili/faydalı” bulmaktadırlar.
- **Uzlaşma** tarzında en yüksek ortalama ( $x = 3,54$ ) çatışma yönetimi eğitimi almayan öğretmenlerde, en düşük ortalama ( $x = 3,33$ ) çatışma yönetimi eğitimini lisans eğitimi sırasında alan öğretmenlerde görülmektedir. Çatışma yönetimi eğitimi alan ve almayan tüm öğretmenler hükmetme tarzını “etkili/faydalı” bulmaktadırlar.
- Çatışma yönetimi eğitimini hizmet içi eğitimlerde alan öğretmenlerin etkili/faydalı gördükleri tarzlar sıralaması, tümleştirme, uzlaşma, uyuma, kaçınma ve hükmetme şeklindedir.

- Çatışma yönetimi eğitimini lisans eğitimi sırasında alan öğretmenlerin etkili/faydalı gördükleri tarzlar sıralaması, tümleştirme, uyma, uzlaşma, kaçınma ve hükmetme şeklindedir.
- Çatışma yönetimi eğitimi almayan öğretmenlerin etkili/faydalı gördükleri tarzlar sıralaması, tümleştirme, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma şeklindedir.
- Çatışma yönetimi eğitimini yüksek lisans eğitimi sırasında alan öğretmenlerin etkili/faydalı gördükleri tarzlar sıralaması, tümleştirme, uyma, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma şeklindedir.

### 3.3.5. Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Tarzları ve Bu tarzların Etkililik Dereceleri Arasındaki İlişki

Tablo 3.26 Okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzları ile bu tarzların etkililik dereceleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon değerleri

MÜDÜR	Hükmetme	Kaçınma	Tümleştirme	Uyma	Uzlaşma
Hükmetme	0,65 p<0.0001				
Kaçınma		0,61 p<0.0001			
Tümleştirme			0,55 p<0.0001		
Uyma				0,68 p<0.0001	
Uzlaşma					0,66 p<0.0001

Okul müdürlerine göre çatışma yönetimi tarzlarının uygulanışı ile bu tarzların etkililik dereceleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Diğer bir anlatıyla, çatışmanın türüne göre uygulanan tarz etkili/faydalı olmaktadır.

Tablo 3.27 Öğretmen algılarına göre çatışma yönetimi tarzları ile bu tarzların etkililik dereceleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon değerleri

ÖĞRETMEN	Hükmetme	Kaçınma	Tümleştirme	Uyma	Uzlaşma
Hükmetme	0,26 p<0.0001				
Kaçınma		0,25 p<0.0001			
Tümleştirme			0,66 p<0.0001		
Uyma				0,6 p<0.0001	
Uzlaşma					0,56 p<0.0001

Öğretmenlere göre çatışma yönetimi tarzlarının uygulanışı ile bu tarzların etkililik dereceleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Ancak bu doğru yönlü ilişki hükmetme ve kaçınma tarzlarında düşük düzeylidir.

## BÖLÜM 4

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

#### 4.1. Sonuçlar

Araştırmada, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzlarını hangi derecede kullandıklarına ilişkin aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Okul müdürleri ve öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri kendilerinin taraf olmadıkları ancak müdahale etmek ve çözmek zorunda oldukları çatışmalarda uygulama sıklığı sırasına göre tümleştirme, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma tarzlarını kullanmaktadırlar.

Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin algılarına göre en sık kullanılan tarz tümleştirme en az kullanılan tarz kaçınmadır. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin algılarına göre tümleştirme tarzının birinci sırada oluşu müdürlerin kendilerinin taraf olmadıkları çatışmalarda demokratik ve kalıcı çözümler buldukları anlamında yorumlanabilir. Her iki grup için de uyma (ödün verme) tarzının en çok uygulanan ikinci tarz olması, okul müdürlerinin hakem durumunda olduğu çatışmaları, kendinden ödün vererek, tarafları memnun edecek şekilde çözmeye çalıştığı şeklinde yorumlanabilir. Okul müdürleri ve öğretmenlere göre kaçınma tarzının en az uygulanan tarz olması farklı açılardan yorumlanabilir. Okul müdürleri hakem konumunda oldukları çatışmaları çözmeye daha stressiz ve kendine güvenli olduğundan kaçınma tarzını tercih etmemektedirler. Diğer yandan çatışmanın tarafları açısından düşünüldüğünde okul müdürü çatışmayı çözmek zorundadır, çatışmayı görmezden gelmesi veya çözümü zamana bırakması tarafların önemsenmediği, tarafların beklentilerine cevap verilmediği anlamına gelecektir ki bu durum yeni çatışmaların zeminini oluşturacaktır.

- Çatışma tarzlarının kullanılma derecelerine ilişkin olarak müdürlerin, tümleştirme, uyma ve uzlaşma tarzlarını “çoğunlukla” kullandıkları; hükmetme ve kaçınma tarzlarını ise “ara sıra” kullandıkları belirlenmiştir.

- Öğretmen algılarına göre müdürlerin çatışma tarzlarını kullanma dereceleri ise hükmetme, tümleştirme, uyma ve uzlaşma tarzlarını “çoğunlukla”; kaçınma tarzını “ara sıra” olarak belirlenmiştir.

Müdürlere ve öğretmenlere göre, hükmetme, kaçınma, tümleştirme, uyma ve uzlaşma stillerinden her birine ait davranışların etkili/ faydalı bulunma durumuna ilişkin aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Okul müdürleri ve öğretmen algılarına göre tümleştirme tarzı en etkili/faydalı çatışma yönetimi tarzıdır. Kaçınma ise en az etkili/faydalı tarzıdır.
- Etkililik derecesine göre okul müdürleri ve öğretmenler tüm çatışma yönetimi tarzlarını “etkili/faydalı” bulmuşlardır.

Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin algılarına göre çatışma yönetimi tarzlarının uygulanma dereceleri ile etkili/faydalı bulma dereceleri uyumluluk göstermektedir.

Çatışma yönetiminde hangi tarzın uygulanacağını belirlenmesi, çatışma konusunun niteliğine, tarafların özelliklerine, tarafların birbirlerine yaklaşımlarına, tarafların katılığın, toplumsal ve kültürel ortama ve çözüm için gerekli zamana bağlı olarak değişebilir. Bu yüzden çatışmanın niteliğine uygun olarak kullanılan tarz uygulanma sıklığı ne olursa olsun etkili ve faydalı olabilir.

**Okul müdürlerinin demografik değişkenlere göre çatışma yönetimi tarzlarını kullanma derecelerine ilişkin aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:**

Okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzlarını uygulama dereceleri ile yaş grupları arasındaki ilişkide kaçınma, tümleştirme, uyma ve uzlaşma tarzlarında  $p < 0,0001$  düzeyinde anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Hükmetme tarzında yaş grupları arasındaki farklılık anlamlı değildir.

- Tümleştirme tarzı her üç yaş grubundaki okul müdürlerinin en sık kullandığı tarz olarak belirlenmiştir. En az tercih edilen tarzın kaçınma olduğu ortaya çıkmıştır.
- Ortalamalara göre 51 ve üzeri yaş grubundaki okul müdürleri hükmetme tarzını daha sık kullanmaktadırlar. Yaş ve kıdem arasındaki doğru orantı dikkate

alınırsa 51 üstü okul müdürlerinin yaş ve deneyim üstünlüklerini kullanma eğiliminde oldukları düşünülebilir.

- Uyma tarzını en sık 41–50 yaş grubu; en az ise 51 ve üzeri yaş grubu kullanılmaktadır. 26–40, 51 ve üzerindeki yaş grubundaki müdürlerin uyma tarzını “ara sıra” kullandıkları; 41–50 yaş grubundaki müdürlerin ise bu tarzı “her zaman” kullandıkları ortaya çıkmıştır. Bu durum 41–50 yaş grubundaki müdürlerin kendilerinin taraf olmadıkları çatışmaları çözmek için ödünler verdikleri şeklinde yorumlanabilir.
- Her üç yaş grubunun çoğunluğunun hükmetme ve kaçınma tarzlarını “ara sıra”, tümleştirme, uyma ve uzlaşma tarzlarını ise “çoğunlukla” kullandıkları belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin uyguladıkları çatışma yönetimi tarzlarının cinsiyetlere göre dağılımında yalnızca uyma tarzındaki farklılık anlamlıdır.

- Erkek ve kadın müdürlere göre en sık uygulanan çatışma yönetimi tarzı tümleştirme, en az uygulanan tarz kaçınmadır.
- Kadın ve erkek müdürlerin hükmetme ve kaçınma tarzlarını “ara sıra”; diğer tarzları kadın müdürlerin “her zaman”, erkek müdürlerin “çoğunlukla” uyguladıkları belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzlarının mezun oldukları okullara dağılımında hükmetme ve kaçınma tarzlarında anlamlı farklılık görülmemiştir. Tümleştirme, uyma ve uzlaşma tarzlarında tarzı okul müdürlerinin eğitim durumları anlamlı farklılıklar göstermektedir.

- Ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunu okul müdürlerince en sık uygulanan tarz tümleştirme, en az uygulanan tarz kaçınmadır. Ön lisans mezunları ile yüksek lisans mezunları okul müdürlerinin en sık uyguladıkları tarzın tümleştirme olması, ön lisans mezunu okul müdürlerinin yaşları ve kıdemleri göz önüne alınarak değerlendirilmelidir.

- Okul müdürlerinin mezun oldukları okullara göre dağılımında kaçınma tarzının “ara sıra”; tümleştirme, uyma, ve uzlaşma tarzlarının “çoğunlukla” uygulandığı görülmüştür.

Okul müdürlerinin çatışma eğitimi aldıkları yere göre kaçınma, tümleştirme, uyma ve uzlaşma tarzlarında anlamlı farklılık görülmüştür.

- Çatışma eğitimi yüksek lisans eğitimi sırasında alan müdürlerce en sık kullanılan tarz sıralaması, tümleştirme, uyma, kaçınma, hükmetme ve uzlaşma şeklindedir. Kaçınma tarzının üçüncü sırada olması, yüksek lisans sırasında çatışma eğitimi alan müdürlerin çözümü taraflara bırakma eğiliminde olduklarını düşündürmektedir. Diğer müdürlerce en sık kullanılan tarz sıralaması tümleştirme, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma şeklindedir.

Okul müdürlerinin demografik değişkenlere göre yapılan değerlendirmelerin çoğunluğunda hükmetme ve kaçınma tarzlarının “ara sıra”, tümleştirme, uyma ve uzlaşma tarzlarının “çoğunlukla” uygulandığı belirlenmiştir.

**Okul müdürlerinin demografik değişkenlere göre çatışma yönetimi tarzlarının etkililik derecelerine ilişkin aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:**

Çatışma yönetimi tarzlarına yönelik davranışların etkili/faydalı bulunma durumlarının okul müdürlerinin yaş gruplarına dağılımına göre hükmetme ve uzlaşma tarzlarında anlamlı farklılık yoktur. Kaçınma, tümleştirme ve uyma tarzlarında farklılıklar anlamlıdır ( $p < 0,5$ ).

- Tüm yaş grupları çoğunluğunun, kaçınma tarzını “bazen etkili/ faydalı”, tümleştirme, hükmetme, uyma ve uzlaşma tarzlarını “etkili/faydalı” olarak değerlendirdikleri tespit edilmiştir.
- Tüm yaş grupları için en etkili tarz tümleştirmedir. En az etkili tarz sıralamasında kaçınma ve hükmetme arasında algı birliği sağlanamamıştır.

Çatışma yönetimi tarzlarının etkililik derecesinin okul müdürlerinin cinsiyetine göre dağılımında, tümleştirme, uyma ve uzlaşma tarzlarında cinsiyetler arasındaki fark



anlamli değildir. Hükmetme ve kaçınma tarzlarında cinsiyetler arasında anlamli farklılık vardır.

- Kadın ve erkek müdürlere göre tarzların etkililik ve faydalılık sıralamasına göre tümleştirme en etkili, kaçınma en az etkilidir.
- Hükmetme, tümleştirme, uyma ve uzlaşma tarzlarını erkek ve kadın müdürlerin çoğunluğunun “etkili/faydalı” buldukları, kaçınma tarzını erkek müdürlerin “bazen etkili/faydalı”; kadın müdürlerin “etkili/faydalı” buldukları belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin mezun oldukları okullara göre tarzların etkililik derecelerinde, hükmetme uyma ve tarzları anlamli farklılık göstermemektedir. Kaçınma, tümleştirme ve uzlaşma tarzlarında farklılıklar anlamlidir.

- Eğitim enstitüsü mezunu okul müdürlerince etkili/faydalı bulunan tarz sıralaması, tümleştirme, hükmetme, uyma, uzlaşma ve kaçınma şeklindedir. Eğitim enstitüsü mezunu okul müdürlerince hükmetme tarzının ikinci sırada etkili ve faydalı bulunması, bu okul mezunu okul müdürlerinin yaşları ve kıdemleriyle birlikte düşünülmelidir. Okul müdürleri kendilerinin taraf olmadıkları çatışmaları çözmeye yaşından, kıdeminden dolayısıyla deneyimlerinden gelen yetkisini kullanarak çatışmaları çözenin etkili olduğunu düşünmektedirler.
- Lisans mezunu okul müdürlerince etkili/faydalı bulunan tarz sıralaması, tümleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme şeklindedir.
- Yüksek lisans mezunu okul müdürlerince etkili/faydalı bulunan tarz sıralaması, tümleştirme, uyma, kaçınma, uzlaşma ve hükmetme şeklindedir.
- Ön lisans mezunu okul müdürlerince etkili/faydalı bulunan tarz sıralaması, tümleştirme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma şeklindedir.

- Okul müdürlerinin mezun oldukları okul değişkenine göre okul müdürlerinin çoğunluğunun çatışma yönetimi tarzlarının hepsini “etkili/faydalı” buldukları belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzlarının etkililik derecelerini çatışma eğitimi alma durumlarına göre algılamaları incelendiğinde hükmetme, kaçınma, tümleştirme ve uyma tarzlarının anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

- Çatışma yönetimi eğitimi hizmet içi eğitimlerde alan ve bu eğitimi almayan okul müdürlerinin etkili/faydalı gördükleri tarzlar sıralaması, tümleştirme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma şeklindedir.
- Çatışma yönetimi eğitimi lisans eğitimi sırasında alan okul müdürlerinin etkili/faydalı gördükleri tarzlar sıralaması, tümleştirme, kaçınma, uyma = hükmetme ve uzlaşma şeklindedir.
- Çatışma yönetimi eğitimi yüksek lisans eğitimi sırasında alan müdürlerinin etkili/faydalı gördükleri tarzlar sıralaması, uyma, tümleştirme kaçınma, uzlaşma ve hükmetme şeklindedir. Okul müdürlerinin kendilerinin taraf olmadıkları çatışmaları ödün vererek çatışma taraflarının istekleri doğrultusunda çözmek eğiliminde oldukları düşünülmektedir.
- Çatışma yönetimi eğitimi alan ve almayan müdürler tüm tarzları “etkili/faydalı” ile “çok etkili/faydalı” olarak derecelendirmişlerdir.

Öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre okul müdürlerinin yönetimi tarzlarını kullanma derecelerini algılamalarına ilişkin aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Öğretmenlerin yaş gruplarına göre, okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzlarına yönelik algılarında tüm çatışma yönetimi tarzlarında yaş grupları anlamlı farklılıklar göstermiştir.
- Her yaş grubundaki öğretmene göre okul müdürleri en sık tümleştirme, en az kaçınma tarzı kullanılmaktadır.

- Her üç yaş grubundaki öğretmenlerin hükmetme, tümleştirme, uyma ve uzlaşma tarzlarının “çoğunlukla”, kaçınma tarzının “ara sıra” kullanıldığını algıladıkları belirlenmiştir.
- Erkek ve kadın öğretmenlerin algılarına göre en sık uygulanan çatışma yönetimi tarzı tümleştirme, en az uygulanan tarz kaçınmadır.
- Erkek ve kadın öğretmenlerin kaçınma tarzının “ara sıra”, diğer tarzların “çoğunlukla” kullanıldığını algıladıkları belirlenmiştir.

Öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre çatışma yönetimi tarzlarını algılayışlarına ilişkin, kaçınma, uyma ve uzlaşma tarzlarında anlamlı farklılık görülmemiştir. Tümleştirme ve hükmetme tarzlarında öğretmenlerin eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

- Mezun oldukları okul değişkenlerine göre öğretmenler en sık tümleştirme tarzının en az kaçınma tarzının uygulandığını düşünmektedirler.
- Mezun oldukları okullara göre tüm öğretmenler kaçınma tarzının “ara sıra”; diğer tarzların “çoğunlukla” uygulandığını algılamaktadırlar.

Öğretmenlerin çatışma eğitim aldıkları yere göre çatışma yönetimi tarzlarına ilişkin algılarında hükmetme tarzında anlamlı farklılık yoktur. Kaçınma, tümleştirme, uyma ve uzlaşma tarzlarında farklılık anlamlıdır ( $p < 0,5$ ).

- Çatışma yönetimi eğitimi alan ve almayan öğretmenlerin tümü, hükmetme, tümleştirme, uyma ve uzlaşma tarzlarının “çoğunlukla”, kaçınma tarzının ise “ara sıra” uygulandığını düşünmektedirler.
- Çatışma yönetimi eğitimi alan ve almayan öğretmenlerin tümü, en sık tümleştirme tarzının, en az kaçınma tarzının uygulandığını düşünmektedirler.

Öğretmenlerin demografik değişkenlere göre çatışma yönetimi tarzlarının etkililik derecelerine ilişkin aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Çatışma yönetimi tarzlarına yönelik davranışların etkili/faydalı bulma durumlarının öğretmenlerin yaş gruplarına dağılımına göre hükmetme ve kaçınma tarzlarında farklılık anlamlı değildir. Uzlaşma, uyma ve tümleştirme tarzlarında farklılıklar anlamlıdır.

- Tüm yaş gruplarındaki öğretmenlerin algılarına göre tümleştirme en etkili ve faydalı tarz, kaçınma veya hükmetme en az etkili tarz olarak belirlenmiştir. Tüm yaş grupları tümleştirme tarzını “etkili/faydalı” bulmaktadırlar.

Hükmetme, kaçınma, uyma ve uzlaşma tarzlarında cinsiyetler arasında anlamlı farklılık vardır ( $p < 0,0001$ ).

- Kadın öğretmenlere göre tarzların etkililik ve faydalılık sıralamasına göre tümleştirmenin en etkili, hükmetmenin en az etkili; erkek öğretmenlere göre tümleştirmenin en etkili, kaçınmanın en az etkili tarz olduğu belirlenmiştir.
- Yüzde oranlarına göre, erkek ve kadın öğretmenlerin çoğunluğu tüm tarzları “etkili/faydalı” bulmuşlardır.

Öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre tarzların etkililik derecelerinde, hükmetme, kaçınma, tümleştirme ve uyma tarzları anlamlı farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre çatışma yönetimi tarzlarının etkililik derecelerine ilişkin algıları, en etkili tarz tümleştirme, en az etkili tarz kaçınma veya hükmetme olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin çoğunluğu tüm tarzları etkili/faydalı bulmaktadırlar.

Öğretmenlerin çatışma yönetimi eğitimi alma durumlarına göre çatışma yönetimi tarzlarının etkililik derecelerine ilişkin algılarında, hükmetme, kaçınma, tümleştirme ve uyma tarzlarında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

- Çatışma eğitimi alma durumlarına göre tüm öğretmenler en etkili tarzın tümleştirme, en az etkili tarzın kaçınma veya hükmetme olduğunu düşünmektedirler. Tüm öğretmenlere göre bütün tarzların “etkili/faydalı” bulunduğu belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzları ve bu tarzların etkililik dereceleri arasındaki korelasyon değerlerine ilişkin aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Okul müdürlerine göre çatışma yönetimi tarzlarının uygulanışı ile bu tarzların etkililik dereceleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Diğer bir anlatışla, çatışmanın türüne göre uygulanan tarz etkili/faydalı olmaktadır.

Öğretmenlere göre çatışma yönetimi tarzlarının uygulanışı ile bu tarzların etkililik dereceleri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Ancak bu doğru yönlü ilişki hükmetme ve kaçınma tarzlarında düşük düzeylidir.

**Okul müdürleri ile öğretmenlerin demografik değişkenlere göre algılarının karşılaştırılmasına ilişkin aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:**

Okul müdürleri ve öğretmenlerin demografik değişkenlere göre algılarında en sık uygulanan tarzın tümleştirme, en az uygulanan tarzın kaçınma olduğu belirlenmiştir.

Kaçınma tarzının “ara sıra”, diğer tarzların “oğunlukla” uygulandığı belirlenmiştir.

Okul müdürleri ve öğretmenlere göre en etkili tarzın tümleştirme, en az etkili tarzın genelde kaçınma olduğu; deneklerin çoğunluğuna göre tüm çatışma yönetimi tarzlarının etkili ve faydalı olduğu saptanmıştır.

Okul müdürlerinin %80’i, öğretmenlerin %70’i çatışma yönetimi eğitimi almamışlardır. Bu durum ğretmen yetiştiren fakültelerde ve görev süresi içinde geliştirme eğitimlerinde ağdaş ve bilimsel yöneticilik anlayışlarına gerekli önemin verilmediğini düşündürmektedir. Milli eğitim sisteminin okul yöneticisi seçme ve yetiştirme konularında önemli eksiklikleri olduğu düşünülmektedir.

## 4.2. Öneriler

Eğitim yöneticiliğine gerekli önem verilerek, okul yöneticilerinin ve sınıf yönetimi dikkate alınarak öğretmenlerin bilimsel ve çağdaş yönetim anlayışının gereklerine uygun yetiştirilmesi sağlanmalıdır.

Okullardaki çatışmaların etkili yönetilebilmesi ve sonuçlarının işlevsel olması açısından eğitim yönetimi hizmet içi eğitimine katılan yönetici adaylarına ve öğretmen yetiştirmeye yönelik lisans programlarında çatışma ve çatışma yönetimi konusuna gereken önem verilmelidir.

Örgütsel ilişkiler içinde çatışmanın kaçınılmaz olduğu bir gerçektir. Çatışmanın örgüt yararına olumlu sonuçlar vermesi, performansı ve verimliliği arttırıcı bir araç haline gelmesi öğretmen ve yöneticilerin çatışma yönetimi yeterliliğine sahip olmasıyla mümkün olabilir. Bu nedenle halen görev yapmakta olan öğretmen ve yöneticilerin isteklilikleri de dikkate alınarak çatışma ve çatışma yönetimiyle ilgili hizmet içi eğitimden geçirilmelidir.

Üniversitelerle işbirliği yapılarak üniversitelerin konuyla ilgili çalışmalarından ve araştırma verilerinden öğretmen ve yöneticilerin yararlanmaları sağlanmalıdır.

## EKLER

### FORM – A ( Okul Müdürleri İçin)

#### AÇIKLAMA

İyi günler/iyi akşamlar, elinizdeki anket formu Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans programında hazırlamakta olduğum “İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ” konulu tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla düzenlenmiştir.

Araştırmada objektif sonuçların elde edilmesi sorulara vereceğiniz yanıtların doğru ve tutarlı olmasına bağlı olacaktır. Ankete vereceğiniz yanıtlar şahsınızla ilişkilendirilmeyecek, araştırmanın dışında kesinlikle kullanılmayacak ve yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecektir.

Yardımlarınız için çok teşekkür ederiz.

**Çatışma, kişiler ve grupların kendi içinde ve birbirleri arasındaki anlaşmazlık, farklılık veya uyuşmazlıkları açıkça gösteren bir etkileşim durumudur. Okullarımız, kişisel farklılıkların, yapı ve işleyişten kaynaklanan farklılıkların, amaca ulaşma yollarındaki farklılıkların, algı farklılıkları gibi birçok farklılığın bir arada yaşandığı yerlerdir. Bu nedenle okullarda, öğretmenler arasında; öğretmenlerle yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında; okul çalışanları (yöneticiler, öğretmenler, hizmetliler) ile öğrenciler ve veliler arasındaki çatışmalar kaçınılmazdır.**

Farklılıkları ve onların doğurduğu çatışmaları, okulun amaçlarını gerçekleştirecek biçimde birleştirme ve yönetmede de okul müdürünün davranışları asıl belirleyici olmaktadır. **Bu nedenle araştırma, okul müdürlerinin kendilerinin taraf olmadığı uyuşmazlıklarda/çatışmalarda gösterdikleri davranışları ve bu davranışların etkili/faydalı bulunma durumlarını belirlemeye yöneliktir.**

#### KİŞİSEL BİLGİLER

##### 1. Eğitim durumunuzu belirtir misiniz?

- Ön lisans  
 Lisans  
 Yüksek lisans  
 Diğer (yazınız) .....

##### 2. Cinsiyetiniz?

- Kadın  
 Erkek

##### 3. Yaşınız?

- 26-40  
 41-50  
 51 ve daha yukarı

##### 4. Meslek kıdeminiz (Öğretmenlik ve yöneticilik dahil)?

- 1–10 yıl  
 11- 20 yıl  
 21- yıl ve daha yukarı

##### 5. Çalıştığınız Kurumu lütfen belirtir misiniz?

- Resmi okul  
 Özel okul

##### 6. Okulunuzun öğrenci sayısını lütfen belirtir misiniz?

- 100–1000  
 1001–2000  
 2001 ve daha yukarı

##### 7. Çatışma yönetimi ile ilgili eğitim aldınız mı?

- Evet  
 Hayır ( Soru 9 ile devam ediniz)

##### 8. Çatışma yönetimi ile ilgili eğitimi ne zaman aldınız?

- Lisans eğitimim sırasında  
 Yüksek lisans eğitimim sırasında  
 Hizmet içi eğitimlerde

##### 9.Çatışma yönetimi konusunda kendinizi geliştirme gereksinimi hissediyor musunuz?

- Evet  
 Hayır

**FORM A (Müdürler İçin)****BÖLÜM II**

Aşağıda çatışma yönetiminde gösterilen bazı davranış biçimleri yer almaktadır. Bu davranışlardan her birini “hangi sıklıkta gösterdiğinizizi” sol taraftaki kutulardan uygunu olan birini işaretleyerek belirtiniz. Bu davranışın etkili veya faydalı oluş durumunu sağ taraftaki kutulardan uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.

DAVRANIŞ GÖSTERME SIKLIĞI					DAVRANIŞ BİÇİMLERİ	DAVRANIŞIN ETKİLİ/FAYDALI OLMA DURUMU				
Her zaman (5)	Çoğunlukla (4)	Ara sıra (3)	Az (2)	Çok az (1)		Etkili /faydalı değil	Az etkili /faydalı	Bazen etkili /faydalı	Etkili /faydalı	Çok etkili /faydalı
					1-Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu kendileriyle birlikte incelemeye çalışırım.					
					2- Onların ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.					
					3- Zor bir duruma düşmemek için anlaşmazlık konusunda herhangi girişimde bulunmamayı tercih ederim.					
					4- Ortak bir karara ulaşabilmek için kendileriyle fikir birliği sağlamaya çalışırım.					
					5- Sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tarafların isteklerinin açıkça ortaya konmasına çalışırım.					
					6- Uzlaşmazlıkların çözümünü zamana bırakırım.					
					7- Bir çıkmazı çözmek için orta bir yol bulmaya çalışırım.					
					8- Bir uzlaşma sağlanabilmesi için taraflarla görüşürüm.					
					9-Kendi fikirlerimin kabulü için yetkimi kullanırım.					
					10- Onların isteklerini dikkate alırım.					
					11- Onların isteklerini koşulsuz benimserim.					
					12- Uzlaşmazlığı birlikte çözebilmek için taraflarla açık bir şekilde bilgi alış verişinde bulundum.					
					13- Kendilerine taviz / ödün veririm.					



**FORM A ( Müdürler İçin)****BÖLÜM II**

Aşağıda çatışma yönetiminde gösterilen bazı davranış biçimleri yer almaktadır. Bu davranışlardan her birini “hangi sıklıkta gösterdiğinizizi” sol taraftaki kutulardan uygunu olan birini işaretleyerek belirtiniz. Bu davranışın etkili veya faydalı oluş durumunu sağ taraftaki kutulardan uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.

DAVRANIŞ GÖSTERME SIKLIĞI					DAVRANIŞ BİÇİMLERİ	DAVRANIŞIN ETKİLİ/FAYDALI OLMA DURUMU				
Her zaman (5)	Çoğunlukla (4)	Ara sıra (3)	Az (2)	Çok az (1)		Etkili /faydalı değil	Az etkili /faydalı	Bazen etkili /faydalı	Etkili /faydalı	Çok etkili /faydalı
					14- Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol öneririm.					
					15- Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım.					
					16- Uzlaşmazlıkları görmezden gelirim, ciddiye almam.					
					17- Taraflar ile anlaşmazlığı konu edecek bir karşılaşmadan kaçınırım.					
					18- İstedğim bir karara varılması için bilgi ve becerilerimi kullanırım.					
					19- Onların önerilerine uyarım.					
					20- Bir uzlaşma sağlamak için taraflarla pazarlık ederim.					
					21- Uzlaşmazlığın çözümünü üst makamlara bırakırım.					
					22-Sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tarafların tüm endişelerinin açığa çıkmasına çaba gösteririm.					
					23- Tarafların kabul edeceği bir karara varmak için kendileriyle işbirliği yaparım.					
					24- Onların beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.					
					25- Kırgınlığı önlemek için onlarla görüş ayrılığımı açığa vurmam.					
					26- Bir uzlaşma sağlanması için karşılıklı tavizler öneririm.					

**FORM – B**  
( Müdür yardımcıları, Öğretmenler İçin)  
**AÇIKLAMA**

İyi günler/iyi akşamlar, elinizdeki anket formu Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans programında hazırlamakta olduğum “İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ” konulu tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla düzenlenmiştir.

Araştırmada objektif sonuçların elde edilmesi sorulara vereceğiniz yanıtların doğru ve tutarlı olmasına bağlı olacaktır. Ankete vereceğiniz yanıtlar şahsınızla ilişkilendirilmeyecek, araştırmanın dışında kesinlikle kullanılmayacak ve yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecektir.

Yardımlarınız için çok teşekkür ederiz.

**Çatışma, kişiler ve grupların kendi içinde ve birbirleri arasındaki anlaşmazlık, farklılık veya uyuşmazlıkları açıkça gösteren bir etkileşim durumudur. Okullarımız, kişisel farklılıkların, yapı ve işleyişten kaynaklanan farklılıkların, amaca ulaşma yollarındaki farklılıkların, algı farklılıkları gibi birçok farklılığın bir arada yaşandığı yerlerdir. Bu nedenle okullarda, öğretmenler arasında; öğretmenlerle yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında; okul çalışanları (yöneticiler, öğretmenler, hizmetliler) ile öğrenciler ve veliler arasındaki çatışmalar kaçınılmazdır.**

Farklılıkları ve onların doğurduğu çatışmaları, okulun amaçlarını gerçekleştirecek biçimde birleştirme ve yönetmede de okul müdürünün davranışları asıl belirleyici olmaktadır. **Bu nedenle araştırma, okul müdürlerinin kendilerinin taraf olmadığı uyuşmazlıklarda/çatışmalarda gösterdikleri davranışları ve bu davranışların etkili/faydalı bulunma durumlarını belirlemeye yöneliktir.**

**KİŞİSEL BİLGİLER**

**1. Eğitim durumunuzu belirtir misiniz?**

- Ön lisans  
 Lisans  
 Yüksek lisans  
 Diğer (yazınız) .....

**2. Cinsiyetiniz?**

- Kadın  
 Erkek

**3. Yaşınız?**

- 26–40  
 41–50  
 51 ve daha yukarı

**4. Meslek kıdeminiz (Öğretmenlik ve yöneticilik dahil)?**

- 1–10 yıl  
 11- 20 yıl  
 21- yıl ve daha yukarı

**5. Çalıştığınız Kurumu lütfen belirtir misiniz?**

- Resmi okul  
 Özel okul

**6. Okulunuzun öğrenci sayısını lütfen belirtir misiniz?**

- 100–1000  
 1001–2000  
 2001 ve daha yukarı

**7. Çatışma yönetimi ile ilgili eğitim aldınız mı?**

- Evet  
 Hayır ( Soru 9 ile devam ediniz)

**8. Çatışma yönetimi ile ilgili eğitimi ne zaman aldınız?**

- Lisans eğitimim sırasında  
 Yüksek lisans eğitimim sırasında  
 Hizmet içi eğitimlerde

**9.Çatışma yönetimi konusunda kendinizi geliştirme gereksinimi hissediyor musunuz?**

- Evet  
 Hayır

Aşağıda çatışma yönetiminde gösterilen bazı davranış biçimleri yer almaktadır. Bu davranışlardan her birini “hangi sıklıkta gösterdiğinizizi” sol taraftaki kutulardan uygunu olan birini işaretleyerek belirtiniz. Bu davranışın etkili veya faydalı oluş durumunu sağ taraftaki kutulardan uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.

DAVRANIŞ GÖSTERME SIKLIĞI					DAVRANIŞ BİÇİMLERİ	DAVRANIŞIN ETKİLİ/FAYDALI OLMA DURUMU				
Her zaman (5)	Çoğunlukla (4)	Ara sıra (3)	Az (2)	Çok az (1)		Etkili /faydalı değil	Az etkili /faydalı	Bazen etkili /faydalı	Etkili /faydalı	Çok etkili /faydalı
					1-Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu bizlerle birlikte incelemeye çalışır.					
					2- Tarafların ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.					
					3- Zor bir duruma düşmemek için anlaşmazlık konusunda herhangi girişimde bulunmamayı tercih eder.					
					4- Ortak bir karara ulaşabilmek için taraflarla fikir birliği sağlamaya çalışır.					
					5- Sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tarafların isteklerinin açıkça ortaya konmasına çalışır.					
					6- Uzlaşmazlıkların çözümünü zamana bırakır.					
					7- Bir çıkmazı çözmek için orta bir yol bulmaya çalışır.					
					8- Bir uzlaşma sağlanabilmesi için taraflarla görüşür.					
					9-Kendi fikirlerinin kabulü için yetkisini kullanır.					
					10- Tarafların isteklerini dikkate alır.					
					11- Tarafların isteklerini koşulsuz benimser.					
					12- Uzlaşmazlığı birlikte çözebilmek için taraflarla açık bir şekilde bilgi alış verişinde bulunur.					
					13- Taraflara taviz / ödün verir.					

Aşağıda çatışma yönetiminde gösterilen bazı davranış biçimleri yer almaktadır. Bu davranışlardan her birini “hangi sıklıkta gösterdiğinizizi” sol taraftaki kutulardan uygunu olan birini işaretleyerek belirtiniz. Bu davranışın etkili veya faydalı oluş durumunu sağ taraftaki kutulardan uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.

DAVRANIŞ GÖSTERME SIKLIĞI					DAVRANIŞ BİÇİMLERİ	DAVRANIŞIN ETKİLİ/FAYDALI OLMA DURUMU				
Her zaman (5)	Çoğunlukla (4)	Ara sıra (3)	Az (2)	Çok az (1)		Etkili /faydalı değil	Az etkili /faydalı	Bazen etkili /faydalı	Etkili /faydalı	Çok etkili /faydalı
					14- Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için bir orta yol önerir.					
					15- Fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar.					
					16- Uzlaşmazlıkları görmezden gelir, ciddiye almaz.					
					17- Taraflar ile anlaşmazlığı konu edecek bir karşılaşmadan kaçınır.					
					18- İsteddiği bir karara varılması için bilgi ve becerilerini kullanır.					
					19- Tarafların önerilerine uyar.					
					20- Bir uzlaşma sağlamak için taraflarla pazarlık eder.					
					21- Uzlaşmazlığın çözümünü üst makamlara bırakır.					
					22- Sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tarafların tüm endişelerinin açığa çıkmasına çaba gösterir.					
					23- Tarafların kabul edeceği bir karara varmak için taraflarla işbirliği yapar.					
					24- Tarafların beklentilerini karşılamaya çaba gösterir.					
					25- Kırgınlığı önlemek için taraflarla görüş ayrılığını açığa vurmaz.					
					26- Bir uzlaşma sağlanması için karşılıklı tavizler önerir.					

## **“Rahim Organizational Conflict Inventory –II (ROCI-II)**

1. Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu kendileri ile birlikte incelemeye çalışırım.
2. Onların ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.
3. Kötü duruma düşmekten kaçınmak için onlarla anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya çaba gösteririm.
4. Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerimi kendilerinininkiyle birleştirmeye çalışırım.
5. Bir soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için onlarla birlikte çalışmaya çaba gösteririm.
6. Kendileri ile görüş ayrılıklarımı açıkça tartışmaktan kaçınırım.
7. Bir çıkmazı çözmek için orta bir yol bulmaya çalışırım.
8. Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım.
9. Kendi lehime karar çıkartmak için yetkimi kullanırım.
10. Onların isteklerini dikkate alırım.
11. Onların isteklerini koşulsuz benimserim.
12. Bir sorunu birlikte çözebilmek için kendileriyle tam bir bilgi alış-verişi yaparım.
13. Kendilerine ödün veririm.
14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol öneririm.
15. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için kendileriyle görüşürüm.
16. Kendileriyle anlaşmazlıktan kaçınmaya çalışırım.
17. Onlarla karşılaşmaktan kaçınırım.
18. Kendi lehime karar çıkarmak için bilgi ve becerilerimi kullanırım.
19. Onların önerilerine uyarım.

20. Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yaparım.
21. Sorunun beni ilgilendiren yönünü sıkı takip ederim.
22. Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösteririm.
23. Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için onlarla işbirliği yaparım.
24. Onların beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.
25. Rekabet gerektiren bir durumda gücümü kullanırım.
26. Kırgınlığı önlemek için onlarla görüş ayrılığımı açığa vurmam.
27. Kendilerine nahoş sözler söylemekten kaçınırım.
28. Bir sorunun gerekliliği şekilde anlaşılabilmesi için onlarla çalışmaya çaba gösteririm.

## KAYNAKLAR

Aydın, M., **Örgütlerde Çatışma**, Basyay Matbaası, Ankara, 1984

Bakioğlu, A., **Profesyonel Gelişme** (Türkiye’de Orta Dereceli Okul Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma), Hektoğraf Çoğaltma, İstanbul, 1996

Balcı, A., **Örgütsel Gelişme**, Kuram ve Uygulama, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000

Başaran, İ.E., **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara, 1998

Bursalıoğlu, Z., **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem, 1999

Can, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, 2002

Covey, R. S., **Etkili İnsanların 7 Ahşkanlığı**, Varlık Yayınları, İstanbul, 2003

Erdoğan, İ., **Okul Yönetimi Öğretim Liderliği**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002,

Eren, E.İ., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 2001

Eren, E., **Yönetim ve Organizasyon** (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Yayınları, 2001

Gordon, T., **Etkili Liderlik Eğitimi**, Katılımcı Yönetimin Temeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002

Gümüşeli, A. İ., **Ders Notları**, 2003

Gümüşeli, A. İ., **İzmir İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1994

Hançerlioğlu, O., **Felsefe Sözlüğü**, Remzi Kitapevi

Karip, E., **Çatışma Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, 2003

Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998

Robbins, P.S., **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Basım Yayım Etam A.Ş., Eskişehir, 1994

Sözen, D., **Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Bunun Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2002

Taymaz, H., **Okul Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000

Tulunay, N., **Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri ile İlgili Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1990

Uğurlu, F., **İlköğretim okul Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri** (İzmir Metropol Alanı Örneği), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2001

[www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com).

[www.canaktan.org/yönetim/sinerjik-yönetim/çatışma yönetimi.htm](http://www.canaktan.org/yönetim/sinerjik-yönetim/çatışma_yönetimi.htm).

[www.insankaynaklari.gokceada.com](http://www.insankaynaklari.gokceada.com).

[www.nektarin.com/konu](http://www.nektarin.com/konu)

[www.ogretmenlersitesi.com](http://www.ogretmenlersitesi.com)

[www.yenibir.com](http://www.yenibir.com)



## ÖZGEÇMİŞ

Sevil SERTOK

### Kişisel Bilgiler :

Doğum Tarihi 09.03.1965  
Doğum Yeri İstanbul  
Medeni Durumu: Evli

### Eğitim :

Lise 1980–1983 Maçka Teknik Lisesi  
Lisans 1985–1989 İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi,  
Coğrafya Bölümü

### Çalıştığı Kurumlar:

1992–1994 Çayırılı İlköğretim Okulu  
1994–1997 Subaşı Köyü İlkokulu  
1997- 1999 Atatürk İlköğretim Okulu  
1999–2004 Abdullah Nezahat İlköğretim Okulu  
2004-Devam ediyor Hatemoğlu İlköğretim Okulu

