

# **İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YAŞANAN ÇATIŞMA TÜRLERİ VE YÖNETİCİLERİN İZLEDİKLERİ ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ**

Hazırlayan: Neslihan Şentürk  
Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Birol Yiğit

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliği' nin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,  
Eğitim Yönetimi, Teftisi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı için öngördüğü  
YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak hazırlanmıştır.

Edirne  
Trakya Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eylül,2006

## ÖNSÖZ

Eğitim örgütlerinde yönetici, her gün çeşitli çatışma türüyle karşılaşmaktadır. Yöneticinin başarısı, karşılaştığı çatışmayı örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirebilmesine bağlıdır. Bu da yöneticinin çatışma yönetiminde uygun çözüm yöntemini belirleyebilmesiyle ilgilidir. Çatışmayı iyi yönetmek, yöneticiye bağlıdır. Çatışma yönetimi, örgütün amaçlarının uygulanması açısından riske edilmeyecek bir durumdur. Bu yüzden, okul yöneticisinin çatışma yönetimiyle ilgili ciddi bir bilgi birikimi olmalıdır.

Okul yöneticisi, çatışma yönetimine okulda yaşanan çatışmaların kaynaklarını belirleyerek başlamalıdır. Çatışmanın kaynağına göre, uygun çözüm yöntemlerini seçip kullanmalıdır.

Bu araştırmayla, ilköğretim okullarında öğretim personeli arasında yaşanan çatışma türlerini ortaya koymaya ve yöneticilerin izledikleri çözüm yöntemlerini belirlemeye çalışılmıştır.

Çalışmanın meydana gelmesinde, destek olup yol gösteren danışmanım Sayın Yrd.Doç. Dr. Birol Yiğit'e, istatistikle ilgili yardımlarından dolayı Müzeyyen Yiğit'e, çevirilerdeki yardımlarından dolayı kardeşim Hakan İnağ'a , desteklerini esirgemeyen eşim Recep Şentürk'e ve en çok desteği annesinden ayrı kalma sabrıyla gösteren oğlum Ayberk Şentürk'e teşekkürler.

Neslihan ŞENTÜRK

Edirne, 2006

## İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YAŞANAN ÇATIŞMA TÜRLERİ VE YÖNETİCİLERİN İZLEDİKLERİ ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

Hazırlayan: Neslihan ŞENTÜRK

### ÖZET

Bu araştırma, Edirne ili ilköğretim okullarında öğretim personeli arasında yaşanan çatışma türlerini ortaya koymak ve yöneticilerin izledikleri çözüm yöntemlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Tarama modelinde olan araştırmanın evrenini, Edirne il merkezinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 35 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 167 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, Edirne ili merkezinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan 70 okul yöneticisi oluşturmaktadır.

Veri toplamak için araştırmacı tarafından bir anket geliştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Çözümlemede frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, Varyans analizi ve t - testi kullanılmıştır. Anlamlılık testinde 0.05 düzeyi esas alınmıştır.

Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

İlköğretim okullarında, çatışmanın niteliğiyle ilgili: Fonksiyonel olan çatışmanın, fonksiyonel olmayan çatışmaya göre daha sık yaşandığı görülmüşken her ikisinin de ara sıra yaşandıkları görülmüştür. Çatışmanın ortaya çıkış şekliyle ilgili: Gizil çatışma, algılanan çatışma ve açık çatışma her zaman yaşanmışken, hissedilen çatışma ara sıra yaşanmıştır. Çatışmaya taraf olanlarla ilgili: Bireyler arası çatışma, birey-grup çatışma ve örgütler arası çatışma her zaman yaşanmışken, birey içi çatışma ve gruplar arası çatışma ara sıra yaşanmıştır. Çatışmanın örgüt içindeki yerleri ile ilgili: Yönetici-uzman çatışması, dikey çatışma, yatay çatışma, yönetici uzman çatışma ve sosyal çatışma türlerine göre daha az yaşanmıştır. Ayrıca, sosyal çatışmanın en çok rastlanan çatışma olduğu ortaya çıkmıştır.

İlköğretim okullarında, çatışma türlerini çözümlmek için yöneticiler tarafından sırasıyla; tümleştirme, ödün verme, hükmetme-üstünlük kurma, uzlaşma ve kaçınma yöntemleri kullanılmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Okul Yönetimi, çatışma yönetimi, çatışma türleri.

THE CONFLICTS ENCOUNTERED IN PRIMARY EDUCATION SCHOOLS  
AND THE SOLUTION STRATEGIES SCHOOL ADMINISTRATORS APPLY

ABSTRACT

Prepared by: Neslihan ŞENTÜRK

The intent of this study is to find out the types of the conflicts that take place between the teaching personnel in primary schools in the city of Edirne and to determine administrators' solution strategies to these problems.

The universe of the search model consists of 167 state primary school administrators, who perform their duties in the city of Edirne under the authority of Ministry of Education. The sample set of the study consists of 70 state primary school administrators who perform their duties in the city of Edirne.

A questionnaire has been build by the researcher to gather the raw data. SPSS software has been used in the analysis of the obtained data. To examine the data; frequency, percentage, arithmetic average, standard deviation, variance and t-test have been studied. A level of 0.05 has been taken as a basis in the Chi Square significance test.

The research results have been discussed below:

In terms of the dimensions of the conflict for the state primary schools: Functional conflict has been observed more often compared to the dysfunctional conflict; however, they both took place occasionally. In terms of the stages of conflicts: It is observed that latent conflict, felt conflict and manifest conflict found to be always happening. Regarding the parties involved: While the interpersonal conflict, group to individual conflict and conflict between organizations found to be always happening, intrapersonal conflict and conflict between groups took place occasionally. Concerning the place of

the conflict in the organization: Expertise conflict took place less frequent than vertical conflict, horizontal conflict and social conflict.

In primary schools the methods of integration, compromise, dominating, compromising, and avoiding have been used by the administrators in respective order.

**Key Word:** School management, conflict management.

## İÇİNDEKİLER

### BÖLÜM I

#### GİRİŞ

Problem.....	1
Problem Cümlesi.....	3
Amaç.....	3
Önem.....	4
Sayıtlar.....	4
Sınırlılıklar.....	5
Tanımlar.....	5

### BÖLÜM II

#### İLGİLİ ALANYAZIN

Çatışma Kavramı.....	7
Çatışma ile İlgili Yaklaşımlar.....	8
Klasik (Geleneksel) Yaklaşımlar.....	8
Davranışçı (Neo-klasik) Yaklaşım.....	9
Modern ( Etkileşimci )Yaklaşım.....	10
Çatışma Kaynakları.....	10
Eğitim Örgütleri.....	15
Çatışma Türleri.....	18
Çatışmanın Niteliğiyle İlgili Sınıflandırma.....	18
Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekliyle İlgili Sınıflandırma.....	19
Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma.....	20
Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerleri ile İlgili Sınıflandırma.....	20
Çatışmanın Örgüt Açısından Sonuçları.....	22
Çatışma Yönetimi.....	25
Çatışma Çözüm Yöntemleri.....	27
Thomas'ın Çatışmayı Çözme Yöntemleri Modeli.....	27
Blake ve Mouton'un Çatışma Çözüm Biçimleri Ölçeği.....	28

Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli .....	28
İlgili Araştırmalar.....	32
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	32
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	52

### **BÖLÜM III**

#### **YÖNTEM**

Araştırmanın Modeli.....	55
Evren ve Örneklem.....	55
Verilerin Toplanması.....	55
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	55
Verilerin Analizi.....	59

### **BÖLÜM IV**

<b>BULGULAR ve YORUM.....</b>	<b>60</b>
-------------------------------	-----------

### **BÖLÜM V**

<b>SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>117</b>
Sonuçlar.....	117
Öneriler.....	122
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>124</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>129</b>



## ÇİZELGELER

	<b>Sayfa No</b>
1. Her Bir Davranışın Kullanılma Sıklığı Puanları.....	58
2. Anket formundaki İlköğretim Okullarında Yaşanan Çatışma Türleri ile ilgili soruların dizilişine göre dağılımı.....	58
3. Anket formunun İlköğretim Okullarında Okul Yöneticileri Tarafından Kullanılan Çatışma Çözüm Yöntemlerine ilişkin soruların dizilişine göre dağılımı.....	58
4. Edirne İlindeki İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	60
5. Edirne İlindeki İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	60
6. Edirne İlindeki İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	61
7. Edirne İlindeki İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	61
8. Edirne İlindeki İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Halen Çalışmakta Oldukları Okullarda Yönetici Olarak Çalıştıkları Yıllara Göre Dağılımı.....	62
9. Edirne İlindeki İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Branşlarına Göre Dağılımı.....	62
10. Edirne İlindeki İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Eğitim Yönetimi Konusunda Seminer ya da Kursu Katılıp Katılmadıklarına Göre Dağılımı.....	63

11. Edirne İlindeki İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Katıldıkları  
Seminer ya da Kurslarda Çatışma Yönetimi İle İlgili Konulara  
Yer Verilip Verilmediğine Göre Dağılımı.....63
12. Öğretim Personeli Arasındaki Rekabet Ortamının, Personelin  
Verimliliğini Artmasını Sağlamasına Yönelik Yönetici Görüşleri.....64
13. Öğretim Personeli Arasındaki Tartışmaların, Okulda Yenilik ve  
Değişikliklere Yol Açmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri.....64
14. Öğretim Personeli Arasındaki Anlaşmazlıkların, Okulun Verimini  
Düşürmesine İlişkin Yönetici Görüşleri.....65
15. Okulda Meydana Gelen Anlaşmazlıkların, Öğretim Personeli Arasındaki  
Uyum, Birlik ve Beraberliğe Zarar Vermesiyle İlgili  
Yönetici Görüşleri.....65
16. Çatışmanın Niteliğiyle İlgili Çatışma Türlerine İlişkin Aritmetik  
Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri Nelerdir.....66
17. Okuldaki Kaynakların (tepegöz, projection, teyp vb.) Kullanmak  
Amacıyla Paylaşımında Öğretmenler Arasında Uyuşmazlık  
Yaşanmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri.....67
18. Yönetici Tarafından Verilen Görevleri, Öğretmenlerin İtiraz Etmeden  
Kabul Etmeleriyle İlgili Yönetici Görüşleri.....68
19. Yöneticiler Tarafından Alınan Kararların, Öğretim Personeli Tarafından  
Kayıtsız Şartsız Kabul Edilmesiyle İlgili Yönetici Görüşleri.....68
20. Yöneticilerin Öğretim Personeli İle Aralarında Yaşadıkları  
Anlaşmazlıklarda Stres Yaşamalarıyla İlgili Yönetici Görüşleri.....69

21. Yöneticilerin Öğretim Personeli İle Yaşadıkları Anlaşmazlıklarda Kızgınlık Yaşamalarıyla İlgili Yönetici Görüşleri.....	69
22. Okul İçinde Yaşanan Çatışmaların Okulun Çevresi Tarafından Fark Edilmesiyle İlgili Yönetici Görüşleri.....	70
23. Okul İçinde Yaşanan Tartışmaların, Öğretim Personelinin Çalışmasını Engellemesiyle İlgili Yönetici Görüşleri.....	70
24. Çatışmanın Niteliğiyle İlgili Çatışma Türlerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri.....	71
25. Ödüllendirilecek Öğretmenleri Belirlemede Zorlanılmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri.....	72
26. İzin İsteyen Öğretmenin, Sınıfının Boş Kalacağı Gerekçesiyle, İzin Talebini İşleme Koymakta Tereddüt Etmeyle İlgili Yönetici Görüşleri.....	73
27. Derslerine Plansız Olarak Giren Öğretmenlerin Uyarılmasında Problem Yaşanmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri.....	73
28. Yıllık Planlarını Zamanında Teslim Etmeyen Öğretmenlerin Uyarılmasında Problem Yaşanmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri.....	74
29. Disiplin Suçu İşleyen Öğrenciye Nasıl Davranılacağı Konusunda, Okuldaki Yöneticilerin Görüş Ayrılığı Yaşamalarıyla İlgili Görüşleri.....	74
30. Öğretim Personelinin, Sene Başı Sınıfların Paylaşımında Anlaşmazlık Yaşamalarıyla İlgili Yönetici Görüşleri.....	75
31. Branş Öğretmenlerinin, İkinci Kademe Öğrencilerinin Başarısızlıklarında Sınıf Öğretmenlerini Sorumlu Gördükleri İçin Aralarında Tartışmalar Olmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri.....	76

32. Sınıf Öğretmenlerinin, Öğrencilerin Davranışlarının Düzeltilmesi İçin Gayret Göstermedikleri, Sadece Bilgi Aktardıkları Düşüncesiyle Branş Öğretmenleriyle Tartışma Yaşamalarıyla İlgili Yönetici Görüşleri.....76
33. Okulun İhtiyaçlarının Milli Eğitim Müdürlüğüne Bildirmesine Rağmen, İhtiyaçların Karşılanmaması Durumunda Milli Eğitim Müdürlüğü İle Tartışma Yaşanmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri.....77
34. Okulla İlgili Problemlerin Milli Eğitim Müdürlüğüne Bildirilmesine Rağmen, İlgilenilmemesi Durumunda Milli Eğitim Müdürlüğü İle Tartışma Yaşanmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri.....78
35. Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Çatışma Türlerine Taraf Olanlarla İlgili Çatışma Türlerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri.....79
36. Derslerine Plansız Olarak Giren Öğretmenlerin Uyarılmasında Problem Yaşanmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri.....80
37. Yıllık Planlarını Zamanında Teslim Etmeyen Öğretmenlerin Uyarılmasında Problem Yaşanmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri.....81
38. Disiplin Suçu İşleyen Öğrenciye Nasıl Davranılacağı Konusunda, Okuldaki Yöneticilerin Görüş Ayrılığı Yaşanmasıyla İlgili Görüşleri.....81
39. Öğretim Personelinin, Sene Başında Sınıfların Paylaşımında Anlaşmazlık Yaşanmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri.....82
40. Rehber Öğretmenin Okul İle İlgili Önerilerinin Dikkate Alınmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri.....82
41. Rehber Öğretmenin Öğrencilerle İlgili Alan Bilgisinden Yararlanılmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri.....83

42. Öğretmen Sendikalarının, Okuldaki Faaliyetlerinin Engellenmesiyle İlgili Yönetici Görüşleri.....	83
43. Derneklerin, Vakıflar ve Siyasi Partilerin, Okulu Kendi Amaçları Doğrultusunda Yönlendirmeye Çalışmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri.....	84
44. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerleri ile İlgili Çatışma Türlerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri.....	85
45. Herkesin Kabul Edebileceği Bir Çözüm Bulmak İçin Sorunu Birlikte İncelemeye Çalışmayla İlgili Yönetici Görüşleri.....	86
46. Bir Soruna Herkesin Beklentilerini Karşılacak Çözümler Bulmak İçin Çalışmaya Özen Göstermeyle İlgili Yönetici Görüşleri.....	86
47. Öğretim Personelinin Beklentilerini Karşılama Çaba Göstermeyle İlgili Yönetici Görüşleri.....	87
48. Öğretim Personelinin Önerilerine Uymayla İlgili Yönetici Görüşleri.....	87
49. Kendi Lehine Karar Çıkartmak İçin Gerekliğinde Yetkinin Kullanılmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri.....	88
50. Fikirleri Kabul Ettirmek İçin Öğretim Personeline Baskı Yapılmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri.....	88
51. Görüş Ayrılıklarının Açıkça Tartışılmasından Kaçınmayla İlgili Yönetici Görüşleri.....	89
52. Anlaşmazlıkların Açığa Vurulmasından Kaçınmayla İlgili Yönetici Görüşleri.....	89

53. Öğretim Personeli İle Yaşanan Sorunlarda Uzlaşabilmek İçin Görüşme Yapılmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri.....	90
54. Öğretim Personeli İle Yaşanan Anlaşmazlıkları Gidermek İçin Bir Orta Yol Önerilmesiyle İlgili Yönetici Görüşleri.....	90
55. Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Yöntemlerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri.....	91
56. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Çatışma Türleriyle Karşılaşma Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	93
57. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Çatışma Türleriyle Karşılaşma Derecelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	94
58. Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Çatışma Türleriyle Karşılaşma Derecelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	95
59. Yöneticilerin Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre Çatışma Türleriyle Karşılaşma Derecelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	99
60. Yöneticilerin Çalışmakta Oldukları Okullarda Yönetici Olarak Çalıştıkları Yıllara Göre Çatışma Türleriyle Karşılaşma Derecelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	102
61. Yöneticilerin Branşlarına Göre Çatışma Türleriyle Karşılaşma Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	104
62. Yöneticilerin Eğitim Yönetimi Konusunda Seminer Ya da Kursa Katılıp Katılmadıklarına Göre Çatışma Türleriyle Karşılaşma Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	105

63. Yöneticilerin Katıldıkları Eğitim Yönetimi Konusundaki Seminer Ya da Kursta Çatışma Yönetimi İle İlgili Konulara Yer Verilmesine Göre Çatışma Türleriyle Karşılama Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	106
64. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Çatışma Çözüm Yöntemlerini Kullanma Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	107
65. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Çatışma Çözüm Yöntemlerini Kullanma Derecelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	108
66. Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Çatışma Çözüm Yöntemlerini Kullanma Derecelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	110
67. Yöneticilerin Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre Çatışma Çözüm Yöntemlerini Kullanma Derecelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	111
68. Yöneticilerin Çalışmakta Oldukları Okullarda Yönetici Olarak Çalıştıkları Yıllara Göre Çatışma Çözüm Yöntemlerini Kullanma Derecelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	113
69. Yöneticilerin Branşlarına Göre Çatışma Çözüm Yöntemlerini Kullanma Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	114
70. Yöneticilerin Eğitim Yönetimi Konusunda Seminer Ya da Kursu Katılıp Katılmadıklarına Göre Çatışma Çözüm Yöntemlerini Kullanma Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	115
71. Yöneticilerin Katıldıkları Eğitim Yönetimi Konusundaki Seminer Ya da Kursta Çatışma Yönetimi İle İlgili Konulara Yer Verilmesine Göre Çatışma Çözüm Yöntemlerini Kullanma Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	116

**ŞEKİLLER**

1. Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli.....	28
--	----



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde araştırmayla ilgili problem, problem cümlesi, amaç, önem, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlar bölümleri yer almaktadır.

#### **Problem**

Eğitim örgütleri olan okullar, toplumlar için çok önemlidir. Okullar içinde buldukları ülkelerin geleceğini taşırlar. Geçmişten günümüze toplumun gereksinmelerini karşılamak için mesleklerin çoğalması ve bu mesleklerin daha gelişmiş teknoloji ve bilimsel bilgi kullanması eğitimin değerini arttırmıştır. Okullar toplumun gereksinmelerini karşılamaya çalışırken kendi içinde ekonomik ve bürokratik sorunlar yaşarlar. Okullarda yaşanan bu sorunlardan biri de yaşanan çatışmalardır.

Çatışmalar, okullarda kimi zaman bireyler arasında kimi zaman da gruplar arasında meydana gelen anlaşmazlıklar olarak tanımlanabilir. Çatışmaların meydana gelmesine neden olan pek çok çatışma kaynağı vardır. Okuldaki kaynakların paylaşımı, bireysel farklılıklar, çatışan amaçlar, farklı değer yargıları, farklı algılamalar, yönetim belirsizliği ve statü farkları gibi nedenlerden dolayı okullarda çatışmalar ortaya çıkabilir. Okullarda bu nedenlerden kaynaklanan birtakım çatışma türleri ortaya çıkmaktadır. Bu çatışma türleri; çatışmanın niteliğine, çatışmanın ortaya çıkış şekline, çatışmaya taraf olanlara ve çatışmanın örgüt içindeki yerine göre sınıflandırılabilir (Elma, 1998: 14).

Çatışmanın niteliğine göre sınıflandırılan çatışma türleri, çatışmanın fonksiyonel olup olmamasına göre yapılan bir sınıflandırmadır. Ortaya çıkış şekline göre yapılan sınıflandırma ise, çatışmanın ortaya çıkış sürecinin basamaklara ayrılarak yapılan bir sınıflandırmadır. Diğer bir sınıflandırma olan çatışmaya taraf olanlara göre yapılan çatışma sınıflandırması ise çatışmanın içinde yer alan birey ya da grupları kapsar. Son olarak, çatışmanın örgüt içindeki yerine göre yapılan sınıflandırma ise, çatışmanın

okuldaki yönetim şekliyle, yöneticinin uzman yardımına bakış açısıyla ve çevreden gelen etkilerle ilgili bir sınıflandırmadır.

Çatışma, olumsuz bir yargı olmasına karşın doğru şekilde yönlendirip, örgütün yararları ve amaçları doğrultusunda çözüme ulaştırabilir. İşte bu noktada çatışma yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Çatışma yönetimi, örgütlerde birey ve ya gruplar arasında, çeşitli nedenlerden kaynaklanan çatışmaları, tanıyıp, örgüt yararına çözmeyi amaçlayan bir yönetim şeklidir (Demirtaş ve Güneş, 2002: 28).

Okullarda bireysel farklılıklar gibi nedenlerden kaynaklanan çatışmaların, iyi bir şekilde yönetilmesi gerekir. İyi yönetilmeyen çatışmalar, bireysel sorunlar doğurabileceği gibi, örgütün amaçlarına ulaşmasını engellemek gibi daha büyük sorunlara da yol açabilirler. Böylesi kötü sonuçlara yol açmamak için, okul yöneticine büyük görevler düşmektedir. Okul yöneticisi iyi bir çatışma yöneticisi olmalı ve çatışmayı ne kötü ne de iyi görmelidir. Ön yargısız bir şekilde, çatışma türünü ve neden kaynaklandığını belirleyip, uygun çözüm yöntemini seçerek, çatışmayı örgütün amaçları doğrultusunda çözmeye çalışmalıdır.

Çatışmalarla karşı karşıya kaldıklarında yöneticilerin, çatışmanın çözümünde bazen yetkilerini kullanarak baskıcı bir tutum sergiledikleri, bazen çatışmadan kaçındıkları, bazen de tarafların fikirlerini alarak uzlaşmalarını sağladıkları görülmektedir. Fakat bu yöneticilerin çok azının bunu çatışma yönetimi ile ilgili bilgiye sahip olarak yaptığı görülmektedir. Yöneticilerin çatışmayı olumlu yönlendirmesi, alanda yapılan araştırmaları takip edip, çatışma yönetimi ile ilgili bilgiye sahip olmasıyla ilgilidir. Eğer yönetici çatışma yönetimi ile ilgili konuları takip edip, kendini güncelleyip kararlar alıyorsa çatışmaları daha verimli şekilde çözebilecektir.

Ülkemizde eğitim yöneticiliği yeni önem kazanmakta ve okul müdürü ve müdür yardımcılığına sınavla atama yapılarak birtakım ayrımlar yapılmaya çalışılmaktadır fakat şuan okullarda var olan yöneticilerin hepsi öğretmenlik mesleğinden yöneticiliğe geçen yöneticilerdendir. Bu da çoğu zaman eğitim yönetiminin aksamalara maruz kalmasına yani çatışmaların olumlu sonuçlanamamasına neden olmaktadır.

Örgütlerdeki çatışmalar, örgütlerdeki kişiler arası veya amaçlarda, değerlerde, algılmalarda tutulan yol ve yöntemlerde bazı farklılıklardan doğabilir. Eğitim yöneticileri, eğitim süreçlerini yönetmenin dışında, buna paralel olarak okulda var olan çatışmaların, örgütün amaçları doğrultusunda yönetilmesi için, yeterli enerji ve zaman ayırmalı ve yaşanan çatışmaları başarılı bir şekilde yöneterek, örgütte dinamikliğin ve örgütsel gelişmenin önderliğini yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olmalıdırlar. Bu yüzden ilköğretim okullarında yaşanan çatışma türlerinin ve çatışmalarda yöneticilerin izledikleri çözüm yöntemlerinin belirlenmesi araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

### **Problem Cümlesi**

İlköğretim okullarında öğretim personeli arasında yaşanan çatışma türleri ve yöneticilerin izledikleri çözüm yöntemleri nelerdir?

### **Amaç**

Araştırmanın amacı, Edirne ili ilköğretim okullarında öğretim personeli arasında yaşanan çatışma türlerini ortaya koymak ve yöneticilerin izledikleri çözüm yöntemlerini belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. İlköğretim okullarında öğretim personeli arasında hangi tür çatışmalar yaşanmaktadır?

2. İlköğretim okul müdürleri ve müdür yardımcıları, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, yöneticilikteki kıdem, çalıştığı okulda kaçınıcı yılı olduğu, branş, eğitim yönetimi ile ilgili seminer ya da kursa katılım, çatışma yönetimi ile ilgili kursa katılım gibi değişkenlere göre sınıflandırıldıklarında, karşılaştıkları çatışma türleri farklılık göstermekte midir?

3. İlköğretim okul müdürleri ve müdür yardımcıları, okullarda çıkan çatışmaları yönetmede çatışma yönetme biçimlerinden hangilerini daha fazla kullanmaktadırlar?

4. İlköğretim okul müdürleri ve müdür yardımcıları, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, yöneticilikteki kıdem, çalıştığı okulda kaçınıcı yılı olduğu, branş, eğitim yönetimi ile ilgili seminer ya da kursa katılım, çatışma yönetimi ile ilgili kursa katılım gibi değişkenlere göre sınıflandırıldıklarında, yöneticilerin izledikleri çözüm yöntemleri farklılaşmakta mıdır?

### **Önem**

Eğitim örgütlerindeki yöneticilerin, yönetimini yaptıkları kurumdaki çatışmaları, örgüt yararına çözümleyebilmek için çatışma türlerini tespit edip, nasıl yöneteceklerini, yönetirken hangi çözüm yollarını kullanacaklarını bilmeleri gerekir. Bunu yapmak için, ilk önce okullardaki çatışma türlerinin ve kullanılan çözüm yöntemlerinin belirlenmesi önem taşımaktadır. Bu nedenle de bu alanda yapılan araştırmaların sayısındaki artışlar, en azından bu alanda bilgi edinmek isteyen yöneticilere ışık tutabilir ve bu alana ilgi çekilmesini sağlayabilir.

Bu araştırmada elde edilecek bulguların, okul müdür ve müdür yardımcılarına, ilköğretim okullarında ortaya çıkan çatışmaların doğru bir şekilde yönetilebilmesi için yardımcı olacağı umulmaktadır.

### **Sayıtlar**

1. İlköğretim okullarındaki eğitim yöneticilerinin yaşadığı bazı çatışma türleri vardır.
2. İlköğretim okullarındaki çatışma türleri okullardaki eğitimin kalitesini olumlu ya da olumsuz şekillerde etkileyebilmektedirler.
3. Eğitim yöneticileri, ilköğretim okullarındaki çatışma türlerinin farkındadırlar.
4. İlköğretim okullarındaki yöneticiler, ortaya çıkan çatışma türlerine göre bazı çözüm yolları kullanmaktadırlar.

5. Eğitim Yöneticilerinin kullandıkları çözüm yolları, çatışmaların kuruma olan olumlu ya da olumsuz sonuçlarını etkilemektedirler.

6. Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümleme teknikleri araştırmanın problem ve alt problemlerine uygundur.

7. İlköğretim okulu yöneticilerinin, anket formlarını içtenlikle cevapladıkları varsayılmıştır.

### **Sınırlılıklar**

1.Araştırma, Edirne il merkezinde bulunan 40 resmi ilköğretim okuluyla sınırlıdır.

2.Araştırma, örnekleme alınan ilköğretim okul müdür ve müdür yardımcılılarıyla sınırlıdır.

3.Araştırma, 2005- 2006 öğretim yılında Edirne il merkezinde görev yapan yöneticilerin görüşleriyle sınırlıdır.

### **Tanımlar**

**Eğitim Yöneticisi:** Demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte ilköğretim okulunu yöneten müdür ve müdür yardımcısıdır (M.E.B. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 27/08/2003, Sayı: 25212).

**İlköğretim Okulu:** Zorunlu eğitim çağındaki çocukların eğitim-öğretim gördükleri ve öğrenim süresi sekiz yıl olan ilköğretim kurumudur (M.E. B. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 27.08.2003, Sayı: 25212).

**Eğitim Yönetimi:** Toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili bir şekilde işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir (Demirtaş ve Güneş, 2002: 52).

**Çatışma:** Birey ya da grupların içinde veya arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilmediği durumda örgüte zararlı olabilen dinamik bir etkileşim sürecidir (Gümüşeli, 1994: 21).

**Örgütsel Çatışma:** Örgütteki iki ve ya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıklardır (Gümüşeli, 1994: 22).

**Çatışma Yönetimi:** Örgütteki çatışmaların, örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde yönetilmesidir (Demirtaş ve Güneş, 2002: 28).

**Öğretim Personeli:** Okulda eğitim programını gerçekleştirmekle görevli olan çalışanlar.

## BÖLÜM II

### İLGİLİ ALANYAZIN

Araştırmanın bu bölümünde; çatışma kavramı, çatışma kavramıyla ilgili yaklaşımlar, çatışma kaynakları, çatışma türleri, çatışmanın örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçları, çatışma yönetimi ile ilgili kuramsal bilgiler yer almaktadır.

#### **Çatışma Kavramı**

Örgütlerde yaşanan çatışma türlerinin örgütün amaçları doğrultusunda yönetilebilmesi için yöneticilerin çatışmanın doğasını bilmeleri gereklidir. Yöneticiler çatışmanın doğasını ne kadar iyi anlarsa çatışmayı o kadar iyi yönetebilirler. Çatışmayı anlayabilmek için önce, çatışmanın anlamını bilmek gerekir. İngilizce anlamı “conflict” olan çatışma Latince de “birbirine vurmak” anlamına gelen “conflictus” kelimesinden türetilmiştir (Cowie, 1989: 245).

Çatışma yönetimi alanında araştırma yapan bilim adamlarının çatışmaya ilişkin birbirinden farklı tanımlar yaptıkları görülmektedir. Kaynaklardan birinde, çatışma kısaca, “iki ya da daha fazla birey arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık” olarak tanımlanırken (Koçel, 1993: 395); diğer bazı kaynaklarda, “bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmasında bozukluk” (Demirtaş ve Güneş, 2002: 28); “bir sorun için bulunan birden çok çözüm seçeneğinden birini seçerken içine düşülen durum” (Başaran, 2000: 99); birey yada grupların içlerinde ve aralarında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlama, uyumsuzluk birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilmediği durumda örgüte ve bireylere zararlı olabilen dinamik bir etkileşim süreci (Gümüşeli, 1994: 24); çok toplumsal taraflar arasındaki etkinliklerde, bireylerin ilişkilerinde ve davranışlarındaki uyumsuzluk (Karip, 2003: 3 ); bir grubun, diğer bir grubun ilgilendiği bir şeyi olumsuz bir şekilde etkilemek üzere olduğunu ve ya etkilediğini algıladığı zaman başlayan bir süreç (Harper, 2004: 10); bir etkileşim durumu (Gümüşeli, 1994: 27); canlı organizmanın yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında meydana gelen sıkıntı ve bunun

doğurduğu gerginlik (Eren, 1996: 50) gibi farklı değişkenlere ve etkileşimlere göre tanımlanmıştır. Farklı bakış açılarından oluşan bu tanımlara göre, kısaca çatışmanın bir etkileşim durumu olduğu, tarafların algılama düzeyleri, olumsuz ve olumlu yönleri sahip olduğu, tarafların amaç, düşünce ve görüş farklarından meydana gelen anlaşmazlık, uyuşmazlık ve zıtlıktan ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

### **Çatışma Kavramıyla İlgili Yaklaşımlar**

Örgütlerde yaşanan çatışmalar, örgütlerin gelişimi için vazgeçilmezdir. Yaşanan çatışmaların örgüt için olumlu sonuçlanıp sonuçlanmayacağı büyük ölçüde yöneticinin çatışmaya bakış açısı, kullandığı yöntemlere bağlıdır. Geçmişten günümüze yöneticiler çeşitli yönetim yaklaşımlarından etkilenmişler ve örgütlerde yaşanan çatışmaları döneme hakim olan yönetim yaklaşımının etkisi altında yönetmişlerdir. Bu yüzden de yönetim yaklaşımları, çatışma yönetiminde çok önemli bir yere sahiptir. Tarihsel sırasına göre, yönetim yaklaşımları Klasik (Geleneksel), Davranışçı (Neo-klasik), Modern (Etkileşimci) yaklaşımlar olarak üç grupta toplanmıştır.

#### **Klasik (Geleneksel) Yaklaşımlar**

Örgütün etkililiğinin ön planda olduğu, klasik yaklaşımda çatışmaya bakış açısı olumsuz yönde olmuştur. Örgütlerde, çatışma konusunda yapılan ilk çalışmalar, çatışmanın kötü bir durum olarak algılandığını göstermektedir. Fayol (1949), Weber (1947), Gulick ve Urwick (1937) ve Taylor (1913) bu yaklaşımı temsil eden başlıca bilim adamlarındandırlar (Gümüşeli, 1994: 30). Dönemin bilim adamları çatışma ve yönetimiyle ilgili bazı genel tutumlara sahip olmuşlardır.

Yaklaşımın geçerli olduğu dönemde, çatışma istenilmeyen bir durum (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3) ve mutlaka ortadan kaldırılması gereken zararlı bir olgu olarak kabul edilmiştir (Karip, 2003: 7) .

Dönemin bilim adamlarına göre, çatışma ve sorumlusu kötü yönetimdir. Ortadan kaldırılması ancak örgütün teknik yapısındaki düzeltmelerle mümkündür (Karip, 2003: 7), çatışmanın ortadan kalkması için görevlerin, yöntemlerin, kuralların ve yetki



ilişkilerinin açık olarak tanımlanması ve rasyonel bir örgüt yapısı geliştirilmesi gerekmektedir (Erdoğan, 1999: 20).

Sonuç olarak, klasik yaklaşımın etkisinde kalmış bilim adamları, çatışmayı örgütün etkililiği için bir tehdit unsuru olarak görmüşler ve baskıcı yöntemler kullanarak engellemeye çalışmışlardır. Fakat çatışmayla ilgili kararlar verirken, insan kaynakları boyutunu göz ardı etmişlerdir. Bu da çatışmaların büyük ölçüde örgüt açısından olumsuz şekilde sonuçlanmasına yol açmıştır. Bu gibi eksikliklerden doğan ihtiyaçla davranışçı yaklaşım doğmuştur.

### **Davranışçı (Neo-klasik) Yaklaşım**

Davranışsal yaklaşımclar, genel olarak çatışmanın bireyler ve gruplar arası farklılıklardan doğduğunu, çatışmanın yok edilmesinin bu farklılıkların ortadan kaldırılması anlamına geldiğini ileri sürerek, bunun olanaksızlığını belirtmişler, bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaların benimsenip, desteklenmesi gerektiğini savunmuşlardır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3).

Görüşün öncülerinden Follet, örgütlerdeki çatışmanın yapıcı yönüne dikkat çekmiş ve buna göre de çatışma yönetiminin hedefinin bireyler ve gruplar arası ayrımların benimsenmesi ve çoğaltılması şeklinde daha iyi açıklanacağını ortaya koymuştur (Gümüşeli, 1994: 33).

Bu dönemde bir taraftan işlevsel bir çatışmadan bahsedilirken, bir taraftan da çatışmanın personel arasındaki uyumsuzluğu gösterdiği, çatışma önlenemez ya da en aza indirilemezse personel arasındaki farklılıkların verimliliği düşüreceği düşüncesi yaygındır. Bu düşünceye bağlı olarak ta benzer özelliklere sahip bireylerden oluşan grupların daha verimli çalıştığı ve çatışmanın ortadan kaldırılmasının da örgütte yer alan bireylerin uyumlu hale getirilmesiyle mümkün olduğu düşünülmektedir (Karip, 2003:8).

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

sağlamaya çalışmaktadırlar. Fakat hem geleneksel hemde davranışçı yaklaşım çatışmanın sakınılması gereken ve yıkıcı olduğunu düşünme eğilimindedir (Mehehe, 1997:12).

### **Modern ( Etkileşimci )Yaklaşım**

Modern yaklaşımda, örgütlerde meydana gelen çatışmalar yenilikçi bir yaklaşımla ortaya konmuştur. Bu yaklaşım, davranışsal yaklaşımdan farklı olarak açıkça çatışmayı desteklemeye yönelir. Açık-sistem anlayışını esas alan bir görüşe göre ise örgütlerin etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olması zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi vs. gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta örgütün yaşaması yani varlığını sürdürmesi tehlikeye düşecektir. (Koçel, 1993: 396)

Ayrıca, bu yaklaşım, çatışma yönetiminin yalnızca çatışma çözümüyle sınırlı olmadığını, bireyler örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çabalarken, onları farklı ve karşıt düşüncelerini ifade etmeye teşvik etmesi gerektiğini, makul düzeyde bir çatışmanın yönetici tarafından desteklenmesinin, söz konusu sistemin yaratıcılığını, özeleştirme yapma yeteneğini ve yaşamını sürdürebilirliğini sağlayacağını öne sürmektedir. Bu anlayışa göre, örgütsel çatışma, etkili yönetimin bir göstergesidir ancak yönetilemeyen ve kontrol dışı çatışmalar gerçekten bireye ve örgüte zarar verebilir (Karip, 2003: 8).

Özet olarak, yaklaşım; diğer yaklaşımların aksine çatışmayı destekler. Belli bir düzeyde yaşanan örgütsel çatışmanın, örgüt içindeki durağanlığı ortadan kaldıracağını ve etkili bir şekilde yönetildiği takdirde verimi arttırtacağını öne sürmektedirler.

### **Çatışma Kaynakları**

Örgütler, farklı kişisel özelliklere sahip bireyleri barındırır. Bazen, örgüt içindeki bireyler arasında, bazı sebeplerden kaynaklanan çatışmalar ortaya çıkar. Bu çatışmaların

kaynakları çeşitlidir. Çatışma kaynakları ile ilgili çok çeşitli görüşlere ve yaklaşımlara sahip olan yazarlar görülmektedir. Bu yazarların pek çoğu çatışma kaynaklarının örgütün çalışmasını etkileyecek kadar önemli bir potansiyele sahip oldukları konusunda birleşmektedirler. Farklı yazarlar çatışmaların kaynaklarını, bireysel, iletişimsel ve örgütsel olarak üç boyutta incelemişlerdir.

Çatışmanın ortaya çıkmasında büyük rol oynayan bireysel koşullar göz önüne alındığında, çatışmanın, çatışmaya taraf olan bireylerin duygusal durumları, bireylerin kavrayış düzeyleri, çatışmacı davranışlardan kaynaklandığı söylenebilir (Elma, 1998: 10). Çatışmanın bireysel boyuttaki kaynakları, Moore (1996) tarafından birkaç maddeyle ifade edilmiştir (Karip, 2003: 30):

1. İlişkiler; aşırı duygusallık, yanlış algılama, önyargı ve kalıp-yargılar, iletişim bozukluğu, negatif davranışların sürekliliği;

2. Veriler; bilgi yetersizliği ve yanlış bilgi, verilerin farklı yorumlanması, değerlendirme süreçlerinin farklılığı, nelerin önemli olduğuna ilişkin görüş farklılığı;

3.Çıkarlar; çıkarlar üzerinde algılanan ya da gerçekten var olan rekabet, işlemsel çıkar farklılıkları, psikolojik çıkar farklılıkları;

4.Yapısal öğeler; yapıcı olmayan davranış veya etkileşim biçimi, kaynakların dağılımında, sahipliğinde ve kontrolünde eşitsizlikler, yetki ve güç dengesizlikleri, işbirliğini engelleyici çevresel, fiziksel ya da coğrafi etkenler, zaman sınırlılıkları;

5.Değerler; düşünce ve davranışları değerlendirmede ölçüt farklılıkları, manevi değeri olan amaç ayrılıkları, yaşam biçimi, ideoloji ya da din farklılığı.

Örgütlerdeki bireyler arası iletişim, örgütün bütün birimleri arasındaki bilgi alışverişini sağlar. Bireyler arasındaki iletişim eksikliği, örgütlerde bazı aksamalara ve çatışmalara neden olabilir. İletişim eksikliği veya yetersiz iletişim, çatışmanın en önemli sebebidir. (Mehehe, 1997: 6). Etkin iletişimi engelleyen ve bu sebeple de çatışmalara neden olabilen başlıca sorunlar;

- Anlama Güçlükleri,
- Algılamada Seçicilik,
- Dinlememe Sorunları,
- Yetersiz iletişim şeklinde sıralanabilir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:4).

Çatışma, bireyin değerlerinin, ihtiyaçlarının kaynaklarının tehdit edildiği, aralarındaki uyumsuzlukları algıladıkları ve birbirlerine tesir ettikleri zaman ortaya çıkmaktadır (Harper, 2004: 10). Çatışmanın kaynakları, kişilerin içinde, bazen kişiler arasında, bazen de örgütlerdeki çeşitli birimler (gruplar-formal veya informal) arasında bulunmaktadır. Çatışmaların hangi örgütsel nedenlerden kaynaklandığını bu şekilde özetleyebiliriz (Koçel, 1993: 400):

1. Kişilerarası fonksiyonel karşılıklı bağıllık: İki veya fazla sayıdaki birey yada gruptan her birisinin, kendi görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için, diğer tarafın bilgisine, hizmetine yada çıktılarına bağımlılığıdır. Bu bağımlılık zaman zaman çatışmalara yol açabilir.

2. Belirli kaynakların paylaşılması: Örgütteki kişilerin, kaynakların paylaşımında, kendi paylarını arttırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini arttırmaktadır.

3. Amaç farklılıkları: Örgütteki kişilerin ulaşılacak amaçla ilgili sahip oldukları farklı görüşler çatışmaya neden olabilir. Yöneticilerin örgütün amaçları konusunda düşünceleri, yönetenlerle yönetilenler arasındaki amaç farklılıkları da çatışmaya neden olabilir.

4. Algılama farklılıkları: Kişi veya grupların olaylar karşısında farklı algılara sahip olmaları çatışmaya neden olabilmektedir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları kişileri veya grupları birbirleri ile zıt duruma düşürebilir.

5. Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik: Yöneticilik alanında kimin hangi alan ve konularda ve ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağına belirsiz olması çatışmalara yol açabilir.

6. Haberleşme noksanlıkları: Mesaj akışındaki gecikmeler, mesajın yanlış anlaşılması gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek haberleşme noksanlıkları kişiler ve gruplar arasında çatışmaya yol açabilir.

7. Statü farklılıkları: Belirli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla saygın olan bir statü olarak görebilir. Bu durum tam tersi şekilde de olabilir, başkaları da belirli kişileri (veya grupları) saygın bir durumda görebilir. Bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışmaya neden olabilir.

8. Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar: Her yöneticinin, karar verme sürecinden zamanın kullanılmasına kadar kendine has bir yönetim tarzı vardır. Eğer yönetici ile astları arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir.

9. Çıkar farklılıkları: Örgüt içindeki kişiler veya grupların farklı çıkarları söz konusu olabilir. Belirli bir konuda bir grubun çıkarları, diğer bir grubun çıkarlarını etkileyebilir.

10. Kişilik farklılıkları: Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin, dolayısıyla çatışmaların önemli bir nedenidir.

11. İşçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar: Örgütsel çatışmaların önemli nedenlerinden birisi de yönetim ile, genel olarak personel arasındaki ilişkilerin kutuplaşmış olmasıdır. Kutuplaşmanın artması çatışmalara neden olabilir.

12. Örgüt içi güç mücadelesi: Örgütlerdeki kişilerin, çeşitli nedenlerle, sahip oldukları güç alanını genişletmek istemeleri çatışmaya neden olabilir.

Corwing ise diğer yazarlardan farklı olarak, gündelik ilişkilerin yarattığı sonuçlardan kaynaklanan çatışmalara dikkati çekmiştir. Corwing'e (1969) göre, çatışmaya yol açabilecek beş ana değişken bulunmaktadır. Bunlar (Mehehe, 1997:7);

- a) Örgütün yapısı, otorite kademelerinin sayısı,
- b) Karar verme yapısının merkeziyetçiliği, karar verme süreçlerine katılım,
- c) Örgütsel yapının denetim seviyesi,
- d) Heterojen yapı ve istikrar,
- e) Bireyler arası gayri resmi ilişkiler,

Bu öğelerin her birisi iş yaşamında bireyler arasında gerginliklere ve çatışmalara yol açabilmektedir. Örneğin, okul yöneticisiyle arasında birden fazla kademe bulunan bir öğretmeni ele alalım. Öğretmen her sorunu okul müdürüyle birebir paylaşma ve çözebilme şansına sahip olmayacaktır. Bu da zaman zaman alt seviyedeki bir yöneticiyle veya diğer kademelerle öğretmen arasında çatışmaya yol açabilir.

Çalışanların ne kadar karar verme süreçleri dışında tutulursa yöneticinin onların istek ve düşüncelerini dinleme ve uygulamaya geçirme imkanın da o kadar azaldığı görülmektedir. Merkeziyetçi bir anlayışta, kademeler arası, ve o kademelerde çalışan bireyler arası çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Ayrıca örgütsel yapı da denetim sıklığı ve seviyesi neticesinde çalışma ortamında ortaya çıkan çatışmalarda etkin rol oynar. Çok sıkı kontrol mekanizmalarının yürürlükte olduğu bir yapıda öğretmen kendi özerkliğini, alt seviyelerde karar verme becerisini kaybeder. Bu da yine çatışma ortamının oluşmasının bir başka sebebidir.

Diğer taraftan, örgütsel yapıdaki, denetim seviyesindeki, merkeziyetçilikteki ve kararlardaki istikrarsızlık bireyler arasındaki ilişkilerde bir kaosa yol açabilir. Yönetimin istekleri ve kurumun amaçları konusunda ortaya çıkarılan soru işaretleri, alt

kademede çalışan bireylerin beklentilerinin karşılanamaması, üst yönetim ile çalışanlar arasında da bir çatışma ortamının oluşmasına yol açabilmektedir.

Tüm bunlara ek olarak bireyler arası resmi olmayan ilişkiler belki de çatışmalarda en büyük rolü oynayan faktördür. Örgütsel yapı da bireyler, sayısız iletişim bağıyla birbirlerine bağlıdır.

Kişiler arasındaki kişisel huzursuzlukların da kurumun işleyişine yansımaları kaçınılmazdır. Yine kişisel amaçlar ve kaygılar bireylerin örgüt içerisindeki rollerini derinden etkiler. Örneğin bir öğretmen ile müdür yardımcısının arasındaki geçimsizlik, öğretmenin vereceği bir ders için ihtiyacı olan kaynak malzemeye ulaşmasında bir zorluk olarak karşısına çıkabilir.

Bu bakımdan eğitim yöneticileri, çatışmaların oluştuğu noktaları iyi belirlemeliler. Yöneticiler çalışanların düşüncelerine ne kadar uzak olursa ve görmezden gelerek hareket ederse yönetim kararları o kadar fazla çalışanların fikirleriyle farklılık gösterecek ve örgütte gruplaşmaya, yanlış anlamalara ve çatışmaya yol açacaktır.

Çatışmalar kimi zaman, kişilik uyumsuzluğu, fikir ayrılığı, kişisel ilgi ve hedeflerin farklılığı, engellenme ve stres gibi bireysel davranışlara ilişkin nedenlerden çıkarken, kimi zaman, anlama güçlükleri, algılamada seçicilik, dinlememe sorunları, yetersiz iletişim gibi iletişime dayalı nedenlerden veya statü ve güç, bürokratik nedenler, yönetime katılım, adil olmayan ödüllendirme sistemi, yöneticinin kabul görmemesi, hiyerarşik yapı, fonksiyonel bağımlılık, rol belirsizliği, düşük performans, örgütsel değişim, örgüt politikaları, örgütsel iklim gibi örgütsel yapıya ilişkin nedenlerden oluşmaktadır (Sökmen 2005,4).

### **Eğitim Örgütleri**

Örgüt, bir otorite hiyerarşisi içinde, iş bölümü yaparak, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların faaliyetlerinin koordinasyonudur. Bu tanım, bir örgütte görev alan kişilerin, önceden tanımlanmış birtakım rollere girerek, hiyerarşik bir düzen içinde bu rollerin gereğini yerine getirmeye çalıştıkları anlamına

gelmektedir (Dökmen, 1996: 37). Bu ilişkiler ağında, bireyler arasında anlaşmazlık ve çatışmaların ortaya çıkması çok normaldir. Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütleri olan okullarda da eğitim politikaları çerçevesinde eğitim ve öğretim etkinliğinde çalışan görevliler yani eğitim personeli arasında da sürekli iletişim ve etkileşim vardır ve bu iletişim ve etkileşimden doğan çatışmaların olması kaçınılmazdır. Eğitim örgütlerinde çatışmayı, çatışmanın eğitim kurumuna etkileri ve eğitim kurumundaki fonksiyonları şeklinde inceleyebiliriz.

Çatışmanın eğitim kurumuna etkileri dikkatli bir biçimde ele alınmalıdır. Çatışma sonucu ortaya çıkabilecek bir düşmanlık grup için yıkıcı bir sonuca neden olabilir. Çünkü düşmanlık neticesinde ortaya çıkabilecek yabancılaşma kurumun fonksiyonlarının işleyişini etkileyebilir (Mehehe, 1997:6). Bu psikolojik çekincelere ek olarak ta fiziksel olarak sorunlar da karşımıza çıkabilir, örneğin tembellik ve görevden kaçma, daha da önemlisi düşmanlık ortamı kurum dışına tayin oranlarındaki artmalara da yol açabilir. Yani böyle bir okulda, öğretmenlerin derse geç kalması, başka okullara tayin istemeleri sıkça rastlanan bir durumdur.

Etkisiz bir yönetim sergilenen, örneğin cezaların yaygın uygulandığı okullarda stres seviyesi çalışanların morallerinin ve grup yapısının bozulmasına yol açmaktadır. Etkili çatışma yönetiminde ise yönetim çatışmayı çözmeye çalışmaktan ziyade, çatışmayı yöneterek kurumun sağlıklı yapısını arttırıcı ve üretken bir sonuca dönüştürmeye çabalar. Çatışma kendi başına iyi veya kötü bir şey olarak adlandırılmaz, ancak karşılaşma biçimi örgütün iklimini derinden etkileyebilir (Mehehe, 1997: 6).

Kurumun genel performansına bakıldığında çatışmanın etkileri gözlemlenebilir. Owens'a (1995) göre çatışma örgütün kurum kültürünü ve etkileşim sistemini etkiler. Bu nedenle, çatışma kurumun sağlığı, istikrarı ve yeni durumlara uyum yeteneği açısından değerlendirilmelidir (Mehehe, 1997: 7). Paylaşım kültürünün yaygın olduğu bir okulda öğretim malzemeleri ve bilgisayar laboratuvarı bu malzeme ve laboratuardan sorumlu öğretmen ile diğer öğretmenler arasındaki kişisel çatışmalardan etkilenmeye müsaittir. Bu çatışma okuldaki kısıtlı kaynakların paylaşım kültürünü sekteye uğratabacaktır.



Farklı ve karşıt düşünceler aslında karşılaşılan sorunun daha geniş bir açıdan değerlendirilmesi sonucunu doğurmaktadır. Bunun sonucunda da örgütlerdeki sorun çözme süreci daha anlaşılır bir düzeye ulaşır. Aynı zamanda örgütün daha iyi işler bir duruma gelmesi ve bireyler arasındaki ilişkilerin de gelişmesi beklenebilir (Mehehe, 1997: 7).

Eğitim kurumları temelde bir arada ve uyumlu çalışmayı ve yardımlaşmayı amaçlayan bir yapıya sahiptir. Ancak her bireyin her an mutlu edilmesi olanaksız bir olgudur. Bu nedenle çatışma kaçınılmaz bir sorun olarak karşımıza çıkar. Çatışma aynı zaman da kurumun vazgeçilemez bir parçası durumundadır. Mehehe (1997)'ye göre, çatışma, örgüt yapısının tesirsizliğe doğru olan eğilimini, durağanlaşmasını, dağılmasını önleyen bir savunma mekanizmasıdır. Bu nedenle çatışma kurumun büyümesinde ve yaşamına devam etmesinde önemli rol oynar.

Çatışmanın diğer bir fonksiyonu ise kurumun kaynaklarının dağılımıyla ilgilidir. Çatışma Corwin'e (1969) göre liderin astlarına karşı olan ilgisini körükler. Bu etkiyle lider kaynakları daha etkin bir biçimde sistemin çatışmalardan doğan yeni dengelerinin etkisiyle istikrarı bozmayacak şekilde dağıtır (Mehehe, 1997: 10).

Çatışma çalışanlardan alınan geri bildirim de önemli bir değişkenidir. Lider çatışmanın olduğu alanlarla ilgilenme eğilimindedir. Pondy'e (1967) göre çatışma etkin ve başarılı bir liderlik için kullanılabilir önemli bir araçtır (Mehehe, 1997: 12). Çatışmalar, yöneticilere çatışma alanında kendilerini geliştirme fırsatı sağlar, onların liderlik kapasitelerini geliştirir.

Sonuç olarak, eğitim örgütleri de diğer örgütler gibi farklı değer yapılarıyla yetişmiş bireyleri kapsamaktadır ve dolayısıyla diğer örgütlerde olduğu gibi çatışmalar gözlenmektedir. Eğitim örgütlerinde çatışma, yönetime bağlı olarak olumsuz şekilde yönetildiğinde örgütün zararına bir takım psikolojik ve fizyolojik durumlar meydana gelebilir. Fakat çatışmanın örgüte olumsuz etkilerinin yanında, çatışma, örgütteki durağanlığı bozar ve dinamizmi artırır. Bu da genel anlamda örgüt için rekabette doğan bir performans artışı sağlar. Yani çatışmanın belli bir düzeyde yaşanması, örgütün büyümesi ve yenilenmesi açısından gereklidir.

## **Çatışma Türleri**

Örgütlerde çatışmaya yol açan pek çok neden vardır. Bu nedenler kaynaklanan çatışmalarla karşılaşan bir yöneticinin, çatışmayı iyi anlaması önemli bir konudur. Yöneticinin, çatışmayı iyi tanıyıp, örgütün yararına sonuçlandırabilmesi için, öncelikle çatışma türlerini iyi kavramalıdır. Örgütlerde ortaya çıkan çatışma türleri birkaç şekilde sınıflanmaktadır (Elma, 1998: 14):

1. Çatışmanın niteliğiyle ilgili sınıflandırma.
2. Çatışmanın ortaya çıkış şekliyle ilgili sınıflandırma.
3. Çatışmaya taraf olanlarla ilgili sınıflandırma.
4. Çatışmanın örgüt içindeki yerleri ile ilgili sınıflandırma.

### **1.Çatışmanın niteliğiyle ilgili sınıflandırma.**

Çatışmaları örgüt amaçlarına ulaşılmasındaki etkileri ve katkıları itibarıyla yapılan sınıflandırmadır:

1. Fonksiyonel olan çatışma: Fonksiyonel olan çatışmalar, örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Ayrıca, bu çatışma türü, örgütsel dinamizme yardımcı olacak değişiklik ve yeniliklerin gerçekleştirilmesini de kolaylaştırır (Gümüseli, 1994: 54). Örgütlerde meydana gelen düşük düzeyli çatışmalar, örgütün canlılığını korumaktadır.

2. Fonksiyonel olmayan çatışma: Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise örgütü amaçlarından uzaklaştıran ya da örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engelleyen çatışmalardır. Bu çatışma türü, örgüt içinde işbirliğinin azalmasına, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerin bozulmasına, gerilimin ve sorunların artmasına sebep olur.

## **2.Çatışmanın ortaya çıkış şekliyle ilgili sınıflandırma.**

Bir çatışma sürecindeki aşmaların her birini çatışma türü olarak kabul eden bir sınıflamadır:

1. Gizli(Potansiyel) çatışma: Amaçlar konusundaki farklılıklar ve yetersiz kaynaklar için rekabet gibi nedenlerden oluşan çatışmaları kapsar (Gümüseli, 1994: 57).Ayrıca Pondy de gizli çatışma nedenleri sınıflaması yaparken, yetersiz kaynaklara ek olarak, bir bölümün sorumluluğundaki alanı bir başka bölümün kontrol etmeye çalışmasının ve ya birlikte çalışması gereken ancak bunu başaramayan iki ayrı bölümden de kaynaklanacağını belirtmiştir (Mehehe, 1997: 13).

2. Algılanan çatışma: Koşulları ortada olmadığı halde tarafların örgütsel ilişkiler içinde çatışmacı davranışlar algılama durumlarıdır. Bu tür çatışmalar bazen algı yanlışlıkları sonucunda ortaya çıkabilirler (Gümüseli, 1994: 57). Örgüt üyeleri çatışmanın sebebini anlayamazlar da çatışmanın farkındadırlar (Demirci, 2002: 20).

3. Hissedilen çatışma: Çatışma halindeki tarafların hislerini ifade eden aşamadır. Çatışma halindeki taraflar olaylar konusunda kızgın, kırgın, kaygılı, patlamaya hazırdırlar (Gümüseli, 1994: 57).

4. Açık çatışma: Çatışmanın algılanması ve hislerin ortaya konmasından sonra, çatışmanın eyleme dönüştüğü aşamadır. Karşılıklı tartışmadan fiziki kuvvet kullanımına kadar şiddeti artabilir (Gümüseli, 1994: 58).

## **3.Çatışmaya taraf olanlarla ilgili sınıflandırma.**

Bu sınıflandırma çatışmaya taraf olan birey ya da gruplarla ilgilidir. Burada örgüt içi beş tür çatışma ele alınacaktır:

1. Birey içi çatışma: Bireyden kendi uzmanlığı, ilgileri, çıkarları, değerleriyle uyuşmayan görevler yapması istenildiğinde ve ya bireyin bireyle çelişen roller üstlenmesi durumunda bu çatışma türü ortaya çıkabilir (Karip, 2003: 24).

2. Bireyler arası çatışma: Ast üst ve ya personel arasındaki uyuşmazlıklardan ortaya çıkan çatışmalardır (Karip, 2003: 24).

3. Birey-grup çatışması: Grup içerisinde, grup üyelerinin grubun amaçları, görevleri gibi konular üzerinde kabule zorlanması ile oluşan çatışmalardır (Sözen, 2002: 8).

4. Gruplar arası çatışma: Örgütteki birimler arasında ya da birimler içindeki gruplar arasında yaşanan çatışmalardır (Karip, 2003: 24). Daha çok gruplar arasındaki rekabetten doğarlar (Demirci, 2002: 27).

5. Örgütler arası çatışma: Örgütlerin birbirleriyle anlaşmazlık halinde oldukları çatışma türüdür. Örneğin; aynı çevrede bulunan iki okul, kayıt döneminde hangi okulun hangi mahalleden öğrenci kabul edeceği konusunda farklı görüşlere sahip olup, çatışma yaşayabilirler.

#### **4.Çatışmanın örgüt içindeki yerleri ile ilgili sınıflandırma.**

Bu sınıflandırma çatışmanın örgüt içindeki yerlerine göre yapılmıştır. Burada örgüt içi dört tür çatışma ele alınacaktır:

##### 1. Dikey çatışma.

Ast-üst ilişkilerinden kaynaklanan bir çatışma türüdür. Genellikle, yüksek mevkideki bireylerin yetkilerini kullanarak, alt birimlerdeki bireyleri kontrol etmek istemelerinden meydana gelir (Gümüşeli, 1994: 55).

##### 2. Yatay çatışma.

Örgütlerde aynı hiyerarşik düzeyde çalışan bireyler arasında ortaya çıkan çatışma türüdür (Demirci, 2002: 21).

##### 3. Yönetici uzman çatışması.

Örgütlerdeki yöneticilerle, uzman kadro arasında olan çatışma şeklidir. Uzman personelin yönetici üzerinde hiçbir yaptırımı yoktur. Uzman personel sadece yapılacak işle ilgili yol gösterici raporlar verebilir. Tüm sorumluluk yöneticiye aittir (Demirci, 2002: 22).

#### 4. Sosyal çatışma.

Okulun çevresinde olan baskı gruplarının okulu kendi istekleri doğrultusunda yönetmek için okulun amaçlarına ve çalışma yöntemlerine müdahaleyi amaç edinmesi okul yöneticileriyle sosyal çevre arasında çatışmaya neden olur (Demirci,2002: 24).

Bunların dışında yine yazarlar çatışmayı farklı şekillerde sınıflandırmışlardır:

Argyris (1957) bir ceza alma riskinden kaynaklanan dört değişik çatışma şekli ortaya koymuştur (Mhehe, 1997: 8):

- Birey iki şeyi aynı anda yapmak isterken yalnızca bir tanesini yapabileceği bir durumla karşılaştığında.
- Birey iki seçenek arasında karar vermesi gerekirken, aslında hiç birisini seçmek istemediği durumlarda.
- Birey bir şeyi yapmak istediğinde, ancak karşılığında bir ceza alma riskiyle karşılaşacağı durumlarda.
- Birey birden fazla seçeneğe sahip olduğu, ancak karşılığında bir ceza alma riskiyle karşılaşacağı durumlarda.

Diğer taraftan Likert (1976) kitabında bağımsız çatışma olarak adlandırdığı bir sınıflandırmaya gitmiştir. Bu sınıflandırma bireyler arasındaki ilişkilerdeki duygulardan ve hayal kırıklıklarından ortaya çıkmıştır. Bazı bireyler çatışmaya yalnızca çatışmayı sevdiği ya da çatışmaya düşkünlükleri nedeniyle girebilmektedirler. Çatışma, iki eş kuvvetteki grup veya birey arasında olabileceği gibi, eş kuvvete sahip olmayan kişi veya gruplar arasında da olabilir. Ayrıca çatışma grubun içerisinde veya rekabet halindeki farklı gruplar arasında ortaya çıkabilmektedir (Mhehe, 1997:9).

Çatışmayı açık olup olmadığına göre açık çatışma ve kapalı çatışma olarak iki sınıfa ayrılabilir. Açık çatışma bilerek planlanmış ve düzenlenmiş bir çatışmadır. Kapalı çatışma ise tarafların amaçlarını derinden izledikleri çatışmadır (Bursalıoğlu, 1987: 240).

Bu sınıflandırmaların her biri kendi içinde, kaynaklarına bağımlı olarak, doğru şekilde sınıflandırılmıştır. Tüm bu çatışma türleri, bize kaynaklarına göre çatışma türlerine farklı açılardan bakmamızı ve çatışmaların çözümünde izlenecek doğru yola nasıl bir başlangıç yapılabileceğini görmemize yardımcı olabilir.

### **Çatışmanın Örgüt Açısından Sonuçları**

Örgüt içinde ortaya çıkan çatışmalarının nelerden kaynaklandığından ve bu kaynakların oluşturduğu çatışma türlerinden sonra örgüt için asıl önemli olan çatışmanın örgütün amaçlarını ne derece olumlu ya da olumsuz etkilediği konusudur. Çatışmanın olumsuz sonuçlar doğurduğu gibi olumlu sonuçlarda doğurduğu bilinmektedir.

Olumsuz bir şekilde sonuçlanan bir çatışma örgüt ve birey açısından kötü sonuçlar doğurabilir. Örgütte olumsuz sonuçlanan çatışmanın sonuçlarına bireyler açısından bakıldığında, stres ve işten bıkkınlık, örgütte iletişimde azalma ve bozukluklar, güvensizlik ve olumsuz bir havanın oluşması, iş doyumunu ve performansın düşmesi, değişime karşı direnmenin artması, örgütte adanmışlık ve bağlılığın azalması şeklinde sıralanabilir. Örgüt açısından ise (Stuart ve Philip, 1997: 389);enerjiyi elimizdeki işten başka yöne kaydırır, morali bozar, bireyleri ve grupları kutuplaştırır, farklılıkları derinleştirir, birlikte çalışmayı engeller, sorumsuz davranışları arttırır, şüphe ve güvensizlik yaratır ve sonuç olarak ta üretimi ve performansı düşürür. Alanla ilgili yazılar yazıp araştırmalar yapan yazarlarda çatışmanın olumsuz sonuçlarıyla ilgili bazı yorumlarda bulunmuşlardır.

Pondy örgütlerdeki çatışmaların, genellikle taraflardan birine sonuçlar yetersiz geldiği yerde, sonucun sonucu, ya da yetersiz olan önceki çatışmanın kötü sonucudur ifadesini kullanırken, Owens ise, sonucu kötü olan bir çatışmanın genellikle çatışmanın kendisinden daha kötü sorunlara sebep olduğundan bahseder (Mehehe,1997:17).

Diğer bir araştırmacı yazar olan Karip (2003:41) ise, Çatışmanın olumsuz bir şekilde sonuçlanmasından doğan sonuçları, yanlış yönetilen çatışma olarak ifade eder ve

örgüt açısından sonuçlarını; kalitesizlik, verimsizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı, iş kaybı ve hatta örgütlerin yok olması şeklinde sıralar.

Gibson; Ivancevich ve Donney'in yaptıkları araştırmalar sonucunda, iki grup arasında çatışma olması halinde, bu grupların birbirleri ile olan ilişkilerinde ve kendi içyapılarında bazı değişiklikler ortaya çıkmıştır (Koçel, 1993 : 362):

Grup arasında çatışma çıkması halinde, algılamaların sapması, haberleşmenin azalması, olumsuz kalıplaştırma gibi, gruplar arası ilişkilerde olumsuz yönde değişimler olabilir:

1. Algılamaların sapması: Gruplar arası çatışmanın ilk sonucu, grupların birbirlerini algılama süreçlerinin bozulması ve sapmasıdır. Grupların direkt veya dolaylı olarak birbirlerine gönderdikleri mesajlar, değişik çerçeve içinde ve genellikle mesajı gönderenin düşündüğünden farklı bir şekilde algılanacaktır.

2. Haberleşmenin azalması: Çatışan gruplarının yaptıkları ilk işlerden birisi aralarındaki haberleşmeyi azaltmak olacaktır. Taraflar birbirlerini dinleme arzusunda olmayacaklar, bazı mesaj alış-verişi olsa bile bununda algılama sapması sonucu farklı yorumlanması nedeniyle haberleşme azalacak, buda çatışmayı kuvvetlendirici rol oynayacaktır.

3. Olumsuz kalıplaştırma: Nihayet çatışan gruplar, karşı tarafı derhal belirli olumsuz bir kalıba dahil edecek, buda hem algı sapmasını hem haberleşmenin azalmasını kuvvetlendirici bir rol oynayacaktır.

Grup arasında çıkan çatışma, gruplar arası ilişkilerde algılamaların sapması, haberleşmenin azalması, olumsuz kalıplaştırma gibi, olumsuz yönde değişmelerle sonuçlanırken, grup içinde çıkan çatışma, grup içi dayanışmanın artması, otoriter önderlik türüne kayma, bağlılığın vurgulanması gibi grup içi olumlu değişmelerle sonuçlanabilir.

1. Grup içi dayanışmanın artması: Başka bir grup ile çatışma, grup üyelerinin kendi aralarındaki çeşitli farklılıkları geçici bir süre bir tarafa koyarak dayanışmalarını arttırmaları ile sonuçlanmaktadır. Çatışma bütün grup üyelerini etkileyen bir tehlike olarak görüldüğü sürece grup içi dayanışma artacaktır.

2. Otoriter önderlik türüne kayma: Çatışmanın şiddetli olması halinde grup içi önderlik sürecinde demokratik önderlik türünden otoriter önderlik türüne doğru bir kayma beklenmelidir.

3. Bağlılığın vurgulanması: Çatışma durumunda grup ilke ve normlarına uymak daha da önem kazanmaktadır. Bu nedenle bu ilke ve normlara uymak, dolayısıyla gruba bağlılık göstermek sürekli olarak vurgulanan bir faktör haline gelmektedir.

Çatışmanın örgüt için olumlu sonuçları da olabilir. Edelman, çatışmanın olumlu etkilerini bireysel boyutta ele almış ve çatışmaya katılan taraflar açısından bir sınıflandırma yapmıştır (Elma, 1998: 30). Olumlu sonuçları olan çatışma; taraflar arasındaki ilişkiyi derinleştirir, tarafların birbirlerine olan güvenlerini artırır, bireyin kendini gerçekleştirmesini sağlar, yaratıcılık ve verimliliği artırır, işten doyum sağlar.

Stuart ve Philip (1997: 389), çatışmanın, örgüt için ortaya çıkan olumlu sonuçlarından bahsetmiş ve bu sonuçları, “tarafları yüzleştirerek yeni bir durum ortaya çıkarır, olayın aydınlanmasını sağlar, bağlılığı artırır, problem çözme kalitesini artırır, iletişimde daha fazla doğallığa yer verir, büyümeye ihtiyaç olur, yaratıcı bir şekilde çözüldüğünde ilişkiyi kuvvetlendirir” olarak sıralamıştır.

Başaran (1992: 266) da çatışmanın olumlu sonuçlarını örgüt açısından ele almıştır. Başaran, çatışmanın, örgütte yenilenmenin bir kaynağı olduğunu, çatışmaya yol açan kararsızlıkların, uyuşmazlıkların ortadan kaldırılarak örgütün bütünleşmesinin sağlanabileceğini, çatışmadan sonra örgütün havasının iyileşebileceğini, çatışmanın örgüte yeni amaçlar kazandırabileceğini veya eski amaçları çağdaşlaştırabileceğini ve son olarak da personeli güdüleyerek örgütteki tembelliği ortadan kaldırabileceğini belirtmiştir.



Çatışmaların, örgüt için önemli olmasının sebebi, çatışmanın sonuçlarının, örgütün amaçlarını ve örgüt içindeki bireyleri çok fazla etkilemesidir. Çatışma kelimesinin olumsuz bir anlama sahip olması çatışmaların olumsuz sonuçlanacağı anlamına gelmemelidir. Çatışmalar, yine hem birey hem de örgüt açısından olumlu şekillerde sonuçlanabilir. Çatışmanın olumlu sonuçlanabilmesi, yöneticinin çatışmaya bakış açısıyla, çatışmayı örgüt yararına sonuçlandırabilme yeteneğiyle ilgilidir.

### **Çatışma Yönetimi**

Çatışma insanoğlunun etkileşiminin doğal bir sonucudur. Çatışma yönetimine duyulan ihtiyaç, örgütlerde yaşanan çatışmaları doğru şekilde yönlendirip, örgütün yararları ve amaçları doğrultusunda çözüme ulaştırabilmek ihtiyacından doğmaktadır. Çatışma yönetimi, genel olarak bir organizasyon üyeleri arasında ya da daha özel olarak belirli bir ekip çalışması içerisinde işle ilgili ve/veya kişilik özelliklerinden kaynaklanan sorunları ve olayları inceler ve bu anlaşmazlıkları ortadan kaldırmanın yollarını araştırır (Aktan, 1999).

Farkına varılmayan, teşhis edilmeyen etkili olarak yönetilmeyen çatışma, örgütsel kaynakların verimsiz kullanımına, çatışan taraflar üzerinde strese ve çatışma durumuna göre etkilenen bireylerin enerjilerini yanlış yönde kullanmalarına yol açabilir. Diğer yandan etkili olarak yönetilen çatışma, yaratıcılık ve yeniliğin artırılması amaç ve uygulamaların yeniden düşünülmesi ve en iyi biçimde bilgilendirilen çatışma gruplarının oluşması ile sonuçlanabilir (Gümüseli, 1994: 66). Aynı zamanda örgütlerde yanlış yönetilen çatışmaların, taraflar arasında işbirliği içinde çalışmaya engel olabilecek düşmanlıklar yaratabileceği gibi, zıtlasmaya da yol açabilir.

Çatışmayı çözüme ve çatışma yönetimi terimleri bir birinden ayrı iki farklı kavramdır. Bazı araştırmacılar bu kavramları şu şekilde tanımlamışlardır:

Rabie (1994), çatışma yönetimini çatışmayı kontrol altına alan bir süreç olarak tanımlarken, çatışmayı çözmeyi de çatışmayı bitiren bir süreç olarak tanımlar. Çatışma yönetimini, çatışmayı çözümlenmeye yönelik olası bir basamak olarak ve çözümlenmesini engelleyebilen bir araç olarak görür (Harper, 2004: 13).

Doomenici ve Littlejohn'a göre (2001), çatışma yönetimi gelecek çatışmaları teşhis edip, onlarla çalışabilen ve tabii ki gelecek çatışmaları engelleyebilen bir çevre yaratır. Çatışmayı çözme, yöneticilerin örgütte oluşan çatışmaları örgütün yararına çözmesidir (Harper, 2004: 13).

Rahim (1992) Çatışmanın çözümlenmesi, çatışma yönetiminin bir biçimidir. Yönetici, içinde bulunulan duruma göre çatışmayı çözme yolunu seçebilir. Çatışmayı çözme, çatışmanın tamamıyla ortadan kaldırılmasını savunurken, çatışma yönetimi, bazı durumlarda makul ve ılımlı bir çatışma düzeyinin, örgütün verimliliği ve sürekliliği açısından gerekli olduğunu savunur (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 6).

Örgüt için önemli olan çatışmanın nasıl doğru şekilde yönetileceği, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde nasıl etkili kılınacağıdır. Çatışma ne olumludur ne de olumsuzdur. Çatışmanın sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın nasıl algılandığına ve nasıl yönetildiğine bağlıdır.

Çatışmaya giren taraflar çatışmanın açığa çıkmasından çekinme ve çatışmayı inkar etme eğilimindedir. Çatışmanın sonucu çatışmanın kendisinden daha önemlidir. Çünkü yanlış yönetilmiş bir çatışma örgüt içerisinde düşmanlığa yol açar. Bu nedenle çatışma yönetiminin odak noktası çatışma sonrası çıkabilecek düşmanlığın en aza indirgenmesidir (Mhehe, 1997: 15).

Çatışmaların olmaması, oldukça sıkıcıdır ve çatışmaların baskı altına alındığının göstergesidir. Çatışma gerçekte ne kötüdür, ne de iyidir. Yöneticilerin de, bu nedenle ortaya çıkan çatışmaları yok etmek, görmezlikten gelmek ve çatışmanın hiç var olmadığını kabul etmek yerine, onu yapıcı ve yaratıcı bir hareketin kaynağı olarak görmeleri ve iyi yönetmeleri gerekir.

Çatışmalar kötü yönetildiğinde sorunlar genellikle gizlenir, fakat daha sonra çözümü daha zor ve başka bir biçimde ortaya çıkar. Çatışmaların kötü yönetilmesi hem bireylere, hem de örgüte zarar verir. Bireylerin kötü idare edilen bir çatışma neticesinde sosyal durumları, güvenlik ve kabul edilme duyguları zedelenir. Sosyal destekten

yoksun kalmak, fiziksel hastalık ve psikolojik huzursuzluğa neden olur, kişiyi güçsüzleştirir (Levent, 2005).

### **Çatışma Çözüm Yöntemleri**

Çatışmaların olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurmasında yönetim doğrudan etkili olabilir. Başlangıçta işle ilgili olan bir çatışma yanlış yaklaşımlar ve uygun olmayan bir yönetim şekliyle kişisel bir çatışmaya dönüşebilir. Bu şekilde örgüt amaçlarından uzaklaşmış, bireye ve örgüte zarar verecek bir çatışma ortaya çıkmış olur. Böyle durumlarda çatışmayı duraklatmak yerine çatışmayı yönetmek gerekir.

Değişik boyutlardan ele alınan çatışma olgusunu yönetmek için farklı araştırmacılar tarafından birbirine benzer ve farklı çok sayıda çatışma yönetimi stilleri ortaya konmuştur. Bu stilleri açıklamak için değişik modeller geliştirilmiştir. Bu modeller içerisinde, araştırma ile ilgili olan ve literatürde çok sık rastlanan üç model aşağıda açıklanmıştır.

#### **Thomas'ın Çatışmayı Çözme Yöntemleri Modeli**

Thomas, Blake ve Mouton'un geliştirdiği modeli yeniden yorumlayarak daha genişletilmiş yeni bir model geliştirmiştir. Model iki boyuta dayandırılmıştır:

- Karşı tarafın ilgilerini doyurmaya çalışmak olan ortaklaşmacılık,
- Kendi ilgilerini doyurmaya çalışmak olan direnmeçilik.

Thomas, bu boyutların birleşmesi sonucu yarışma, uyma, kaçınma, işbirliği ve uzlaşma olmak üzere beş çatışma yönetimi stili tanımlamıştır (Levent, 2005: 18).

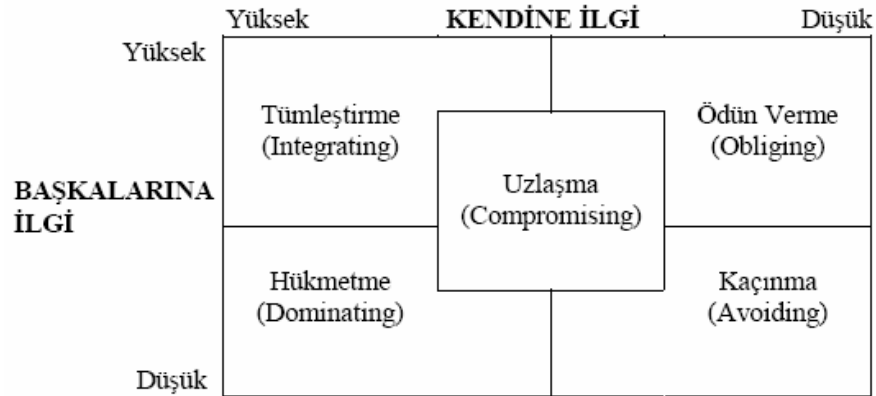
#### **Blake ve Mouton'un Çatışma Çözüm Biçimleri Ölçeği**

Farklı araştırmacılar tarafından ortaya atılan çatışma yönetimi ile ilgili teknikleri ilk defa sistematik ve analitik bir biçimde inceleyen araştırmacılar Blake, Shepard ve

Mouton'dur. Bu yazarlardan Blake ve Mouton, bireylerarası çatışmayı beş biçimde yönetmeye uygun kavramsal bir model geliştirmişlerdir (Eren, 1996: 464). Çatışma çözüm biçimleri ölçeği adını verdikleri bu modelde; çatıştirma, problem çözme, uzlaşma, geri çekilme, baskı yapma olmak üzere beş çatışma yönetimi stili tanımlamışlardır.

### Rahim ve Bonoma'nın Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli

Blake ve Mouton ile Thomas'ın çalışmalarından temel alan Bonoma ve Rahim'in oluşturdukları model, iki temel boyut içerisinde yer alan beş çatışma yönetimi stilinden meydana gelir. Bu boyutlardan birincisi, taraflardan her birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önemin derecesi; ikinci boyut ise, taraflardan her birinin diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önemin derecesini gösterir (Rahim, 2004: 307).



**Şekil 1. Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli (Rahim, 2004: 308)**

Bu iki boyutun birleşimi tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş çatışma yönetimi stilini meydana getirir.

Model üzerinde yer alan stiller ile ilgili ayrıntılı bilgiler aşağıda açıklanmaktadır.

**Tümleştirme Stili:** Tarafların işbirliği içinde, gerçek problemi, nedenleri farklılıklarıyla yapıcı bir şekilde ortaya koyabildikleri bir yöntemdir. Her iki tarafın ihtiyacını karşılayan bir anlaşmaya ulaşmak için oluşturulan bir çabadır (Gümüşeli, 1994: 88). Birey hem diğer tarafın amaçlarını gerçekleştirmeye hem de ilişkiyi sürdürmeye çalışır.

Tümleştirme stilinde çatışma, bireyin hem kendisinin hem de karşısındakinin isteklerine duyarlık göstermesi ile çözümlenmeye çalışılır. Genellikle bu stil, tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu durumlarda kullanılır. Taraflar, karşı karşıya gelerek çatışmaya konu olan gerçek nedeni ve çözümüne yönelik neler yapabileceklerini tartışır (Eren, 1996: 467).

Tümleştirme stilini her iki tarafın ihtiyacını tümleştiren bir anlaşmaya ulaşmak için oluşturulan bir çaba olarak tanımlamışlardır. Bir başka ifadeyle, bu stilde soruna taraflarca kabul edilebilecek yegane çözümler bularak her iki tarafın ilgilerinin doyumunu yükseltmek amaçlanır (Rahim,2004: 308)

**Ödün Verme Stili:** Taraflardan birinin bir diğerinin isteklerine boyun eğmesidir, problemin çözümünde karşı tarafın kararlarına isteklerine öncelik verilmesidir. Bu daha çok astlarla üstler arasında gerçekleşen durumlarda görülür. Astlar ilişkiyi bozmamak, durumu kurtarmak için bu yöntemi kullanırlar (Karip, 2003: 63).

Ödün verme stili, çatışmanın karşıdaki bireyin isteklerinin tümüyle kabulü ile çözümlenmesidir. Birey, isteklerini dile getirmenin sorunu daha da büyüteceği düşüncesinden hareketle çözümü tümüyle karşıdakine bırakır (Özer, 2003: 339). Bu sitili kullanan yöneticiler için kişisel ilişkiler çok önemlidir.

**Hükmetme-Üstünlük Kurma Stili:** Kendisine yüksek başkalarına düşük ilgiyi simgeleyen bu stil, kazanma-kaybetme yaklaşımıyla ya da birisinin iddiasını kazanmak için baskı yapması davranışı ile ifade edilebilir. Baskıcı ya da yarışmacı bir kişi kendi amaçlarına ulaşmak için her türlü yolu dener. Buna bağlı olarak da çoğu kez karşı tarafın ilgi ve beklentilerine önem vermez (Gümüşeli, 1994: 93).

Hükmetme stilini aşırı uygulayan bireyler karşıdaki kişinin zararını göze alarak kendi ilgilerini doyurmaya çalışırlar. Bunun için gerekirse karşı taraf üzerinde baskı kurmaya her an hazırdırlar. Kazanma arzularının aşırılığı nedeniyle başkalarının kaybını zevkle izlerler. Bazen başkalarının ilgilerini ya da iddialarını anlamaya çabalayabilirler. Ancak bu çabanın altında yatan temel neden, onlar hakkında edindikleri bilgilerle yeni stratejiler belirlemek ve başarıyı garantiye almaktır (Gümüşeli, 1994: 93).

Hükmetme stilinde taraflardan birinin çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü empoze etmesi söz konusudur. Hükmedilen taraf zayıf olduğu için ve başka bir seçeneği olmadığı için çözümü kabul etmek zorunda kalır. Hükmedilen taraf sonuçtan memnun değildir ve kaybeden tarafın moralini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemesi muhtemeldir (Karip, 2003: 64).

**Kaçınma Stili:** Bu yöntem, çatışmayı görmezden gelme, önem vermeme, harekete geçmeme, kişisel görüşünü ifade etmeme ile ilgilidir. Bu yöntemle hareket eden bir yönetici, hangi tarafta olduğunu belli etmez, çatışmaya müdahale etmekten kaçınır ve çatışmayla ilgili kararları erteler (Gümüşeli, 1994: 99)

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda çatışmayı göz ardı etme ya da çatışmadan kaçınma stili kullanılır. Bu stil genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme, ihmal etme, kadere bırakma ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi davranışlarla birlikte ortaya çıkar. Kaçınma stili, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması gibi amaçlarla kullanılabilir. Kaçınma stilinde taraflar, çatışmanın farkındadırlar. Ancak, çözüm üzerinde çalışabilmek için bir "soğuma" dönemine ihtiyaçları vardır. Bazen kaçınma davranışı, karşı tarafta, ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği izlenimini oluşturarak kışkırtıcı bir etkide de bulunabilir (Karip, 2003: 64)

Bireylerin birbirlerinden uzaklaşmaları ve aralarındaki etkileşimi minimum düzeye indirmeleri bu stilin en önemli özelliğidir. Sonuç olarak, kaçınma stilinde taraflar birbirleriyle karşılaştıklarında çatışmanın varlığından söz etmeyebilirler ve duygularını açığa vurmayabilirler. Başka bir ifadeyle taraflar birbirleriyle fiziksel olarak

karşılaşmamaya özen gösterirler. Oysa bireysel etkileşim bir okul ortamının en temel özelliklerinden birisidir (Gümüşeli, 1994: 93).

**Uzlaşma Stili:** Uzlaşma stili, bireyin kendisi ve başkaları için orta düzeyde ilgisini simgeler. Her iki tarafın karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar almak için işbirliği içinde bazı şeylerden vazgeçmesini ifade eder. Bu stilde, bireyin hem kendi hem de karşısındakinin isteklerine duyarlılık göstermesi söz konusudur. Farklılıklar arasında her iki tarafın isteğinin tatminini sağlayacak ve hemfikir olunacak bir görüş birliği aranır (Özer, 2003: 339).

Tarafların karşılıklı olarak ödün vermeyi kabul etmeleri durumunda her iki taraf da uzlaşmak ve bir çözüme ulaşmak için bazı şeylerden vazgeçerler. Ödün verme, tarafların karşılıklı olarak bazı kabullenmelerde bulunmaları ya da kısa sürede ortak bir noktayı bulmaları biçiminde gerçekleşir. Bu stilin temel ilkesi tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına önem vermelerinin yanında karşı tarafın ilgi ve isteklerine değer vermeleri ve dikkate almalarıdır (Karip, 2000: 65).

Uzlaşma stilinde, çatışan taraflar isteklerini orta düzeyde ya da eşit olarak doyurmaya çalışırlar. Taraflar ortaklaşa paylaşmayı ve karşılıklı özveride bulunurlar; tam doyum sağlamazlar ancak elde edilenle yetinirler. Çatışmadan yorulan, çatışmayı oyuna dönüştüren, sorunun geçersizliğini, önemsizliğini gören taraf uzlaşma stilini aşırı kullanır. Buna karşılık, görüşünde katı olan, direnen, erk savaşımı veren, gerilimi sürdüren taraf uzlaşma stilini az kullanır (Başaran, 1998: 208).

## İlgili Araştırmalar

Bu bölümde çatışma yönetimi konusunda yapılan bazı araştırmalarla ilgili özet bilgiler yer almaktadır.

### Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

**Gümüşeli (1994)**, “İzmir Ortaöğretim okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri” konulu araştırmasında İzmir ili ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretmenler ile aralarında çıkan çatışmaları yönetmede tümleştirme, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma gibi çatışma yönetimi stillerini hangi derecede kullandıklarını ve bu stilleri tercih ederken örgütsel ve bireysel demografik değişkenlerden etkilenip etkilenmediklerini belirlemektedir.

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma verileri, Rahim tarafından geliştirilen "Rahim Örgütsel Çatışma Anketi" B Formu'nun Türkçeye uyarlanarak, 87 okul müdürü ile 249 Öğretmenlerden oluşan 336 kişilik bir denek grubuna uygulanması yoluyla elde edilmiştir. Anketlerden elde edilen veriler frekans, ağırlıklı ortalama, varyans analizi ve LSD testi gibi teknikler kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırma sonucunda müdür ve öğretmenlerin en fazla kullanılan çatışma yönetimi stillerinin tümleştirme ve uzlaşma, en az kullanılan stilin ise hükmetme olduğu konusunda algı birliği içerisinde oldukları ortaya çıkmıştır .

Yine her iki grup da okulun türü, bulunduğu çevre, büyüklüğü; okul müdürünün mezun olduğu okul, cinsiyeti, yaşı, meslek kıdemi ve okuldaki kıdemi gibi demografik değişkenlerin müdürün çatışma yönetimi stili tercihini etkilemediği konusunda aynı görüşleri paylaşmışlardır. Buna karşın okul müdürünün yönetim konusunda katıldığı hizmet içi eğitim sayısının müdürün çatışma yönetimi stili tercihini etkilediği saptanmıştır.



Bir başka ifadeyle, hizmet içi eğitime hiç katılmayanların bulunduğu grup ile, 2 veya daha fazla katılanların bulunduğu gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Müdürler grubu, yönetim konusunda düzenlenen hizmet içi eğitimlere katılma sayısındaki artışa zıt olarak hükmetme stiline kullanılması bir azalma olduğunu algılamışlardır, öğretmenler ise söz konusu bu eğitimlere katılma ile tümleştirme ve uzlaşma stillerini kullanma arasında olumlu bir ilişki algılamışlardır.

Müdür ve öğretmenler arasında yapılan karşılaştırmalarda, genel olarak tümleştirme ve kaçınma stillerine ilişkin olarak gruplar arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Müdürler öğretmenlere göre tümleştirme stilini daha çok, kaçınma stiline daha az kullanıldığını belirtmişlerdir.

**Korkmaz (1994)**, "Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri" konulu araştırmasında, genel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler arasında; politik uygulama ve tutumlarının, bürokratik niteliklerinin, mesleki nitelik ve kişilik değerlerinin bireysel davranış etkenlerinin ve iletişim bozukluklarının çatışma nedenleri olup olmadığını ve bunları birer neden olarak algılama üzerinde cinsiyetin, görev türünün, mesleki kıdemin ve öğrenim durumunun etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Araştırma, Ankara ili merkez ilçelerinde yer alan 10 genel lisede görev yapan 60'ı yönetici ve 285'i öğretmen olmak üzere toplam 354 denek üzerinde yapılmıştır. Veri toplamak için araştırmacının geliştirmiş olduğu anket kullanılmıştır.

Toplanan verilerin analizinde, bağımlı değişkenler üzerinde cinsiyet ve görev türünün etkilerini görmek amacıyla t- testi uygulanmış, mesleki kıdemin ve öğrenim durumunun bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini görmek amacıyla da tek yönlü varyans analizi tekniği ve bağımlı değişkenler üzerinde cinsiyetin ve görev türünün etkilerini birlikte görmek amacıyla da çok yönlü varyans analizi tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda;

1. Genel liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticileri kendilerinin sahip olacağı (1)Politik, uygulama ve tutumlarının, (2) bürokratik niteliklerinin, (3) mesleki nitelik ve kişilik değerlerinin, (4) bireysel davranış etkenlerinin ve iletişim bozukluklarının okullarında çatışma yaratan sebepler olabileceği görüşündedirler.

2. Deneklerin demografik değişkenlerinden görev türü ve cinsiyet çatışmaya sebep olan durumlar üzerinde etkili bir faktör iken, mesleki kıdem ve öğrenim durumu bu durumlar üzerinde etkili bir faktör olmadığı ortaya çıkmıştır.

**Kara (1995),**"Orta Dereceli Okullarda Görevli Okul Yöneticilerinin Örgütsel Çatışmaya İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi" konulu araştırmada, orta dereceli okullarda görevli okul yöneticilerin, okullarda çatışmaya neden olan faktörler konusundaki görüşleri nelerdir? sorusuna cevap aramıştır.

Araştırmanın evreni, Diyarbakır Büyükşehir Belediye sınırlan kapsamında yer alan 21 orta dereceli okuldan alınmıştır. Bütün okullara gidildiği için örneklem alınmamıştır. Okul yöneticilerine 122 anket dağıtılmıştır. Toplanan geçerli 115 anketin istatistiksel çözümlenmesi için frekans dağılımları ve yüzde tekniği kullanılmıştır.

Verilerin çözümlenmesi ve test edilmesi sonucunda ortaya çıkan bilgiler:

1.Yöneticiler, örgütsel çatışmaların okul sistemine getireceği en önemli zararları olarak; öğretmenin genel ve ders veriminin düşmesi, okulun kalite ve veriminin düşmesi ve okuldaki birlik ve beraberliğin zedeleneceğini görmektedir.

2.Yöneticiler, örgütsel çatışmaların okul sistemine getireceği en önemli faydalan olarak; öğretmenlerin birbirlerine tahammül edebilmelerini sağlayarak demokratik yaşam biçimlerini geliştirmesi, yönetici ve öğretmenlerin kendi hatalarını görmeleri, çatışmalara çözüm bulunması halinde yöneticilere olan güvenin artması ve sorunlar yöneticilerce zamanında tesbit edilerek çözüm yollarının aranması, belirtilmektedir.

3.Okul yöneticileri işbölümü, kaynakların sınırlılığı, iletişimin yetersizliği ve işlerdeki belirsizliği önemli çatışma kaynakları olduklarını belirtmektedir.

4.Okul yöneticileri bireylerin farklı ödüllendirilmeleri, farklı kişilikler, imkanlarının ortak kullanımını da az çatışma kaynağı olarak görmektedir.

5.Okul yöneticileri çatışmaların çözümünde; problem çözme ve yetki kullanma yöntemlerini benimsemektedir.

6.Okul yöneticileri çatışmaların çözümünde, oylama yöntemini az kullandıklarını belirtmişlerdir.

7.Okul yöneticileri çatışmaların çözümünde; kaçınma, yatıştırma, üçüncü tarafın hakemliği, uzlaşma ve kayıtsız kalma yöntemlerini hiç kullanmadıklarını belirtmişlerdir.

**Tuğlu (1996)**, Örgütsel Çatışma Ve Yönetimi adlı çalışmasında, örgütsel çatışmanın türleri, çatışmaya neden olan faktörler ve yöntemleri üzerinde durmuştur.

Araştırma, İstanbul'da bulunan üniversitelerin (Boğaziçi, İstanbul, İstanbul Teknik, Koç, Marmara, Mimar Sinan ve Yıldız Teknik Üniversitesi) merkez kütüphanelerinde yapılmıştır.

Yapılan araştırmadan önce deneklerin eğitim düzeyinin yüksekliği ve yaş ortalamasının düşüklüğü ortaya çıkmıştır.

**Yiğit (1996)**, "İlköğretim Okullarında Yönetmenlerle Öğretmenler Arasında Örgütsel Çatışma Kaynakları" konulu araştırmasında, ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmenlerin hangi nedenler ile çatışmaya düştükleri ve ne düzeyde uzlaştıkları üzerinde durulmuştur.

Araştırma, Ankara ili merkezi içinde seçilen ilköğretim okullarında 312'si öğretmen ve 105'i yönetmen olmak üzere toplam 417 bireye anket tekniği uygulanarak veriler elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizi statgraf istatistik paket programı ile

frekans, yüzde, ortalama" ve standart sapmaları hesaplanmış ve t- testi uygulanarak yönetmenlerle öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı aranmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar:

1.Yönetmenlerle öğretmenler arasında; okulun temizlik işleri ile işlik ve dersliğin temizlik işleri konusunda orta düzeyde çatışma olmuştur.

2.Yönetmenlerle Öğretmenler arasında; eğitim araç gereç yetersizliği, okul kütüphanesinin yetersizliği, laboratuvar yetersizliği, okuldaki harcamaların yetersiz olması, oyun alanı yetersizliği, boş geçen derslerin doldurulması, rehberlik hizmetleri, lavaboların yetersizliği, çevrenin korunması, öğrenme güçlüğü olan öğrenciler, araç gereç donanımı satın alımı, tuvaletlerin yetersizliği, dersliğin yetersizliği, öğretmene tahkikat açılması, dersliğin donatılması konularında az düzeyde çatışma bulunmuştur.

3.Yönetmenlerle öğretmenler arasında; okuldaki harcamaların dengesiz olması, Öğretmenlerin sicil ve Özlük işlerinin yapılması, hizmet içi eğitime Öğretmen seçimi, mazeret izni, öğrenci sağlık işleri, ısıtma, koridorun darlığı, derslik seçimi, öğrenci beslenmesi, dersliğin badana ve boyası konularında çok az düzeyinde çatışma bulunmuştur.

4.Yönetmenlerle öğretmenler arasında; ısıtma, dersliğin badana ve boyası, koridorun darlığı, dersliğin donatılması, Öğrenci beslenmesi, öğrenci sağlık işleri, mazeret izni, derslik seçimi, çevrenin korunması, okul kütüphanesinin yetersizliği, oyun alanı yetersizliği, dersliğin yetersizliği, rehberlik hizmetleri, okulun temizlik işleri, tuvaletlerin yetersizliği, işlik ve dersliğin temizlik işleri, boş geçen derslerin doldurulması, lavaboların yetersizliği, okuldaki harcamaların yetersizliği, araç-gereç donanımının satın alımı, öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılması, öğretmene tahkikat açılması, okuldaki harcamaların dengesiz olması, öğrenme güçlüğü olan öğrenciler, eğitim araç gereç yetersizliği, laboratuvar yetersizliği, hizmet içi eğitime öğretmen seçimi konularında orta düzeyde uzlaşma sağlandığı bulunmuştur.

**Özmen (1997)**, "Fırat ve İnönü Üniversiteleri 'nde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları" adlı araştırmada, Fırat ve İnönü Üniversiteleri'nde görev yapmakta olan akademik personelin görüşlerine dayanarak, örgütsel çatışmaların yaşanma yoğunluğunu ve bu çatışmaların çözümü için başvurulan yaklaşımların düzeyini saptamayı amaçlamıştır.

Araştırmada tarama yöntemi uygulanmıştır. Fırat ve İnönü Üniversiteleri'nde görev yapan 548 akademik personele anket uygulanarak elde edilen veriler "t" sınanması, "F" değişkenlik çözümlemesi ve LSD yöntemlerinden yararlanarak değerlendirilmiştir.

Verilerin analizinden şu sonuçlar elde edilmiştir:

1.Bu araştırmada deneklerin yaşadıkları örgütsel çatışmaların çoğunlukla orta düzeyde gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

2.Çatışmaların yönetiminde, araştırmadaki bütün deneklerin önceliği sırasıyla bütünleştirme, uzlaşma, ödün verme ve kaçınma yaklaşımlarına verdikleri, hükmetme yaklaşımını ise son sırada ve en az kullandıkları ortaya çıkmaktadır.

**Demirbolat (1997)**, "İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışmaya Neden Olabilecek Durumların Çatışma Yaratma Dereceleri Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri" konulu araştırmasında, ilköğretim okullarında okul yöneticileri ile öğretmenler, öğretmenlerle öğretmenler arasında örgütsel çatışmaya neden olabilecek durumların, çatışma yaratma derecesini belirlemeyi amaçlamıştır.

Araştırma Ankara ili merkez ilçeleri belediye sınırları içerisinde bulunan 26 ilköğretim okulunda, 317 Öğretmen ve 169 yönetici uygulanmıştır. Uygulanan anket araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Uygulanan anketler sonucunda toplanan verilerin çözümlenmesinde istatistiksel teknikler olarak ortalama, standart sapma ve kay-kare teknikleri kullanılmıştır. Bu analiz SPSS istatistiksel paket programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın sonucunda Demirbolat'ın bulguları şöyle özetlenebilir:

1.Yöneticiler ve öğretmenler arasında örgütsel çatışma yaratan durumlar, yönetim süreçleri boyutunda denetleme ve değerlendirme, karara katılma, yönetici ve öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını ihmal etmeleri ve iletişim konulan ile ilgilidir.

2.Yöneticiler ve öğretmenler arasında örgütsel çatışma yaratan durumlar, insan ilişkileri boyutunda saygı, dedikodu, önyargı, bazı kişi ya da gruplarla farklı ilişki, öğretmenlerin yöneticiye karşı gruplaşma eğilimleri, karşılıklı güven eksikliği, yöneticinin politik görüş ve tutumunu ilişkilere yansıtması ile ilgilidir.

3.Öğretmenler arasında çatışma yaratan durumlar, dedikodu, politik görüş ve düşüncelerin yansıtılması, kademeler arası görev dağılımının dengeli olmaması, kademeler arasında eğitim ve öğretim anlayışı ile ilgili karşılıklı suçlamalar, ikinci kademede görev alan öğretmenlerin konularını farklı algılamaları ve ayrı öğretmen odalarının kullanımı konularını kapsamaktadır.

4.Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır.

5.Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile kıdem değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır. Durumlar karşısında çatışma yaşandığını en yüksek yüzde oranıyla ifade eden grup mesleğin ilk 5 yılında olan öğretmenler tarafından oluşturulmaktadır. Çatışma yaratan durumlar karşısında çatışma yaşandığını en düşük yüzde oranıyla ifade eden grup ise kıdemi 11-15 yıl arasında olan öğretmenlerden oluşmaktadır.

**Ural (1997)**, "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri" konulu araştırmasında, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetmede, problem çözme, kaçınma, ödün verme, uzlaşma ve hükmetme yöntemlerini kullanma derecelerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Araştırmacının geliştirdiği anket, Bolu ilinde 61 ilköğretim okulu müdürlerinin tamamına ve öğretmenlerin de 224'üne uygulanmıştır. Elde edilen bilgiler, yüzde, frekans, t- testi, tek yönlü varyans analizi ve tukey testi istatistiksel yöntemleri kullanılarak çözümlenmiştir.

Araştırmada sonunda beş önemli bulgu ortaya çıkarılmıştır:

1.İlköğretim Okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede; problem çözme ve uzlaşma yöntemlerini her zaman, kaçınma yöntemini genellikle ve arasıra, ödün verme yöntemini arasıra kullandıkları, hükmetme yöntemini ise hiçbir zaman kullanmadıklarını belirtmişlerdir.

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

3.İkinci kademe öğretmenleri ise yöneticilerinin çatışmaları yönetmede problem çözme, kaçınma ve uzlaşma yöntemlerini genellikle, ödün verme ve hükmetme yöntemlerini ise arasıra kullandıkları görüşündedir.

4.İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışmaları yönetmede, kaçınma, ödün verme ve hükmetme yöntemlerini kullanmalarına ilişkin, yönetici, birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşleri arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde fark bulunmazken, problem çözme ve uzlaşma yöntemlerinin kullanılmasına ilişkin yönetici görüşleri ile birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur.

5.İlköğretim okulu yöneticilerinin; görevli oldukları ilköğretim okulu kademesi, yöneticilik eğitimleri, yöneticilik kıdemleri, çalışmakta oldukları okuldaki yöneticilik süreleri, çalışmakta oldukları okuldaki öğretmen sayısı ve çalışmakta oldukları okulun bulunduğu yerleşim birimi değişkenlerinin, öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede kullandıkları yöntemler üzerinde etkili olamadığı sonucuna varılmıştır.

6. Birinci kademe öğretmenlerinin yöneticilerinin çatışma yönetimi yöntemlerini kullanmalarına ilişkin görüşlerinin; mesleki kıdemleri, çalışmakta oldukları okuldaki görev süreleri ve çalışmakta oldukları okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerinden etkilenmediği gözlenmiştir.

7. İkinci kademe öğretmenlerinin çatışma yönetimi yöntemlerinin kullanılmasına ilişkin görüşlerinin ise değişkenlerin tamamından etkilendiği gözlenmiştir.

**Kaya (1998)** "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin. Öğretmenlerle Aralarında Çıkan Çatışmaları Yönetme Biçimleri" konulu araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticileri, Öğretmenlerle aralarında çıkan çatışma durumlarını yönetmede, çatışma yönetimi yaklaşımlarının hangilerini ne derecede kullandıkları üzerinde durulmuştur.

Araştırma, Batman ilinde bulunan 27 ilköğretim okul müdürü ve 656 Öğretmenin tamamına uygulanmıştır. Araştırmada Rahim tarafından hazırlanan "Örgütsel Çatışma Ölçeği" olarak bilinen anket uygulanmıştır.

Verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılarak frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalamaları hesaplanmıştır. Yönetici Öğretmen görüşleri arasındaki farklılık için "mann-whitney u" testi kullanılmıştır. Deneklerin demografik değişkenlerindeki farklılıklar için t- testi ve varyans analizi uygulanmıştır.

Özet olarak, bu çalışmada önemli olarak nitelendirilebilecek üç durum gözlenmiştir.

1. Okul yöneticilerinin tümleştirme yaklaşımını kullanmalarına ilişkin yöneticiler her zaman seçeneğini belirtirken, öğretmenler de arasıra seçeneğini belirttikleri ve bu konuda farklı görüşte oldukları görülmektedir.

2. Okul yöneticilerinin ödün verme, hükmetme ve kaçınma yaklaşımlarını kullanmalarına ilişkin yöneticiler ve öğretmenler arasıra seçeneğini belirttikleri ve bu konuda aynı görüşte oldukları görülmektedir.



3.Okul yöneticilerinin uzlaşma yaklaşımını kullanmalarına ilişkin yöneticiler çoğunlukla seçeneğini belirtirken, Öğretmenler arasına seçeneğini belirttikleri ve bu konuda farklı görüşte oldukları görülmektedir.

**Elma (1998)**, ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışmayı yönetme yeterliklerini belirlemeyi amaçlayarak, "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri" konulu araştırmayı yapmıştır.

Araştırma verileri, Ankara ilinde yansız olarak seçilen 50 ilköğretim okulunda görev yapan ilköğretim okulları yöneticilerinin tümüne ve olasılık dışı örnekleme yöntemiyle her okuldan seçilen 10 öğretmene 700 anketin uygulanmasıyla elde edilmiştir. Toplanan verilerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları bulunmuştur. Öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlılığı test etmek için t-test uygulanmıştır. Anlamlılık testinde  $\alpha = 0.05$  düzeyi esas alınmıştır.

Verilerin analiz edilmesi sonucunda; yönetici ve öğretmenlerin çatışma kavramına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna karşın okul yöneticilerinin çatışmayı yönetme yeterlikleri konusunda yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

**Çalışkan (1999)**, "İzmir'de İlköğretim Okullarının ve Yöneticilerinin Özellikleri ve Örgütsel Çatışma Düzeyleri" adlı araştırmada, İzmir ili sınırları içindeki ilköğretim okullarında algılanan örgütsel çatışma düzeyleri, okulların özellikleri ve okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin bireysel ve mesleki özellikleri üzerinde durmuştur.

Araştırmada, İzmir ilinde 56 ilköğretim okulunda görev yapan 688 öğretmen ve 56 yöneticiye anket uygulanmıştır. Toplanan verilerin analizinde aritmetik ortalama, t-testi, F testi ve tukey anlamlılık testi kullanılmıştır.

Çalışkan'ın araştırmasından elde ettiği bulgular, ilköğretim okullarında algılanan örgütsel çatışma düzeylerinin öğretmenlerin bireysel ve mesleki özelliklerinden çok, ilköğretim okullarının özellikleri ve yöneticilerin bireysel ve mesleki özellikleri ile ilişkili olduğu şeklinde özetlenebilir.

Araştırmadan ortaya çıkan diğer önemli sonuçlar aşağıda verilmiştir:

1.Eğitim Örgütlerinden örgütsel çatışmaların azaltılması ve buna bağlı olarak eğitimde niteliğin ve verimliliğin yükseltilmesi için ilköğretim okullarının sahip olduğu olanakların ve fiziki koşulların iyileştirilmesinin ne kadar önemli olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

2.Örgütsel çatışmaların azaltılarak, eğitimde verimliliğin ve niteliğin artması için okulun özelliği kadar o okulda görev yapan yöneticilerin özelliklerinin de önemli olduğudur.

3.İzmir ilinde bulunan okulların zorunlu eğitimin sekiz yıla çıkarılmasına ilişkin 4306 sayılı Kanun'un kabul edildiği 16.08.1997 tarihinden sonra ilköğretim okullarına dönüştürülmüş olmasının okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler arasında örgütsel çatışma düzeyleri açısından çok önemli etkisi olmadığı söylenebilir.

**Uğurlu (2001)**, "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri" adlı araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetme stillerini belirlemeye çalışmak ve elde edilen bulgulara uygun öneriler oluşturmayı amaçlamıştır.

Araştırma verileri, 2000–2001 öğretim yılında İzmir ili metropolünde okulların bulunduğu sosyoekonomik düzeyine göre alt, orta ve üst gruba ayrılmak üzere bu gruplardan seçilen 33 ilköğretim okuluna anket uygulama yoluyla elde edilmiştir. Yapılan uygulamalar sonucunda geçerli 597 anket geri dönmüştür. Araştırmada öğretmenlere yönelik bireysel ve mesleki özellikler anketi ile yine öğretmenlere yönelik "ROCIİI Rahim Örgütsel Çatışma Anketi" kullanılmıştır.

Araştırmada beş alt problem yanıtlanmaya çalışılmış ve verilerin analizinde "t" testi, "F" testi, "Kruskal-Wallis" testi, "Mann Whitney U" testi, "Scheffe Anlamlılık" testi, "LSD" testi uygulanmıştır.

Araştırmada önemli olarak nitelendirilebilecek şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

1. Okulların bulunduğu yerin sosyo-ekonomik düzeyine göre müdürlerin kullandığı çatışma yönetme stilleri tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermektedir.

2. Öğretmenlerin cinsiyetine göre; müdürlerin kullandıkları çatışma yönetme stillerinde anlamlı farklılıklar saptanmamıştır.

3. Öğretmenlerin kıdemine göre, müdürlerin kullandığı çatışma yönetme stillerinden tümleştirme ve hükmetme alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarında anlamlı farklılık saptanmıştır.

4. Öğretmenlerin branşlarına göre müdürlerin kullandığı çatışma yönetme stillerinde hükmetme alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında anlamlı farklılık saptanmıştır.

5. En son mezun olunan okulun öğretim düzeyine göre, müdürlerin kullandıkları çatışma yönetme stillerinden tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

6. Müdürlerin en çok kullandıkları çatışma yönetme stiline tümleştirme, en kullandıkları çatışma yönetme stiline ise hükmetme olduğu saptanmıştır.

**Sözen (2002)**, "Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi" adlı bu araştırmayı, ilköğretim okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini ve bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeylerini incelemek amacıyla yapmıştır.

Veriler, İstanbul İli Kadıköy İlçesi'ndeki 16 okuldan seçilen 255 kişilik öğretmen grubuna Rahim tarafından geliştirilip Gümüşeli (1993) tarafından uygulanan yirmi sekiz maddelik anket uygulanarak toplanmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde frekans,

yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, varyans analizi, korelasyon teknikleri kullanılmıştır.

Verilerin toplanmasıyla elde edilen bilgiler ışığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır: Öğretmen algılarına göre Okul müdürleri öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmalarda en fazla tümleştirme stilini; daha sonra sırayla uzlaşma, hükmetme, kaçınma ve en az da ödün verme stilini kullanmaktadırlar. Tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stilleri öğretmenlerin stres düzeyleri ile olumsuz yönde bir ilişkiye sahipken, hükmetme stili olumlu yönde bir ilişkiye sahiptir. Kadınların erkeklere göre müdürün tümleştirme ve uzlaşma stilini daha fazla kullandıklarını algıladıkları anlaşılmıştır. . En fazla stres yaratan stil hükmetme, en az stres yaratan stil ise uzlaşmadır. Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerin cinsiyetine, medeni durumuna, kademesine, kıdemine ve yaş grubuna bağlı stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Demirci ( 2002)**, "İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri Ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri" konulu araştırmayı yapmıştır. Bu araştırmada ilköğretim okullarında yaşanılan çatışma türlerini ve çatışmalarda yöneticilerin izledikleri çözüm stratejilerini belirlemeyi amaçlamıştır.

Araştırmada İstanbul ili Tuzla, Pendik, Kartal, Maltepe ve Kadıköy ilçelerinde bulunan 103 resmi ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilere, araştırmacının geliştirdiği anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler, Frekans, yüzde ve aritmetik ortalama teknikleri kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır.

Çatışma türleri ile ilgili araştırma sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

1. Fonksiyonel olan çatışma arasına yaşanırken, fonksiyonel olmayan çatışma ise genellikle yaşanmaktadır.
2. Potansiyel ve hissedilen çatışmalar arasına yaşanırken; algılanan ve açık çatışmalar ise hiçbir zaman yaşanmamaktadır.

3. Dikey çatışma genellikle, yatay çatışma arasına yaşanırken; yönetici-uzman ve sosyal çatışmalar ise hiçbir zaman yaşanmamaktadır.

4. Bireylerarası çatışma genellikle, grup içi, gruplararası ve örgütlerarası çatışmalar arasına yaşanırken; bireyin kendi içindeki çatışma ise hiçbir zaman yaşanmamaktadır.

5. Diğer çatışma türlerinden: Rol çatışması genellikle yaşanırken; amaç ve kurumlaşmış çatışmalar ise arasına yaşanmaktadır.

Çatışmaların çözümlenmesiyle ilgili elde edilen sonuçlar ise: Yöneticilerin, kaynakların artırılması, uzlaşma, davranış değiştirme, iletişimin artırılması, problem çözme ve üstün amaçlar stratejilerini her zaman kullandıklarını; yatıştırma ve hükmetme stratejilerini genellikle kullandıklarını ortaya koyarken; üçüncü tarafın müdahalesi, kayıtsız kalma, üst'ün kararma bırakma, yapısal değişkenleri değiştirme, oylama, müzakere ve kaçınma stratejilerini arasına kullandıklarını ortaya çıkarmıştır. Bu elde edilen sonuçların yanı sıra yöneticilerin ortak düşman belirleme, taviz verme, çekilme, politik araçlar, meşgul etme ve bireylerin değiştirilmesi stratejilerini hiçbir zaman kullanmadıkları da araştırmanın sonuçlarından bazılarıdır.

**Yıldırım (2003)**, "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Empatik Eğilim ve Empatik Becerileri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki" adı altında yaptığı araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin empatik eğilimi ve becerileri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiye yönelik yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır.

Araştırma, 2001-2002 eğitim-öğretim yılında Ankara ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde yer alan 100 ilköğretim okulundan 100 müdür ve 931 öğretmen olmak üzere toplam 1031 kişiye uygulanmıştır.

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Çözümlemede frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma ve t - testi kullanılmıştır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri arasındaki fark ve mesleki

kıdem, mezuniyet durumu, yöneticilik kıdemi ve yönetim konusunda hizmetiçi eğitime katılma sayısına göre farkın anlamlılığını test etmek için t- testi uygulanmıştır. Anlamlılık testinde 0.05 düzeyi esas alınmıştır.

Verilerin analiz edilmesi sonucunda ortaya çıkan sonuçlar şunlardır:

1. Yöneticilerin çatışma yönetimi stratejileri "tümleştirme", "uzlaşma", "kaçınma", "ödün verme" , "hükmetme" yönetici ve öğretmen değerlendirmelerine göre aynı önem sırasında olduğu görülmektedir.

2. İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerinden en çok "tümleştirme" stratejisini kullandıkları bulunmuştur.

3. Yönetici ve öğretmenlerin "tümleştirme" ve "uzlaşma" stratejilerine ilişkin değerlendirmeleri arasında fark olduğu görülmektedir.

4. "Ödün verme", "hükmetme" ve "kaçınma" stratejilerine ilişkin yönetici ve öğretmen değerlendirmeleri arasında belirgin bir fark olmadığı bulunmuştur.

5. Yöneticilerin yöneticilik kıdemleri, seminere katılma ve mezuniyet durumları ile çatışma yönetimi stratejilerinin beş boyutuna ilişkin , yönetici ve öğretmen değerlendirmeleri arasında fark bulunamamıştır.

6. Yöneticilerin empatik beceri puanlarının yöneticilik kıdemlerine, mesleki kıdemlerine, mezuniyet durumuna, seminere katılma durumuna göre karşılaştırılmasında anlamlı fark bulunamamıştır.

7. Yöneticilerin empatik beceri puanlarında yönetici ve öğretmenlerin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

**Demirkaya (2003)**, "İlköğretim Okullarındaki öğretmenlerin yönetici ve öğretmenler arasında örgütsel çatışmaya neden olabilecek durumlara ilişkin algıları" adlı araştırmasında, Bolu ilinde 2002 - 2003 eğitim öğretim yılında ilköğretim

okullarında görev yapan öğretmenlerin; yöneticiler ve öğretmenler arasında örgütsel çatışmaya neden olabilecek durumlara ilişkin algılarını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Anket Bolu İlinde 2002 - 2003 eğitim öğretim yılında 19 ilköğretim okulundaki 753 öğretmenden random örnekleme yoluyla seçilen 308 öğretmene uygulanmıştır. Anket sonucu elde edilen bilgiler frekans, yüzde, t testi, tek yönlü varyans analizi yöntemleri kullanılarak çözümlenmiştir.

Araştırmanın sonucunda ortaya bulgular:

1. Araştırmaya katılan öğretmenler yönetici ve öğretmenler arasında çatışmaya neden olabilecek durumlardan 35'ine "çoğu kez", 7'sine "bazen" görüşünü belirtmişlerdir.

2. Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile cinsiyet değişkeni arasında ilişkiler anlamlıdır. Aynı durumlar karşısında çatışma yaşandığını ifade eden kadınların oranı erkeklerin oranlarından yüksektir.

3. Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile kıdem değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır.

4. Durumlar karşısında çatışma yaşandığını en yüksek yüzde oranıyla ifade eden grup mesleğin ilk 5 yılında olan öğretmenler tarafından oluşturulmaktadır.

5. Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile öğrenim durumu değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır. Aynı durumlar karşısında çatışma yaşandığını en yüksek yüzde oranıyla ifade eden grup 2+2 lisans tamamlayan öğretmenler tarafından oluşturulmaktadır.

6. Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile branş değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır. Aynı durumlar karşısında çatışma yaşandığını ifade eden branş öğretmenlerinin oranları sınıf öğretmenlerinin oranlarından daha yüksektir.

Elde edilen bulguların sonucu okul ikliminin demokratik bir ortama sahip olmadığı görülmektedir.

**Özkan (2003)**"İlköğretim Okullarında Yönetici Ve Öğretmenler Arası Çatışma Nedenleri Ve Çözüm Yöntemleri "adlı bu araştırmada ilköğretim okullarındaki öğretmen, idarecilerin karşılaştıkları çatışma nedenleri ve bu çatışmaları çözme konusunda kullanmış oldukları çatışma çözüm stratejilerini tespit etmek amacı ile yapmıştır.

Araştırma, Sakarya ili Adapazarı merkez ilçesinde bulunan 13 ilköğretim okulunda 460 öğretmen ve idareciye uygulanmış 342 anket geri dönmüş ve yapılan değerlendirmede 301 anket geçerli sayılmış ve bilgisayar ortamında SPSS paket programına aktarılmıştır.

Toplanan veriler SPSS (Statistical Package For Sciences) istatistik paket programında analiz edilmiştir. Verilerin analizinde deneklerin çatışma nedenlerine yönelik görüşlerinin analizinde çapraz tablo analizi yapılmış, deneklerin görüşlerine ilişkin farklar 0.05 anlamlılık düzeyinde t-testi ve tek yönlü varyans analizi teknikleriyle analiz edilmiştir.

Yapılan istatistiksel çözümlenmeler sonucunda; ilköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arasındaki çatışma nedenleri ve çözüm yöntemleriyle ilgili elde edilen bulgular incelendiğinde, çatışmaların yoğun bir biçimde yaşandığı belirtilebilir. Ayrıca, Öğretmenlerin, idarecilere göre daha yüksek düzeyde okullarından ayrılmayı düşünmeleri, öğretmenlerin çalıştıkları okullara olan bağlılık düzeylerinin idarecilerden daha düşük olduğunu göstermektedir.

Konuyla ilgili diğer örgütlerde bazı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan bazıları aşağıdaki şekilde sıralandırılabilir.

**Takan (1997)** "Örgütlerde Çatışma, Rol Çatışması ve Stres Nedenleri ve Çözümleri" adlı araştırmada, otel yöneticilerinin otellerinde ne gibi çatışma, rol



çatışması ve stres nedeni ile karşılaştıkları ve bunların çözümünde hangi yöntemleri kullanma eğiliminde oldukları üzerinde durulmuştur.

Araştırma verileri İstanbul ve Mersin'de faaliyet gösteren beş yıldızlı 12 otelde anket uygulaması yapılarak toplanmıştır. Geçerli geri gelen 25 anket aritmetik ortalama ve yüzde teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analiz edilip yorumlanması sonucunda elde edilen bilgiler şunlardır:

- 1.İletişim, sosyal ve kültürel farklılıklar ve otoriter kişilik çatışmanın nedenleridir.
- 2.Aynı anda farklı görevler yüklenilmesi, farklı beklentiler ve iş yükünün ağır rol çatışmasının nedenleridir.
- 3.Çalışma saatlerinin uzunluğu, ücretin azlığı, yükselme olanaklarının sınırlılığı ve iş ortamının huzursuzluğu stres nedenleridir.
- 4.Problem çözüme ve davranış değiştirme teknikleri çatışmanın çözümünde en çok başvurulan yöntemlerdir.
- 5.Rol beklentilerinin yerine getirilmesi ve aşırı rol yükümlülüğünün engellenmesi rol çatışmalarının çözümünde başvurulan yöntemlerdir.
- 6.Kültürel ve sportif etkinlikleri izlemek, stres kontrol teknikleri konusunda eğitim verilmesi ve yetenekli olduğu bir alanda etkinlik göstermesi stresin çözümünde başvurulan yöntemlerdir.

**Yağcıoğlu (1997)**, "Örgütlerde Çatışma Düzeyleri ve Çatışmanın Ele Alınış Stilleri"adlı araştırmasında kişinin örgüt içinde en çok hangi düzeyde çatışma yaşadığı ve çatışmalarda hangi stili daha fazla kullandığını ölçmeyi amaçlamıştır.

Araştırma, İzmir'de faaliyet gösteren çeşitli sanayi sektörlerinde çalışan 235 personele Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği uygulanarak yapılmıştır. Verilerin toplanıp değerlendirilmesi sonucunda; Örgüt içinde çatışmanın en fazla grup içinde, en az

gruplar arasında yaşandığı, kişilerin en fazla bütünleştirme stilini kullandıkları; daha sonra sırasıyla uzlaşım, alttan alma, hükmetme ve kaçınma stillerini kullandıkları gibi önemli sonuçlara ulaşılmıştır.

**Canlı (2001),**" Örgütlerde kişiler arası çatışmalar" adlı araştırmada,finans-bankacılık sektörü çalışanlarının, işyerlerinde yaşadıkları çatışmaların yoğunluğunu ve bu çatışmalarla başa çıkma tarzlarını ölçen iki ölçeğin geliştirilmesini amaçlamıştır.

İlk önce 60 kişiye yapılan bir pilot çalışmayla çalışanların amirleriyle ve çalışma arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmaların kaynakları ve bunlarla nasıl başa çıktıkları hakkında bilgi toplanmıştır. Verilen yanıtlara dayanarak, ölçeklerin 'Amir' ve 'Çalışma Arkadaşları' formları geliştirilmiştir.

Bu aşamadan sonra da, ölçeklerin uygulandığı araştırmaya geçilmiştir.Bu araştırmanın örneklemini 62 kadın,56 erkek; toplam 118 çalışan oluşturmuştur.

İki ölçek geliştirilmesine rağmen sadece 'Çalışma Arkadaşları' formu uygulanmıştır. Çatışma Yoğunluğu Ölçeği ve Çatışmalarla Başa Çıkma Tarzları Ölçeği'nin alt ölçekleri için hesaplanan iç tutarlılık katsayıları; Kaçınma alt ölçeği dışında, ölçeklerin güvenilirliklerinin yeterli düzeyde olduğunu göstermiştir.

Araştırmanın başlıca önemli sonuçları şunlardır:

1.Uzlaşma tarzı ile problem çözme tarzı arasındaki ilişkinin çok yüksek olduğu görülmüştür.

2.Yaşanan çatışmaların yoğunluğu ile nörotizm kişilik özelliğinin ilişkili olduğu saptanmıştır.

3. Çatışma yoğunluğu ile kaçınma tarzı dışındaki bütün başa çıkma tarzları arasında anlamlı ilişkilere rastlanmıştır.

4. Problem çözme tarzının çatışma yoğunluğunun yanı sıra, nörotizm ile olumsuz; iş doyumu ile olumlu yönde ilişkili olduğu görülmüştür.

5.Uzlaşma ve alttan alma tarzları ile iş doyumu arasında; üçüncü tarafın müdahalesine başvurma ve ifade etme tarzları ile nörotizm arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur.

6.Kaçınma tarzı ise iş doyumu ile olumsuz; nörotizm ile olumlu yönde ilişkili bulunmuştur.

7.Nörotizm kişilik özelliğinin, bazı değişkenler arasındaki ilişkileri etkilediği sonucuna varılmıştır.

8.Çeşitli demografik değişkenlerin üçüncü tarafın müdahalesine başvurma, kaçınma ve zorlama tarzları üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

**Ünver (2002)**, "Örgütsel Çatışma Ve Çatışma Çözümleme Yaklaşımlarının İncelenmesi" adlı araştırmasında çatışmanın konusunu, işletme örgütlerinde çatışma, yönetimi ve özellikle de çatışmayı çözümleme yöntemleri üzerinde durmuştur.

Üç bölümden oluşan tezin birinci bölümünde çatışmanın kavramsal çerçevesinden, örgütsel çatışmaya yönelik yönetsel yaklaşımlardan, çatışma sürecinden, çatışmanın türleri ve nedenleri konuları üzerinde durulmaktadır.

İkinci bölümde örgütsel çatışmanın yönetimi, çatışma çözümleme yaklaşımlarına ve örgütsel çatışmayı yönetme yaklaşımlarına yer verilmektedir.

Üçüncü ve son bölümde ise örgütlerde yaşanan çatışma türleri, çatışmaların hangi yöntemlerle çözümlenmeye çalışıldığı ve bunların demografik faktörlere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla uygulanan Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği 1 ve Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği 2'nin uygulamalarından elde ettiğimiz verilere ve bulgulara yer verilmektedir.

**Utguoğlu (2002)**, "Örgütlerde Gruplararası Çatışma Ve Çatışma Ve Güç İlişkisi" adlı araştırmasında küreselleşme süreci sonucunda örgütlerde artan rekabet koşullarının çalışanlar üzerinde baskı ve stres yarattığından ve bununda çeşitli çatışmaların yaşanmasına neden olduğundan bahsetmiştir. Yine, yaptığı araştırmada örgüt içi çatışmanın nedenlerinden, güç olgusunun çatışmanın işlevsel hale getirilmesindeki öneminden ve çatışma yönetiminin çağımız işletmeleri için gerekliliğinden bahsetmiştir.

### **Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

**Medina ve Diğerleri (2002)**, İspanya'da yapılan "Çatışma Türleri ve Kişisel ve Örgütsel Sonuçları" adlı araştırmalarında, bilişsel ve duyuşsal çatışma arasındaki ilişki ve bunun işten ayrılmaya eğilim, örgütsel iklim, bağlılık, gerginlik, mutluluk ve memnuniyet gibi farklı kişisel ve örgütsel değişkenler üzerindeki etkisini ölçmeyi ve duyuşsal çatışmanın dolaylı ve olağan rolünü ölçmeyi amaçlamışlardır.

Araştırma, İspanya'da Andalusia bölgesindeki birkaç otelde yapıldı. Toplanan veriler iki şekilde değerlendirilmiştir. Duyuşsal çatışmanın olağan etkisini ölçmek için, hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Dolaylı etkileri ise, Baron ve Kenny tarafından geliştirilmiş olan 3 adımlı regresyon tekniği ve denklem modelleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Sonucu ise;

1. Bilişsel ve duyuşsal çatışma arasında pozitif bir ilişki vardır.
2. Bilişsel çatışma ve memnuniyet, mutluluk, grup bağlılığı arasındaki ilişkiduyuşsal çatışmadan dolaylı bir şekilde etkilenmektedir.

**Rahim (2004)**, "Lider Yönetici Gücü, Düşünürlerin Çatışma Yönetim Stratejileri ve İş Bırakma Eğilimi: Çapraz Kültürel Bir Çalışma" adlı araştırmasında iş bırakma eğilimi, yöneticiyle çatışma yönetimi stratejileri (problem çözme ve pazarlık ) ve yönetici gücü (cezalandırıcı güç, ödüllendirici güç, yasal güç, uzmanlıktan kaynaklanan güç, referans güç) tabanlı bir yapısal denklemler modelini ölçmeyi amaçlamıştır.

Anket verileri Amerika'da 250, Yunanistan'da 244, Güney Kore'de 250, Bangladeşde 250 gruba anket uygulaması sonucunda elde edilmiştir. Elde edilen veriler, LISREL 8 programıyla analiz edilmiştir.

Analiz sonucunda elde edilen bilgiler:

- 1.Amerika'da cezalandırıcı güç uzmanlıktan kaynaklanan güç ile negatif ilişkilidir
- 2.Ödüllendirici güç dört ülkede uzmanlıktan kaynaklanan güç ile pozitif ilişkilidir.
- 3.Yunanistan ve Bangladeş'te ödüllendirici güç ve referans güç arasında ilişki vardır.
- 4.Dört ülkede yasal güç ve uzmanlıktan kaynaklanan güç arasında pozitif bir ilişki vardır.
- 5.Amerika'da yasal güç ile referans güç arasında olumlu ilişki vardır.
- 6.Dört ülkede uzmanlıktan kaynaklanan gücün referans güç ile pozitif ilişkisi varken, problem çözmeye pozitif, pazarlıkla negatif ilişkisi vardır.
7. Amerika ve Yunanistan'da problem çözme ve iş bırakmaya eğilim pozitif ilişkili ve pazarlık ve iş bırakma eğilimi negatif ilişkiliyken Güney Kore ve Bangladeş'te tam tersidir.
- 8.İki bireysel ülke olan Amerika ve Yunanistan ve iki toplayıcı (collectivist) devlet olan Güney Kore ve Banladeş için benzer sonuçlar ortaya çıkarken, iki grup arasında farklı sonuçlar elde edilmiştir. Sonuçlardaki farklılıklar milli kültürün bireysel ve collectivist boyutlarından kaynaklanabilir.

**Rahim (2004a)**, "Grup-içi Çatışma ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin Arabulucuları Olarak Çatışma Yönetim Stratejileri" adındaki araştırmasında çatışma ve iş performansı arasındaki çatışma yönetim stratejilerinin arabulucu etkilerini araştırarak bir köprü oluşturmayı amaçlamıştır.

Araştırmada, Rahim Örgütsel Çatışma Anketi–I and II (ROCI–I and ROCI–II), ve Minnesota Doyum Anketi(Minnesota Satisfactoriness Scale) kullanılmıştır.

Araştırmada, 398 yönetici ve bu yöneticilerin 1.116 personelin anketleri geri gelmiştir. Toplanan verilerin analizinde hiyerarşik regresyon analizi ve LISREL programı kullanılmıştır.

Araştırmayla ilgili elde edilen sonuçlar:

1.Birinci aşamada grup-içi çatışma ve iş performansı arasında negatif bir ilişki vardır.

2.İkinci aşamada problem çözme stratejisi ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.Kalıcı esas etki (2. aşamada) ve etkileşimli etkiler (3.ve 4. aşamada) ilişkisizdirler.

4.Yapılan araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar çatışma yönetim stratejilerinin iş performansı ve grup-içi çatışma arasındaki ilişkiyi ılımlaştırmaktadırlar hipotezini desteklememektedirler.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve verilerin analizi yer almaktadır.

#### **Araştırma Modeli**

İlköğretim Okullarında yaşanan çatışma türleri ve yöneticilerin izledikleri çözüm yöntemlerini konu edinen bu araştırma, Edirne İli ilköğretim okullarındaki yaşanan çatışma türlerini ve okul müdürlerinin bu çatışmalara karşı kullandıkları çözüm yöntemlerini betimlemeyi amaçlayan tarama türünde bir çalışmadır.

#### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, Edirne il merkezinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan 167 okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, Edirne ili merkezinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan 70 okul yöneticisi oluşturmaktadır.

#### **Verilerin Toplaması**

##### **a) Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi**

Veri toplamak için araştırmacı tarafından bir anket geliştirilmiştir. Anket geliştirilirken, literatürde çatışma ile ilgili araştırma, kitap, makale vb. kaynaklar taranmıştır. Tecrübeli okul müdürleri ile görüşülmüştür. İncelenen kaynaklardan yararlanılarak maddeler yazılmış ve bir madde havuzu oluşturulmuştur. Oluşturulan madde havuzundan, ilköğretim okullarında yaşanan çatışma türleri ile ilgili 25, ilköğretim okullarında yöneticilerin izledikleri çözüm yöntemleri ile ilgili 10 madde belirlenerek, anket taslağı oluşturulmuştur. Oluşturulan bu anket, tez danışmanın

görüşüne sunulmuştur. Tez danışmanının görüşleri ve önerileri doğrultusunda maddelere son şekilleri verilmiştir.

Anketin I. Bölümünde “Kişisel Bilgiler” başlığı altında; okul yöneticilerinin cinsiyetleri (kadın, erkek), yaşları (25-33,34-44, 45-53, 54 yaş ve yukarısı olmak üzere), mesleki kıdemleri (0-8,9-18,19-27,28 yıl ve yukarısı olmak üzere), yöneticilikteki kıdemleri (0-5, 6-10, 11-15, 16 yıl ve yukarısı olmak üzere), çalışmakta olduğu okulda yönetici olarak kaçınıcı yılı (0-5, 6-10, 11-15, 16 yıl ve yukarısı olmak üzere), branşı (sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni olmak üzere), eğitim yönetimi konusunda seminer ya da kursa katılıp katılmadığı, katıldığı seminer ya da kurslarda çatışma yönetimi ile ilgili konulara yer verilip verilmediği ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

Anketin II. Bölümünde ilköğretim okullarında yaşanan çatışma türleri taranarak üç başlık altında gruplandırılmıştır. Bu türler;

1. Çatışmanın niteliğiyle ilgili sınıflandırma.
  - a) Fonksiyonel olan çatışma
  - b) Fonksiyonel olmayan çatışma
2. Çatışmanın ortaya çıkış şekliyle ilgili sınıflandırma.
  - a) Gizli(Potansiyel) çatışma
  - b) Algılanan çatışma
  - c) Hissedilen çatışma
  - d) Açık çatışma
3. Çatışmaya taraf olanlarla ilgili sınıflandırma.
  - a) Birey içi çatışma
  - b) Bireyler arası çatışma
  - c) Birey-grup çatışması
  - d) Gruplar arası çatışma



e) Örgütler arası çatışma

4. Çatışmanın örgüt içindeki yerleri ile ilgili sınıflandırma.

a) Dikey çatışma

b) Yatay çatışma

c) Yönetici uzman çatışması

d) Sosyal çatışma

Araştırmanın bu bölümünde ilköğretim okullarında yaşanan çatışma türlerini belirlemeye yönelik 25 soru sorulmuştur. Yöneticilerin hangi çatışma türleriyle ne düzeyde karşılaştıklarını belirlemek amacı ile “her zaman”, “ara sıra”, “hiçbir zaman” şeklinde seçenekler verilerek üçlü bir derecelendirme ölçeği kullanılmıştır.

Anketin III. Bölümünde çatışma çözüm yöntemleri yer almıştır. Bu yöntemler;

a) Tümlleştirme Stili

b) Ödün Verme Stili

c) Hükmetme Stili

d) Kaçınma Stili

e) Uzlaşma Stili

Araştırmanın bu bölümünde ilköğretim okullarındaki yöneticilerin hangi çatışma çözüm yöntemlerini ne düzeyde kullandıklarını belirlemeye yönelik 10 soru sorulmuştur. Yöneticilerin bu yöntemleri ne düzeyde kullandıklarını belirlemek amacı ile “her zaman”, “ara sıra”, “hiçbir zaman” şeklinde seçenekler verilerek üçlü bir derecelendirme ölçeği kullanılmıştır.

Her davranış biçiminin gösteriş sıklığı; her zaman, ara sıra, hiçbir zaman seçenekleriyle değerlendirilmiştir. Her zaman 3, ara sıra 2, hiçbir zaman 1 olarak puanlanmıştır. Seçeneklere göre puan aralıkları aşağıdadır:

**Çizelge1: Her Bir Davranışın Kullanılma Sıklığı Puanları**

Kullanılma Sıklığı		
1	Her zaman	2.34–3.00
2	Ara sıra	1.67–2.33
3	Hiçbir zaman	1.00–1.66

**1. Çizelge 2: Anket formunun İlköğretim Okullarında Yaşanan Çatışma Türleri ile ilgili bölümünde bulunan soruların dizilişine göre dağılımı**

Çatışmanın niteliğine göre	
Fonksiyonel olan çatışma:	1. ve 14. sorular,
Fonksiyonel olmayan çatışma:	2.ve 15. sorular,
Ortaya çıkış şekline göre	
Gizli(Potansiyel) çatışma:	3. soru,
Algılanan çatışma:	4. ve 16. sorular,
Hissedilen çatışma:	5. ve 17.sorular,
Açık çatışma:	6. ve 18. sorular,
Taraflara göre	
Birey içi çatışma:	7. ve 19. sorular,
Bireyler arası çatışma:	8. ve 20. sorular,
Birey-grup çatışması:	9. ve 21. sorular,
Gruplar arası çatışma:	10. ve 22. sorular,
Örgütler arası çatışma:	11. ve 23. sorular,
Örgüt içindeki yerlerine göre	
Dikey çatışma:	8. ve 20. sorular,
Yatay çatışma:	9. ve 21. sorular,
Yönetici uzman çatışması:	12. ve 24. sorular,
Sosyal çatışma:	13. ve 25. sorular,

**2. Çizelge 3: Anket formunun İlköğretim Okullarında Okul Yöneticileri Tarafından Kullanılan Çatışma Çözüm Yöntemlerine ilişkin bölümünde bulunan soruların dizilişine göre dağılımı**

Çatışmanın çözüm Yöntemleri	
Tümleştirme :	1. ve 11. sorular,
Ödün Verme :	2. ve 7. sorular,
Hükmetme-Üstünlük Kurma:	3. ve 8. sorular,
Kaçınma:	4. ve 9. sorular,
Uzlaşma:	5. ve 10. sorular.

Ön deneme için anket, Edirne'nin 7 okulundaki 20 yöneticiye uygulanmıştır. Anketlerin güvenilirliği, güvenilirlik testi (Reliability Test) ile SPSS programıyla test edilmiş ve katsayısı  $\alpha = ,7825$  bulunmuştur.

Veri toplama aracının yöneticilere uygulanabilmesi için ilgili makamlardan gerekli izinler alınmıştır. İzin belgesi Ek-1 de sunulmuştur. Veri toplamak için hazırlanan anket formu uygulanmak için çoğaltılmıştır ve araştırmacı tarafından örnekleme alınan okullara gidilerek, yöneticilere dağıtılmış ve daha sonra da toplanmıştır.

### **b) Verilerin Analizi**

1. Veriler kullanılabilirlik denetiminden geçirildikten sonra bilgisayara aktarılmış ve çözümlenmeler için gerekli tüm hesaplamalar “SPSS (Statistical Package For Social Sciences) for Windows” (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) paket programından yararlanılarak yapılmıştır.

2. Verilerin istatistiksel değerlendirmesinde; anketin birinci bölümünde (kişisel bilgiler), ikinci bölümünde (çatışma türleri), üçüncü bölüm (çatışma çözüm yöntemleri) yer alan bilgilerin değerlendirilmesi için yüzde ve frekans hesaplama kullanılmıştır.

3. Anketin II. Bölümünde karşılaşılan çatışma türlerine ve III. Bölümünde yöneticilerin kullandıkları çözüm yöntemlerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma düzeyleri bulunmuştur.

4. Yöneticilerin kişisel bilgilerine göre, anketin II. Bölümünde yer alan yöneticilerin karşılaştığı çatışma türlerine ve III. Bölümünde yer alan yöneticilerin kullandıkları çözüm yöntemlerine ilişkin t-testi veya varyans analizi teknikleri uygulanmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

#### 1.Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular

**Çizelge 4: Edirne İlindeki İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

Cinsiyet	f	%
Erkek	65	94.2
Kadın	4	5.8
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 65'inin (% 94) erkek, 4'ünün (% 6) kadın olduğu görülmüştür. Bu durum araştırma kapsamındaki Edirne İli İlköğretim okulları yöneticileri içerisinde kadınların sayısının erkeklerin sayısına göre çok az olduğu ortaya çıkmıştır.

**Çizelge 5: Edirne İlindeki İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı**

Yaş	f	%
25–33	8	11.6
34–44	22	31.9
45–53	37	53.6
54- üzeri	2	2.9
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Yöneticilerin yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 8'inin (%12) 25–33, 22'sinin (%32) 34–44, 37'sinin (% 54) 45–53, 2'sinin (% 3) 54- üzeri yaşları arasında olduğu görülmüştür. Bu dağılım, yaş değişkeni bakımından alt gruplar içerisinde en kalabalık grubu 45–53 yaş grubunun oluşturduğunu bunu sıra ile 34–44 yaş, 25–33 yaş, 54 ve üzeri yaş gruplarının izlediğini ortaya çıkmıştır.

**Çizelge 6: Edirne İlindeki İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı**

Mesleki Kıdem	f	%
0–8	5	7.2
9–18	18	26.1
19–27	34	49.3
28-üzeri	12	17.4
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre dağılımı incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 5'inin (% 7 ) 0–8, 18'inin (% 26) 9–18, 34'ünün (% 49) 19–27, 12'sinin (% 17) 28- üzeri yılları arasında kıdeme sahip olduğu görülmüştür. Yine bu değişkene göre ortaya çıkan dağılımlarda, 19 – 27 yılları arasında kıdemli olanların sayıca en büyük çoğunluğu oluşturduğu, bunu sırasıyla 9–18 yılları, 28- üzeri yılları ve 0–8 yılları arasındaki kıdemlilerin izlediği tespit edilmiştir.

**Çizelge 7: Edirne İlindeki İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre Dağılımı**

Yöneticilik Kıdemi	f	%
0–5	17	24.6
6–10	13	18.8
11–15	21	30.4
16-üzeri	18	26.1
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Yöneticilerin yöneticilikteki kıdemlerine göre dağılımı incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 17'sinin (% 25) 0–5, 13'ünün (%19) 6–10, 21'inin (% 30) 11–15, 18'inin (% 26) 16-üzeri yılları arasında yöneticilik kıdemine sahip oldukları görülmüştür. Ortaya çıkan dağılımda, 11–15 yılları kıdemlilerin sayıca en büyük çoğunluğu oluşturduğu, bunu sırasıyla 16 ve üzeri yılları, 0–5 yılları, 6–10 yılları arasındaki kıdemlileri takip etmiştir.

**Çizelge 8: Edirne İlindeki İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Şuan Çalışmakta Oldukları Okullarda Yönetici Olarak Çalıştıkları Yıllara Göre Dağılımı**

<b>Çalışmakta Oldukları Okullarda Yönetici olarak Çalıştıkları Yıllar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
0-5	40	58.0
6-10	24	34.8
11-15	4	5.8
16-üzeri	1	1.4
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Yöneticilerin çalışmakta oldukları okullarda yönetici olarak çalıştıkları yıllara göre dağılım incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 40'ının (% 58) 0-5, 24'ünün (% 35) 6-10, 4'ünün (% 6) 11-15, 1'inin (% 1) 16-üzeri yılları arasında çalışmakta olduğu görülmüştür. Tablo 5'de yer alan bu bilgiler, araştırma kapsamındaki okul yöneticilerinin çoğunluğunun şuan çalışmakta oldukları okullarda 0-5 yılları arasında görev yapanlardan oluştuğunu, bunları sırasıyla 6-10, 11-15, 16 ve üzeri yılları arasında görev yapanlar izlemiştir.

**Çizelge 9: Edirne İlindeki İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Branşlarına Göre Dağılımı**

<b>Branş</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Sınıf Öğretmeni	33	47.8
Branş Öğretmeni	36	52.2
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Yöneticilerin branşlarına göre dağılımı incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 33'ünün (% 48) sınıf öğretmeni, 36'sının (% 52) branş öğretmeni olduğu görülmüştür. Bu durum araştırma kapsamındaki Edirne İli İlköğretim okulları yöneticileri içerisinde branş öğretmenlerinin sayısının sınıf öğretmenlerinin sayısına göre çok fazla olduğunu ortaya çıkırmıştır.

**Çizelge 10: Edirne İlindeki İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Eğitim Yönetimi Konusunda Seminer ya da Kursu Katılıp Katılmadıklarına Göre Dağılımı**

<b>Eğitim Yönetimi Konusunda Seminer Ya Da Kursu Katılıp Katılmadıkları</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Evet	48	69.6
Hayır	21	30.4
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Yöneticilerin eğitim yönetimi konusunda seminer ya da kursu katılıp katılmadıklarına göre dağılımı incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 48'inin (% 70) katıldığı, 21'inin (% 30) katılmadığı görülmüştür. Bu dağılımlardan; araştırma kapsamındaki okul yöneticilerinin çoğunluğunun yönetim konusunda düzenlenen seminerlere katıldıkları anlaşılmıştır.

**Çizelge 11: Edirne İlindeki İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Katıldıkları Seminer ya da Kurslarda Çatışma Yönetimi İle İlgili Konulara Yer Verilip Verilmediğine Göre Dağılımı**

<b>Çatışma Yönetimi İle İlgili Konulara Yer Verilip Verilmediği</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Evet	32	46.4
Hayır	37	53.6
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Yöneticilerin katıldıkları seminer ya da kurslarda çatışma yönetimi ile ilgili konulara yer verilip verilmediğine göre dağılımı incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 32'sinin (% 46) olumlu, 37'sinin(% 54) olumsuz yanıt verdiği görülmüştür. Okul yöneticilerinin katıldıkları seminerlerde çatışma yönetimi ile ilgili konulara yer verilip verilmemesine göre yapılan dağılımdan, yönetim konusunda düzenlenen seminerlerde çatışma yönetimi ile ilgili konulara az rastlandığı anlaşılmıştır.

## 2. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgular

### A-Çatışma Türlerine İlişkin Bulgular

#### Çatışmanın Niteliğiyle İlgili Sınıflandırma

#### Fonksiyonel olan çatışmaya ait bulgular (1.-14.soru)

**Çizelge 12: Öğretim Personeli Arasındaki Rekabet Ortamının, Personelin Verimliliğini Artmasını Sağlamasına Yönelik Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	32	46.4
Ara sıra	33	47.8
Hiçbir zaman	4	5.8
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Öğretim personeli arasındaki rekabet ortamının, personelin verimliliğinin artmasını sağlamasına yönelik yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 32'si (% 46) her zaman, 33'ü (% 48) ara sıra, 4'ü (% 6) hiçbir zaman görüşlerini belirttiği görülmüştür.

Öğretim personeli arasındaki rekabet ortamının, personelin verimliliğini arttırması konusunda yöneticiler ara sıra ve her zaman görüşlerinde yoğunlaşmışlardır.

**Çizelge 13: Öğretim Personeli Arasındaki Tartışmaların, Okulda Yenilik ve Değişikliklere Yol Açmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	19	27.5
Ara sıra	44	63.8
Hiçbir zaman	6	8.7
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Öğretim personeli arasındaki tartışmaların, okulda yenilik ve değişikliklere yol açmasıyla ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 19'u (% 28) her



zaman, 44'ü (%64) ara sıra, 6'sı (%9) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Öğretim personeli arasındaki tartışmalar, okulda yenilik ve değişikliklere ara sıra yol açmıştır.

### Fonksiyonel Olmayan Çatışma (2.-15.sorular)

**Çizelge 14: Öğretim Personeli Arasındaki Anlaşmazlıkların, Okulun Verimini Düşürmesine İlişkin Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	2	2.9
Ara sıra	14	20.3
Hiçbir zaman	53	76.8
<b>Toplam</b>	69	100.0

Öğretim personeli arasındaki anlaşmazlıkların, okulun verimini düşürmesine ilişkin yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 2'si (%3) her zaman, 14'ü (% 20) ara sıra, 53'ü (% 77) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Öğretim personeli arasındaki anlaşmazlıklar, okulun verimini hiçbir zaman düşürmemiştir.

**Çizelge 15: Okulda Meydana Gelen Anlaşmazlıkların, Öğretim Personeli Arasındaki Uyum, Birlik ve Beraberliğe Zarar Vermesiyle İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	30	43.5
Ara sıra	31	44.9
Hiçbir zaman	8	11.6
<b>Toplam</b>	69	100.0

Okulda meydana gelen anlaşmazlıkların, öğretim personeli arasındaki uyum, birlik ve beraberliğe zarar vermesiyle ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 30'u (% 44) her zaman, 31'i (% 45) ara sıra, 8'i (% 12) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir.

**Çizelge 16: Çatışmanın Niteliğiyle İlgili Çatışma Türlerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri Nelerdir**

<b>Çatışmanın Niteliğiyle İlgili Sınıflandırma</b>	<b>Madde No</b>	<b>N</b>	$\bar{x}$	<b>SS</b>	<b>Önem Derecesi</b>
Fonksiyonel Olan Çatışma	1	69	2.40	.60	1
	14	69	2.18	.58	2
<b>Grup Ağırlıklı Ortalaması</b>			<b>2.30</b>		
Fonksiyonel Olmayan Çatışma	2	69	1.26	.50	2
	15	69	2.31	.68	1
<b>Grup Ağırlıklı Ortalaması</b>			<b>1.79</b>		

Okulda meydana gelen anlaşmazlıkların, öğretim personeli arasındaki uyum, birlik ve beraberliğe zarar vermesiyle ilgili yöneticiler her zaman ve ara sıra görüşlerinde yoğunlaşmışlardır. Fonksiyonel olan çatışmaya ilişkin yöneticiler, birinci ve ikinci soruda ara sıra görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durumda ağırlıklı ortalama ( $\bar{x}=2.30$ ) değer alındığında, Edirne İlinde ilköğretim okullarında fonksiyonel olan çatışma ara sıra yaşanmıştır.

Fonksiyonel olmayan çatışmaya ilişkin yöneticiler, birinci soruda hiçbir zaman ve ikinci soruda ara sıra görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durumda ağırlıklı ortalama ( $\bar{x}=1.79$ ) değer alındığında, Edirne İlinde ilköğretim okullarında fonksiyonel olmayan çatışma ara sıra yaşanmıştır.

## Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekliyle İlgili Sınıflandırma

### Gizli(Potansiyel) Çatışma (3)

**Çizelge 17: Okuldaki Kaynakların (tepegöz, projection, teyp vb.) Kullanmak Amacıyla Paylaşımında Öğretmenler Arasında Uyuşmazlık Yaşanmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	45	65.2
Ara sıra	23	33.3
Hiçbir zaman	1	1.4
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Okuldaki kaynakların (tepegöz, projection, teyp vb.) kullanmak amacıyla paylaşımında öğretmenler arasında uyumsuzluk yaşanmasıyla ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 45'i (% 65) her zaman, 23'i (% 33) ara sıra, 1'i (% 1) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Okuldaki kaynakların (tepegöz, projection, teyp vb.) kullanmak amacıyla paylaşımında öğretmenler arasında her zaman uyumsuzluk yaşanmıştır.

### Algılanan Çatışma (4-16)

**Çizelge 18: Yönetici Tarafından Verilen Görevleri, Öğretmenlerin İtiraz Etmeden Kabul Etmeleriyle İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	48	69.6
Ara sıra	18	26.1
Hiçbir zaman	3	4.3
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Yönetici tarafından verilen görevleri, öğretmenlerin itiraz etmeden kabul etmeleriyle ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 48'i (% 70) her zaman, 18'i (% 26) ara sıra, 3'ü (% 4) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir.

Yönetici tarafından verilen görevleri, öğretmenler her zaman itiraz etmeden kabul etmişlerdir.

**Çizelge 19: Yöneticiler Tarafından Alınan Kararların, Öğretim Personeli Tarafından Kayıtsız Şartsız Kabul Edilmesiyle İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	31	44.9
Ara sıra	34	49.3
Hiçbir zaman	4	5.8
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Yöneticiler tarafından alınan kararların, öğretim personeli tarafından kayıtsız şartsız kabul edilmesiyle ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 31'i (% 45) her zaman, 34'ü (% 49) ara sıra, 4'ü (% 6) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Yöneticiler tarafından alınan kararlar, öğretim personeli tarafından ara sıra düzeyde kayıtsız şartsız kabul edilmiştir.

#### Hissedilen Çatışma (5–17)

**Çizelge 20: Yöneticilerin Öğretim Personeli İle Aralarında Yaşadıkları Anlaşmazlıklarda Stres Yaşamalarıyla İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	6	8.7
Ara sıra	58	84.1
Hiçbir zaman	5	7.2
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Yöneticiler öğretim personeli ile aralarında yaşadıkları anlaşmazlıklarda stres yaşamalarıyla ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 6'sı (% 9) her zaman, 58'i (% 84) ara sıra, 5'i (% 7) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Yöneticiler öğretim personeli ile aralarında yaşadıkları anlaşmazlıklarda ara sıra stres yaşamışlardır.

**Çizelge 21: Yöneticilerin Öğretim Personeli İle Yaşadıkları Anlaşmazlıklarda Kızgınlık Yaşamalarıyla İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	27	39.1
Ara sıra	42	60.9
Hiçbir zaman	-	-
<b>Toplam</b>	69	100.0

Yöneticilerin öğretim personeli ile yaşadıkları anlaşmazlıklarda kızgınlık yaşamalarıyla ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 27'si (% 39) her zaman, 42'si (% 61) ara sıra görüşlerini belirtmişlerdir, hiçbir zaman görüşünü belirten olmamıştır. Yöneticiler öğretim personeli ile yaşadıkları anlaşmazlıklarda ara sıra kızgınlık yaşamışlardır.

#### Açık çatışma (6–18)

**Çizelge 22: Okul İçinde Yaşanan Çatışmaların Okulun Çevresi Tarafından Fark Edilmesiyle İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	43	62.3
Ara sıra	23	33.3
Hiçbir zaman	3	4.3
<b>Toplam</b>	69	100.0

Okul içinde yaşanan çatışmaların okulun çevresi tarafından fark edilmesiyle ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 43'ü (% 62) her zaman, 23'ü (% 33) ara sıra, 3'ü (% 4) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Okul içinde yaşanan çatışmalar, her zaman okulun çevresi tarafından fark edilmiştir.

**Çizelge 23: Okul İçinde Yaşanan Tartışmaların, Öğretim Personelinin Çalışmasını Engellemesiyle İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	37	53.6
Ara sıra	24	34.8
Hiçbir zaman	8	11.6
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Okul içinde yaşanan tartışmaların, öğretim personelinin çalışmasını engellemesiyle ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 37'si (% 54) her zaman, 24'ü (% 35) ara sıra, 8'i (% 12) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Okul içinde yaşanan tartışmalar, her zaman öğretim personelinin çalışmasını engellemiştir.

**Çizelge 24: Çatışmanın Niteliğiyle İlgili Çatışma Türlerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri**

Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekliyle İlgili	Madde No	N	$\bar{x}$	SS	Önem Derecesi
Gizli(Potansiyel) Çatışma	3	69	2.64	.51	1
<b>Grup Ağırlıklı Ortalaması</b>			<b>2.64</b>		
Algılanan Çatışma	4	69	2.65	.56	1
	16	69	2.39	.60	2
<b>Grup Ağırlıklı Ortalaması</b>			<b>2.52</b>		
Hissedilen Çatışma	5	69	2.01	.40	2
	17	69	2.39	.49	1
<b>Grup Ağırlıklı Ortalaması</b>			<b>2.20</b>		
Açık Çatışma	6	69	2.58	.58	1
	18	69	2.42	.69	2
<b>Grup Ağırlıklı Ortalaması</b>			<b>2.50</b>		

Gizli çatışmaya ilişkin sorulan soruya yöneticiler her zaman yanıtını vermişlerdir. Bu durumda aritmetik ortalaması ( $\bar{x}=2.64$ ) değer alındığında, Edirne İlinde ilköğretim okullarında gizli çatışma her zaman yaşanmıştır.

Algılanan çatışmaya ilişkin yöneticiler, birinci soruda her zaman, ikinci soruda ise ara sıra görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durumda ağırlıklı ortalama ( $\bar{x}=2.52$ ) değer

alındığında, Edirne İlinde ilköğretim okullarında algılanan çatışma her zaman yaşanmıştır.

Hissedilen çatışmaya ilişkin yöneticiler, birinci ve ikinci soruda ara sıra görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durumda ağırlıklı ortalama ( $\bar{x}=2.20$ ) değer alındığında, Edirne İlinde ilköğretim okullarında hissedilen çatışma ara sıra yaşanmıştır.

Açık çatışmaya ilişkin yöneticiler, birinci ve ikinci soruda her zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durumda ağırlıklı ortalama ( $\bar{x}=2.50$ ) değer alındığında, Edirne İlinde ilköğretim okullarında açık çatışma her zaman yaşanmıştır.

### Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma

#### Birey içi çatışma (7-19)

**Çizelge 25: Ödüllendirilecek Öğretmenleri Belirlemede Zorlanılmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	24	34.8
Ara sıra	31	44.9
Hiçbir zaman	14	20.3
<b>Toplam</b>	69	100.0

Ödüllendirilecek öğretmenleri belirlemede zorlanılmasıyla ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 24'ü (% 35) her zaman, 31'i (% 45) ara sıra, 14'ü (% 20) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Yöneticiler ödüllendirilecek öğretmenleri belirlemede her zaman zorlanmışlardır.

**Çizelge 26: İzin İsteyen Öğretmenin, Sınıfının Boş Kalacağı Gerekçesiyle, İzin Talebini İşleme Koymakta Tereddüt Etmeyle İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	36	52.2
Ara sıra	30	43.5
Hiçbir zaman	3	4.3
<b>Toplam</b>	69	100.0

İzin isteyen öğretmenin, sınıfının boş kalacağı gerekçesiyle, izin talebini işleme koymakta tereddüt etmeyle ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 36'sı (% 52) her zaman, 30'u (% 44) ara sıra, 3'ü (% 4) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Yöneticiler izin isteyen öğretmenin, sınıfının boş kalacağı gerekçesiyle, izin talebini her zaman işleme koymakta tereddüt etmişlerdir.

#### **Bireyler Arası Çatışma (8–20)**

**Çizelge 27: Derslerine Plansız Olarak Giren Öğretmenlerin Uyarılmasında Problem Yaşanmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	46	66.7
Ara sıra	22	31.9
Hiçbir zaman	1	1.4
<b>Toplam</b>	69	100.0

Derslerine plansız olarak giren öğretmenlerin uyarılmasında problem yaşanmasıyla ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 46'sı (% 67) her zaman, 22'si (% 32) ara sıra, 1'i (% 1) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Yöneticiler, her zaman derslerine plansız olarak giren öğretmenlerin uyarılmasında problem yaşamışlardır.



**Çizelge 28: Yıllık Planlarını Zamanında Teslim Etmeyen Öğretmenlerin Uyarılmasında Problem Yaşanmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	55	79.7
Ara sıra	11	15.9
Hiçbir zaman	3	4.3
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Yıllık planlarını zamanında teslim etmeyen öğretmenlerin uyarılmasında problem yaşanmasıyla ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 55'i (% 80) her zaman, 11'i (% 16) ara sıra, 3'ü (% 4) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Yıllık planlarını zamanında teslim etmeyen öğretmenlerin uyarılmasında, yöneticiler her zaman problem yaşamışlardır.

#### **Birey-grup Çatışması (9–21)**

**Çizelge 29: Disiplin Suçu İşleyen Öğrenciye Nasıl Davranılacağı Konusunda, Okuldaki Yöneticilerin Görüş Ayrılığı Yaşamalarıyla İlgili Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	36	52.2
Ara sıra	33	47.8
Hiçbir zaman	-	-
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Disiplin suçu işleyen öğrenciye nasıl davranılacağı konusunda, okuldaki yöneticilerin görüş ayrılığı yaşamalarıyla ilgili görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 36'sı (% 52) her zaman, 33'ü (% 48) ara sıra görüşlerini belirtmişlerdir, hiçbir zaman görüşünü belirten olmamıştır. Disiplin suçu işleyen öğrenciye nasıl davranılacağı konusunda, okuldaki yöneticiler her zaman görüş ayrılığı yaşamışlardır.

**Çizelge 30: Öğretim Personelinin, Sene Başında Sınıfların Paylaşımında Anlaşmazlık Yaşamasiyla İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	53	76.8
Ara sıra	15	21.7
Hiçbir zaman	1	1.4
<b>Toplam</b>	69	100.0

Öğretim personelinin, sene başında sınıfların paylaşımında anlaşmazlık yaşamasiyla ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 53'ü (% 77) her zaman, 15'i (% 22) ara sıra, 1'i (% 1) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Öğretim personeli, sene başında sınıfların paylaşımında her zaman anlaşmazlık yaşamışlardır.

#### **Gruplar Arası Çatışma (10–22)**

**Çizelge 31: Branş Öğretmenlerinin, İkinci Kademe Öğrencilerinin Başarısızlıklarında Sınıf Öğretmenlerini Sorumlu Gördükleri İçin Aralarında Tartışmalar Olmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	24	34.8
Ara sıra	43	62.3
Hiçbir zaman	2	2.9
<b>Toplam</b>	69	100.0

Branş öğretmenlerinin, ikinci kademe öğrencilerinin başarısızlıklarında sınıf öğretmenlerini sorumlu gördükleri için aralarında tartışmalar olmasıyla ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 24'ü (% 35) her zaman, 43'ü (% 62) ara sıra, 2'si (% 3) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Branş öğretmenleri, ikinci kademe öğrencilerinin başarısızlıklarında sınıf öğretmenlerini sorumlu gördükleri için aralarında ara sıra tartışmışlardır.

**Çizelge 32: Sınıf Öğretmenlerinin, Öğrencilerin Davranışlarının Düzeltilmesi İçin Gayret Göstermedikleri, Sadece Bilgi Aktardıkları Düşüncesiyle Branş Öğretmenleriyle Tartışma Yaşamalarıyla İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	21	30.4
Ara sıra	46	66.7
Hiçbir zaman	2	2.9
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Sınıf öğretmenlerinin, öğrencilerin davranışlarının düzeltilmesi için gayret göstermedikleri, sadece bilgi aktardıkları düşüncesiyle branş öğretmenleriyle tartışma yaşamalarıyla ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 21'i (% 30) her zaman, 46'sı (% 67) ara sıra, 2'si (% 3) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Sınıf öğretmenleri, öğrencilerin davranışlarının düzeltilmesi için gayret göstermedikleri, sadece bilgi aktardıkları düşüncesiyle branş öğretmenleriyle ara sıra tartışmışlardır.

**Örgütler Arası Çatışma (11–23)**

**Çizelge 33: Okulun İhtiyaçlarının Milli Eğitim Müdürlüğüne Bildirmesine Rağmen, İhtiyaçların Karşılanmaması Durumunda Milli Eğitim Müdürlüğü İle Tartışma Yaşanmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	28	40.6
Ara sıra	38	55.1
Hiçbir zaman	3	4.3
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Okulun ihtiyaçlarının Milli Eğitim Müdürlüğüne bildirmesine rağmen, ihtiyaçların karşılanmaması durumunda Milli Eğitim Müdürlüğü ile tartışma yaşanmasıyla ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 28'i (% 41) her zaman, 38'i (% 55) ara sıra, 3'ü (% 4) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Yöneticiler, okulun ihtiyaçlarının Milli Eğitim Müdürlüğüne bildirmesine rağmen, ihtiyaçların

karşılanmaması durumunda Milli Eğitim Müdürlüğü tartışma yaşanmasıyla ilgili ara sıra ve her zaman görüşlerinde yoğunlaşmışlardır

**Çizelge 34: Okulla İlgili Problemlerin Milli Eğitim Müdürlüğüne  
Bildirilmesine Rağmen, İlgilenilmemesi Durumunda Milli Eğitim Müdürlüğü İle  
Tartışma Yaşanmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	28	40.6
Ara sıra	39	56.5
Hiçbir zaman	2	2.9
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Okulla ilgili problemlerin Milli Eğitim Müdürlüğüne bildirilmesine rağmen, ilgilenilmemesi durumunda Milli Eğitim Müdürlüğü ile tartışma yaşanmasıyla ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 28'i (% 41) her zaman, 39'u (% 57) ara sıra, 2'si (% 3) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Yöneticiler, okulla ilgili problemlerin Milli Eğitim Müdürlüğüne bildirilmesine rağmen, ilgilenilmemesi durumunda Milli Eğitim Müdürlüğü ile tartışma yaşanması konusunda her zaman ve ara sıra görüşlerinde toplandıkları görülmüştür.

**Çizelge 35: Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Çatışma Türlerine Taraf Olanlarla İlgili Çatışma Türlerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri**

Çatışmaya taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma	Madde No	N	$\bar{x}$	SS	Önem Derecesi
Birey İçi Çatışma	7	69	2.14	.73	2
	19	69	2.48	.58	1
<b>Grup Ağırlıklı Ortalaması</b>			<b>2.31</b>		
Bireyler Arası Çatışma	8	69	2.65	.51	2
	20	69	2.75	.53	1
<b>Grup Ağırlıklı Ortalaması</b>			<b>2.70</b>		
Birey-grup Çatışması	9	69	2.52	.50	2
	21	69	2.75	.47	1
<b>Grup Ağırlıklı Ortalaması</b>			<b>2.64</b>		
Gruplar arası çatışma	10	69	2.32	.53	1
	22	69	2.28	.51	2
<b>Grup Ağırlıklı Ortalaması</b>			<b>2.30</b>		
Örgütler arası çatışma	11	69	2.36	.57	2
	23	69	2.38	.55	1
<b>Grup Ağırlıklı Ortalaması</b>			<b>2.37</b>		

Birey içi çatışmaya ilişkin yöneticiler, birinci soruda ara sıra, ikinci soruda ise her zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durumda ağırlıklı ortalama ( $\bar{x}=2.31$ ) değer alındığında, Edirne İlinde ilköğretim okullarında birey içi çatışma ara sıra yaşanmıştır.

Bireyler arası çatışmaya ilişkin yöneticiler, birinci ve ikinci soruda her zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durumda ağırlıklı ortalama ( $\bar{x}=2.70$ ) değer alındığında, Edirne İlinde ilköğretim okullarında bireyler arası çatışma her zaman yaşanmıştır.

Birey-grup çatışmasına ilişkin yöneticiler, birinci ve ikinci soruda her zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durumda ağırlıklı ortalama ( $\bar{x}=2.64$ ) değer alındığında, Edirne İlinde ilköğretim okullarında birey-grup çatışması her zaman yaşanmıştır.

Gruplar arası çatışmaya ilişkin yöneticiler, birinci ve ikinci soruda ara sıra görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durumda ağırlıklı ortalama ( $\bar{x}=2.30$ ) değer alındığında, Edirne İlinde ilköğretim okullarında gruplar arası çatışma ara sıra yaşanmıştır.

Örgütler arası çatışmaya ilişkin yöneticiler, birinci ve ikinci soruda ara sıra görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durumda ağırlıklı ortalama ( $\bar{x}=2.37$ ) değer alındığında, Edirne İlinde ilköğretim okullarında örgütler arası çatışma her zaman yaşanmıştır.

### Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerleri İle İlgili Sınıflandırma

#### Dikey Çatışma (8–20)

**Çizelge 36: Derslerine Plansız Olarak Giren Öğretmenlerin Uyarılmasında Problem Yaşanmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	46	66.7
Ara sıra	22	31.9
Hiçbir zaman	1	1.4
<b>Toplam</b>	69	100.0

Derslerine plansız olarak giren öğretmenlerin uyarılmasında problem yaşanmasıyla ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 46'sı (% 67) her zaman, 22'si (% 32) ara sıra, 1'i (% 1) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Derslerine plansız olarak giren öğretmenlerin uyarılmasında her zaman problem yaşanmaktadır.

**Çizelge 37: Yıllık Planlarını Zamanında Teslim Etmeyen Öğretmenlerin Uyarılmasında Problem Yaşanmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	55	79.7
Ara sıra	11	15.9
Hiçbir zaman	3	4.3
<b>Toplam</b>	69	100.0

Yıllık planlarını zamanında teslim etmeyen öğretmenlerin uyarılmasında problem yaşanmasıyla ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 55'i (% 80) her zaman, 11'i (% 16) ara sıra, 3'ü (% 4) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir.

Yöneticiler, yıllık planlarını zamanında teslim etmeyen öğretmenleri uyardıklarında her zaman problem yaşamışlardır.

### Yatay Çatışma (9–21)

**Çizelge 38: Disiplin Suçu İşleyen Öğrenciye Nasıl Davranılacağı Konusunda, Okuldaki Yöneticilerin Görüş Ayrılığı Yaşamalarıyla İlgili Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	36	52.2
Ara sıra	33	47.8
Hiçbir zaman	-	-
<b>Toplam</b>	69	100.0

Disiplin suçu işleyen öğrenciye nasıl davranılacağı konusunda, okuldaki yöneticilerin görüş ayrılığı yaşamalarıyla ilgili görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 36'sı (% 52) her zaman, 33'ü (% 48) ara sıra görüşlerini belirtmişlerdir, hiçbir zaman görüşünü belirten olmamıştır. Disiplin suçu işleyen öğrenciye nasıl davranılacağı konusunda, okuldaki yöneticiler, her zaman görüş ayrılığı yaşamışlardır.

**Çizelge 39: Öğretim Personelinin, Sene Başında Sınıfların Paylaşımında Anlaşmazlık Yaşamalarıyla İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	53	76.8
Ara sıra	15	21.7
Hiçbir zaman	1	1.4
<b>Toplam</b>	69	100.0

Öğretim personelinin, sene başında sınıfların paylaşımında anlaşmazlık yaşamalarıyla ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 53'ü (% 77) her zaman, 15'i (% 22) ara sıra, 1'i (% 1) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Öğretim personeli, sene başında sınıfların paylaşımında her zaman anlaşmazlık yaşamışlardır.

### Yönetici Uzman Çatışması (12-24)

**Çizelge 40: Rehber Öğretmenin Okul İle İlgili Önerilerinin Dikkate Alınmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	61	88.4
Ara sıra	8	11.6
Hiçbir zaman	-	-
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Rehber öğretmenin okul ile ilgili önerilerinin dikkate alınmasıyla ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 61'i (% 88) her zaman, 8'i (% 11.6) ara sıra görüşlerini belirtmişlerdir, hiçbir zaman görüşünü belirten olmamıştır. Rehber öğretmenin okul ile ilgili önerilerinin her zaman dikkate alındığı görülmüştür.

**Çizelge 41: Rehber Öğretmenin Öğrencilerle İlgili Alan Bilgisinden Yararlanılmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	53	76.8
Ara sıra	16	23.2
Hiçbir zaman	-	-
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Rehber öğretmenin öğrencilerle ilgili alan bilgisinden yararlanmasıyla ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 53'ü (% 77) her zaman, 16'sı (% 23) ara sıra görüşlerini belirtmişlerdir, hiçbir zaman görüşünü belirten olmamıştır. Yönetici rehber öğretmenin öğrencilerle ilgili alan bilgisinden her zaman yararlanmıştır.



### Sosyal Çatışma(13–25)

**Çizelge 42: Öğretmen Sendikalarının, Okuldaki Faaliyetlerinin Engellenmesiyle İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	62	89.9
Ara sıra	5	7.2
Hiçbir zaman	2	2.9
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Öğretmen sendikalarının, okuldaki faaliyetlerinin engellenmesiyle ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 62'si (% 90) her zaman, 5'i (% 7) ara sıra, 2'si (% 3) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Öğretmen sendikalarının, okuldaki faaliyetlerinin her zaman engellenmiştir.

**Çizelge 43: Derneklerin, Vakıflar ve Siyasi Partilerin, Okulu Kendi Amaçları Doğrultusunda Yönlendirmeye Çalışmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	53	76.8
Ara sıra	13	18.8
Hiçbir zaman	3	4.3
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Derneklerin, vakıflar ve siyasi partilerin, okulu kendi amaçları doğrultusunda yönlendirmeye çalışmasıyla ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 53'ü (% 77) her zaman, 13'ü (%19) ara sıra, 3'ü (% 4) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Dernekler, vakıflar ve siyasi partiler, her zaman okulu kendi amaçları doğrultusunda yönlendirmeye çalışmışlardır.

**Çizelge 44: Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerleri ile İlgili Çatışma Türlerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri**

Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerleri İle İlgili Sınıflandırma	Madde No	N	$\bar{x}$	SS	Önem Derecesi
Dikey Çatışma	8	69	2.65	.51	2
	20	69	2.75	.53	1
<b>Grup Ağırlıklı Ortalaması</b>			<b>2.70</b>		
Yatay Çatışma	9	69	2.52	.50	2
	21	69	2.75	.47	1
<b>Grup Ağırlıklı Ortalaması</b>			<b>2.64</b>		
Yönetici Uzman Çatışması	12	69	2.88	.32	1
	24	69	2.77	.43	2
<b>Grup Ağırlıklı Ortalaması</b>			<b>2.83</b>		
Sosyal Çatışma	13	69	2.87	.42	1
	25	69	2.72	.54	2
<b>Grup Ağırlıklı Ortalaması</b>			<b>2.80</b>		

Dikey çatışmaya ilişkin yöneticiler, birinci ve ikinci soruda her zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durumda ağırlıklı ortalama ( $\bar{x}=2.70$ ) değer alındığında, Edirne İlinde ilköğretim okullarında dikey çatışma her zaman yaşanmıştır.

Yatay çatışmaya ilişkin yöneticiler, birinci ve ikinci soruda her zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durumda ağırlıklı ortalama ( $\bar{x}=2.64$ ) değer alındığında, Edirne İlinde ilköğretim okullarında yatay çatışma her zaman yaşanmıştır.

Yönetici uzman çatışmasına ilişkin yöneticiler, birinci ve ikinci soruda her zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durumda ağırlıklı ortalama ( $\bar{x}=2.83$ ) değer alındığında, Edirne İlinde ilköğretim okullarında yönetici uzman çatışma her zaman yaşanmıştır.

Sosyal çatışmaya ilişkin yöneticiler, birinci ve ikinci soruda her zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durumda ağırlıklı ortalama ( $\bar{x}=2.80$ ) değer alındığında, Edirne İlinde ilköğretim okullarında sosyal çatışma her zaman yaşanmıştır.

## B. Çatışma Çözüm Stratejilerine İlişkin Bulgular

### Tümleştirme (1-6)

**Çizelge 45: Herkesin Kabul Edebileceği Bir Çözüm Bulmak İçin Sorunu Birlikte İncelemeye Çalışmayla İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	65	94.2
Ara sıra	4	5.8
Hiçbir zaman	-	-
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Herkesin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu birlikte incelemeye çalışmayla ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 65'i (% 94) her zaman, 4'ü (% 6) ara sıra görüşlerini belirtmişlerdir, hiçbir zaman görüşünü belirten olmamıştır. Yöneticiler, her zaman herkesin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu birlikte incelemeye çalışmışlardır.

**Çizelge 46: Bir Soruna Herkesin Beklentilerini Karşılacak Çözümler Bulmak İçin Çalışmaya Özen Göstermeyle İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	58	84.1
Ara sıra	9	13.0
Hiçbir zaman	2	2.9
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Bir soruna herkesin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için çalışmaya özen göstermeyle ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 58'i (%84) her zaman, 9'u (%13) ara sıra, 2'si (% 3) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Yöneticiler, bir soruna herkesin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için çalışmaya her zaman özen göstermişlerdir.

### Ödün Verme Stili (2–7)

**Çizelge 47: Öğretim Personelinin Beklentilerini Karşulamaya Çaba Göstermeyle İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	67	97.1
Ara sıra	2	2.9
Hiçbir zaman	-	-
<b>Toplam</b>	69	100.0

Öğretim personelinin beklentilerini karşulamaya çaba göstermeyle ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 67'si (% 97) her zaman, 2'si (% 3) ara sıra görüşlerini belirtmişlerdir, hiçbir zaman görüşünü belirten olmamıştır. Yöneticiler, her zaman öğretim personelinin beklentilerini karşulamaya çaba göstermişlerdir.

**Çizelge 48: Öğretim Personelinin Önerilerine Uymayla İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	24	34.8
Ara sıra	31	44.9
Hiçbir zaman	14	20.3
<b>Toplam</b>	69	100.0

Öğretim personelinin önerilerine uymayla ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 24'ü (% 35) her zaman, 31'i (% 45) ara sıra, 14'ü (% 20) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Edirne ili ilköğretim okullarındaki yöneticiler, öğretim personelinin önerilerine ara sıra uydukları görülmüştür.

### Hükmetme-Üstünlük Kurma (3–8)

**Çizelge 49: Kendi Lehine Karar Çıkartmak İçin Gerektiğinde Yetkinin Kullanılmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	45	65.2
Ara sıra	23	33.3
Hiçbir zaman	1	1.4
<b>Toplam</b>	69	100.0

Kendi lehine karar çıkartmak için gerektiğinde yetkinin kullanılmasıyla ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 45'i (% 65) her zaman, 23'ü (%33) ara sıra, 1'si (% 1) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Yöneticiler, kendi lehine karar çıkartmak için her zaman yetkilerini kullanmışlardır.

**Çizelge 50: Fikirleri Kabul Ettirmek İçin Öğretim Personeline Baskı Yapılmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	46	66.7
Ara sıra	22	31.9
Hiçbir zaman	1	1.4
<b>Toplam</b>	69	100.0

Fikirleri kabul ettirmek için öğretim personeline baskı yapılmasıyla ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 46'sı (% 67) her zaman, 22'si (% 32) ara sıra, 1'i (% 1) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Yöneticiler, fikirleri kabul ettirmek için öğretim personeline her zaman baskı yapmışlardır.

### Kaçınma (4-9)

**Çizelge 51: Görüş Ayrılıklarının Açıkça Tartışılmasından Kaçınmayla İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	48	69.6
Ara sıra	18	26.1
Hiçbir zaman	3	4.3
<b>Toplam</b>	69	100.0

Görüş ayrılıklarının açıkça tartışılmasından kaçınmayla ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 48'i (% 70) her zaman, 18'i (%26) ara sıra, 3'ü (% 4) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Yöneticiler, görüş ayrılıklarını her zaman açıkça tartışmaktan kaçınmışlardır.

**Çizelge 52: Anlaşmazlıkların Açığa Vurulmasından Kaçınmayla İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	36	52.2
Ara sıra	33	47.8
Hiçbir zaman	-	-
<b>Toplam</b>	69	100.0

Anlaşmazlıkların açığa vurulmasından kaçınmayla ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 36'sı (% 52) her zaman, 33'ü (% 48) ara sıra görüşlerini belirtmişlerdir, hiçbir zaman görüşünü belirten olmamıştır. Yöneticiler, anlaşmazlıkların açığa vurulmasından kaçınmayla ilgili her zaman ve ara sıra görüşlerinde yoğunlaşmışlardır.

### Uzlaşma (5–10)

**Çizelge 53: Öğretim Personeli İle Yaşanan Sorunlarda Uzlaşabilmek İçin Görüşme Yapılmasıyla İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	6	8.7
Ara sıra	58	84.1
Hiçbir zaman	5	7.2
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Öğretim personeli ile yaşanan sorunlarda uzlaşabilmek için görüşme yapılmasıyla ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 6'sı (% 9) her zaman, 58'i (% 84) ara sıra, 5'i (% 7) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Yöneticiler, yaşanan sorunlarda uzlaşabilmek için öğretim personeli ile ara sıra görüşme yapmışlardır.

**Çizelge 54: Öğretim Personeli İle Yaşanan Anlaşmazlıkları Gidermek İçin Bir Orta Yol Önerilmesiyle İlgili Yönetici Görüşleri**

Seçenekler	f	%
Her zaman	24	34.8
Ara sıra	43	62.3
Hiçbir zaman	2	2.9
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>100.0</b>

Öğretim personeli ile yaşanan anlaşmazlıkları gidermek için bir orta yol önerilmesiyle ilgili yönetici görüşleri incelendiğinde toplam 69 yöneticinin 24'ü (%35) her zaman, 43'u (% 62) ara sıra, 2'si (% 3) hiçbir zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Yöneticiler, öğretim personeli ile yaşanan anlaşmazlıkları gidermek için ara sıra bir orta yol önermişlerdir.

**Çizelge 55: Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Yöntemlerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Düzeyleri**

Çatışma Çözüm Yöntemleri	Madde No	N	$\bar{x}$	SS	Önem Derecesi
Tümleştirme	1	69	2.94	.24	1
	6	69	2.81	.46	2
<b>Grup Ağırlıklı Ortalaması</b>			<b>2.88</b>		
Ödün Verme	2	69	2.97	.17	1
	7	69	2.64	.48	2
<b>Grup Ağırlıklı Ortalaması</b>			<b>2.80</b>		
Hükmetme-Üstünlük Kurma	3	69	2.64	.51	2
	8	69	2.75	.50	1
<b>Grup Ağırlıklı Ortalaması</b>			<b>2.70</b>		
Kaçınma	4	69	2.75	.47	1
	9	69	2.17	.71	2
<b>Grup Ağırlıklı Ortalaması</b>			<b>2.46</b>		
Uzlaşma	5	69	2.80	.44	1
	10	69	2.57	.53	2
<b>Grup Ağırlıklı Ortalaması</b>			<b>2.68</b>		

Çözüm yöntemlerinden tümleştirmeye ilişkin yöneticiler, birinci ve ikinci soruda her zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durumda ağırlıklı ortalama ( $\bar{x}=2.88$ ) değer alındığında, Edirne İlinde ilköğretim okullarındaki yöneticiler, tümleştirme yöntemini her zaman kullanmışlardır.

Çözüm yöntemlerinden ödün vermeye ilişkin yöneticiler, birinci soruda her zaman, ikinci soruda ise ara sıra görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durumda ağırlıklı ortalama ( $\bar{x}=2.80$ ) değer alındığında, Edirne İlinde ilköğretim okullarındaki yöneticiler Ödün Verme yönteminin her zaman kullanmışlardır.

Çözüm yöntemlerinden hükmetme-üstünlük kurmaya ilişkin yöneticiler, birinci ve ikinci sorularda her zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durumda ağırlıklı ortalama ( $\bar{x}=2.70$ ) değer alındığında, Edirne İlinde ilköğretim okullarındaki yöneticiler hükmetme- üstünlük kurma yöntemini her zaman kullanmışlardır.

Çözüm yöntemlerinden kaçınmaya ilişkin yöneticiler, birinci ve ikinci sorularda her zaman görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durumda ağırlıklı ortalama ( $\bar{x}=2.46$ ) değer



alındığında, Edirne İlinde ilköğretim okullarında ki yöneticiler kaçınma yönteminin her zaman kullanmışlardır.

Çözüm yöntemlerinden uzlaşma stiline ilişkin yöneticiler, birinci ve ikinci sorularda ara sıra görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durumda ağırlıklı ortalama ( $\bar{x}=2.68$ ) değer alındığında, Edirne İlinde ilköğretim okullarında ki yöneticiler Uzlaşma yönteminin her zaman kullanmışlardır.

Çözüm yöntemleri için grup ağırlıklı ortalamalar temel alındığında, Edirne İlindeki ilköğretim okullarında sırasıyla tümleştirme ( $\bar{x}=2.88$ ), Ödün Verme ( $\bar{x}=2.80$ ), hükmetme-üstünlük kurma( $\bar{x}=2.70$ ), Uzlaşma( $\bar{x}=2.68$ ) ve kaçınma( $\bar{x}=2.46$ ) yöntemlerinin kullanıldığı görülmüştür.

## T-TESTİ VE VARYANS ANALİZİ TABLOLARI

### Yöneticilerin Çatışma Türleriyle Karşılaşma Derecelerine İlişkin Bulgular

**Çizelge 56: Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Çatışma Türleriyle Karşılaşma Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları**

Çatışma Türleri	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
Çatışmanın Niteliğine Göre	E	65	2.04	.34	67	.116	.908
	K	4	2.06	.38			
Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre	E	65	2.44	.27	67	.095	.924
	K	4	2.43	.20			
Çatışmaya Taraf Olanlarla Göre	E	65	2.46	.26	67	.283	.778
	K	4	2.50	.26			
Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerlerine Göre	E	65	2.74	.26	67	.073	.942
	K	4	2.75	.23			

\* P<.05

Yöneticilerin çatışmanın niteliğine göre [ $t_{(67)}=.116$ ,  $p> .05$ ], çatışmanın ortaya çıkış şekline göre [ $t_{(67)}= .095$ ,  $p> .05$ ], çatışmaya taraf olanlara göre [ $t_{(67)}= .283$ ,  $p> .05$ ] çatışmanın örgüt içindeki yerlerine göre [ $t_{(67)}= .073$ ,  $p> .05$ ] sınıflandırılan çatışma türleri ile karşılaşma dereceleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemiştir.

**Çizelge 57: Yöneticilerin Yaşlarına Göre Çatışma Türleriyle Karşılaşma Derecelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Çatışma Türleri	Yaş	N	$\bar{x}$	SS	Sd	F	p
Çatışmanın Niteliğine Göre	25-33	8	1.91	.23	GA:3 Gİ:65 T:68	.656	.342
	34-44	22	2.05	.35			
	45-53	37	2.07	.34			
	54 üzeri	2	2.13	.53			
	<b>Toplam</b>	69	2.04	.34			
Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre	25-33	8	2.34	.30	GA:3 Gİ:65 T:68	.001	.327
	34-44	22	2.44	.27			
	45-53	37	2.50	.20			
	54 üzeri	2	1.79	.30			
	<b>Toplam</b>	69	2.44	.27			
Çatışmaya Taraf Olanlarla Göre	25-33	8	2.45	.38	GA:3 Gİ:65 T:68	.894	.073
	34-44	22	2.43	.24			
	45-53	37	2.49	.26			
	54 üzeri	2	2.45	.071			
	<b>Toplam</b>	69	2.46	.26			
Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerlerine Göre	25-33	8	2.53	.33	GA:3 Gİ:65 T:68	.057	.237
	34-44	22	2.74	.25			
	45-53	37	2.79	.22			
	54 üzeri	2	2.63	.35			
	<b>Toplam</b>	69	2.74	.25			

GA: Gruplar arası Gİ: Gruplar içi T: Toplam

\* P<.05

Yöneticilerin çatışmanın niteliğine [ $F_{(3,65)}=-.656$ ,  $p> .05$ ], çatışmanın ortaya çıkış şekline [ $F_{(3,65)}=.001$ ,  $p> .05$ ], çatışmaya taraf olanlara [ $F_{(3,65)}=-.894$ ,  $p> .05$ ] çatışmanın örgüt içindeki yerlerine göre [ $F_{(3,65)}=.001$ ,  $p> .05$ ] sınıflandırılan çatışma türleriyle karşılaşma dereceleri yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

**Çizelge 58: Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Çatışma Türleriyle Karşılaşma Derecelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Çatışma Türleri	Mesleki Kıdem	N	$\bar{x}$	SS	Sd	F	p
Çatışmanın Niteliğine Göre	0-8	5	1.85	.8944	GA:3 Gİ:65 T:68	.541	.638
	9-18	18	1.96	1.3394			
	19-27	34	2.11	.34			
	28-üzeri	12	2.06	.34			
	<b>Toplam</b>	69	2.04	.34			
Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre	0-8	5	2.31	.37	GA:3 Gİ:65 T:68	6.210	.347*
	9-18	18	2.45	.25			
	19-27	34	2.50	.23			
	28-üzeri	12	2.30	.32			
	<b>Toplam</b>	69	2.44	.27			
Çatışmaya Taraf Olanlara Göre	0-8	5	2.36	.46	GA:3 Gİ:65 T:68	.203	.043*
	9-18	18	2.44	.271			
	19-27	34	2.49	.22			
	28-üzeri	12	2.47	.28			
	<b>Toplam</b>	69	2.46	.26			
Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerlerine Göre	0-8	5	2.45	.40	GA:3 Gİ:65 T:68	2.643	.031*
	9-18	18	2.66	.24			
	19-27	34	2.83	.20			
	28-üzeri	12	2.73	.23			
	<b>Toplam</b>	69	2.74	.25			

GA: Gruplar arası Gİ: Gruplar içi T: Toplam

\* P<.05

Yöneticilerin çatışma türlerinden çatışmanın niteliğine göre [ $F_{(3,65)}=.638$ ,  $p> .05$ ] , çatışmanın ortaya çıkış şekline göre [ $F_{(3,65)}=6.210$ ,  $p> .05$ ] sınıflandırılan çatışma türleri ile karşılaşma dereceleri yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir fark göstermemiştir.

Fakat yöneticilerin, çatışmaya taraf olanlara göre [ $F_{(3,65)}=.203$ ,  $p> .05$ ], çatışmanın örgüt içindeki yerlerine göre [ $F_{(3,65)}=2.643$ ,  $p> .05$ ] sınıflandırılan çatışma

türleriyle karşılaşma dereceleri yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Farkın kaynağı incelendiğinde, çatışmaya taraf olanlara göre sınıflandırılan çatışma türleriyle mesleki kıdem arasında yapılan varyans analizi sonucunda ortaya çıkan .05 ve .01 düzeyinde farklılığın kaynağı belirlenememiştir.

Çatışmanın örgüt içindeki yerlerine göre sınıflandırılan çatışma türlerinden dikey ve yatay çatışmayla ilgili .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamışken, çatışmanın örgüt içindeki yerlerine göre sınıflandırılan çatışma türlerinden yönetici uzman çatışmasıyla ilgili .05 düzeyinde 0-8 yılları arasında mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerle 9-18 yılları, 19-27 yılları, 28-üzeri yılları arasında mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Elde edilen verilere göre; 0-8 ( $\bar{x} = 2.40$ ) yılları arasında mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, 9-18 ( $\bar{x} = 2.81$ ), 19-27 ( $\bar{x} = 2.89$ ), 28-üzeri ( $\bar{x} = 2.88$ ) yılları arasında mesleki kıdeme sahip olanlara göre daha az yönetici uzman çatışma türüyle karşılaşmışlardır.

Çatışmanın örgüt içindeki yerlerine göre sınıflandırılan çatışma türlerinden sosyal çatışmayla ilgili .05 düzeyinde 19-27 yılları arasında mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerle 0-8 yılları, 9-18 yılları ve 28-üzeri yılları arasında mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Elde edilen verilere göre; 19-27 ( $\bar{x} = 2.91$ ) yılları arasında mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, 0-8 ( $\bar{x} = 2.60$ ), 9-18 ( $\bar{x} = 2.72$ ), 28-üzeri ( $\bar{x} = 2.67$ ) yılları arasında mesleki kıdeme sahip olanlara göre daha fazla sosyal çatışma türüyle karşılaşmaktadır.

**Çizelge 59:Yöneticilerin Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre Çatışma Türleriyle Karşılaşma Derecelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Çatışma Türleri	Yöneticilikteki Kıdem	N	$\bar{x}$	SS	Sd	F	p
<b>Çatışmanın Niteliğine Göre</b>	0-5	17	1.88	.33	GA:3 Gİ:65 T:68	2.035	.011*
	6-10	13	20.04	.25			
	11-15	21	2.13	.41			
	16-üzeri	18	2.10	.26			
	Toplam	69	2.04	.34			
<b>Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre</b>	0-5	17	2.39	.26	GA:3 Gİ:65 T:68	1.024	.806
	6-10	13	2.54	.27			
	11-15	21	2.46	.23			
	16-üzeri	18	2.40	.31			
	Toplam	69	2.44	0.27			
<b>Çatışmaya Taraf Olanlara Göre</b>	0-5	17	2.41	.30	GA:3 Gİ:65 T:68	.447	.170
	6-10	13	2.48	.29			
	11-15	21	2.45	.18			
	16-üzeri	18	2.51	.30			
	Toplam	69	2.46	.26			
<b>Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerlerine Göre</b>	0-5	17	2.62	.27	GA:3 Gİ:65 T:68	2.437	.525
	6-10	13	2.85	.30			
	11-15	21	2.74	.19			
	16-üzeri	18	2.79	.23			
	Toplam	69	2.74	.25			

GA: Gruplar arası Gİ: Gruplar içi T: Toplam

\* P<.05

Yöneticilerin, çatışma türlerinden çatışmanın ortaya çıkış şekline göre [ $F_{(3,65)}=1.024, p>.05$ ], çatışmaya taraf olanlara göre [ $F_{(3,65)}=.447, p>.05$ ], sınıflandırılan çatışma türleriyle karşılaşma dereceleri, yöneticilikteki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Fakat yöneticilerin çatışmanın niteliğine göre [ $F_{(3,65)}=2.035, p<.05$ ] ve çatışmanın örgüt içindeki yerlerine göre [ $F_{(3,65)}=-2.437, p>.05$ ]sınıflandırılan çatışma türleriyle karşılaşma dereceleri yöneticilikteki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Farkın kaynağı incelendiğinde, 0-5( $\bar{x}=1.89$ ) yılları arasında yöneticilik kademine sahip olan yöneticilerin, 11-15( $\bar{x}=2.13$ ) yılları arasında yöneticilik kademine sahip olanlara göre çatışmanın niteliğiyle ilgili sınıflandırılan çatışma türleriyle daha az karşılaştıkları görülmüştür.

Çatışmanın niteliğiyle ilgili sınıflandırılan çatışma türlerinden fonksiyonel çatışmaya yapılan .05 düzeyinde LSD testinde, 0-5 ( $\bar{x}=2.00$ ) yılları arasında yöneticilik kademine sahip olan yöneticilerin, 6-10 ( $\bar{x}=2.39$ ), 11-15( $\bar{x}=2.42$ ), 16-üzeri ( $\bar{x}=2.36$ ) yılları arasında yöneticilik kademine sahip olan yöneticilere göre fonksiyonel çatışma türüyle daha az karşılaştıkları görülmüştür.

Çatışmanın niteliğiyle ilgili sınıflandırılan çatışma türlerinden fonksiyonel olmayan çatışma türüyle ilgili .05 ve .01 düzeyinde uygulanan LSD testinde, anlamlı bir farklılık görülemediği görülmüştür.

Çatışmanın örgüt içindeki yeriyle ilgili yapılan sınıflandırmaya göre yapılan varyans analizinde anlamlı bir fark görülmemesine rağmen yapılan LSD testinde .05 düzeyinde 0-5 yılları arasında yöneticilik kademine sahip olan yöneticilerle 6-10 ve 16-üzeri yılları arasında yöneticilik kademine sahip olanlar arasında anlamlı bir fark çıkmıştır.Çıkan farkın kaynağı incelendiğinde;0-5 yılları arasında yöneticilik kademine sahip olan yöneticilerin, 6-10 ve 16-üzeri yılları arasında yöneticilik kademine sahip olanlara göre çatışmanın örgüt içindeki yeriyle ilgili sınıflandırılan çatışma türleriyle daha az karşılaştıkları görülmüştür.

Çatışmanın örgüt içindeki yeriyle ilgili sınıflandırılan çatışma türlerinden dikey ve yönetici uzman çatışma türleriyle ilgili .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık görülemediğinden, çatışmanın örgüt içindeki yeriyle ilgili sınıflandırılan çatışma türlerinden yatay çatışma türünde yapılan varyans analizinde anlamlı bir fark görülmemesine rağmen yapılan LSD testinde 0-5 yılları arasında yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticilerin, 6-10 ve 16-üzeri yılları arasında yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticilerle ve 6-10 yılları arasında yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticilerin 11-15 yılları arasında yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticilerle arasında anlamlı bir fark çıkmıştır.Çıkan farkın kaynağı incelendiğinde; 0-5 ( $\bar{x} = 2.44$ ) yılları arasında yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticilerin, 6-10 ( $\bar{x} = 2.89$ ), 16-üzeri ( $\bar{x} = 2.70$ ) yılları arasında yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticilere göre yatay çatışma türüyle daha az karşılaştıkları görülürken, 6-10 ( $\bar{x} = 2.89$ ) yılları arasında yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticilerin 11-15 ( $\bar{x} = 2.60$ ) yılları arasında yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticilere göre yatay çatışma türüyle daha fazla karşılaştıkları görülmüştür.

Çatışmanın örgüt içindeki yeriyle ilgili sınıflandırılan çatışma türlerinden sosyal çatışma türüyle ilgili yapılan varyans analizinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmışken, .05 düzeyinde yapılan LSD testinde farkın kaynağına ulaşılamamıştır. Ortalama farklarına bakıldığında en büyük farkın 0-5 yılları arasında yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticiler ile 6-10 yılları arasında yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticilerin arasında olduğu görülmüştür. Öyleyse 0-5 ( $\bar{x} = 2.74$ ) yılları arasında yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticilerin, 6-10 ( $\bar{x} = 2.93$ ) yılları arasında yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticilere göre sosyal çatışma türüyle daha az karşılaştıkları yönünde bir tahminde bulunulabilir.



**Çizelge 60: Yöneticilerin Çalışmakta Oldukları Okullarda Yönetici Olarak Çalıştıkları Yıllara Göre Çatışma Türleriyle Karşılaşma Derecelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Çatışma Türleri	Çalışmakta Oldukları Okulda Yönetici Olarak Çalıştıkları Yıl	N	$\bar{x}$	SS	Sd	F	p
Çatışmanın Niteliğine Göre	0-5	40	1.98	.34	GA:3 Gİ:65 T:68	1.433	.075
	6-10	24	2.13	.28			
	11-15	4	2.19	.52			
	16 üzeri	1	1.13	-			
	<b>Toplam</b>	69	2.04	.34			
Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre	0-5	40	2.38	.31	GA:3 Gİ:65 T:68	1.992	.003*
	6-10	24	2.54	.17			
	11-15	4	2.46	.14			
	16 üzeri	1	2.29	-			
	<b>Toplam</b>	69	2.44	.27			
Çatışmaya Taraf Olanlara Göre	0-5	40	2.41	.29	GA:3 Gİ:65 T:68	2.007	.065
	6-10	24	2.56	.19			
	11-15	4	2.43	.17			
	16 üzeri	1	2.60	-			
	<b>Toplam</b>	69	2.46	.26			
Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerlerine Göre	0-5	40	2.67	.28	GA:3 Gİ:65 T:68	3.312	.004*
	6-10	24	2.87	.17			
	11-15	4	2.72	.19			
	16 üzeri	1	2.63	-			
	<b>Toplam</b>	69	2.74	.25			

GA: Gruplar arası Gİ: Gruplar içi T: Toplam

\*P<.05

Yöneticilerin, çatışma türlerinden çatışmanın niteliğine göre [ $F_{(3,65)}= 1.433, p>.05$ ] ve çatışmaya taraf olanlara göre [ $F_{(3,65)}= 2.007, p>.05$ ] sınıflandırılan çatışma türleriyle karşılaşma dereceleri, çalışmakta oldukları okullarda yönetici olarak çalıştıkları yıllara göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Fakat yöneticilerin çatışmanın ortaya çıkış şekline göre [ $F_{(3,65)}= 1.992, p<.05$ ] ve çatışmanın örgüt içindeki yerlerine göre [ $F_{(3,65)}= 3.312, p<.05$ ] sınıflandırılan çatışma

türleriyle karşılaşma dereceleri, çalışmakta oldukları okullarda yönetici olarak çalıştıkları yıllara göre anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Farkın kaynağı incelendiğinde, çatışmanın ortaya çıkış şekliyle ilgili sınıflandırmada bulunan çatışma türlerine uygulanan varyans analizinde gizli çatışmada açık çatışmada anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır.

Çatışmanın ortaya çıkış şekliyle ilgili sınıflandırmadan biri olan gizli çatışma türünde çıkan farkın kaynağı incelendiğinde, 16-üzeri ( $\bar{x} = 3.00$ ) yılları arasında çalışmakta oldukları okullarda yönetici olarak çalışan yöneticilerin, 11-15 ( $\bar{x} = 2.25$ ), 6-10 ( $\bar{x} = 2.79$ ) ve 0-5 ( $\bar{x} = 2.58$ ) çalışmakta oldukları okullarda yönetici olarak çalışan yöneticilere göre gizli çatışma türüyle daha az karşılaştıkları görülmüştür.

Çatışmanın ortaya çıkış şekliyle ilgili sınıflandırmadan biri olan açık çatışma türünde çıkan farkın kaynağı incelendiğinde, 11-15 ( $\bar{x} = 2.75$ ) yılları arasında çalışmakta oldukları okullarda yönetici olarak çalışan yöneticilerin, 16-üzeri ( $\bar{x} = 2.00$ ), 6-10 ( $\bar{x} = 2.32$ ) ve 0-5 ( $\bar{x} = 2.14$ ) çalışmakta oldukları okullarda yönetici olarak çalışan yöneticilere göre açık çatışma türüyle daha az karşılaştıkları görülmüştür.

Çatışmanın örgüt içindeki yeriyle ilgili sınıflandırılan çatışma türlerinden yatay ve sosyal yönetici uzman çatışma türleriyle ilgili .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemişken, çatışmanın örgüt içindeki yeriyle ilgili sınıflandırılan çatışma türlerinden dikey çatışma türü ve yönetici uzman çatışma türünde yapılan varyans analizinde anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır.

Farkın kaynağı incelendiğinde; çalışmakta oldukları okullarda yönetici olarak 16-üzeri ( $\bar{x} = 1.50$ ) yılları arasında çalışan yöneticilerin, 11-15 ( $\bar{x} = 1.25$ ), 6-10 ( $\bar{x} = 1.45$ ) ve 0-5 ( $\bar{x} = 1.30$ ) yılları arasında çalışan yöneticilere göre dikey çatışma türüyle daha fazla karşılaştıkları görülmüştür.

Çatışmanın örgüt içindeki yeriyle ilgili sınıflandırılan çatışma türlerinden yönetici uzman çatışma türüyle ilgili farkın kaynağı incelendiğinde; çalışmakta oldukları

okullarda yönetici olarak 16-üzeri ( $\bar{x}=1.50$ ) ve 11-15 ( $\bar{x}=1.50$ ) yılları arasında çalışan yöneticilerin, 6-10 ( $\bar{x}=1.45$ ) ve 0-5 ( $\bar{x}=1.38$ ) yılları arasında çalışan yöneticilere göre yönetici uzman çatışma türüyle daha fazla karşılaştıkları görülmüştür.

**Çizelge 61: Yöneticilerin Branşlarına Göre Çatışma Türleriyle Karşılaşma Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları**

Çatışma Türleri	Branş	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
Çatışmanın Niteliğine Göre	Sınıf Öğrt.	33	2.05	.33	67	.047	.963
	Branş Öğrt.	36	2.04	.34			
Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre	Sınıf Öğrt.	33	2.40	.24	67	1.146	.256
	Branş Öğrt.	36	2.48	.29			
Çatışmaya Taraf Olanlara Göre	Sınıf Öğrt.	33	2.41	.25	67	1.680	.098
	Branş Öğrt.	36	2.51	.27			
Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerlerine Göre	Sınıf Öğrt.	33	2.75	.24	67	.403	.688
	Branş Öğrt.	36	2.73	.27			

\*  $P < .05$

Yöneticilerin çatışma türleri arasından çatışmanın niteliğine göre,  $t_{(67)} = .047$ ,  $p > .05$ ], çatışmanın ortaya çıkış şekline göre [ $t_{(67)} = -1.146$ ,  $p > .05$ ], çatışmaya taraf olanlara göre [ $t_{(67)} = -1.680$ ,  $p > .05$ ] ve çatışmanın örgüt içindeki yerlerine göre [ $t_{(67)} = .403$ ,  $p > .05$ ] sınıflandırılan çatışma türleriyle karşılaşma dereceleri, branşlarına göre farklılık göstermemiştir.

**Çizelge 62: Yöneticilerin Eğitim Yönetimi Konusunda Seminer Ya da Kursa Katılıp Katılmadıklarına Göre Çatışma Türleriyle Karşılaşma Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları**

<b>Çatışma Türleri</b>	<b>Eğitim Yönetimi Konusunda Seminere Katılım</b>	<b>N</b>	$\bar{x}$	<b>SS</b>	<b>Sd</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Çatışmanın Niteliğine Göre</b>	Evet	48	2.02	.34	67	1.046	.249
	Hayır	21	2.11	.32			
<b>Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre</b>	Evet	48	2.43	.27	67	.442	.660
	Hayır	21	2.46	.27			
<b>Çatışmaya Taraf Olanlara Göre</b>	Evet	48	2.43	.26	67	1.678	.098
	Hayır	21	2.54	.25			
<b>Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerlerine Göre</b>	Evet	48	2.74	.23	67	.325	.746
	Hayır	21	2.76	.30			

\* P<.05

Yöneticilerin çatışma türleri arasından çatışmanın niteliğine göre,  $t_{(67)} = 1.046$ ,  $p > .05$ ], çatışmanın ortaya çıkış şekline göre [ $t_{(67)} = .442$ ,  $p > .05$ ], çatışmaya taraf olanlara göre [ $t_{(67)} = 1.678$ ,  $p > .05$ ] ve çatışmanın örgüt içindeki yerlerine göre [ $t_{(67)} = .325$ ,  $p > .05$ ] sınıflandırılan çatışma türleriyle karşılaşma dereceleri, yöneticilerin eğitim yönetimi konusunda seminer ya da kursa katılımlarına göre farklılık göstermemiştir.

**Çizelge 63: Yöneticilerin Katıldıkları Eğitim Yönetimi Konusundaki Seminer Ya da Kursta Çatışma Yönetimi İle İlgili Konulara Yer Verilmesine Göre Çatışma Türleriyle Karşılaşma Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları**

Çatışma Türleri	Yöneticilerin Katıldığı Seminer Ya da Kurslarda Çatışma Yönetimi İle İlgili Konulara Yer Verilmesi	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
Çatışmanın Niteliğine Göre	Evet	32	1.99	.35	67	1.373	.174
	Hayır	37	2.10	.32			
Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre	Evet	32	2.43	.31	67	.229	.820
	Hayır	37	2.45	.23			
Çatışmaya Taraf Olanlara Göre	Evet	32	2.43	.29	67	1.144	.257
	Hayır	37	2.50	.24			
Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerlerine Göre	Evet	32	2.71	.25	67	1.040	.302
	Hayır	37	2.77	.26			

\* P<.05

Yöneticilerin çatışma türleri arasından çatışmanın niteliğine göre,  $t_{(67)} = 1.373$ ,  $p > .05$ ], çatışmanın ortaya çıkış şekline göre [ $t_{(67)} = .229$ ,  $p > .05$ ], çatışmaya taraf olanlara göre [ $t_{(67)} = 1.144$ ,  $p > .05$ ] ve çatışmanın örgüt içindeki yerlerine göre [ $t_{(67)} = 1.040$ ,  $p > .05$ ] sınıflandırılan çatışma türleriyle karşılaşma dereceleri, yöneticilerin katıldıkları eğitim yönetimi konusundaki seminer ya da kursta çatışma yönetimi ile ilgili konulara yer verilmesine göre farklılık göstermemiştir.

## Yöneticilerin Çatışma Çözüm Yöntemlerini Kullanma Derecelerine İlişkin Bulgular

**Çizelge 64: Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Çatışma Çözüm Yöntemlerini Kullanma Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları**

Çatışma Çözüm Yöntemleri	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
Tümleştirme	E	65	2.87	.27	64.000	3.916	.000
	K	4	3.00	.00			
Ödün Verme	E	65	2.80	.26	67	.556	.580
	K	4	2.88	.25			
Hükmetme-Üstünlük Kurma	E	65	2.69	.42	67	.269	.789
	K	4	2.75	.29			
Kaçınma	E	65	2.46	.47	67	.160	.874
	K	4	2.50	.41			
Uzlaşma	E	65	2.66	.39	64.000	7.063	.000
	K	4	3.00	.00			

\* P<.05

Yöneticilerin Ödün Verme [ $t_{(67)} = .556$ ,  $p > .05$ ], hükmetme-üstünlük kurma [ $t_{(67)} = .269$ ,  $p > .05$ ], kaçınma [ $t_{(67)} = .160$ ,  $p > .05$ ] çatışma çözüm yöntemlerini kullanma dereceleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemiştir. Fakat yöneticilerin tümleştirme [ $t_{(64.000)} = 3,916$ ,  $p < .05$ ] ve uzlaşma [ $t_{(64.000)} = 7.063$ ,  $p < .05$ ] çatışma çözüm yöntemlerini kullanma dereceleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermiştir.

Farkın kaynağı incelendiğinde yöneticilerin kullandıkları tümleştirme çatışma çözüm yöntemini kullanma dereceleri kadınların ( $\bar{x} = 3.00$ ) erkeklere ( $\bar{x} = 2.87$ ) göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer farklılık gösteren çatışma çözüm yöntemi incelendiğinde yöneticilerin uzlaşma çatışma çözüm yöntemini kullanma dereceleri kadınların ( $\bar{x} = 3.00$ ) erkeklere ( $\bar{x} = 2.66$ ) göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

**Çizelge 65: Yöneticilerin Yaşlarına Göre Çatışma Çözüm Yöntemlerini Kullanma Derecelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Çatışma Çözüm Yöntemleri	Yaş	N	$\bar{x}$	SS	Sd	F	p
Tümleştirme	25-33	8	2.75	.38	GA: 3 Gİ:6 5 T:68	.928	.164
	34-44	22	2.89	.22			
	45-53	37	2.91	.26			
	54 üzeri	2	2.75	.36			
	<b>Toplam</b>	69	2.88	.27			
Ödün Verme	25-33	8	2.82	.26	GA: 3 Gİ:6 5 T:68	.386	.001
	34-44	22	2.80	.25			
	45-53	37	2.80	.28			
	54 üzeri	2	3.00	.00			
	<b>Toplam</b>	69	2.81	.26			
Hükmetme-Üstünlük Kurma	25-33	8	2.5	.54	GA: 3 Gİ:6 5 T:68	2.08 8	.021
	34-44	22	2.59	.48			
	45-53	37	2.79	.33			
	54 üzeri	2	3.00	.00			
	<b>Toplam</b>	69	2.70	.42			
Kaçınma	25-33	8	2.5	.47	GA: 3 Gİ:6 5 T:68	.718	.119
	34-44	22	2.5	.38			
	45-53	37	2.46	.52			
	54 üzeri	2	2.00	.00			
	<b>Toplam</b>	69	2.47	.47			
Uzlaşma	25-33	8	2.63	.45	GA: 3 Gİ:6 5 T:68	.537	.091
	34-44	22	2.66	.42			
	45-53	37	2.69	.36			
	54 üzeri	2	3.00	.00			
	<b>Toplam</b>	69	2.68	.39			

GA: Gruplar arası Gİ: Gruplar içi T: Toplam

Yöneticilerin tümleştirme [ $F_{(3,65)}=-.928$ ,  $p > .05$ ], kaçınma [ $F_{(3,65)}=-.718$ ,  $p > .05$ ], Uzlaşma [ $F_{(3,65)}=-.537$ ,  $p > .05$ ] çatışma çözüm yöntemlerini kullanma dereceleri yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Fakat yöneticilerin Ödün Verme [ $F_{(3,65)}=.386$ ,  $p < .05$ ] ve hükmetme-üstünlük kurma [ $F_{(3,65)}=-2.088$ ,  $p < .05$ ] çatışma çözüm yöntemlerini kullanma dereceleri yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Farkın kaynağı incelendiğinde yöneticilerin kullandıkları Ödün Verme çatışma çözüm yöntemini 54 ve üzeri yaştaki yöneticilerin ( $\bar{x}= 3.00$ ), 25-33 ( $\bar{x}=2.82$ ), 34-44 ( $\bar{x}=2.80$ ), 45-53( $\bar{x}=2.80$ ) yaşlarındaki yöneticilere göre daha fazla kullandıkları görülmüştür. Diğer farklılık gösteren çatışma çözüm yöntemi incelendiğinde yöneticilerin hükmetme-üstünlük kurma çatışma çözüm yöntemini 54 ve üzeri yaşlarındaki yöneticilerin( $\bar{x}=3.00$ ), 25-33 ( $\bar{x}=2.50$ ), 34-44 ( $\bar{x}=2.59$ ), 45-53 ( $\bar{x}=2.79$ ) yaşlarındaki yöneticilere göre daha fazla kullandıkları görülmüştür.



**Çizelge 66: Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Çatışma Çözüm Yöntemlerini Kullanma Derecelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Çatışma Çözüm Yöntemleri	Mesleki Kıdem	N	$\bar{x}$	SS	Sd	F	p
Tümleştirme	0-8	5	2.80	.28	GA:3 Gİ:6 5 T:68	.495	.292
	9-18	18	2.84	.30			
	19-27	34	2.91	.23			
	28-üzeri	12	2.88	.31			
	<b>Toplam</b>	69	2.88	.27			
Ödün Verme	0-8	5	2.70	.28	GA:3 Gİ:6 5 T:68	.732	.135
	9-18	18	2.84	.25			
	19-27	34	2.78	.28			
	28-üzeri	12	2.88	.23			
	<b>Toplam</b>	69	2.81	.26			
Hükmetme-Üstünlük Kurma	0-8	5	2.50	.50	GA:3 Gİ:6 5 T:68	2.843	.173
	9-18	18	2.59	.40			
	19-27	34	2.78	.35			
	28-üzeri	12	2.84	.25			
	<b>Toplam</b>	69	2.70	.42			
Kaçınma	0-8	5	2.50	.50	GA:3 Gİ:6 5 T:68	1.339	.741
	9-18	18	2.59	.40			
	19-27	34	2.36	.49			
	28-üzeri	12	2.59	.47			
	<b>Toplam</b>	69	2.47	.47			
Uzlaşma	0-8	5	2.60	.42	GA:3 Gİ:6 5 T:68	.232	.896
	9-18	18	2.70	.43			
	19-27	34	2.66	.39			
	28-üzeri	12	2.75	.34			
	<b>Toplam</b>	69	2.68	.39			

GA: Gruplar arası Gİ: Gruplar içi T: Toplam

\* P<.05

Yöneticilerin tümleştirme [ $F_{(3,65)}=.495$ ,  $p>.05$ ], Ödün Verme [ $F_{(3,65)}=.732$ ,  $p>.05$ ], hükmetme-üstünlük kurma [ $F_{(3,65)}=2.243$ ,  $p>.05$ ], kaçınma [ $F_{(3,65)}=1.339$ ,  $p>.05$ ], Uzlaşma [ $F_{(3,65)}=.232$ ,  $p>.05$ ] çatışma çözüm yöntemlerini kullanma dereceleri mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

**Çizelge 67: Yöneticilerin Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre Çatışma Çözüm Yöntemlerini Kullanma Derecelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Çatışma Çözüm Yöntemleri	Yöneticilikteki Kıdem	N	$\bar{x}$	SS	Sd	F	p
Tümleştirme	0-5	17	2.80	.31	GA:3 Gİ:65 T:68	1.197	.012
	6-10	13	2.96	.14			
	11-15	21	2.86	.28			
	16-üzeri	18	2.92	.26			
	<b>Toplam</b>	69	2.88	.27			
Ödün Verme	0-5	17	2.74	.31	GA:3 Gİ:65 T:68	.918	.023
	6-10	13	2.89	.22			
	11-15	21	2.79	.26			
	16-üzeri	18	2.84	.25			
	<b>Toplam</b>	69	2.81	.26			
Hükmetme-Üstünlük Kurma	0-5	17	2.53	.45	GA:3 Gİ:65 T:68	1.819	.307
	6-10	13	2.77	.39			
	11-15	21	2.67	.46			
	16-üzeri	18	2.84	.30			
	<b>Toplam</b>	69	2.70	.42			
Kaçınma	0-5	17	2.41	.37	GA:3 Gİ:65 T:68	.709	.219
	6-10	13	2.5	.41			
	11-15	21	2.38	.47			
	16-üzeri	18	2.59	.58			
	<b>Toplam</b>	69	2.47	.47			
Uzlaşma	0-5	17	2.68	.47	GA:3 Gİ:65 T:68	.088	.506
	6-10	13	2.73	.39			
	11-15	21	2.67	.33			
	16-üzeri	18	2.67	.39			
	<b>Toplam</b>	69	2.68	.39			

GA: Gruplar arası Gİ: Gruplar içi T: Toplam

\* P<.05

Yöneticilerin, hükmetme-üstünlük kurma [ $F_{(3,65)}=1.819$ ,  $p>.05$ ], kaçınma [ $F_{(3,65)}=.709$ ,  $p>.05$ ], Uzlaşma [ $F_{(3,65)}=.088$ ,  $p>.05$ ] çatışma çözüm yöntemlerini kullanma dereceleri yöneticilikteki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Fakat yöneticilerin tümleştirme [ $F_{(3,65)}=1.197$ ,  $p < .05$ ] ve Ödün Verme [ $F_{(3,65)}=.918$ ,  $p < .05$ ] çatışma çözüm yöntemlerini kullanma dereceleri yöneticilikteki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Farkın kaynağı incelendiğinde 6–10 ( $\bar{x} = 2.96$ ) yılları arasında yöneticilik kademine sahip olan yöneticilerin 0–5 ( $\bar{x} = 2.80$ ), 11–15 ( $\bar{x} = 2.86$ ), 16 ve üzeri ( $\bar{x} = 2.92$ ) yıllara sahip olanlara göre daha fazla tümleştirme çatışma çözüm yöntemini kullandıkları görülmüştür.

Diğer farklılık gösteren çatışma çözüm yöntemi incelendiğinde 6–10 ( $\bar{x} = 2.89$ ) yılları arasında yöneticilik kademine sahip olan yöneticilerin 0–5 ( $\bar{x} = 2.74$ ), 11–15 ( $\bar{x} = 2.79$ ), 16 ve üzeri ( $\bar{x} = 2.84$ ) yıllara sahip olanlara göre daha fazla Ödün Verme çatışma çözüm yöntemini kullandıkları görülmüştür.

**Çizelge 68: Yöneticilerin Çalışmakta Oldukları Okullarda Yönetici Olarak Çalıştıkları Yıllara Göre Çatışma Çözüm Yöntemlerini Kullanma Derecelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Çatışma Çözüm Yöntemleri	Yönetici Olarak Çalıştıkları Yıl	N	$\bar{x}$	SS	Sd	F	p
Tümleştirme	0-5	40	2.85	.28	GA:3	.385	.232
	6-10	24	2.92	.24	Gİ:65		
	11-15	4	2.88	.25	T:68		
	16 üzeri	1	3.00	-			
	<b>Toplam</b>	69	2.88	.27			
Ödün Verme	0-5	40	2.80	.28	GA:3	.921	.047 *
	6-10	24	2.84	.24	Gİ:65		
	11-15	4	2.63	.25	T:68		
	16 üzeri	1	3.00	-			
	<b>Toplam</b>	69	2.81	.25			
Hükmetme-Üstünlük Kurma	0-5	40	2.67	.43	GA:3	.993	.005 *
	6-10	24	2.69	.41	Gİ:65		
	11-15	4	3.00	.00	T:68		
	16 üzeri	1	3.00	-			
	<b>Toplam</b>	69	2.70	.42			
Kaçınma	0-5	40	2.38	.47	GA:3	1.242	.357
	6-10	24	2.61	.44	Gİ:65		
	11-15	4	2.50	.58	T:68		
	16 üzeri	1	2.50	-			
	<b>Toplam</b>	69	2.47	.47			
Uzlaşma	0-5	40	2.70	.39	GA:3	.141	.361
	6-10	24	2.67	.38	Gİ:65		
	11-15	4	2.63	.48	T:68		
	16 üzeri	1	2.5	-			
	<b>Toplam</b>	69	2.68	.39			

GA: Gruplar arası Gİ: Gruplar içi T: Toplam

\* P<.05

Yöneticilerin, tümleştirme [ $F_{(3,65)}=.385$ ,  $p>.05$ ], kaçınma [ $F_{(3,65)}=1.242$ ,  $p>.05$ ], Uzlaşma [ $F_{(3,65)}=.141$ ,  $p>.05$ ], çatışma çözüm yöntemlerini kullanma dereceleri, çalışmakta oldukları okullarda yönetici olarak çalıştıkları yıllara göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Fakat yöneticilerin Ödün Verme [ $F_{(3,65)}=.921$ ,  $p<.05$ ] ve hükmetme-üstünlük kurma [ $F_{(3,65)}=.993$ ,  $p<.05$ ] çatışma çözüm yöntemlerini kullanma dereceleri çalışmakta

oldukları okullarda yönetici olarak çalıştıkları yıllara göre anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Farkın kaynağı incelendiğinde 16 - üzeri ( $\bar{x} = 3.00$ ) yılları arasında çalışmakta oldukları okullarda yönetici olarak çalışan yöneticilerin 0-5 ( $\bar{x} = 2.80$ ), 6-10 ( $\bar{x} = 2.84$ ) ve 11-15 ( $\bar{x} = 2.63$ ) yılları arasında çalışmakta oldukları okullarda yönetici olarak çalışan yöneticilerden daha fazla Ödün Verme çatışma çözüm yöntemini kullandıkları görülmüştür.

Diğer farklılık gösteren çatışma çözüm yöntemi incelendiğinde 11-15 ( $\bar{x} = 3.00$ ) ve 16 - üzeri ( $\bar{x} = 3.00$ ) yılları arasında çalışmakta oldukları okullarda yönetici olarak çalışan yöneticilerin 0-5 ( $\bar{x} = 2.67$ ) ve 6-10 ( $\bar{x} = 2.69$ ) yılları arasında çalışmakta oldukları okullarda yönetici olarak çalışan yöneticilerden daha fazla hükmetme-üstünlük kurma çatışma çözüm yöntemini kullandıkları görülmüştür

**Çizelge 69: Yöneticilerin Branşlarına Göre Çatışma Çözüm Yöntemlerini Kullanma Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları**

Çatışma Çözüm Yöntemleri	Branş	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
Tümleştirme	Sınıf Öğrt.	33	2.88	.28	67	0.59	.953
	Branş Öğrt.	36	2.88	.25			
Ödün Verme	Sınıf Öğrt.	33	2.78	.26	67	.965	.338
	Branş Öğrt.	36	2.84	.27			
Hükmetme-Üstünlük Kurma	Sınıf Öğrt.	33	2.70	.38	67	.025	.980
	Branş Öğrt.	36	2.70	.45			
Kaçınma	Sınıf Öğrt.	33	2.46	.44	67	.157	.876
	Branş Öğrt.	36	2.47	.49			
Uzlaşma	Sınıf Öğrt.	33	2.65	.41	67	.612	67
	Branş Öğrt.	36	2.71	.37			

\* P<.05

Yöneticilerin tümleştirme [ $t_{(67)} = 0.59, p > .05$ ], Ödün Verme [ $t_{(67)} = .965, p > .05$ ], hükmetme-üstünlük kurma [ $t_{(67)} = .025, p > .05$ ], kaçınma [ $t_{(67)} = .157, p > .05$ ], uzlaşma –

karşılıklı ödün verme [ $t_{(67)} = .612$ ,  $p > .05$ ], çatışma çözüm yöntemlerini kullanma dereceleri branşlarına göre farklılık göstermemiştir

**Çizelge 70: Yöneticilerin Eğitim Yönetimi Konusunda Seminer Ya da Kursu Katılıp Katılmadıklarına Göre Çatışma Çözüm Yöntemlerini Kullanma Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları**

Çatışma Çözüm Yöntemleri	Eğitim Yönetimi Konusunda Seminere Katılım	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
Tümleştirme	Evet	48	2.87	.27	67	.581	.563
	Hayır	21	2.91	.26			
Ödün Verme	Evet	48	2.77	.27	67	1.784	.081
	Hayır	21	2.88	.22			
Hükmetme-Üstünlük Kurma	Evet	48	2.67	.44	67	.880	.382
	Hayır	21	2.76	.34			
Kaçınma	Evet	48	2.48	.49	67	.414	.680
	Hayır	21	2.43	.43			
Uzlaşma	Evet	48	2.68	.37	67	.133	.895
	Hayır	21	2.69	.43			

\* $P < .05$

Yöneticilerin tümleştirme [ $t_{(67)} = .581$ ,  $p > .05$ ], Ödün Verme [ $t_{(67)} = 1.784$ ,  $p > .05$ ], hükmetme-üstünlük kurma [ $t_{(67)} = .880$ ,  $p > .05$ ], kaçınma [ $t_{(67)} = .414$ ,  $p > .05$ ], uzlaşma – karşılıklı ödün verme [ $t_{(67)} = .133$ ,  $p > .05$ ], çatışma çözüm yöntemlerini kullanma dereceleri eğitim yönetimi konusunda seminere katılımlarına göre farklılık göstermemiştir.

**Çizelge 71: Yöneticilerin Katıldıkları Eğitim Yönetimi Konusundaki Seminer Ya da Kursta Çatışma Yönetimi İle İlgili Konulara Yer Verilmesine Göre Çatışma Çözüm Yöntemlerini Kullanma Derecelerine İlişkin T-Testi Sonuçları**

Çatışma Çözüm Yöntemleri	Yöneticilerin Katıldığı Seminer Ya da Kurslarda Çatışma Yönetimi İle İlgili Konulara Yer Verilmesi	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
Tümleştirme	Evet	32	2.85	.27	67	.971	.335
	Hayır	37	2.91	.26			
Ödün Verme	Evet	32	2.80	.28	67	.220	.826
	Hayır	37	2.81	.25			
Hükmetme-Üstünlük Kurma	Evet	32	2.61	.47	67	1.633	.107
	Hayır	37	2.77	.35			
Kaçınma	Evet	32	2.44	.44	67	.434	.665
	Hayır	37	2.85	.27			
Uzlaşma	Evet	32	2.91	.26	67	.127	.899
	Hayır	37	2.80	.28			

\*P<.05

Yöneticilerin tümleştirme[t<sub>(67)</sub>= .971, p> .05], Ödün Verme[t<sub>(67)</sub>= .220, p> .05], hükmetme-üstünlük kurma[t<sub>(67)</sub>= 1.633, p> .05], kaçınma[t<sub>(67)</sub>= .434 , p> .05], uzlaşma – karşılıklı ödün verme [t<sub>(67)</sub>= .127, p> .05], çatışma çözüm yöntemlerini kullanma dereceleri yöneticilerin katıldığı seminer ya da kurslarda çatışma yönetimi ile ilgili konulara yer verilmesine göre farklılık göstermemiştir.

## BÖLÜM IV

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmayla ilgili bilgiler doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler bulunmaktadır.

#### Sonuçlar

Araştırma, Edirne ili ilköğretim okullarında öğretim personeli arasında yaşanan çatışma türlerini ortaya koymak ve yöneticilerin izledikleri çözüm yöntemlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

İlköğretim okul müdürleri ve yardımcılarının cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, yöneticilikteki kıdem, çalıştığı okulda kaçınıcı yılı olduğu, branş, eğitim yönetimi ile ilgili seminer ya da kursa katılım, çatışma yönetimi ile ilgili kursa katılım gibi değişkenler ile karşılaştıkları çatışma türleri ve izledikleri çözüm yöntemleri arasında anlamlı bir farklılık aranmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen anket ile elde edilen bulgular doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır.

#### İlköğretim okullarında çatışma türlerine ait sonuçlar.

##### Çatışma türlerine ait genel sonuçlar

Fonksiyonel olan çatışmanın, fonksiyonel olmayan çatışmaya göre daha sık yaşandığı görülmüştür. Buna rağmen yapılan araştırmada iki çatışma türü de ara sıra sıklık derecesinde yaşanmaktadırlar. Elde edilen bulgu, Edirne ilinde ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarındaki çatışmaları örgüt yararına kullanabildiklerini göstermiştir.

- İlköğretim okullarında gizli çatışma, algılanan çatışma ve açık çatışma her zaman yaşanmışken, hissedilen çatışma ara sıra yaşanmıştır. Elde edilen bulgu, okullarda yaşanan çatışmanın öğretmenlerin arasında gizli düşmanlıklar ve küskünlükler yaratacak boyutta kalmadığını göstermiştir



- İlköğretim okullarında bireyler arası çatışma, birey-grup çatışma ve örgütler arası çatışma her zaman yaşmışken, birey içi çatışma ve gruplar arası çatışma ara sıra yaşanmaktadır.

- İlköğretim okullarında, Yönetici- uzman çatışması, dikey çatışma, yatay çatışma ve sosyal çatışma türlerine göre daha az yaşanmaktadır. Elde edilen bulgu, okul yöneticilerinin okullarında çalışan psikolojik danışmanların görüşlerine değer verdiğini ve az düzeyde çatışma yaşadığını göstermiştir.

- İlköğretim okullarında en çok rastlanan çatışmanın, sosyal çatışma olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgu, okul yöneticilerinin dernek, vakıf, siyasi parti gibi kuruluşların okullarda çatışma kaynağı olduğunu göstermiştir.

### **Demografik değişkenlere göre çatışma türlerine ait sonuçlar**

- İlköğretim yöneticilerinin cinsiyetleriyle, karşılaştıkları çatışma türleri karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

- İlköğretim yöneticilerinin yaşlarıyla, karşılaştıkları çatışma türleri karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin 9-18 yılları arasında mesleki kıdeme sahip olanları, 19-27 yılları arasında mesleki kıdeme sahip olanlara göre fonksiyonel çatışma türüyle daha az karşılaştıkları söylenebilir. Elde edilen bulgu, mesleki kıdemi yüksek olan okul yöneticilerinin okullarındaki çatışmaları okul yararına yönlendirmede daha başarılı olduğunu göstermiştir.

- Yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre, çatışmanın ortaya çıkış şekline göre sınıflandırılan çatışma türlerinden hangileriyle daha fazla karşılaştıklarına bakıldığında; gizli, hissedilen ve açık çatışmayla mesleki kıdem arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Buna göre:

- 28 ve üzeri yılları arasında mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, 9-18 ve 19-27 yılları arasında mesleki kıdeme sahip olanlara göre gizli çatışma türüyle daha az karşılaşmaktadırlar.
- 9-18 yılları arasında mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, 19-27 yılları arasında mesleki kıdeme sahip olanlara göre hissedilen çatışma türüyle daha az karşılaşmaktadırlar.
- 28 ve üzeri yılları arasında mesleki kıdeme sahip olan yöneticiler, 9-18 ve 19-27 yılları arasında mesleki kıdeme sahip olanlara göre açık çatışma türüyle daha az karşılaşmaktadırlar.

Elde edilen bulgu, mesleki kıdemi yüksen olan yöneticiler okullarındaki çatışmaları fark edebilmekte ve bunları açığa çıkartabilmektedirler.

- Yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre, çatışmanın örgüt içindeki yerlerine göre sınıflandırılan çatışma türlerinden dikey ve yatay çatışmayla anlamlı bir fark bulunamamıştır.

- Yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre, çatışmanın örgüt içindeki yerlerine göre sınıflandırılan çatışma türlerinden hangileriyle daha fazla karşılaştıklarına bakıldığında; yönetici uzman ve sosyal çatışmayla mesleki kıdem arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Buna göre:

- Araştırmaya katılan yöneticilerin 0–8 yılları arasında mesleki kıdeme sahip olanları, 9-18, 19-27 ve 28-üzeri yılları arasında mesleki kıdeme sahip olanlara göre daha az yönetici uzman çatışma türüyle karşılaşmaktadırlar. Elde edilen bulgu, mesleki kıdemi az olan yöneticilerin okullarındaki psikolojik danışmanların görüşlerine daha fazla değer verdiğini göstermiştir.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin 19-27 yılları arasında mesleki kıdeme sahip olanları 0-8, 9-18, 28-üzeri yılları arasında mesleki kıdeme sahip olanlara göre daha fazla sosyal çatışma türüyle karşılaşmaktadırlar.

• Araştırmaya katılan İlköğretim yöneticilerinin 0-5 yılları arasında yöneticilik kıdemine sahip olanları, 6-10,11-15, 16-üzeri yılları arasında yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticilere göre çatışmanın niteliğiyle ilgili sınıflandırılan çatışma türlerinden fonksiyonel çatışma türüyle daha az karşılaşmaktadırlar. Elde edilen sonuç, yöneticilik kıdemi yüksek olan okul yöneticilerinin okullarındaki çatışmaları okul yararına yönlendirmede daha başarılı olduğunu göstermiştir.

• Yöneticilerin yöneticilik kıdemlerine göre, çatışmanın örgüt içindeki yerlerine göre sınıflandırılan çatışma türlerinden hangileriyle daha fazla karşılaştıklarına bakıldığında; yatay çatışma ve sosyal çatışmayla mesleki kıdem arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Buna göre:

- Araştırmaya katılan İlköğretim yöneticilerinin 0-5 yılları arasında yöneticilik kıdemine sahip olanları, 6-10, 16-üzeri yılları arasında yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticilere göre çatışmanın örgüt içindeki yeriyle ilgili sınıflandırılan çatışma türlerinden yatay çatışma türüyle daha az karşılaşırken, 6-10 yılları arasında yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticiler, 11-15 yılları arasında yöneticilik kıdemine sahip olanlara göre çatışmanın örgüt içindeki yeriyle ilgili sınıflandırılan çatışma türlerinden yatay çatışma türüyle daha fazla karşılaşmaktadırlar.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin 0-5 yılları arasında yöneticilik kıdemine sahip olanları, 6-10 yılları arasında yöneticilik kıdemine sahip olanlara göre çatışmanın örgüt içindeki yeriyle ilgili sınıflandırılan çatışma türlerinden sosyal çatışma türüyle daha az karşılaşmaktadırlar.

• İlköğretim yöneticilerinin, branşlarıyla, karşılaştıkları çatışma türleri karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

- İlköğretim yöneticilerinin eğitim yönetimi konusunda seminer ya da kursa katılıp katılmamaları ile çatışma türleri karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

- İlköğretim yöneticilerinin, katıldıkları eğitim yönetimi konusundaki seminer ya da kursta çatışma yönetimi ile ilgili konulara yer verilmesi ve karşılaştıkları çatışma türleri karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

### **İlköğretim okullarında çözüm yöntemlerine ait sonuçlar.**

#### **Çatışma çözüm yöntemlerine ait genel sonuçlar**

- İlköğretim okullarında, yöneticiler tarafından en fazla tümleştirme yöntemi kullanılmaktadır. Elde edilen bilgilere göre; ilköğretim okullarında, yöneticiler tarafından sırasıyla; tümleştirme, ödün verme, hükmetme-üstünlük kurma, uzlaşma ve kaçınma yöntemleri kullanılmaktadır. Elde edilen bulgu, okul yöneticilerinin çatışmaların çözümünde öğretmenlerin ihtiyaçlarını ve ilgilerini tatmin ettiğini göstermiştir.

#### **Demografik değişkenlere göre çatışma çözüm yöntemlerine ait sonuçlar**

- İlköğretim yöneticilerinin çatışma çözüm yöntemlerinden tümleştirme ve uzlaşma çatışma çözüm yöntemlerini kullanma dereceleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Elde edilen bulgu, okul yöneticilerinin, çatışan tarafların isteklerini orta düzeyde ya da yüksek olarak doyurduğunu göstermiştir.

- İlköğretim yöneticilerinin çatışma çözüm yöntemlerinden ödün verme ve hükmetme-üstünlük kurma çatışma çözüm yöntemlerini kullanma dereceleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir. Elde edilen bilgiye göre, araştırmaya katılan 54 ve üzeri yaştaki yöneticiler, ödün verme ve hükmetme-üstünlük kurma çatışma çözüm yöntemlerini diğer yaşlardaki yöneticilere göre daha fazla kullanmaktadırlar. Elde edilen bulgu, yaşları yüksek olan okul yöneticilerinin çatışmaların çözümünde ya kendi

isteklerinin doyumuna yada karşı tarafın isteklerinin doyumuna önem verdiklerini bu konuda bir denge sağlamadıklarını göstermiştir.

- İlköğretim yöneticilerinin mesleki kıdemleri ve kullandıkları çatışma çözüm yöntemleri karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

- İlköğretim yöneticilerinin çatışma çözüm yöntemlerinden tümleştirme ve ödün verme çatışma çözüm yöntemlerini kullanma dereceleri yöneticilikteki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir. Elde edilen bilgiye göre, araştırmaya katılan 6-10 yılları arasında yöneticilik kademine sahip olan yöneticiler, tümleştirme ve ödün verme çatışma çözüm yöntemlerini diğer kidedeki yöneticilere göre daha fazla kullanmaktadırlar.

- İlköğretim yöneticilerinin çatışma çözüm yöntemlerinden ödün verme ve hükmetme-üstünlük kurma çatışma çözüm yöntemlerini kullanma dereceleri çalışmakta oldukları okullarda yönetici olarak çalıştıkları yıllara göre farklılık göstermektedir. Elde edilen bilgiye göre:

- 15 - üstü yılları arasında çalışmakta oldukları okullarda yönetici olarak çalışan yöneticiler, 0-5, 6-10 ve 11-15 yılları arasında çalışmakta oldukları okullarda yönetici olarak çalışan yöneticilerden daha fazla ödün verme çatışma çözüm yöntemini kullanmaktadırlar.
- 11-15 ve 16 - üzeri yılları arasında çalışmakta oldukları okullarda yönetici olarak çalışan yöneticiler, 0-5 ve 6-10 yılları arasında çalışmakta oldukları okullarda yönetici olarak çalışan yöneticilerden daha fazla hükmetme-üstünlük kurma çatışma çözüm yöntemini kullanmaktadırlar.

Elde edilen bulgu, yöneticilik kidedi fazla olan yöneticilerin çatışmanın çözümünde karşı tarafın kararlarına ve isteklerine öncelik verdiğini ya da kendi isteklerini gerçekleştirmeye çalışarak gerektiğinde baskı davranışı uyguladığını göstermiştir.

- İlköğretim yöneticilerinin branşları ve kullandıkları çatışma çözüm yöntemleri karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

- İlköğretim yöneticilerinin eğitim yönetimi konusunda seminere katılımları ve kullandıkları çatışma çözüm yöntemleri karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

- İlköğretim yöneticilerinin katıldıkları seminer ya da kurslarda çatışma yönetimi ile ilgili konulara yer verilmesi ve kullandıkları çatışma çözüm yöntemleri karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

## Öneriler

Araştırmaya ilişkin öneriler aşağıda yer almaktadır.

Bu öneriler araştırmada elde edilen sonuçlarla ilgili olarak “uygulamaya ilişkin öneriler” ve gelecekte yapılacak araştırmalarla ilgili olarak da “araştırmaya ilişkin öneriler” olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır.

### Uygulamaya İlişkin Öneriler

Araştırma sonuçlarını genel olarak değerlendirdiğimizde okulun çevresindeki baskı gruplarının okulu kendi istekleri doğrultusunda yönetmek için okulun amaçlarına ve çalışma yöntemlerine müdahaleyi amaç edinmesi okul yönetimiyle sosyal çevre arasında çatışmaya neden olabilir. Bu nedenle okul, baskı unsuru yaratabilecek unsurlarla (sendikalar, dernekler, siyasi partiler) dengeli ve resmi bir ilişki içinde olmalıdır.

İlköğretim okullarında, yöneticiler tarafından en fazla tümleştirme yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bilgilere göre; ilköğretim okullarında, yöneticiler tarafından sırasıyla; tümleştirme, ödün verme, hükmetme-üstünlük kurma, uzlaşma ve kaçınma yöntemleri kullanılmıştır. Okullarda çatışma yönetiminde en çok tercih edebilecek tümleştirme yöntemi daha çok mesleki kıdemi, yöneticilik kıdemi ve yaşı yüksek

yöneticiler tarafından kullanılmıştır. Bu nedenle genç yöneticiler çatışma yönetimi ile ilgili daha çok kurs ve hizmet içi eğitim almalıdır.

Araştırma sonuçlarını genel olarak değerlendirdiğimizde okul yöneticileriyle öğretmenler ve çevre arasında sağlıklı bir iletişim içinde olduğunu söylenebilir. Bu yorumdan hareket ederek, okul yöneticilerinin çatışma yaşadıkları taraflarla daha fazla görüşmeleri sağlanabilirse, var olan sorunları birlikte tartışarak işbirliği içerisinde çözüm alternatifleri üretecekleri söylenebilir. Okul yöneticisi, öğretmen ve okul çevresiyle sık sık toplantılar düzenleyerek bir araya gelmek için imkanlar hazırlanabilir.

#### Araştırmaya İlişkin Öneriler

Eğitim örgütleri olan okullarda ortaya çıkan çatışma türlerini etkili bir şekilde yönetebilmek için ortaya çıkan çatışmaların kaynağını çok iyi bilmek gerekir. Bu nedenle okullarda çatışma kaynaklarının ortaya çıkarılmasına yönelik araştırmalara da ağırlık verilmelidir.

Farklı öğretim kademelerinde resmi okullar ile özel okulları karşılaştırma şeklinde de bu konu araştırılabilir.

Öğretmenlerin çatışmaya ilişkin algıları farklı olabileceğinden, öğretmenlere uygulanacak, benzer bir araştırma yapılabilir.

Orta öğretim kurumları ve ilköğretim kurumları arasında yaşanan çatışma türleri ve kullanılan çözüm yöntemleri farklı olabileceğinden bunların karşılaştırıldığı bir araştırma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Aktan, C.C (1999). **Ekib Çalışması Ve Çatışma Yönetimi**.www.canaktan.org
- Başaran, İ.(1992).**Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış**. Gül Yayın evi.  
Ankara
- Başaran, İ.(2000).**Eğitim Yönetimi. Nitelikli Okul**. Ankara: Feryal Matbaası No:4.
- Başaran, İ.E. (1998).**Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Aydan Web Tesisleri.
- Canlı, Ebru.(2001). **Örgütlerde Kişiler Arası Çatışmalar**. Yüksek Lisans Tezi.  
İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Bölümü, Eskişehir.
- Çalışkan, İlknur (1999).**İzmir’de İlköğretim Okullarının Ve Yöneticilerinin Özellikleri İle Örgütsel Çatışma Düzeyleri**. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Cowie, A. (1989).**Oxford Advanced Learner’s Dictionary**. Great Britain: Oxford Universty Press
- Demirbolat, Ayşe (1997). **İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışmaya Neden Olabilecek Durumların Çatışma Yaratma Dereceleri Hakkında Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri**. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirci, Yıldırım. (2002). **İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri Ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri (İstanbul İli Örneği)**.Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Demirkaya, Güray. (2003). **İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Yönetici Ve Öğretmenler Arasında Örgütsel Çatışmaya Neden Olabilecek Durumlara**



- İlişkin Algıları.** Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Demirtaş, H; Güneş, H.(2002).**Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Sözlüğü.** Ankara: Anı Yayıncılık No: 19/8
- Dökmen, Ü.(1996). **İletişim Çatışmaları Ve Empati. Örgüt-içi İletişim Ve Çatışma.** İstanbul: Sistem Yayıncılık No: 21/4.
- Elma, Cevat. (1998). **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri (Ankara İli Örneği ).**Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan. İ. (1999). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış.**İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını.
- Eren, E.(1996). **Yönetim ve Organizasyon.** İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Gümüşeli, Ali İlker.(1994). **İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri.** Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Anabilim Dalı, Ankara.
- Harper, Cora Elaine. (2004). The Conflict Management Styles, Strength Of Conflict Management Self-Efficacy, And Moral Development Levels Of School Counselors.. **ProQuest Information and Learning Company** Utah. papers.ssm.com.
- Kara, İlhan (1995). **Orta Dereceli Okullarda Görevli Okul Yöneticilerinin Örgütsel Çatışmaya İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi.** Yüksek Lisans Tezi. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Karip, E. (2003).**Çatışma Yönetimi.** Ankara: Pegem Yayıncılık.

Kaya, Oğuz (1998). **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarında Çıkan Çatışmaları Yönetme Biçimleri**. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Koçel. T. (1993). **İşletme Yöneticiliği:Organizasyonlarda Çatışma ve Yönetimi**. İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Korkmaz, Mehmet (1994). **Örgütlerde Çatışma Ve Nedenleri**. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Levent, Faruk. (2005).**Sınıf Öğretmenlerinin Velilerle Yaşadıkları Bireylerarası Çatışmaları Yönetme Stilleri**. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Mhehe. E.G. (1997). The Role of the School Administrator in Conflict Management. **ERIC Clearinghouse on Educational Management** [www.eric.ed.gov](http://www.eric.ed.gov)

Milli Eğitim Bakanlığı. **İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. (2003)**. [bilecik.meb.gov.tr](http://bilecik.meb.gov.tr).

Özer, K. (2003). **Gerçek Yönetişim**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Özkan, Turgay. (2003). **İlköğretim Okullarında Yönetici Ve Öğretmenler Arası Çatışma Nedenleri Ve Çözüm Yöntemleri**. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı, Sakarya.

Özmen, Fatma (1997). **Fırat ve İnönü Üniversiteleri'nde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları**. Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

- Rahim, A. (2004). Leader Power, Followers' Conflict Management Strategies, and Propensity to Leave A Job: A Cross-cultural Study. **The Annual Conference of The International Association for Conflict Management** (June 15–18). Pittsburgh, PA. papers.ssm.com.
- Rahim, A. (2004a). Conflict Management Strategies as Moderators or Mediators of the Relationship Between Intragroup Conflict and Job Performance. **The Annual Conference of The International Association for Conflict Management** (June 15–18). Pittsburgh, PA. papers.ssm.com.
- Sökmen, A.; Yazıcıoğlu İ. (2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi(1)**, 1.
- Sözen, Didem.( 2002). **Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Ve Bunun Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi**. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Stuart, C. S.; Philip, K. P.(1997). School Leadership: Handbook for Excellence. Third Edition. **ERIC Clearinghouse on Educational Management** www.eric.ed.gov
- Takan, Okan Mehmet (1997). **Örgütlerde Çatışma Rol Çatışması ve Stres Nedenleri ve Çözümleri**. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tuğlu, Ayhan. (1996). **Örgütsel Çatışma Ve Yönetimi**. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Uğurlu, Fındık. (2001). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri**. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı, İzmir.

- Ural, Ayhan (1997). **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri**. Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Utguoğlu, Aysun.(2002).**Örgütlerde Gruplar Arası Çatışma Ve Çatışma Ve Güç İlişkisi**. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Ünver, Seda.(2002). **Örgütsel Çatışma Ve Çatışma Çözümleme Yaklaşımlarının İncelenmesi**. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Yağcıoğlu, B. Dilara (1997). **Örgütlerde Çatışma Düzeyleri ve Çatışmanın Ele Alınış Stilleri**. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yıldırım, Atilla.(2003). **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Empatik Eğilimleri Ve Empatik Becerileri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki**. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Planlaması Anabilim Dalı, Ankara.
- Yiğit, Atahan (1996). **İlköğretim Okullarında Yönetmenlerle Öğretmenler Arasında Örgütsel Çatışma Kaynakları**. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

## **EKLER**

## EK 1

### İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YAŞANAN ÇATIŞMA TÜRLERİ VE YÖNETİCİLERİN İZLEDİKLERİ ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ ANKET FORMU

**Sayın Yönetici,**

Çatışma; kişiler ve grupların kendi içinde ve birbirleri arasındaki anlaşmazlık, farklılık veya uyuşmazlıkları içeren bir etkileşim durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında yaşanan çatışma türlerini ve yöneticilerin izledikleri çözüm yöntemlerini belirlemektir.

Anketi, ilgili bölümlere ilişkin gerekli açıklamaları okuyarak doldurunuz. Bu ankete vereceğiniz yanıtlar yalnız bilimsel araştırma amacı ile kullanılacak, bunun dışında hiçbir birey veya kuruma verilmeyecektir. Anketlerden elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirileceğinden anket formlarına isim yazmanız beklenmemektedir.

Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşmasının, sizlerin anketi tam ve doğru olarak doldurmanıza bağlı olduğunu unutmayınız. Lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız.

Gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınız için teşekkür ederim.

**Neslihan ŞENTÜRK**

**T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi**

**Yüksek Lisans Öğrencisi ve İngilizce Öğretmeni**

**BÖLÜM-I**  
**KİŞİSEL BİLGİLER**

<b>Cinsiyetiniz</b>	<b>Erkek</b> ( )		<b>Kadın</b> ( )	
<b>Yaşınız</b>	<b>25-33</b> ( )	<b>34-44</b> ( )	<b>45-53</b> ( )	<b>54</b> <b>üzeri</b> ( )
<b>Mesleki Kıdeminiz</b>	<b>0-5</b> ( )	<b>6-10</b> ( )	<b>11-15</b> ( )	<b>16</b> <b>üzeri</b> ( )
<b>Yöneticilikteki Kıdeminiz (Yıl olarak)</b>	<b>0-8</b> ( )	<b>9-18</b> ( )	<b>19-27</b> ( )	<b>28</b> <b>üzeri</b> ( )
<b>Şu an çalışmakta olduğunuz okulda yönetici olarak kaçınıcı yılınız?</b>	<b>0-5</b> ( )	<b>6-10</b> ( )	<b>11-15</b> ( )	<b>16</b> <b>üzeri</b> ( )
<b>Branşınız</b>	<b>Sınıf Öğretmeni</b> ( )		<b>Branş Öğretmeni</b> ( )	
<b>Okul yöneticisi olarak eğitim yönetimi konusunda seminer ya da kursa katıldınız mı?</b>	<b>Evet</b> ( )		<b>Hayır</b> ( )	
<b>Katıldığınız seminer ya da kurslarda çatışma yönetimi ile ilgili konulara yer verildi mi?</b>	<b>Evet</b> ( )		<b>Hayır</b> ( )	

## BÖLÜM-II

### AÇIKLAMA

Aşağıda, ilköğretim okullarında yaşanan çatışma türleri ile ilgili anket soruları sınıflandırılmıştır. Okulunuzda yaşanan çatışmalar doğrultusunda size en uygun gelen seçeneği altındaki kutucuğa 'x' işaretini koyarak belirtebilirsiniz.

<b>İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YAŞANAN ÇATIŞMA TÜRLERİ</b>	<b>(3) Her zaman</b>	<b>(2) Ara sıra</b>	<b>(1) Hiçbir zaman</b>
1. Öğretim personeli arasındaki rekabet ortamı, personelin verimliliğinin artmasını sağlar mı?			
2. Öğretim personeli arasındaki anlaşmazlıklar, okulun verimini düşürür mü?			
3. Okuldaki kaynakların (tepegöz, projection, teyp vb.) kullanmak amacıyla paylaşımında öğretmenler arasında uyuşmazlık yaşanmakta mıdır?			
4. Sizin tarafınızdan verilen görevleri, öğretmenler itiraz etmeden kabul ederler mi?			
5. Öğretim personeli ile yaşadığınız anlaşmazlıklarda stres yaşar mısınız?			
6. Okul içinde yaşanan çatışmalar okulun çevresi tarafından fark edilirmi?			
7. Ödüllendireceğiniz öğretmenleri belirlerken zorlanır mısınız?			
8. Derslerine plansız olarak giren öğretmenleri uyardığınızda problem yaşar mısınız?			
9. Disiplin suçu işleyen öğrenciye nasıl davranılacağı konusunda, okulunuzdaki diğer yöneticilerle görüş ayrılığı yaşar mısınız?			
10. Branş öğretmenleri, ikinci kademe öğrencilerinin başarısızlıklarında sınıf öğretmenlerini sorumlu gördükleri için aralarında tartışır mı?			
11. Okulunuzun ihtiyaçlarını Milli Eğitim Müdürlüğüne bildirmenize rağmen, ihtiyaçların karşılanmaması durumunda Milli Eğitim Müdürlüğü ile tartışma yaşar mısınız?			



<p style="text-align: center;"><b>İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YAŞANAN ÇATIŞMA TÜRLERİ</b></p>	(3) Her zaman	(2) Ara sıra	(1) Hiçbir zaman
12. Rehber öğretmeninizin okul ile ilgili önerilerini dikkate alırmısınız?			
13. Öğretmen sendikalarının, okulunuzdaki faaliyetlerini engeller misiniz?			
14. Öğretim personeli arasındaki tartışmalar, okulunuzda yenilik ve değişikliklere yol açar mı?			
15. Okulunuzda meydana gelen anlaşmazlıklar, öğretim personeli arasındaki uyum, birlik ve beraberliğe zarar verir mi?			
16. Sizin tarafınızdan alınan kararlar, öğretim personeli tarafından kayıtsız şartsız kabul edilir mi?			
17. Öğretim personeli ile yaşadığınız anlaşmazlıklarda kızgınlık yaşar mısınız?			
18. Okul içinde yaşanan tartışmalar, öğretim personelinin çalışmasını engeller mi?			
19. İzin isteyen öğretmenin, sınıfının boş kalacağı gerekçesiyle, izin talebini işleme koymakta tereddüt eder misiniz ?			
20. Yıllık planlarını zamanında teslim etmeyen öğretmenleri uyardığınızda problem yaşar mısınız?			
21. Öğretim personeli, sene başında sınıfların paylaşımıyla ilgili anlaşmazlık yaşarlar mı?			
22. Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerinin öğrencilerin davranışlarının düzeltilmesi için gayret göstermedikleri, sadece bilgi aktardıkları düşüncesiyle aralarında tartışır mı?			
23. Okulunuzla ilgili problemleri Milli Eğitim Müdürlüğüne bildirmenize rağmen, ilgilenilmemesi durumunda Milli Eğitim Müdürlüğü ile tartışma yaşar mısınız?			
24. Rehber öğretmeninizin öğrencilerle ilgili alan bilgisinden yararlanır mısınız?			
25. Dernekler, vakıflar ve siyasi partiler, okulu kendi amaçları doğrultusunda yönlendirmeye çalışırlar mı?			

### BÖLÜM-III

Herhangi bir konuda öğretmenlerle aranızda bir farklılık, uyuşmazlık, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda;

<b>İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİCİLER TARAFINDAN KULLANILAN ÇATIŞMA ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ</b>	<b>(3) Her zaman</b>	<b>(2) Ara sıra</b>	<b>(1) Hiçbir zaman</b>
26. Herkesin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu birlikte incelemeye çalışır mısınız?			
27. Öğretim personelinin beklentilerini karşılamaya çaba gösterir misiniz?			
28. Kendi lehinize karar çıkartmak için gerektiğinde yetkinizi kullanır mısınız?			
29. Görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır mısınız?			
30. Öğretim personeli ile yaşadığınız sorunlarda uzlaşabilmek için görüşme yapar mısınız?			
31. Bir soruna herkesin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için çalışmaya özen gösterir misiniz?			
32. Öğretim personelinin önerilerine uyar mısınız?			
33. Fikirlerinizi kabul ettirmek için öğretim personeline baskı yapar mısınız?			
34. Anlaşmazlıkları açığa vurmaktan kaçınır mısınız?			
35. Öğretim personeli ile yaşadığınız anlaşmazlıkları gidermek için bir orta yol önerir misiniz?			

**EK 2**

<b>SIRA NO</b>	<b>OKULUN ADI</b>	<b>VERİLEN ANKET</b>	<b>DÖNEN GEÇERLİ ANKET</b>
1	Adnan Tunca İşitme Engelliler İlköğretim Okulu	1	1
2	Atatürk İlköğretim Okulu	2	2
3	Cumhuriyet İlköğretim Okulu	2	2
4	50.Yıl İlköğretim Okulu	3	3
5	Edirne İlköğretim ve Mesleki Eğitim Merkezi	2	2
6	Eğitim Uygulama Okulu ve İş Eğitim Merkezi	2	2
7	Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu	3	3
8	Ferah İlköğretim Okulu	3	3
9	Fevzipaşa İlköğretim Okulu	2	2
10	Gazi İlköğretim Okulu	1	1
11	Hacı İlbey Mensucat Santral İlköğretim Okulu	2	2
12	İnönü İlköğretim Okulu	1	1
13	İsmail Güner İlköğretim Okulu	2	2
14	İstiklal İlköğretim Okulu	2	2
15	Kadripaşa İlköğretim Okulu	2	2
16	Karaağaç İlköğretim Okulu	4	4
17	Kırkpınar Ağası Alper Yazoğlu	3	3
18	Kurtuluş İlköğretim Okulu	2	2
19	Meriç İlköğretim Okulu	1	1
20	Merkez İlköğretim Okulu	2	2
21	Mimar Sinan İlköğretim Okulu	1	1
22	Mithatpaşa İlköğretim Okulu	2	2
23	Mustafa Necati İlköğretim Okulu	1	1
24	Şehitasım İlköğretim Okulu	3	3
25	Şehit Üsteğmen Efkan Yıldırım İ.Ö.O.	2	1
26	Şükrüpaşa İlköğretim Okulu	3	3
27	Ticaret ve Sanayi İlköğretim Okulu	1	1
28	Trakya Birlik İlköğretim Okulu	3	3
29	75. Yıl İlköğretim Okulu	3	3

30	Vali Fahri Yücel İlköğretim Okulu	2	2
31	Yusuf Hoca İlköğretim Okulu	2	2
32	Yüksel Yeşil İlköğretim Okulu	2	2
33	Beykent Koleji	1	1
34	Edirne Koleji	1	1
35	Serhat Koleji	1	1

**EK 3**

T.C.  
EDİRNE VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

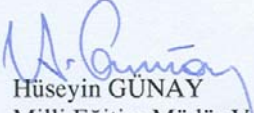
15 ŞUBAT 2006

SAYI : B.08.4.MEM.4.22.00.04.311.- 3106  
KONU : Araştırma Çalışması.

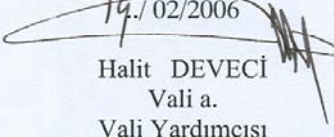
VALİLİK MAKAMINA  
EDİRNE

İlimiz Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Neslihan ŞENTÜRK 'ün İlimiz merkezinde bulunan İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilere yönelik "İlköğretim Okullarında Yaşanan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Yöntemleri" konulu Yüksek Lisans projesi ile ilgili anket çalışmasını yapma isteği ile ilgili 31.01.2006 tarih ve 290-77 sayılı yazısı ilişikte sunulmuştur.

İlimiz Merkez İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilere yönelik anketin Eğitim ve Öğretimi aksatmadan okul müdürleri sorumluluğunda yapılabilmesi için gerekli iznin verilmesini arz ederim.

  
Hüseyin GÜNAY  
Milli Eğitim Müdürü V.

EK:Anket Örn.(4 sayfa)

OLUR  
14./02/2006  
  
Halit DEVECİ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı