



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi, Teftişı, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

**ÖĞRETMENLER ARASI ÇATIŞMALAR İLE
OKUL MÜDÜRÜ - ÖĞRETMEN ÇATIŞMALARINDA
KULLANILAN YÖNTEMLERİN VE ETKİLİLİK DÜZEYLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI
(UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)**

Seval KOÇAK

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2012

ÖĞRETMENLER ARASI ÇATIŞMALAR İLE OKUL MÜDÜRÜ - ÖĞRETMEN
ÇATIŞMALARINDA KULLANILAN YÖNTEMLERİN VE ETKİLİLİK
DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI
(UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)

Seval KOÇAK

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2012

KABUL VE ONAY

Seval KOÇAK tarafından hazırlanan "Öğretmenler Arası Çatışmalar İle Okul Müdürü - Öğretmen Çatışmalarında Kullanılan Yöntemlerin Ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması (Uşak İli Örneği)" başlıklı bu çalışma, 11.01.2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Ş. Şule ERÇETİN (Başkan)



Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN (Danışman)



Doç. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN



Doç. Dr. Berfin BURGAZ



Yrd. Doç. Dr. Esed YAĞCI

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Prof. Dr. Ş. Armağan TARIM

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürecin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

11.01.2012



Seval KOÇAK

Canım Babama...

TEŞEKKÜR

Çalışmam süresince bana yol gösteren, özveri ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Sayın Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN'a en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Çalışmamı büyük bir özveri ile değerlendiren, değerli emek ve katkılarıyla zenginleştiren sayın hocalarım Prof. Dr. Yüksel KAVAK, Prof. Dr. Ş. Şule ERÇETİN, Doç. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN, Doç. Dr. Berrin BURGAZ ve Yrd. Doç. Dr. Esed YAĞCI'ya saygıyla teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmamın analiz bölümünde öneri ve desteklerini esirgemeyen, başta Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Anabilim Dalı Arş. Gör. Neşe ÖZTÜRK olmak üzere, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Bölümü'nde araştırma görevlisi olan arkadaşlarıma sevgiyle teşekkür ediyorum.

...Ve büyük fedakârlıklarla bu günlere gelmemi sağlayan, destek ve varlıkları ile bana daima güç veren, benim için ne kadar değerli olduklarını anlatmaya kelimelerin yetmediği annem Nihal KOÇAK ile babam Hasan KOÇAK'a; çalışmam boyunca gösterdikleri anlayış ve desteklerinden dolayı sevgili kardeşlerim Merve ve Elif'e sonsuz teşekkürler ediyorum.

...Ve yüksek lisans öğrenimim boyunca gönül desteğiyle her zaman yanımda olan, gelişim ve değişimin hayatımızdaki çatışmalarla mümkün olduğunu anlatarak bakış açımı zenginleştiren değerli büyüğüm Nevzat YALÇIN'a saygı ve sevgiyle teşekkürlerimi sunuyorum.

Ancak yeterince karanlık olduğunda yıldızları görebilirsiniz.

Charles A. Beard

ÖZET

KOÇAK, Seval. “*Öğretmenler Arası Çatışmalar İle Okul Müdürü - Öğretmen Çatışmalarında Kullanılan Yöntemlerin ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması (Uşak İli Örneği)*” Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2012.

Bu çalışmada, ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma ve çatışmalara çözüm getirme düzeyleri ele alınmıştır. Okul yöneticilerinin kullandığı yöntemler, “bütünleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme” yöntemleri çerçevesinde incelenmiştir. Bu çalışmanın amacı:

- a. Öğretmenler arasında yaşanan çatışmalar ile yönetici-öğretmen arasında yaşanan çatışmaların yönetilmesinde kullanılan yöntemlere ve bu yöntemlerin çatışmaları çözmedeki başarısına yönelik öğretmen algılarını ortaya çıkarmak,
- b. Okul türü ve öğretmen sayılarının, kullanılan yöntemlere ve çözüm getirme düzeylerine ilişkin algıları değiştirip değiştirmediğini belirlemek,
- c. Bu konulara yönelik öğretmen algılarının, çatışmaların öğretmenler arası ve öğretmen-yönetici arasında yaşanmış olmasına göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmaktır.

Araştırma evreni Uşak'taki 19 merkez ortaöğretim kurumunda görev yapmakta olan 751 öğretmenden oluşmaktadır. Tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen 255 öğretmen ise, çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışmada Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş, Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan, “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekten elde edilen verilerin analizinde SPSS 17 paket programı kullanılmıştır.

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar genel olarak şu şekildedir;

- Öğretmenlere göre, öğretmenler arası çatışmalar ile yönetici – öğretmen arasında yaşanan çatışmalarda kullanılan yöntemlerin ve çatışmalara çözüm getirme düzeylerinin farklılıklar gösterdiği, okullarda bulunan öğretmen sayılarının ve okul türlerinin de, bu algıları farklılaştırdığı görülmektedir.

- Öğretmenlere göre, bütünleştirme ve uyma yöntemleri yönetici – öğretmen arası çatışmalarda daha fazla kullanılmakta; kaçınma ve hükmetme yöntemleri ise öğretmenler arası çatışmalarda daha fazla kullanılmaktadır.
- Öğretmenlere göre, bütünleştirme ve uyma yöntemlerinin çatışmalara çözüm getirme düzeyleri yönetici – öğretmen arası çatışmalarında daha yüksekken, kaçınma ve hükmetme yöntemlerinin çözüm getirme düzeyleri öğretmenler arası çatışmalarda daha yüksektir.
- Bütünleştirme ve uyma yöntemlerinin kullanım düzeyleri, öğretmen sayısının az olduğu okullardaki öğretmenlerce yüksek bulunmaktayken, kaçınma ve hükmetme yöntemlerinin kullanım düzeyleri, öğretmen sayısının fazla olduğu okullardaki öğretmenlerce yüksek bulunmaktadır.
- Öğretmenlere göre uyma, kaçınma ve hükmetme yöntemleri, öğretmen sayısı fazla olan okullardaki çatışmalara daha fazla çözüm getirmektedir.
- Genel liselerde bütünleştirme ve uyma yöntemlerinin kullanılmasına yönelik eğilim daha fazla iken, mesleki teknik liselerdeki eğilim kaçınma ve hükmetme yöntemlerine yöneliktir.
- Genel olarak uzlaşma yöntemi tüm çatışma durumlarında yüksek düzeyde kullanılmakta ve yine yüksek düzeyde çözüm getirmektedir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel çatışma, çatışma yönetimi, çatışma yönetimi yöntemleri, öğretmenler arası çatışmalar, yönetici – öğretmen çatışmaları.

ABSTRACT

KOÇAK, Seval. “*Comparison of The Methods and Their Effectiveness Levels Used at Between Teachers and Administrator-Teacher Conflicts (Example of Uşak Province)*” Master Thesis, Ankara, 2012.

In this study, it is aimed to determined the levels of secondary school principals’ use of conflict management methods and their effectiveness on conflict resolution. Conflict management methods used by school administrators are examined within the frameworks of “integrating, compromising, complying, avoiding and dominating”. The purpose of this study is:

- a. To introduce the conflict management methods used at conflicts between teachers and those between administrator-teacher and to describe the teachers’ perceptions for these methods’ success on conflict resolution .
- b. To determine whether the school type and the number of teachers work in the school change the perceptions about methods used by administrators and their effectiveness levels for conflict resolutions.
- c. To determine whether the perceptions differ or not according to the occurrence of the conflict between teachers and between administrators and teachers.

The target population of this study consists of 751 secondary school teachers from 19 public schools in Uşak city center. 255 teachers choosen with the stratified sampling method compose the sample of this study. The data are collected through “Rahim Organizational Conflict Scale” that was developed by Rahim (1983) and adapted by Gümüşeli (1994) into Turkish. The data were analyzed by using SPSS 17 packaged software.

The results derived from the findings of the study are as follows:

- According to the teachers, there are differences between methods used by school administrators and their effectiveness levels at conflicts between teachers and conflicts between teacher-administrator. In addition, it is seen that these perceptions change according to school type and the number of teachers who work in the school.

- According to the teachers, while integrating and complying methods are used more at conflict between administrator-teacher, avoiding and dominating methods are used more at conflict between teachers.
- According to the teachers, while integrating, compromising and complying methods' levels of effectiveness are higher at conflicts between administrator-teacher, avoiding and dominating methods' levels of effectiveness are higher at conflict between teachers.
- While integrating and complying methods are used more at schools that have fewer teachers, avoiding and dominating methods are used more at school that have many more teachers.
- According to the teachers, complying, avoiding and dominating methods are more effective at schools that have many teachers.
- While integrating and complying methods are used more at general high schools, avoiding and dominating methods are used more at vocational-technical high schools.
- Generally, compromising method is used at high levels at all conflicts and this method's level of effectiveness is high as well.

Key Words: Organizational conflict, conflict management, conflict management methods, conflicts between teachers, conflicts between administrator and teacher.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM	ii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xv
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
1.1. ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ	2
1.1.1. Örgütsel Çatışma Kavramı	2
1.1.2. Çatışma Türleri	3
1.1.3. Çatışma Nedenleri	7
1.1.3.1. Örgütlerde Çatışma Nedenlerine Genel Bakış	7
1.1.3.2. Eğitim Kurumlarında Çatışma Nedenleri	10
1.1.4. Çatışma Yönetimi	13
1.1.4.1. Çatışma Yönetiminin Tanımı	15
1.1.4.2. Çatışma Yönetim Yöntemleri ve Eğitim Kurumlarına Yansımaları	18
1.1.4.3. Çatışma Yönetimi Yöntemlerinin Belirlenmesinde Etkili Olabilecek Faktörler	24
1.1.5. Çatışmaların Etkileri	30
1.1.5.1. Çatışmaların Örgütlerdeki Etkilerine Genel Bakış	31
1.1.5.2. Çatışmaların Eğitim Kurumlarına Etkileri	34
1.1.6. Etkili Bir Çatışma Yönetiminin Gerekleri ve Eğitim Kurumlarına Yansımaları	36
1.2. PROBLEM DURUMU	43
1.3. PROBLEM CÜMLESİ VE ALT PROBLEMLER	46
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	48
1.5. SINIRLILIKLAR	49
1.6. TANIMLAR	49

BÖLÜM II.....	50
YÖNTEM.....	50
2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	50
2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	50
2.3. VERİ TOPLAMA ARACI.....	52
2.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI.....	55
BÖLÜM III.....	60
BULGULAR VE YORUM.....	60
3.1. Bulgular.....	60
3.1.1. Yöneticilerin Öğretmenler Arası Çatışmalarda Bütünleştirme, Uzlaşma, Uyma, Kaçınma ve Hükmetme Yöntemlerini Kullanma Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	60
3.1.2. Yöneticilerin Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullandıkları Yöntemlerin, Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	61
3.1.3. Yöneticilerin Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullandıkları Yöntemlerin ve Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeylerinin, Okul Türü ve Öğretmen Sayılarına Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular.....	62
3.1.3.1. Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin, Okul Türlerine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular.....	62
3.1.3.2. Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çözüm Getirme Düzeylerinin Okul Türlerine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular ...	64
3.1.3.3. Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Öğretmen Sayılarına Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular.....	66
3.1.3.4. Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çözüm Getirme Düzeylerinin, Öğretmen Sayılarına Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular.....	68
3.1.4. Yöneticilerin Öğretmenlerle Yaşadığı Çatışmalarda Bütünleştirme, Uzlaşma, Uyma, Kaçınma ve Hükmetme Yöntemlerini Kullanma Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	70
3.1.5. Yöneticilerin Öğretmenlerle Yaşadıkları Çatışmalarda Kullandıkları Yöntemlerin, Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	71
3.1.6. Yöneticilerin Öğretmenlerle Yaşadıkları Çatışmalarda Kullandıkları Yöntemlerin ve Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeylerinin, Okul Türü ve Öğretmen Sayılarına Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular.....	72
3.1.6.1. Yönetici - Öğretmen Arasındaki Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin, Okul Türlerine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular.....	72

3.1.6.2. Yönetici – Öğretmen Arasındaki Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çözüm Getirme Düzeylerinin, Okul Türüne Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular	74
3.1.6.3. Yönetici - Öğretmen Çatışmalarında Kullanılan Yöntemlerin Öğretmen Sayılarına Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular	76
3.1.6.4. Yönetici – Öğretmen Arasındaki Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çözüm Getirme Düzeylerinin, Öğretmen Sayılarına Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular	78
3.1.7. Öğretmenler Arası Çatışmalar ile Yönetici - Öğretmen Arasında Yaşanan Çatışmaların Kullanılan Yöntemler Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	80
3.1.8. Öğretmenler Arası Çatışmalar ile Yönetici - Öğretmen Arasında Yaşanan Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin, Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyleri Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	82
3.2. Yorumlar	85
3.2.1. Okullarda Yöntemlerin Kullanılma Düzeyine İlişkin Bulguların Yorumları.....	85
3.2.2. Okullarda Kullanılan Yöntemlerin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyine İlişkin Bulguların Yorumları	87
3.2.3. Yöntemlerin Kullanım Düzeylerinin, Okul Türüne Göre Durumlarına İlişkin Bulguların Yorumları	89
3.2.4. Yöntemlerin Kullanılma Düzeylerinin, Okullarda Bulunan Öğretmen Sayısına Göre Durumlarına İlişkin Bulguların Yorumları.....	90
3.2.5. Kullanılan Yöntemlerin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeylerinin, Okul Türüne Göre Durumlarına İlişkin Bulguların Yorumları.....	90
3.2.6. Kullanılan Yöntemlerin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeylerinin, Okullarda Bulunan Öğretmen Sayısına Göre Durumlarına İlişkin Bulguların Yorumları.....	91
3.2.7. Öğretmenler Arası Çatışmalar ile Yönetici - Öğretmen Arasındaki Çatışmalarda Yöntemlerin Kullanılma Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bulguların Yorumları	92
3.2.8. Öğretmenler Arası Çatışmalar ile Yönetici - Öğretmen Arasındaki Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çözüm Getirme Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bulguların Yorumları.....	94

BÖLÜM IV	96
SONUÇ VE ÖNERİLER	96
4.1. Sonuçlar	96
4.2. Öneriler	100
KAYNAKÇA.....	103
EKLER.....	114
EK 1. Araştırma İzni	114
Ek 2. Ölçek Kullanımı İçin İzin Belgesi	117
Ek 3. Veri Toplama Aracı	118
Ek 4. Tablolar	123
Ek 5. Non – Parametrik Yöntemler Kullanılarak Yapılan Analiz Sonuçları	126

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Çıkış Kaynakları Ele Alınarak Belirlenmiş Çatışma Türleri.....	6
Tablo 1.2. Çatışma Kaynaklarına Yönelik Dört Bakış Açısı.....	7
Tablo 1.3. Örgütsel Çatışmalara Bakış Açuları Bakımından Klasik ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması.....	14
Tablo 1.4. Çatışma Yönetimindeki Yöntemlere Yönelik Uzun ve Kısa Vadeli Teorilerin Karşılaştırılması.....	16
Tablo 1.5. Çatışma Yönetimi Yöntemlerinin Bazı Boyutlarda İncelenmesi.....	19
Tablo 1.6. Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Uygun Olduğu ve Olmadığı Durumlar.....	39
Tablo 1.7. Okullarda Etkili Çatışma Yönetimi İçin Öneriler.....	41
Tablo 1.8. Alt Problemler.....	47
Tablo 2.1. Örnekleme Alınan Öğretmen Sayılarının Tabakalara Göre Dağılımı.....	52
Tablo 2.2. Örnekleme Alınan Öğretmen Sayılarının Tabakalara Göre Dağılımı.....	53
Tablo 2.3. Ölçeğin Boyutları ve Bu Boyutları Ait Maddeler.....	54
Tablo 2.4. Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Güvenirliği.....	55
Tablo 2.5. “Okul Türü” Bağımsız Değişkenine Ait Gruplar.....	56
Tablo 2.6. Öğretmenler Arasındaki Çatışmaların Yönetilmesinde, Yöntemlerin Kullanılma Düzeyine Verilen Puanların Dağılımları.....	56
Tablo 2.7. Öğretmenler Arasındaki Çatışmaların Yönetilmesinde Kullanılan Yöntemlerin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyine Yönelik Verilen Puanların Dağılımları.....	57
Tablo 2.8. Yönetici - Öğretmen Arasındaki Çatışmaların Yönetilmesinde, Yöntemlerinin Kullanılma Düzeyine Yönelik Verilen Puanların Dağılımları.....	57
Tablo 2.9. Yönetici - Öğretmen Arasındaki Çatışmaların Yönetilmesinde Kullanılan Yöntemlerin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyine Yönelik Verilen Puanların Dağılımları.....	57
Tablo 2.10. Ortalamaların Yorumlanmasında Kullanılan Sayısal Sınırlar.....	58
Tablo 3.1. Öğretmenler Arası Çatışmalarda Yöneticilerin Kullandığı Yöntemler.....	60
Tablo 3.2. Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyleri.....	61
Tablo 3.3. Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Okul Türü ile İlişkisi.....	63
Tablo 3.4. Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çözüm Getirme Düzeylerinin Okul Türü ile İlişkisi.....	65
Tablo 3.5. Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin, Okullarda Bulunan Öğretmen Sayısı ile İlişkisi.....	67
Tablo 3.6. Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çözüm Getirme Düzeylerinin, Okullarda Bulunan Öğretmen Sayısı ile İlişkisi.....	69
Tablo 3.7. Yönetici - Öğretmen Arasındaki Çatışmalarda, Yöneticinin Kullandığı Yöntemler.....	71

Tablo 3.8. Yönetici - Öğretmen Arasında Yaşanan Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çözüm Getirme Düzeyleri.....	72
Tablo 3.9. Yönetici - Öğretmen Arasındaki Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Okul Türü ile İlişkisi.....	73
Tablo 3.10. Yönetici – Öğretmen Arasındaki Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çözüm Getirme Düzeylerinin, Okul Türü ile İlişkisi.....	75
Tablo 3.11. Yönetici - Öğretmen Arasındaki Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin, Okullarda Bulunan Öğretmen Sayısı ile İlişkisi.....	77
Tablo 3.12. Yönetici - Öğretmen Arasındaki Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çözüm Getirme Düzeylerinin, Okullarda Bulunan Öğretmen Sayısı ile İlişkisi.....	79
Tablo 3.13. Çatışma Yönetimi Yöntemlerinin, Öğretmenler Arası ve Yönetici - Öğretmen Arası Çatışmalardaki Kullanım Düzeylerinin Karşılaştırılması (t –testi Sonuçları).....	81
Tablo 3.14. Kullanılan Yöntemlerin, Öğretmenler Arası ve Yönetici – Öğretmen Arası Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeylerinin Karşılaştırılması (t-testi Sonuçları).....	83
Tablo 3.15. Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Kullanım Düzeyi.....	85
Tablo 3.16. Yöntemlerin Kullanılma ve Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyleri.....	87

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. 1. Çatışma Yönetim Süreci.....	17
Şekil 1. 2. Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Kendilerine ve Diğerlerine Verilen İlgi (Önem) Doğrultusunda İncelenmesi.....	20
Şekil 1. 3. Örgütte Yaşanan Çatışma Yoğunluğu ile İş Performansı Arasındaki İlişki	33
Şekil 2.1. Örneklem Sayısının Hesaplanması.....	51

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler insanların yaşam tarzlarını, beklentilerini, ilgi ve ihtiyaçlarını farklılaştırmaktadır. Bireysel ve ortak amaçları gerçekleştirmek için bir örgüt çatısı altında toplanmış bireylerin, bu farklılıklar içinde çeşitli sorunlar ve çatışmalar yaşaması kaçınılmaz hale gelmektedir. Kimi zaman olayların algılanış ve değerlendiriliş biçimi, kimi zaman da sorunların çözümünde kullanılan yöntemlerin uygun olmayışı, bu çatışmaları daha da derinleştirebilmektedir.

Geçmişte çatışmalara yüklenen olumsuz anlamlar, yerini daha farklı bakış açılarına bırakmıştır. Örgütler için yaşanması doğal, hatta gerekli olarak nitelendirilmeye başlanan çatışmaların, farklı düşüncelerin doğmasında, var olan sorunların ortaya çıkarılıp giderilmesinde ve örgütsel gelişimin sağlanmasında önemli olduğu fark edilmiştir. Etkili yönetilen çatışmaların örgütlerde değişim ve gelişimi sağlaması, “çatışma yönetimi” kavramı üzerinde önemle durulmasını sağlamıştır.

Örgütsel yaşamın gerçeği olan çatışmaları örgüt yararına çevirebilmenin yollarından birine, kullanılan çatışma yönetimi yöntemlerinin duruma uygun seçilmiş olması ile ulaşılabilmektedir. Başka bir deyişle kullanılacak yöntemin belirli bir amaç doğrultusunda seçilmiş olması, çatışmaların örgüte yarar sağlamasında ve zararlı etkilerinin en aza indirilmesinde önem kazanmaktadır. Dolayısıyla çatışmaları bir amaç doğrultusunda yönlendirebilme, bu konuda sahip olunması gereken bir yetenek olarak değerlendirilmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde çatışma kavramı, türleri, nedenleri, çatışma yönetimi, seçilen yöntemleri etkileyen değişkenler, çatışmaların kuruma olan etkileri ve etkili bir çatışma yönetiminin gerekleri hem genel olarak kurumlar açısından hem de özel olarak “eğitim kurumları” açısından, ulusal ve uluslararası çalışmalar ışığında irdelenmiştir. İrdelenen bu konulardan yola çıkarak araştırmanın “problem durumuna” yer verilmiş; araştırmanın “amacı, önemi, sınırlılıkları, tanımları, problem cümlesi ve alt problemleri” sunulmuştur.

1.1. ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

1.1.1. Örgütsel Çatışma Kavramı

Farklı kişilik özellikleri, ilgi, ihtiyaç, tutum ve değerlere sahip olan bireyler arasında yaşanması kaçınılmaz olan çatışmalar, taraflar arasında bir uyumsuzluk ve gerginlik hali olarak kendini göstermektedir. Genel olarak çatışma, birbirine zıt düşen ihtiyaç, duygu, düşünce ya da amaçlara sahip olan bireyler veya gruplar arasında meydana gelen uyumsuzluk durumu olarak tanımlanabilmektedir (Aşan ve Aydın, 2006, s.205). Başka bir tanımlamaya göre ise çatışma, birden fazla bireyi ilgilendiren bir eylem ya da etkinlikte farklı düşüncelere sahip olma durumlarındaki güç ve statü çekişmesi olarak ifade edilmektedir (Karip, 2010, s. 1).

Başaran (2008, s.209) örgütsel çatışmaları “etkileşim durumu” olarak belirtmekte; çatışmayı da bağdaşmayan fikirleri ya da uzlaşma sağlanamayan bireysel farklılıklara sahip iş görenler ve gruplar arasında yaşanan etkileşim durumu olarak ifade etmektedir. Bu nedenle örgütsel çatışma, bireyler arası etkileşimin bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

Eren (2008, s.553) çatışmayı hem bireysel hem örgütsel boyutta tanımlamakta, bunu bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz bir ürünü olarak nitelendirmektedir. Bireysel boyuttaki çatışmaları, bireylerin fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasındaki eksiklik durumunda yansıttığı gerginlik hali olarak tanımlamaktayken; örgütsel çatışmaları bireylerin ya da grupların birlikte çalışma sorunlarının getirdiği ve kimi zaman normal faaliyetlerin aksamasına neden olan durum şeklinde ifade etmektedir. Rahim ise çatışmayı insan etkileşiminin doğal bir sonucu olarak görmekte; bireylerin amaç, tutum, değer ve inanışlarının başka bireylere uymaması olarak nitelendirmektedir (Rahim, Shapiro, 2000, s.9).

Örgütlerin var oluş amaçlarını etkili bir şekilde devam ettirebilmeleri, yönetim süreçleri içerisinde karşılaşılan sorunlarla baş edebilme güçleri ile bağlantılı görünmektedir. Bu sorunların çözülmesi, farklı çözüm yollarından birini seçme zorunluluğunu da

beraberinde getirmektedir. Karar verme süreci olarak adlandırılan bu süreçte, hangi çözüm yolunun başarıya ulaşacağına yönelik inançların bağdaştırılamaması olası bir durumdur. Bu sebeple çatışma kavramına, örgüt amaçlarına ulaşmak için alınan kararlarda anlaşamama durumu olarak bakmak da mümkün görünmektedir. Başka bir ifade ile örgütlerdeki çatışmalar, karar verme sürecinde seçeneklerden birini seçme sırasında yaşanan ayrılıklar olarak da tanımlanabilir.

Örgütlerde yaşanan çatışmalar, değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıktığı için farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Tüm bu tanımlamalar içinde temel unsurlar anlaşmazlık, zıtlasma, birbirine ters düşme ve uyumsuzluk olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2007, s.506). Özkalp ve Kirel (2010, s.339) ise çatışma tanımlamalarında yer alan ortak kavramların engellenme, zıtlasma ve amaç-çıkar çatışmaları olduğunu belirtmektedirler.

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak çatışma kavramını, birbiri etkileşim içinde olan bireyler ya da gruplar arasındaki ilgi, ihtiyaç, fikir, amaç, değer ya da algı zıtlasmalarından doğan anlaşmazlık durumu şeklinde tanımlamak mümkündür. Ayrıca çatışmalar, bireyler arası iletişim ve etkileşimin doğal bir sonucu olarak değerlendirilebilmektedir.

1.1.2. Çatışma Türleri

İnsanlar arası farklılıkların, sosyal çeşitliliğin ve çok yönlü etkileşimin doğal sonucu olan çatışmalar, değerlendirildikleri konu açısından çeşitli sınıflandırmalarla ele alınmaktadır. Bu sınıflamalar, çatışmaların doğru anlaşılması ve değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

Çatışma türleri, konuya bakış açısı ve dikkat çekmek istenilen noktaların çeşitliliği nedeniyle farklı şekillerde gruplandırılmıştır. Bu farklı gruplandırmalar çatışmaların örgüt amacına olan etkileri, örgüt içindeki yerleri, ortaya çıkış şekilleri, tarafları ve kaynaklarına göre incelenmiştir (Rahim, 2001. s. 20-24; Koçel, 2007. s.507-509).

Örgüt amacına olan etkileri bakımından çatışma türleri fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak sınıflandırılmıştır. Fonksiyonel çatışmalar, örgütte giderilmesi gereken sorunlara, değişim ve gelişime olan ihtiyaca dikkat çekerek örgüt amacının gerçekleştirilmesine katkı sağlayan çatışmalar olarak nitelendirilmektedirler. Bu tür çatışmalar örgüte olumlu etkiler vermekte ve performansın artmasını sağlamaktadırlar. Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise örgüt gelişimini engelleyen, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini zorlaştıran çatışmalardır (Gibson, Ivancevich, Donnelly 1991. s.297-298). Bu türde ortaya çıkan çatışmalar, çözümlenemediği ya da iyi yönetilemediği takdirde örgüt varlığını tehlikeye sokacak niteliktedirler.

Ortaya çıkış şekilleri açısından çatışma türleri, çatışmaların gelişim süreci ile de ilişkilendirilebilmektedir. Bu çatışma türünde incelenen boyutlardan birincisi olan **potansiyel çatışmalar**, sorunlara neden olabilecek ya da çatışma potansiyeli taşıyan durumları ifade etmektedir. Bir diğeri olan **algılanan çatışmalar**, çatışma konusunun taraflar açısından nasıl algılanıp değerlendirildiği ile ilgilidir. Bu tür çatışmalar bireylerin algılayışlarındaki farklılıkları nedeniyle ortaya çıkmaktadır. **Hissedilen çatışmalar**, tarafların olaylar karşısındaki hislerini ifade etmektedir. Bu çatışma türünde bireyler henüz bir eylem gerçekleştirmemiş olsa da, yoğun kızgınlık, kırgınlık, öfke veya endişe gibi hisler besliyor olabilirler. **Açık çatışmalar** ise bireylerde var olan yoğun hislerin bir atağa dönüşmesi biçiminde kendini göstermektedir. Karşılıklı tartışma, birbirlerine hoş olmayan sözler söyleme, bilgi saklama veya çarpıtarak gönderme, işini engelleme hatta fiziki kuvvet kullanma gibi eylemler açık çatışmalara örnek olarak gösterilebilmektedir (Koçel, 2007. s. 507).

Analiz düzeyleri açısından çatışma türleri **bireyin kendi içindeki çatışmaları**, **bireyler arası çatışmalar**, **grup içi çatışmalar** ve **gruplar arası çatışmalar** olarak incelenmiştir. Bireyin kendi içindeki çatışmaları, bireyden beklenen rollerin kendi beklenti, ilgi, ihtiyaç, değer ve amaçlarına uymaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bireyler arası çatışmalar herhangi bir nedenle iki ya da daha fazla birey arasında yaşanan uyuşmama durumunu ifade etmektedir. Bu tür çatışmalarda bireyler aynı hiyerarşik düzeyde olabileceği gibi farklı hiyerarşik düzeyde de bulunabilmektedir. Grup içi çatışmalar, grubun prosedürleri, amaçları, görevlerine yönelik konularda

gerçekleşebilmektedir. Bu tür çatışmalar grup üyelerinin bazıları ya da tamamı arasında gerçekleşebileceği gibi grup üyeleri ve lider arasında da gerçekleşebilmektedir. Gruplar arası çatışmalar bir örgütün farklı birimleri arasında gerçekleşmektedir. Çatışma yaşayan gruplara yönetim ile personel, üretim ve muhasebe gibi birimler örnek verilebilir (Rahim, 2001. s. 23-24). Aynı bakış açısıyla yapılmış bir başka gruplandırma da çatışmaları, tarafları açısından incelemekte ve bunları bireylerin kendi içindeki, bireyler arası, birey ve grup arası, grup içi, gruplar arası ve örgütler arası çatışmalar olarak ifade etmektedir (Koçel, 2007. s. 508).

Örgütteki yerlerine göre çatışma türleri **dikey, yatay** ve **emir-komuta kurmay çatışmaları** olarak incelenmektedir. Dikey çatışmalar örgüt içindeki farklı hiyerarşik düzeydeki birey ya da gruplar arasında gerçekleşen ve genelde ast-üst arasında gerçekleşen çatışmalardır. Yatay çatışmalar, aynı hiyerarşik düzeyde çalışan birey ya da gruplar arasında gerçekleşmektedir. Emir – komuta ve kurmay arasındaki çatışmalar ise, geliştirdikleri bazı önerileri komuta personellere kabul ettirmeye çalışan kurmay personeller ile bu önerileri kabullenmeyen komuta personeller arasında gerçekleşmektedir (Seval, 2001. s.248-249).

Çıkış kaynakları ele alınarak yapılan çatışma türlerinde ise duyuşsal ve esas çatışmalar, çıkar, değer, amaç çatışmaları, gerçekçi ve gerçekçi olmayan çatışmalar, kurumsallaşmış ve kurumsallaşmamış çatışmalar, cezalandırıcı çatışmalar, yanlış atfedilen ve yer değiştiren çatışmalar bulunmaktadır (Rahim, 2001. s.21-23). Tablo 1.1.'de çıkış kaynakları ele alınarak belirlenen çatışma türleri açıklanmaktadır:

Tablo 1.1. Çıkış Kaynakları Ele Alınarak Belirlenmiş Çatışma Türleri

Çatışma Türü	Açıklama
Psikolojik Çatışma	Bireylerin bir sorunu çözmeye çalışırken, o problemle ilgili duygu ya da hislerinin uyummadığını fark etmeleri ile ortaya çıkmaktadır.
Esas Çatışmalar	Örgüt içindeki görev veya iş ile ilgili konulardaki görüş farklılıklarından ortaya çıkmaktadır.
Çıkar Çatışmaları	Sınırlı miktarlardaki kaynakların paylaşımında tarafların istek ve tercihlerinin uyumaması durumunda ortaya çıkmaktadır.
İdeolojik Çatışmalar	Belirli konularda tarafların bakış açılarındaki farklılıklardan ya da değerlerindeki çelişkilerden dolayı ortaya çıkmaktadır.
Amaç Çatışmaları	Tarafların tercih ettikleri amaç ya da hedeflerin birbirlerine zıt düşmesi ile gerçekleşebileceği gibi bir tarafın amacının gerçekleşmesi ile diğer tarafın amacının ortadan kaybolmasıyla ortaya çıkmaktadır.
Gerçekçi ve Gerçekçi Olmayan Çatışmalar	Gerçekçi çatışmalar, ussal nedenlere ve amaç odaklı gerekçelere dayanırken; gerçekçi olmayan çatışmalar gerilim ve düşmanlık yaratma amacıyla çıkarılmakta, ussal nedenlere dayanmamaktadır.
Kurumsallaşmış ve Kurumsallaşmamış Çatışmalar	Kurumsallaşmış çatışmalarda taraflar önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde davrandıklarından, tepkileri önceden kestirilebilir bir nitelik taşımaktadır. Kurumsallaşmamış çatışmalar ise örgüt içinde her an gerçekleşmesi muhtemel ve davranışların önceden anlaşılamayacağı etkileşimleri ifade etmektedir.
Cezalandırıcı Çatışmalar	Çıkış kaynağı tarafların birbirini cezalandırma isteğidir. Taraflar birbirlerine zarar verdiği sürece kendilerini kazançlı hissetmektedirler.
Yanlış Atfedilen Çatışmalar	Taraflardan birinin, kendini rahatsız hissettiği bir olay ya da içinde bulunduğu durumdan, gerçekte sorumlu olmayan birini sorumlu tuttuğunda ortaya çıkmaktadır.
Yer Değiştiren Çatışmalar	Sorunun nedeninin, gerçekte sorumlu olmayan taraflara bilinçli olarak yüklenmesi ile ortaya çıkmaktadır.

Kaynak: Rahim, M. A. (2001). Managing Conflict in Organizations. London: Westport, Connecticut. s.21-23. kaynağından yararlanılarak oluşturulmuştur.

1.1.3. Çatışma Nedenleri

Örgütlerde yaşanan çatışmalar altında yatan nedenler, örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Bu nedenle çatışma nedenlerini, önce genel ifadelerle de belirtmek, sonra da özelden eğitim kurumları için incelemek uygun olacaktır.

1.1.3.1. Örgütlerde Çatışma Nedenlerine Genel Bakış

Sosyal sistemler olarak nitelendirilen örgütlerde, çatışmaların pek çok kaynağı bulunmaktadır. Çatışmalar bireyin kendisinden bağımsız olarak gelişen sorunlardan kaynaklandığı gibi kendi içinde yaşadığı sorunlardan da ileri gelebilmektedir. Kilmann ve Thomas (1978) çatışma davranışlarına kaynaklık eden içsel ve dışsal faktörler olmak üzere iki boyut öne sürmüşler, bu faktörlerin her birini “olaylar” ve “durumlar” kapsamında ele almışlardır. Tablo 1.2.’de çatışma davranışlarının kaynaklarına yönelik dört bakış açısı sunulmakta ve örneklendirilmektedir.

Tablo 1.2. Çatışma Kaynaklarına Yönelik Dört Bakış Açısı

	Olaylar (Süreç)	Durumlar (Yapı)
Birey Dışı Kaynaklar	Çatışma davranışına kaynaklık eden birey dışı olaylar: <ul style="list-style-type: none"> • Tehditler • Olumsuz değerlendirmeler • Saldırıları 	Çatışma davranışına kaynaklık eden birey dışı durumlar: <ul style="list-style-type: none"> • Sosyal baskı • Çıkar çatışması • Prosedürler
Birey İçi Kaynaklar	Çatışma davranışına kaynaklık eden birey içi olaylar: <ul style="list-style-type: none"> • Bastırılmışlık ve gerilim • Stratejiler • Savunma mekanizması 	Çatışma davranışına kaynaklık eden birey içi durumlar: <ul style="list-style-type: none"> • Motivasyon • Tutum • Beceriler

Kaynak: Kilmann, R. H., Thomas, K. W. (1978). Four Perspectives on Conflict Management: An Attributional Framework for Organizing Descriptive and Normative Theory. The Academy of Management Review. 3(1). s.62.

Aydın (2005), çatışma nedenlerini pek çok farklı başlık altında inceleyerek, bu konuya geniş bir pencereden bakmak gerektiğini vurgulamaktadır. Bu başlıklar işbölümü,

işlevsel bağımlılık, ortak karar verme, kaynak sınırlılığı, yeni uzmanlıklar, iletişim sistemi, örgüt büyüklüğü, bürokratik nitelikler, personelin bireysel farklılıkları, denetim biçimi, bireysel davranış etkenleri olarak belirtilmektedir.

Örgütlerde yaşanan çatışma nedenleri, araştırmacılar tarafından farklı şekillerde gruplandırılmıştır. Bunlardan birinde (Özkalp ve Kırel, 2010, s. 244-246) kurumlarda yaşanan çatışma nedenleri, “iletişim”, “yapı” ve “kişisel değişkenler” olarak üç grup altında incelenmiştir. Bu gruplamaya göre, dikey ve yatay iletişim eksikliklerinin, çatışmalara neden olabilecek bir unsur olduğu ifade edilmektedir. Bu da iletilen bilgilerin saptırılması, bilgilerin farklı yorumlanması ya da iletişim eksikliğinin kurum içinde çatışmalara neden olabileceğini göstermektedir. “Yapı” başlığı altında incelenen konular, kurumsal yapının büyüklüğü, birimlerin farklılaşması, uzmanlaşmanın artması, grubun büyüklüğü, çalışanların genç yaşlarda olması ve iş gören devir hızıdır. Buna göre, kurum ne kadar büyük, uzmanlaşma ne kadar fazla, grup üye sayısı ne kadar çok, yaş ortalaması ne kadar düşük ve iş gören devir hızı ne kadar yüksekse çatışma olasılığının o kadar fazla olduğu ifade edilmektedir. “Kişisel değişkenler” başlığı altında ise, bireysel farklılıkların, tutum, değer, algı ve amaç çeşitlenmelerinin yoğun olduğu bir kurumda çatışmaların kaçınılmaz olduğu ifade edilmektedir.

Örgütlerde yaşanması doğal olan çatışmaların ne zaman ortaya çıkabileceği Rahim (2002, s.207) tarafından şu şekilde açıklanmaktadır:

- Taraflardan birinin ilgi ve ihtiyaçlarına uymayan ve ona ters düşen bir faaliyet gerçekleştirildiğinde,
- Bireyin sahip olduğu davranışsal tercihlerin, diğer birey ya da bireylerin tercihlerine uygun olmaması durumunda,
- Var olan kıt kaynakların paylaşılması ve kullanılmasında bir memnuniyetsizlik oluştuğunda,
- Birey(ler)in farklı tutum, değer, beceri ve amaçlara sahip olmasının, diğer tutum, değer, beceri ve amaçları dışlıyor gibi algılanmasıyla,
- Birbirine bağımlı olarak iş yürüten taraflardan birinin yaptığı işlerin, diğerinin işini etkilemesi; bireyin işindeki etkililiğinin, diğerinin etkililiğine bağlı olması durumunda,

- Birey ya da grubun her hangi bir etkinliğinin, bir başka birey ya da grup çıkarlarına ters düşmesi durumunda çatışmalar ortaya çıkabilmektedir.

Kreitner ve Kinicki (2001, s.449) ise aşırı rekabetin, açık olmayan görev tanımlarının, yetersiz iletişimin, hiyerarşik yapıdaki karışıklığın, açık olmayan kural ve politikaların, oy birliği ile alınan kararlarda katılmayan bireylerin de azımsanmayacak kadar çok olmasının, beklentilerin karşılanmamasının ve sürekli bastırılmış ve çözümlenemeyen sorunların çatışmalara neden olabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Alanyazında, kurumlarda yaşanan çatışmaların nedenleri ile yoğunluğu arasındaki ilişkiye dayalı olarak yapılan çalışmalara rastlanmaktadır. Hatch ve Cunliffe (2006, s.279-280) düşük yoğunlukta yaşanan çatışmaların odaklanmadaki yetersizliklerden, motive eksikliğinden ve kurum içinde yeterli bir bütünleşme sağlanamamasından kaynaklandığını ileri sürmektedirler. Yüksek yoğunlukta yaşanan çatışmaların da çalışanlar arasındaki işbirliğinin olmamasından, dikkat dağınıklığından, aşırı politikleşmeden ve düşmanlaşmadan kaynaklandığını belirtmişlerdir. En uygun çatışma yoğunluğunun görüldüğü kurumlarda ise bütünleşme, üretim ve işbirliğinin yüksek; dolayısıyla da performans düzeyinin de yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

Uysal'ın (2004) uzmanlık yeterlilik tezinde, banka çalışanlarının iş arkadaşları ile yaşadıkları çatışmaların en fazla yönetimden kaynaklandığı, işin yapılma şeklinin ve bireysel farklılıkların da çatışmalara sebep olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu durum örgütsel çatışmalarda yönetsel sorunların da rol oynadığını göstermektedir.

Çatışmalara neden olan bir başka konu da, örgütlerdeki iletişim sorunlarıdır. İletişim eksikliği, bir yandan çatışmalara yol açarken diğer yandan da çatışmaların etkili şekilde yönetilmesi önünde engel teşkil etmektedir. Eshraghi ve Salehi (2010) tarafından yapılan bir çalışmada, örgütlerdeki iletişim eksikliği ile çalışanlar arasında yaşanan çatışma yoğunluğu arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Yapılan araştırmalardan da anlaşılacağı üzere sosyal birer sistem olarak kabul edilen örgütlerde, çatışmalara neden olan pek çok etken olduğu, tüm bu etkenlerin kontrol

altında tutulmasının imkânsızlaştığı görülmektedir. Bu durum çatışma yönetiminde, yönetim kadrosuna önemli roller düştüğünü göstermektedir.

1.1.3.2. Eğitim Kurumlarında Çatışma Nedenleri

İnsan iletişiminin ve etkileşiminin en fazla olduğu sistemlerden biri olan okullarda, çatışmalara neden olabilecek pek çok etken bulunmaktadır. Öğretmen ve yöneticilerin görevlerini yerine getiriş biçimleri, okul kaynaklarının kullanılması, okulun örgüt yapısı, okulun bağlı olduğu çevre ve daha pek çok unsur, çatışmaların ortaya çıkışında etkili olabilmektedir. Karip (2010, s.221.) özellikle öğretmenler ve yöneticilerin, eğitim öğretim hizmetlerinin daha iyi yürütülebilmesi için yeni fikir ve düşüncelere sahip olduklarını ve bu düşüncelerin kimi zaman diğer düşüncelerle çelişmesi durumunda, çatışmaların yaşandığını ifade etmektedir.

Okullarda eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde yaşanan bazı sorunların, öğretmenler arası çatışmalar ile yönetici-öğretmen arasında yaşanacak çatışmalara neden olması kaçınılmaz görünmektedir. Girgiç (2005) tarafından yapılan doktora tezinde, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerle öğretmenler arasındaki çatışmaların en fazla “okulun eğitim işleri” ile ilgili konularında yaşandığı ortaya çıkarılmıştır. Okulun eğitim işleri içinde ise çatışmaların sırasıyla, nöbet işleri, öğrenci disiplin işleri, okul-aile birliği ve koruma çalışmaları, eğitici kol çalışmaları, ders gün ve saatlerinin planlanması, ders kitaplarının ve araç-gereçlerin sağlanması, öğretmenler kurulu toplantılarının yapılması, öğretimin yapılması ve denetlenmesinde ortaya çıktığı bulunmuştur.

Okulda eğitim ve öğretim etkinliklerinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan hazırlıkların, öğretmenlerce de uygun görülmesi ve adil bir düzen sağlandığına inanılması önem taşımaktadır. Kaynakların ve görevlerin adil dağıtımı, ödül-ceza sistemlerinin nesnelliği, eğitsel etkinliklerin planlanmasında oluşturulan iş bölümü ve kişisel gelişime verilen önemin tüm öğretmenler için eşit derecede desteklenmesi, okul performansını düşürecek çatışmaların yaşanmasını engelleyebilmektedir. Karip (2010, s.197-226.) tarafından yapılan çalışmada okul müdürleri, müdür yardımcıları ve

öğretmenlerin çatışma nedenlerine yönelik görüşleri alınmıştır. Bu çalışmaya göre, okulda yaşanan çatışma nedenlerinden birkaçının sırasıyla, görev dağılımı, parasal konular, sınıf içi-dışı öğretim etkinlikleri, değerlendirme-ödül-ceza, güç ve yetkinin kullanımı olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Özmen ve Aküzüm (2010) yaptıkları bir çalışmada okullarda yaşanan çatışmalar hakkında yöneticilerden görüş almışlardır. Çalışmada yöneticilerin %90'ının okullarında çatışmaların yaşandığını belirtmişlerdir. Katılımcılar okullarında yaşanan çatışmaların en çok, derse giriş, okul nöbetleri, ders programları, bireysel kültür farklılıkları, okul kurallarında yaşandığını; bunları ideolojik ve çıkar çatışmalarının takip ettiğini belirtmişlerdir.

Öğretmenler ile yöneticiler arasında yaşanan çatışmalar çoğu zaman yönetsel aksaklıklardan kaynaklanmaktadır. Okul yönetiminin tüm öğretmenlerin istek ve ihtiyaçlarına tam anlamıyla cevap verebilmesi çok zor görünmektedir. Ancak eğitim-öğretim yılı boyunca yapılacak olan etkinliklerin planlanmasında, tüm öğretmenlere mümkün olduğunca eşit bir işbölümü yapmak, gerek kaynakların gerekse görevlerin dağıtımında adil olmak okul yönetiminin dikkate alması gereken en önemli noktalardan biridir. Ceylan (2010) tarafından yapılan bir çalışmada öğretmen ve okul yöneticileri arasında çıkan çatışma konuları şu şekilde sıralanmaktadır:

- Öğrenci ve öğretmen gereksinimlerinin yerine getirilmesinden kaynaklanan aksaklıklar
- Okulun kaynaklarının kullanımından ve paylaşımından kaynaklanan aksaklıklar
- Yönetimin denetim görevini yerine getirmede ortaya çıkan aksaklıklar
- Çalışanlar arasındaki dengesiz iş yükü
- Bireysel farklılıklar

Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin çatışma yaşadığı kişilere yönelik düşünceleri ve çatışma konularını algılayış biçimleri, kişisel özelliklere göre değişim göstermektedir. Öğretmenlerin kimlerle çatışma yaşadıkları, çatışmaların nedenleri hakkında bilgi vermesi açısından önem taşımaktadır. Özgan ve Gedikoğlu (2008)

tarafından yapılan bir çalışmada, öğretmenlerin eğitim durumları, kıdemleri, çalıştıkları kademe, cinsiyet ve branşları ile onların çatışma yaşadığı kişiler arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada;

- Öğretmenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe deneticilerle az çatışma yaşarken, müdürler ve diğer öğretmenlerle daha fazla çatışma yaşadıkları,
- Öğretmenlerin kıdem durumu yükseldikçe öğretmenlerle ve hizmetlilerle daha az çatışma yaşadıkları,
- İkinci kademe öğretmenlerinin en fazla öğrencilerle, birinci kademe öğretmenlerinin ise velilerle çatışma yaşadıkları,
- Kadın öğretmenlerin diğer kadın öğretmenlerle, erkek öğretmenlerin ise müdür ve deneticilerle daha fazla çatışma yaşadıkları,
- Sözel ve sanat ders öğretmenlerinin en fazla okul müdürü ile, sayısal ders öğretmenlerinin ise en fazla öğrencilerle çatışma yaşadıkları

ortaya çıkarılmıştır. Çatışmaların kimler arasında yaşandığını ve hangi değişkenlere göre değişim gösterdiğini ortaya çıkaran bu tür çalışmalar takip edilerek, çatışma kaynaklarına gidilmesi mümkündür. Bu çalışmada çatışmaların, yönetsel sorunlar (denetim, kaynak paylaşımı vb), okul-öğrenci-veli iletişimindeki sorunlar, okulun hizmetliler tarafından yürütülen işlerindeki aksaklıklar nedeniyle yaşandığı tespit edilebilmektedir.

Yapılan çalışmalar okullarda yaşanan çatışmaların ders ve nöbet saatlerinin planlanması, okul kaynaklarının dağıtımı, eğitici çalışmalar, rehberlik ve öğrenci disiplin işleri, okul aile birliği çalışmaları gibi eğitim-öğretim etkinliklerinde yaşandığını göstermektedir. Bu durum da, okul amaçlarına ulaşma yolunda öğretmen ya da okul yöneticisine ait davranışsal tercihlerin, diğer bir öğretmen ya da yönetici tarafından uygun bulunmaması durumunda çatışmaların yaşanabileceğini göstermektedir. Okuldaki çatışma nedenlerinin çeşitliliği ve kaçınılmaz olduğu göz önüne alındığında önemli olanın, okula zarar verebilecek çatışma nedenlerini en aza indirmek ve okul gelişimini sağlayacak çatışmaları en etkili şekilde yönetmek olduğu

ortaya çıkmaktadır. Kaldı ki tüm çatışma nedenlerini ortadan kaldırmaya çalışmak ya da onları yok saymak, okul amaçlarının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini engelleyecek, gelişimin önünde bir engel oluşturacaktır.

1.1.4. Çatışma Yönetimi

Örgütlerde çatışmaların örgüt etkililiğini önemli ölçüde etkileyen bir unsur olması ve uygun süreçlerle yönetilmesinin örgütün devamlılığı açısından önemli görülmesi “çatışma yönetimi” konusunu gündeme getirmektedir.

Pek çok yönetim alanı ile ilişkisi olan çatışma yönetimi konusu, farklı değişkenler ve ilişkiler ele alınarak yapılacak olan araştırmaların güçlendirilmesine ihtiyaç duymaktadır. Çatışmaların örgüte yararı ve performansın artırılması, çatışma yönetiminde bireysel ve sosyal farklılıkların etkisi, çatışmalara bağlı olan performans düşüklüğünün nedenleri, çatışma stres ilişkisi, takım performansı ve çatışma ilişkisi, çatışma yönetiminin etkililiği gibi konularda araştırmaların yapılmış ve yapılıyor olması bu açıdan önemlidir (Posthuma, 2005, s.213-214).

Çatışma kavramına bakış açısı, çatışma yönetimine, dolayısıyla da bu sürecin nasıl işleyeceğine yön vermektedir. Klasik yönetim bilimciler çatışmaları istenmeyen bir durum olarak görmüşler ve bu kavrama yıkıcılık, bozgunculuk gibi olumsuz anlamlar yüklemişlerdir. Modern görüşler ise çatışmaları örgütlerin doğal bir parçası olarak nitelendirmiş, hatta örgütler için belirli bir düzeyde yaşanan çatışmaların –etkili yönetilmesi koşulu ile- gerekliliğinden bahsetmişlerdir (Can, 2005, s.381).

Şimşek (2007), klasik ve çağdaş yaklaşımların örgütsel çatışma ve çatışma yönetimine olan bakış açılarını karşılaştırmış, günümüzde yöneticilere düşen temel görevin klasik yaklaşımdaki gibi çatışmaları bastırmak değil; modern yaklaşımda olduğu gibi bu çatışmaların zararlarını minimize etmek, yararlarını ortaya çıkarmak olduğunu belirtmiştir. Tablo 1.3.’te bu yaklaşımların çatışmaya ve dolayısıyla çatışmaların yönetilmesine yönelik bakış açıları verilmektedir.

Tablo 1.3. Örgütsel Çatışmalara Bakış Açılıarı Bakımından Klasik ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması

Geleneksel Yaklaşım	Modern Yaklaşım
1. Çatışmalar önlenebilir.	1. Çatışmalar kaçınılmazdır.
2. Çatışmalar, yönetimdeki aksaklıklardan ve örgüt yapısının oluşturulmasındaki hatalar yüzünden çıkar.	2. Çatışmalar, çalışanların değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklardan, başka bir deyişle bireysel farklılıklardan kaynaklanır.
3. Çatışmalar, örgütün düzenli bir biçimde işlemlerini kesintiye uğratarak örgütsel verimliliği düşürür.	3. Çatışmalar, gerçekleşme yoğunluğuna ve müdahale yöntemlerine göre örgütsel verimi yükseltir ya da düşürür.
4. Yönetimin temel görevi çatışmaları ortadan kaldırmaktır.	4. Yönetimin görevi çatışmaları, örgütsel verimi arttıracak şekilde yönetmektir.
5. Örgütsel verimliliğin yüksek olması isteniyorsa, çatışmalar ortadan kaldırılmalıdır.	5. Örgütsel verimliliğin yüksek olması, çatışmaların belirli bir düzeyde yaşanmasını gerekli kılar.

Kaynak: Şimşek, Ş. (2007). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Adım Ofset Matbaacılık.s.291.

Günümüzde kurumlardaki çatışmaların yönetilmesinde cevaplanması gereken yeni bir soru ile karşı karşıya kalınmıştır. “Çatışmaları nasıl çözebilir ve ortadan kaldırmamız?” sorusunun yerini “İnsanları, çatışmalar ile ilgilenmeye-yönetmeye nasıl hazırlayabiliriz?” sorusu almıştır. Bu sorunun yanıtı, çatışma müdahalelerine yönelik yöntemleri, dolayısıyla “çatışma yönetimi” tanımını değiştirmiştir. Çatışmaların duruma göre yönetilebilmesi için tek bir yöntem ya da taktik bulunmamakla birlikte, yapılan her müdahale, çatışmaların örgüte yararlı ya da zararlı olmasına yön vermektedir. Bu nedenle çatışmaların doğasını anlamak ve çatışma yönetiminde hangi noktalara dikkat edilmesi gerektiğini bilmek önem kazanmaktadır (Mayer, 2009. s.xi).

1.1.4.1. Çatışma Yönetiminin Tanımı

Çatışma yönetimi, var olan çatışma durumunu çözebilmek için tarafların ya da bu taraflar dışındaki bir kişinin bir dizi eylemde bulunmasını gerektiren bir süreçtir. Bu eylemler çatışmaların teşhis edilip tanımlanması, nedenlerinin ortaya konulması, süreç ya da yapısal yaklaşımlardan biri veya her ikisi ile müdahale edilerek çatışma derecesine göre belirli bir yönetim stratejisinin kullanılması olarak ifade edilmektedir. Burada önemli bir nokta da çatışma yaşayan taraflarla bu durumdan etkilenenlerden, kullanılan çatışma yönetim stratejisinin etkililiğine yönelik dönüt alınmasıdır (Karip, 2010, s. 43-44).

Eren (2008, s.563) çatışma yönetimini, çatışmaların olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak ve bu konudaki sorunlara çözümler üretmek olarak tanımlamaktadır. Ayrıca çatışmaların yönetilmesinde ve çözümlenmesinde kullanılacak teknikleri ilk defa sistematik bir şekilde ortaya atan Blake, Shepard ve Mouton'un, **çatışmanın niteliğine uygun bir yöntem geliştirilmesi** üzerinde önemle durduklarını belirtmektedir. Buradan yola çıkarak çatışma yönetimini, var olan durumun tanımlanması ve belirlenen sorunlara en uygun şekilde müdahale edilmesi şeklinde tanımlamak mümkün görünmektedir. Bu nedenle çatışma yönetimine sadece "sorunların çözülmesi" olarak bakmak yanlış olacaktır. Tanımlardan anlaşılacağı üzere, çatışma yönetiminin çatışmaları bastırmak, görmezden gelmek, yetki ile insanları susturmak değil; gerektiğinde çatışmaları desteklemek ve örgüt gelişiminde bir araç olarak kullanmak olduğu ifade edilebilmektedir.

Çağdaş yönetim anlayışından doğan çatışma yönetimi kavramı, çatışmalara müdahale etmede tek bir yolun olmadığı, farklı yönetim yöntemlerinden duruma en uygun olan bir ya da birkaç yöntemin kullanılması üzerine kuruludur. Bu nedenle çağdaş yönetim anlayışından güç alan çatışma yönetiminin, durumsallık ilkesi ile yakından ilişkili olduğu ifade edilebilir.

Yöneticilerin çatışmaları yönetirken kullandığı yöntemler, örgüte uzun ya da kısa vadede yararlar sağlama amacına yönelik gerçekleştirilmektedir. Kullanılan yöntemler,

çatışma konuları ve içinde bulunulan koşullar göz önüne alınarak belirlenmelidir. Bu nedenle çatışmaların yönetilmesinde belirlenen amaçların şu anki sorunların çözümüne mi katkı sağlayacağına, yoksa gelecekte karşılaşılabilecek sorunların engellenmesine yönelik mi olacağına doğru karar vermek önem kazanmaktadır. Tablo 1.4.'te kısa ve uzun vadeli çözümler için geliştirilmiş teorilerin bazı özellikleri incelenmektedir.

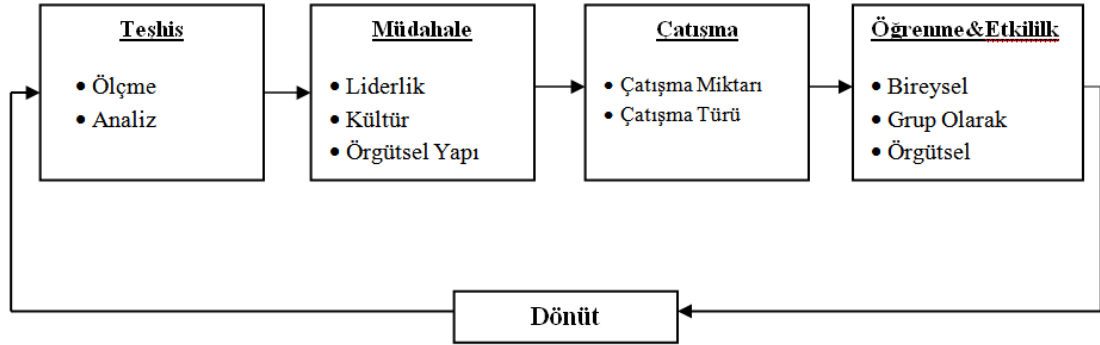
Tablo 1.4. Çatışma Yönetimindeki Yöntemlere Yönelik Uzun ve Kısa Vadeli Teorilerin Karşılaştırılması

Teorinin Özellikleri	Teorinin Zaman Tercihi	
	Kısa Vadeli	Uzun Vadeli
Odak	Bulunulan zaman ve durum için uğraşma söz konusudur.	İstenilen bir gelecek oluşturmak için çalışma söz konusudur.
Varsayımlar	İçerikteki değişkenler verilmiştir (belirlidir).	İçerikteki değişkenler zaman içinde değişebilir.
Amaç	Kısmi - optimum: Şu anki durum için en ulaşılabilir olanıdır.	Kapsamlı - optimum: Üstün başarıdır.
Öneriler	“Şu anki durumda hangi eylemler yapılmalı?” sorusuna yanıt verir.	“Hangi durumlar yaratılmalı?” sorusuna yanıt verir.
Nitelik	Pragmatist/Şu anki gerçeğe yönelik	İdealist/İleriye yönelik

Kaynak: Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. Journal of Organizational Behavior. 13. s.272.

Çatışma yönetimi kavramı, çatışmanın tanımlanmasından müdahale edildikten sonra alınan dönüte kadar olan bütün süreci kapsamakta ve süreklilik arz etmektedir. Bir döngü içinde devam edecek olan bu akış bir sistem olarak değerlendirildiğinde, alt sistemlerin, dış çevre etkilerinin ve dönüt ilmeğinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Çatışma yönetim sürecine ait bu döngü Şekil 1.1.'de gösterilmektedir.

Şekil 1. 1. Çatışma Yönetim Süreci



Kaynak: Rahim, M.A. (2002). Toward A Theory of Managing Organizational Conflict. The International Journal of Conflict Management. 13(3). 206-235.

Şekil 1.1. incelendiğinde çatışmanın yönetilmesi için öncelikle çatışma konusunun, nedenlerin, tarafların doğru tanımlanması ve teşhis edilmesi gerektiği görülmektedir. Çatışmaların altında yatan gerçek nedenlerin doğru belirlenmesi, başvurulacak yönetim yönteminin ve kullanılacak olan liderlik tarzının belirlenmesinde önemli bir adımdır. Bunun yanısıra, kullanılacak olan yöntemin kültür ve örgütsel yapıdan ayrı düşünülmemeyeceği anlaşılmaktadır. Kullanılan yöntem, çatışmanın kendisinde istenilen yönde bir değişim yaratabiliyorsa bu durum hem bireysel, hem grup olarak hem de örgütsel öğrenme açısından olumlu bir değişim olarak düşünülebilmektedir. Bu da çatışma yönetiminin amaçlarına ulaştığının bir göstergesi olarak kabul edilebilmektedir. Bu süreçte önemli olan bir nokta da alınan dönütlerdir. Çatışma yönetimi sürecinde başarı sağlanamadığına yönelik bir dönüt alınırsa, bu durum farklı yöntemlerin denemesini gerekli kılabilir. Çatışma yönetiminin başarılı olması durumunda ise, öğrenilen yeni bilgilerin farklı çatışmalara neden olabileceği, bu nedenle örgüt var oldukça çatışma yönetimi döngüsünün de devam etmesi gerektiği söylenebilmektedir.

Kurumlarda çatışma yönetim süreçleri, yönetimin diğer bileşenleri ile etkileşim halindedir. Başka bir deyişle, sergilenen bir davranış başka bir davranışın izlerini taşımaktadır. Bu duruma örnek teşkil edecek bir çalışma Rahim, Antonioni ve Psenicka (2001) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada liderin kullandığı güç türlerine yönelik çalışanların algısı, çalışanların çatışmaları ele alış biçimleri ve performansları, yapısal eşitlik modeli kullanılarak açıklanmıştır. Araştırma sonucunda karizmatik liderliğin, çalışanların problem çözme yöntemine olan yatkınlığını pozitif yönde, pazarlık yapma yönteminin kullanılmasına olan yatkınlığı ise negatif yönde etkilediği ortaya

çıkarılmıştır. Ayrıca çatışmalarda problem çözme yönteminin kullanmasının da çalışma performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Çatışma yönetiminin etkili olabilmesi, çatışma durumu için en uygun olan yöntemin seçilmesi ve doğru uygulanması ile mümkün görünmektedir. Çatışmaların örgüte ne kadar yarar sağladığı etkililiğin bir ölçütü olarak kabul edilebilse de, iş görenlerin çatışma yönetiminin nesnel olduğuna inanmaları, yöneticilerin kişiye değil konuya odaklanmaları da önemli bulunmaktadır.

1.1.4.2. Çatışma Yönetim Yöntemleri ve Eğitim Kurumlarına Yansımaları

Çatışmaların yönetilmesinde kullanılan stratejiler farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Blake, Shepard ve Moutan (1978) farklı durumlar için farklı yöntemler geliştirmişler ve bir çatışmada bu yöntemlerden birkaçının kullanılabileceğini ifade etmişlerdir. Bunları da; eğer anlaşma olmayacaksa: tarafların kabuğuna çekilmesi, yalnız bırakma, ilişkilerin en asgariye indirilmesi ve çatışma konularının bilinmiyormuş gibi davranılması olarak sınıflandırmışlardır. Anlaşmanın mümkün olduğu durumlarda ise: çatışma yaşayan tarafların yüz yüze getirilmesi ile sorun çözme yaklaşımının kullanılması, karşılıklı pazarlığa oturulması, kader birliği ve bir arada yaşama mutluluğunu dile getirme yöntemi ile tarafların yumuşatılması olarak belirtmişlerdir (Akt: Eren, 2008, s.563-565).

Whetten ve Cameron (2007, s.393) Volkema ve Bergman tarafından öne sürülen çatışma yönetim stratejilerini (zorlama, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve taviz verme) konuya verilen önem, ilişkilere verilen önem, güce bağımlılık ve durumun aciliyeti boyutlarına göre incelemişlerdir. Bu sınıflamaya göre, zorlama yöntemi kendi istediğini gerçekleştirmek, kaçınma yöntemi çatışmalarla uğraşmaktan kurtulmak, taviz verme yöntemi en kısa zamanda çatışmaları ortadan kaldırmak, uzlaşma yöntemi her iki tarafı da yarı yarıya memnun etmek, işbirliğinde ise sorunları birlikte çözmek esastır. Bu yöntemlerin bahsedilen boyutlardaki açıklamaları Tablo 1.5.'te verilmektedir.

Tablo 1.5. Çatışma Yönetimi Yöntemlerinin Bazı Boyutlarda İncelenmesi

Durumsal Değerlendirme	Çatışma Yönetim Yaklaşımları				
	Zorlama (Hükmetme)	Ödün Verme (Uyma)	Uzlaşma	İşbirliği	Kaçınma
Konuya Verilen Önem	Yüksek	Düşük	Orta	Yüksek	Düşük
İlişkilere Verilen Önem	Düşük	Yüksek	Orta	Yüksek	Düşük
Güce Bağımlılık	Yüksek	Düşük	Eşit*	Yüksek-Düşük**	Eşit*
Durumun Aciliyeti	Orta-Yüksek**	Orta-Yüksek**	Düşük	Düşük	Orta-Yüksek**

Kaynak: Whetten, D. A., Cameron, K. S. (2007). Developing Management Skills. London: Pearson Prentice Hall, s.393.

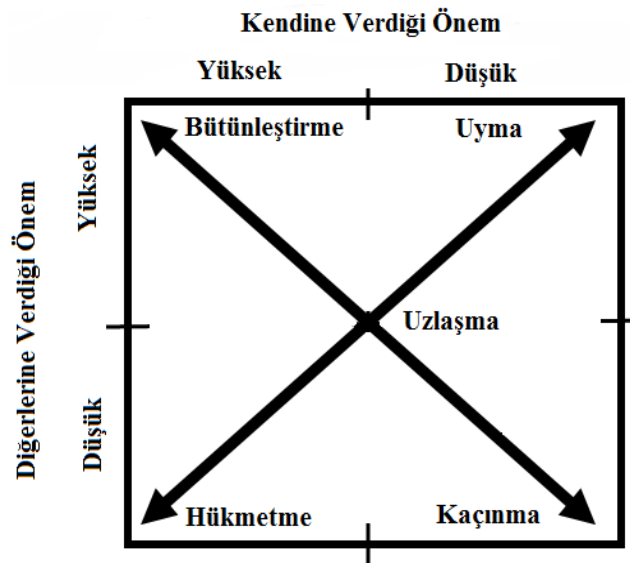
*Tüm çatışma tarafları için

** Duruma göre değişebilir.

Tablo 1.5. incelendiğinde, çatışma yöneticisinin konuya verdiği önem, ilişkilere verdiği önem, güce ya da otoriteye olan bağımlılığı ve çatışmanın çözüme kavuşmasındaki aciliyeti boyutlarında, farklı düzeylerde betimlendiği görülmektedir. Bu tablo çatışma yönetim yöntemlerinin niteliği ve hangi tür konularda kullanılabileceği hakkında ipuçları vermektedir.

Rahim ve Bonoma (1979) ise çatışma yönetim stillerini “kendisine yönelik ilgi” ve “başkalarına yönelik ilgi” boyutlarında incelemiş ve bu boyutların düzeylerine göre beş farklı çatışma yönetim tarzı ortaya çıkarmışlardır (Rahim, 2002, s.206-235). Bu çalışma kapsamında da ele alınan yöntemleri, “bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma” olarak ifade etmişlerdir. Şekil 1.2’de çatışma yönetim yöntemleri, yöneten kişinin kendine ve diğerlerine verdiği öneme göre incelenmiştir.

Şekil 1. 2. Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Kendilerine ve Diğerlerine Verilen İlgi (Önem) Doğrultusunda İncelenmesi



Kaynak: Rahim, M.A. (2002). Toward A Theory of Managing Organizational Conflict. The International Journal of Conflict Management. 13(3). 206-235.

Şekil 1.2. incelendiğinde bütünleştirme yöntemini kullanan bireylerin kendilerine ve diğerlerine verdiği önemin yüksek; uyma yöntemini kullanan bireylerin kendilerine verdiği önemin düşük, diğerlerine verdiği önemin yüksek; hükmetme yöntemini kullanan bireylerin kendilerine verdiği önemin yüksek, diğerlerine verdiği önemin düşük; kaçınma yöntemini kullanan bireylerin hem kendilerine hem de diğerlerine verdiği önemin düşük; uzlaşma yöntemini kullananların ise her iki tarafa verdikleri önemin orta derecede olduğu görülmektedir. Rahim ve Bonoma tarafından ortaya atılan bu yöntemler şu şekilde açıklanmaktadır (Rahim&Wolfe, 2000; Özkalp&Kirel, 2010; Karip, 2010):

- **Bütünleştirme**, tarafların hem kendini hem de karşı tarafı önemseme düzeyinin yüksek olduğu durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Karşılıklı fikir alışverişi ile sorun çözme stratejisine dayanmaktadır. İşbirliği içinde yürütülen bu yöntem, zaman alıcı olsa da uzun vadede örgüt için büyük yararlar sağlayabilmektedir. Bu yöntemde tarafların bir araya gelmesi, tüm kartların açık oynanması, gerçek problemin ve nedenlerinin açık açık ortaya konması ve örgüt ya da birey adına en

yararlı kararın “ortak” alınması söz konusudur. Bütünleştirme yöntemini diğer yöntemlerden ayıran en önemli özellik problem çözme sürecinin kullanılmasıdır.

- **Uzlaşma**, her iki tarafın kabul edilebilir bir anlaşmaya varmalarını içeren bir stratejidir. Bu yöntemde tarafların ortak çıkarlar doğrultusunda, bazı isteklerinden vazgeçmeleri söz konusudur. Çatışmadaki tüm tarafların ilgi ve ihtiyaçlarına önem verilmesi sonucunda ortaya çıkan bu yöntem, kazan-kazan yaklaşımını benimsemektedir. Ancak bu yöntemin etkili olabilmesi tarafların kendi isteği ile eşit derecede ödün vermelerine bağlıdır.
- **Uyma**, bireyin kendine verdiği önemin düşük, karşı tarafa verdiği önemin yüksek olduğu durumlarda kullanılan bir stratejidir. Bu yöntemde çatışmaya müdahale edecek olan kişi, çoğu zaman var olan çatışmayı sona erdirmek için karşı tarafın çıkarlarını üstün tutmaktadır. Bu durum karşı tarafın isteklerine boyun eğme, kendi istek ve ihtiyaçlarını öteleme olarak nitelendirilebilmektedir. Bu yöntem ilişkilerin bozulmamasını sağladığı gibi, bir tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını yok saydığından hem olumlu hem de olumsuz özelliklere sahiptir.
- **Kaçınma**, her iki tarafa verilen önemin düşük olduğu durumlarda kullanılan stratejidir. Bu yöntem, sorunlarla ve olumsuz durumlara karşılaşmak istememe eğilimi ile ortaya çıkabilmektedir. Bu yöntemde çekilme, konuyu önemsiz görme, sorunları görmemezlikten gelme, kayıtsız kalma davranışları söz konusudur. Bunun yanında alınacak kararların olumsuz sonuçlarına katlanmak durumunda kalmak istememe durumunda da bu yöntemin kullanıldığı görülmektedir. Ancak bu yöntemin de etkili olarak kullanılabileceği durumlar bulunmaktadır. Çatışmayı daha uygun bir zamana erteleme, taraflara kendi sorunlarını çözmek için zaman verme, her iki taraf arasında sağlıklı bir iletişimin kurulmasının imkansız olduğuna inanma, çatışma konusunun gündeme gelmesinin örgüt zararına olacağını düşünme, kaçınma yönteminin etkin olabileceği durumlardır.
- **Hükmetme**, bireyin kendisine verdiği önemin yüksek, karşı tarafa verdiği önemin düşük olduğu durumlarda izlenen stratejidir. Daha çok zorlama söz konusudur. Bu yöntemin uygulanışı genelde var olan yasal gücün kullanılarak isteklerin zorla kabul ettirilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu yöntem acil çözüme kavuşması gereken sorunlar olduğunda, tarafların problem çözme sürecine ya da uzlaşmaya

girmek istemediği durumlarda kullanılabilse de; sürekli kullanılması halinde örgütsel bağlılığı ve motivasyonu olumsuz etkileyebilmektedir.

Alanyazında, okullarda müdürler tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerine yönelik çalışmalara rastlanmaktadır. Bu çalışmalarda okul müdürlerinin çatışma yönetimine verdikleri önemin, çatışma kavramını nasıl algıladıkları ile ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Güneş (2008) tarafından yapılan yüksek lisans tezinde, okul müdürlerinin, okullarında gerginlik istemedikleri; özel okul müdürlerinin, öğretmen ihtiyaçlarına devlet okulu müdürlerinden daha fazla önem verdikleri; özel okul müdürlerinin devlet okulu müdürlerine göre öğretmenlerle çatışmaya girmek istememe düzeylerinin daha yüksek olduğu ancak yaşanan çatışmalara kayıtsız kalmadıkları ortaya çıkarılmıştır.

Karip'in (2010, s.197-226) çalışması kapsamında yürütülen kritik olay çözümlerinde, okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin sırasıyla hükmetme, uzlaştırma, bütünleştirme ve kaçınma olduğu ortaya çıkarılmıştır. Aynı çalışma kapsamında "Çatışma Yönetimi Stratejileri" ölçeğinden elde edilen sonuçlara göre ise bu yöntemlerin kullanım yoğunluğu sırasıyla bütünleştirme, uzlaşma, kaçınma ve hükmetme olarak bulunmuştur. Bu verilerden elde edilen sonuçlarla, kritik olay çözümlerinden elde edilen sonuçların farklılığı, örgütsel beklenti ve baskılara bağlanabilmektedir.

Okul yöneticilerinin kullandığı yöntemlere yönelik çalışmalarda, yöntemlerin kullanma düzeylerine yönelik farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Cebeci (2006) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin ve yöneticilerin algılarına göre yöneticilerin en fazla bütünleştirme, sonra sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve baskı kurma stilini kullandıkları ortaya çıkarılmıştır. Sertok (2006) ise öğretmen ve okul müdürlerine göre, okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetim yöntemlerinin sırasıyla bütünleştirme, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma yöntemleri olduğunu bulmuştur.

Yöntemlerin kullanılma düzeyleri, farklı değişkenler göz önüne alınarak incelendiğinde farklı sonuçlar verebilmektedir. Fırat (2010) çalışmasında, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetim yöntemlerinin sırasıyla bütünleştirme, kaçınma, hükmetme ve kaçınma yöntemleri olduğunu ortaya çıkarmış; okul türüne göre bütünleştirme yönteminin kullanılmasına yönelik anlamlı bir farklılık olduğunu saptamıştır. Buna göre fen liselerinde görev yapan yöneticilerin bütünleştirme yöntemini daha fazla kullandığını ortaya çıkarmıştır.

Kullanılan yöntemlerin etkililik düzeyine yönelik öğretmen algılarının olumlu olmasında, öğretmenlerin çatışma yönetim sürecine inanması ve katılım göstermesi önemli bir etkidir. Bu da okul müdürünün yöntemleri doğru ve çözüm getirebilecek şekilde kullanması ile mümkündür. Kaya (2010) tarafından yapılan çalışmanın bulguları, ortaöğretim okul yöneticilerinin en fazla bütünleştirme, daha sonra sırasıyla uzlaşma, kaçınma, hükmetme ve ödün verme yöntemlerini kullandığını göstermektedir. Çalışmanın bulgularına göre öğretmenler bütünleştirme yöntemini “çok etkili” bulurken, uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme yöntemlerini “az etkili” bulmaktadırlar. Bu da, etkili olamayan yöntemlerin durumlara uygun olarak seçilememesi, öğretmenlerin kişisel isteklerine fazla bağlı olmaları, okul müdürünün öğretmenleri çatışma yönetim sürecine dâhil edememesi gibi pek çok durumla açıklanabilmektedir. Donovan (1993) çalışmasında ise yüksekokul ve üniversitelerde, dekanların çatışmaları yönetmede beş yöntemden en çok hangisini kullandıklarını belirlemek amacıyla, Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri’ni dekanlara ve astlarına uygulamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, bütünleştirme ve uzlaşma yöntemlerinin arasında yüksek bir ilişki olduğu bulunmuştur. Etkililik derecesi en az olan çatışma yönetim yönteminin hükmetme, en fazla olan yöntemin bütünleştirme olduğu belirlenmiştir.

Çalışmalar okul müdürlerinin kullandığı çatışma yöntemlerine yönelik algıların, okul müdürü ile öğretmenler arasında farklılık gösterdiğini ortaya çıkarmaktadır. Şirin ve Yetim (2010) tarafından yapılan çalışmada, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetim yöntemlerine yönelik yönetici ve akademisyen algıları ortaya çıkarılmış ve karşılaştırmalar yapılmıştır. Yöneticilerin algılarına göre kullandıkları çatışma yönetim yöntemleri tümleştirme, uzlaşma, ödün

verme, kaçınma ve hükmetme olarak belirlenirken; akademisyenlere göre yöneticilerin sırasıyla tümleştirme, hükmetme, uzlaşma, kaçınma ve ödün verme yöntemlerini kullandıkları ortaya çıkarılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre farklı eğitim kurumlarında okul müdürleri tarafından kullanılan yöntemlere yönelik algılar da farklılık göstermektedir. Bu durum çatışma yöntemlerinin kullanılmasında etkili olan pek çok değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle çatışma yönetim yöntemlerinin kullanılma düzeylerine yönelik yorumlar yaparken, okulların bu konu ile ilgili değişkenlerini belirlemek ve ne şekilde etkileri olduğunu anlamak önem taşımaktadır.

1.1.4.3. Çatışma Yönetimi Yöntemlerinin Belirlenmesinde Etkili Olabilecek Faktörler

Giderek karmaşık bir hal alan örgütlerdeki çatışma yönetim yöntemlerinin seçiminde etkili olan değişkenlerin fazlalığı, hangi yöntemin ne zaman kullanılabileceğine yönelik tahminleri zorlaştırırsa da, belirli durumlarda bireylerin hangi yollara başvurduğu çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur. Bu çalışmalardan, çatışma yönetim yöntemlerinin belirlenmesinde pek çok değişkenin etkili olduğu sonucu çıkarılmaktadır.

Çatışma yönetimini ve yöntemlerin kullanılma düzeylerini etkileyen faktörler çeşitli başlıklar altında incelenmektedir. Toplumsal ve kültürel ortam, çatışma konusu ya da çatışma nedenleri, tarafların birbirine olan yaklaşımları, kişisel özellikler ve kimi zaman yanlış yargı ve algılar örgütlerdeki çatışma yönetim sürecini etkileyen unsurlardır (Karip, 2010). Çatışma yönetiminin bu tür unsurlarla ilişkisini betimlemeyi amaçlayan çalışmalara bakıldığında, yöntemlerin kullanılma düzeyinin neden kurumdan kuruma farklılık gösterdiği, neden yöntemlerin etkili olabilme düzeylerinin değişiklik gösterdiği daha iyi anlaşılmaktadır.

Türkan (2009) tıp fakültelerindeki öğretim üyelerinin çatışma çözme becerilerini ortaya çıkarmaya yönelik yaptığı çalışmada;

- Öğretim üyelerinin en fazla “çözümüne yönelik stratejileri¹” seçtiklerini,
- Erkek öğretim üyelerinin kadın öğretim üyelerine göre çatışma istememe yönünde bir tutum sergilediklerini ve “çatışma istemeyen stratejileri²” tercih ettiklerini,
- Akademik statünün artmasıyla, çatışma konusunun üstüne gitme davranışının arttığı,
- Seçilen strateji ile daha önce bu konuda eğitim almış olma arasında ilişkilerin olduğunu,
- Çatışma yönetimi ve eğitim yönetimi konularında eğitim alma ihtiyacı duyan öğretim üyelerinin daha çok “kontrollü stratejiyi³” seçtiklerini ortaya çıkarmıştır.

Kişisel faktörlerin, çatışma yönetim yöntemlerini ne şekilde etkilediğini ortaya çıkarmayı amaçlayan çalışmalar da bulunmaktadır. Bunlardan birisi Rahim, Buntzman ve White (1999) tarafından yapılan, bireylerin ahlaki gelişim düzeyleri ile çatışma yönetim yöntemleri arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan bir araştırmadır. Araştırma, üniversitelerdeki çalışan öğrencilerle yapılmış, “gelenek sonrası düzeyde”⁴ olanların bütünleştirme yöntemini hükmetme ve kaçınma yöntemlerinden daha fazla tercih ettikleri görülmüştür. “Geleneksel düzeyde”⁵ olanların bütünleştirme yöntemini “gelenek öncesi dönemde”⁶ olanlardan daha fazla kullandığı tespit edilmiştir. Uyuma yönteminin kullanılmasında ise farklı ahlaki gelişim düzeylerine göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Benzer bir şekilde Yürür (2009), yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik yaptığı bir çalışmada;

¹ Sorun üzerinde yoğunlaşma ve genelde karşılıklı yarar sağlamaya yönelik olduğundan, bütünleşme ve uzlaşma yöntemleri ile eşleştirilebilir.

² Karşı tarafı görmezden gelme ya da sadece karşı tarafın istediğinin olmasına izin vermeye yönelik olduğundan, kaçınma ve uyuma yöntemleri ile eşleştirilebilir.

³ Karşı tarafın isteklerini göz ardı ederek sadece kendi isteklerine yoğunlaşmaya yönelik olduğundan, hükmetme yöntemi ile eşleştirilebilir.

⁴ Bu düzeydeki bireylerin etik çerçevesi içinde ahlak, sosyal sözleşme, adalet gibi kavramlar yer alır. (Rahim, Buntzman ve White, 1999, s.156)

⁵ Bu düzeydeki bireyler için uyum gösterme ve sosyal beklentileri karşılama önemli görülmektedir. (Rahim, Buntzman ve White, 1999, s.156)

⁶ Bu düzeydeki bireyler eylemlerinin doğru ya da yanlış, iyi ya da kötü olduğunu bu eylemlerin sonuçları ile belirlerler. (Rahim, Buntzman ve White, 1999, s.157)

- Dışa dönüklük, açıklık ve sorumluluk özellikleri ile tümleştirme yöntemi arasında pozitif bir ilişki olduğunu,
- Açıklık ve geçimlilik özelliklerine sahip olan yöneticilerin hükmetme yöntemini tercih etmediklerini,
- Duygusal dengesizlik ve geçimlilik özellikleri ile kaçınma yöntemi arasında pozitif bir ilişki olduğunu,
- Dışa dönüklük özelliği ile ödün verme yöntemi arasında ise düşük düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu,
- Uzlaşma yöntemi ile hiçbir kişilik özelliği arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığını

saptamıştır.

Tüm kurumlarda olduğu gibi okullarda da takım çalışmaları büyük önem taşımakta, tüm kişilik özelliklerinin en etkili şekilde kullanımı amaçlanmaktadır. Ancak takımlarda kişinin rol tercihleri, eğilim gösterdiği çatışma yönetim yöntemlerinde etkili olabilmektedir. Aritzeta, Ayestaran ve Swailes (2005) tarafından yapılan bir çalışmada bireysel takım rolü tercihleri ile bireyler arası çatışma yönetim yöntemleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Takım rolleri ile bütünleştirme, hükmetme, kaçınma, uyma ve uzlaşma yöntemleri arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örnek olarak takımda engellerin üstesinden gelme kabiliyetiyle saldırgan özellikler gösterebilen “şekillendirici” ve fikirler üretebilen “bitki” özellikleri ile hükmetme yöntemi arasında pozitif bir ilişki, kaçınma yöntemi ile ise negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Benzer bir şekilde takımlarda “uygulayıcı”, “tamamlayıcı-iş bitirici” ve “takım işçisi” olma özelliği ile kaçınma yöntemi arasında pozitif; hükmetme yöntemi ile negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Takımda “koordinatörlük” ve “kaynak dedektifiği” gibi özellikler ile uzlaşma yöntemi arasında pozitif ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu da farklı kişilik özelliklerinin, çatışma yönteminin belirlenmesinde etkili olabileceğini göstermektedir.

Yöneticilerin seçecekleri çatışma yönetim yöntemleri kurumun bürokratik yapısı ve kurumsal koşullar tarafından etkilenebilmektedir. Yürür ve Soyugüzel (2010) ve Monchak (1993) tarafından yapılan bir çalışmada, yöneticilerin kullandığı

yöntemlerin, kurumsal koşullar tarafından da etkilendiği sonucuna ulaşılmaktadır. Yürür ve Soyugüzel'in (2010) kamu yöneticileri ve özel sektör yöneticilerinin seçtiği çatışma yönetim yöntemleri arasında karşılaştırmaya dayalı yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, özel sektör yöneticilerinin tümleştirme ve kaçınma tarzlarını daha çok tercih ettikleri; kamu yöneticilerinin ise hükmetme yöntemini daha fazla uyguladıkları tespit edilmiştir. Monchak (1993) ise araştırmasında ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin algılarına göre okulların bürokratik yapısı ile yöneticilerin çatışma çözme stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçları şunları göstermiştir:

- Yüksek bürokratik eğilime sahip yöneticiler, kaçınma yöntemini daha fazla kullanmaktadırlar.
- Yöneticiler, öğretmenlerden daha çok uzlaşma eğilimindedirler.
- Yöneticiler çatışmaları çözümlerlerken okulun bürokratik yapısından etkilenmekte olduklarını ifade etmektedirler.

Alanyazındaki çalışmalar, çatışma yönetim yöntemlerinin belirlenmesinde etkili olabilecek bir diğer unsurun da statü olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Brewer, Mitchell ve Weber'in (2002) yaptığı bir çalışmada, yüksek statüde olan bireylerin bütünleştirme yöntemini daha fazla kullandıkları, düşük statüde olan bireylerin daha çok kaçınma ve uyma davranışı sergiledikleri belirtilmiştir. Bu sonuçtan yola çıkarak, okul müdürlerinin bulunduğu konuma yönelik algısının, seçtiği çatışma yönetim yönteminde etkili olabileceğini söylemek mümkündür.

Sutaşır (2006) tarafından yapılan yüksek lisans tezinde, yüksek disiplinli bir örgütte çalışan personelin amirleri, astları ve aynı düzeydeki çalışma arkadaşları ile yaşadıkları çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin, bazı demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Çalışmada amirler ile olan çatışmalarda, 25-30 yaşlarındaki personelin bütünleştirme ve uzlaşma yöntemini, 25 ve altı yaşlarındaki personele göre daha çok tercih ettikleri; ön lisans ve lise mezunu olan personelin hükmetme yöntemini, eğitim seviyesi daha yüksek olanlara göre fazla kullandıkları, evli personelin bekarlara nazaran bütünleştirme ve uzlaşma

yöntemini daha fazla benimsedikleri ortaya çıkarılmıştır. Aynı seviyede olan çalışma arkadaşları ile olan çatışmaların çözümünde ise, hükmetme stiline daha fazla kullanıldığı; eğitim seviyesi düştükçe hükmetme yönteminin benimsendiği bulunmuştur. Benzer şekilde Öztay (2008) ve tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin çatışma yönetiminde kullandıkları yöntemlerin çeşitli demografik özelliklere göre ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kadın yöneticilerin ödün verme yöntemini erkek yöneticilerden daha fazla kullandıkları, diğer yöntemlerin ise cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Kullanılan yöntemlerin kıdem, yaş, seminerlere katılım oranları ile farklılaşmadığı, sadece tümleştirme yönteminin eğitim durumu ile pozitif yönde bir ilişki gösterdiği ortaya çıkarılmıştır. Öztaş ve Akın (2009) ise kullanılan çatışmaları yönetme yöntemlerinin cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir fark göstermediğini ortaya koymuşlardır.

Örgüt kültürü de çatışmaların yönetilmesinde kullanılan yöntemlerin belirlenmesinde rol oynamaktadır. Değirmenci (2008) tarafından yapılan çalışmada örgüt kültürü ile çatışma yönetme yöntemleri arasındaki ilişki incelenmiş, örgüt kültürü açısından esnek bir yapıya sahip olan örgütlerin problem çözme ve uzlaştırma yöntemlerini, statik yapıya sahip örgütlerin ise uzlaşma, yumuşatma ve kaçınma yöntemlerini kullandığı görülmüştür.

Okul müdürünün hükmetme ve kaçınma yöntemlerini kullanılması, kimi zaman kaçınılmaz olabilmektedir. Bu yöntemler, çatışmaların çok yoğun yaşandığı kurumlarda yöneticiler tarafından fazlaca tercih edilebilmektedir. Uysal (2004) yaptığı uzmanlık yeterlilik tezinde Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nda çalışanlarının yaşadığı çatışma yoğunluğu ile yönetimin kullandığı çatışma yönetme yöntemleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çatışma yoğunluğu ile kaçınma ve hükmetme yöntemleri arasında anlamlı pozitif bir ilişki, problem çözme yöntemi ile negatif bir ilişki olduğunu saptanmıştır.

Okul yöneticilerin empati yeteneği, sosyal becerileri ve duygusal zeka ile ilişkili görünen diğer niteliklere sahip olmaları, çatışma yönetim yöntemlerini belirlemelerinde etkili bir araç olarak görülmektedir. Güney (2009) yaptığı çalışmada okul

yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile uzlaşma, problem çözme, tümleştirme yöntemleri arasında pozitif, kaçınma yöntemi ile negatif bir ilişki bulmuştur. Demir (2010) ise yaptığı çalışmada, duygusal zekanın özbilinç, özdenetim ve empati boyutlarına ait özelliklere sahip olma düzeyi ile yöneticilerin çatışma yönetmedeki etkililiği arasındaki ilişkiyi belirlemiştir. Bulgulara göre özbilinç, özdenetim ve empati yeteneklerine sahip olmanın, çatışmaları yönetme başarısında etkili olduğu belirtilmiştir.

Çatışmaların yönetilmesinde seçilen yöntemlerin, kişinin niteliklerine, başka bir deyişle kişisel özelliklerine bağlı olarak değişiklik gösterdiğini ortaya koyan farklı çalışmalar da bulunmaktadır. Ergeneli, Camgöz ve Karapınar (2010) tarafından yapılan bir çalışmada yaratıcılık, eğitim, karar verme süreçlerindeki başarı gibi özyeterlilik özelliklerine sahip olma düzeyi ile seçilen yöntemler arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmada özyeterlilik düzeyi yüksek olan bireylerin en fazla tümleştirme yöntemini kullandığı, özyeterlilik düzeyi düşük olan bireylerin ise en fazla uzlaşma ve kaçınma yöntemlerini kullandığı ortaya çıkarılmıştır. Hükmetme ve uyma yöntemleri ile özyeterlilik arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Hachaturova (2010) empati kurma yeteneği, kontrol odaklı olma, kaygı düzeyi, öz değerlendirme yeteneği gibi kişilik özelliklerinin, seçilen yöntemleri etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Başka bir çalışmada Karakuş ve Çankaya (2009), ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin kişilik özellikleri ile kullandıkları çatışma yönetim yöntemleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bu araştırma sonucunda sorumluluk, değişime açıklık ve uyumluluk kişilik özellikleri ile bütünleştirme yöntemi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu; duygusal tutarlılık ve uyumluluk özellikleri ile uzlaşma yöntemi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu; değişime açıklık özelliği ile hükmetme yöntemi arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Çatışma yönetim yöntemlerinin seçilmesinde etkili olan en önemli unsurlardan biri çatışma konularıdır. Ohbuchi ve Suzuki (2003) tarafından yapılan çalışmada, örgütlerde yaşanan çatışma sorunlarının, çözüm stratejileri üzerinde etkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Özellikle etkili bir çatışma yönetiminin gereklerini bilen bir yönetici, kullanacağı yöntemi çatışma konularını da göz önünde bulundurarak belirlemelidir.

Yöntemlerin belirlenmesinde etkili olabilecek bir diğer etken de kurum nüfusudur. Güneş (2008) okullardaki öğrenci sayısı arttıkça, okul müdürlerinin çatışma yönetimlerinde yetkiyi kullanma düzeylerini arttırdıklarını, sorunun kendini ilgilendiren yönünü daha fazla takip ettiklerini bulgulamıştır.

Alanyazında yer alan tüm bu çalışmalar değerlendirildiğinde, çatışma yönetimini etkileyen unsurları okula uyarlayarak şu maddelerle özetlemek mümkün görünmektedir:

- Okul müdürlerinin çatışma kavramına bakış açısı,
- Öğretmen ve okul müdürlerinin kişilik özellikleri,
- Okuldaki zümreler, takımlar ya da etkinliklerdeki rol tercihleri,
- Çatışma yaşayan tarafların öğretmen veya yönetici olması (statü)
- Öğretmen ve yöneticilerin demografik özellikleri,
- Okul kültürü ve iklimi,
- Okulda yaşanan çatışmaların yoğunluğu,
- Okuldaki çatışma konuları ve nedenleri,
- Okuldaki öğretmen ve öğrenci sayısı.

Bunlara ek olarak, yapılan bir çalışmada okul kültürünün canlı tutulmasına, iletişimin güçlendirilmesine, okul kurallarına uyum sağlama çalışmalarına verilen önem ile okul müdürünün durumsallık yaklaşımına bakış açısı, okuldaki çatışma yönetimini etkileyen unsurlar arasında değerlendirilmektedir (Özmen ve Aküzüm, 2010).

1.1.5. Çatışmaların Etkileri

Çatışmalar genel olarak olumsuz bir anlam taşımaktaysa da, örgütlerdeki etkilerinin olumlu ya da olumsuz olması, çatışmalara olan bakış açısı ve buna bağlı olarak kullanılan çatışma yönetim yöntemleri ile ilişkilidir. Bu nedenle çatışmaların örgütteki etkilerini olumlu ve olumsuz olmak üzere iki farklı yönden incelemek gerekmektedir. Bu başlık altında çatışmaların olumlu ve olumsuz etkileri önce genel olarak tüm örgütler, sonra da okullar açısından incelenecektir.

1.1.5.1. Çatışmaların Örgütlerdeki Etkilerine Genel Bakış

Çatışmalar, kurum içi performansını olumlu ve olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Tüm kurumlarda kabul edilebilir düzeydeki çatışma, kurum içi performansının artmasını sağlamaktadır. Bir kurumda çatışmalar düşük düzeyde yaşanıyorsa, bu o kurumun değişim ve gelişimlere ayak uydurma konusunda zorluk yaşadığını göstermektedir. Yüksek düzeyde yaşanan çatışmalar da kurumu sürekli bir kaosa sürüklemekte ve kurumun sürekliliğini tehlikeye atmaktadır. Bu nedenle çatışmaların nasıl bir etki göstereceği, çatışmanın doğası ve nasıl yönetildiği ile ilgili bir durumdur (Gibson, Ivancevich ve Donnely, 1991, s. 299).

Çatışmalar etkili bir şekilde yönetilir ve kurumu tehlikeye sokmayacak bir düzeyde tutulursa, kuruma olan etkilerinin olumlu olma olasılığı çok daha fazla olacaktır. Çatışmaların kuruma olan bu olumlu etkileri şu şekilde ifade edilmektedir (Karip, 2010, s.36-38) :

- Daha iyi etkileşim ve iletişim ortamının oluşmasını sağlayabilir.
- Karşılıklı düşüncelerin dinlenmesini ve böylece psikolojik olgunluğu sağlayabilir.
- Bireylerin kendilerine ve birbirlerine olan saygılarını arttırarak kişisel gelişimi sağlayabilir.
- Kurum içi etkililik ve verimliliği artırabilir.
- Kurum içindeki sorunların farkına varılmasını sağlayabilir.
- Kurum içi değişim ve gelişimi sağlayabilir.
- Bireylerin birlikte çalışma yetilerini geliştirerek, etkili bir takım çalışması için ortam hazırlayabilir.
- Çatışmalar monotonluğu azaltarak işi daha zevkli hale getirebilir.

Baron (1990, s.1) çatışmaların, kurum içinde süreklilik arz eden sorunların fark edilmesini sağladığını, karşı fikirli bireyler arası iletişimi arttırdığını, değişim için itici bir güç olduğunu ifade etmektedir. Ancak çatışmaların örgüte olumlu etkiler sağlaması, çatışma yönetiminin başarısıyla yakından ilişkili görünmektedir.

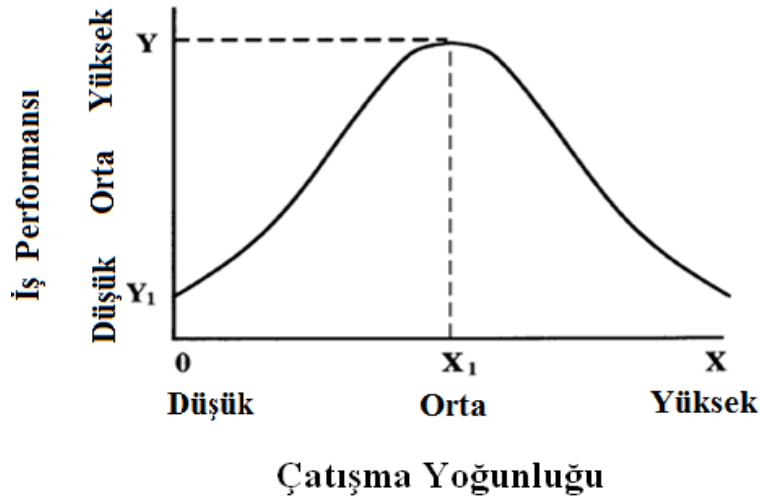
İyi yönetilmeyen çatışmaların, kuruma verdiği olumsuz etkiler ise Alexander tarafından yapılan alanyazın taramasında şu şekilde ifade edilmektedir (Lippitt, 1983'den akt. Alexander, 1995, s. 2-3):

- Enerjinin farklı yerlerde kullanılmasına ve bölünmesine neden olabilir.
- Çalışan moral ve motivasyonu düşürebilir.
- Bireysel ve grupsal kutuplaşmalara neden olabilir.
- Farklılıkları daha da çok derinleştirebilir.
- İşbirliğine yönelik eylemleri durdurabilir.
- Sorumsuz davranışların ortaya çıkmasına neden olabilir.
- Güvensiz bir ortam oluşturabilir.
- Üretimi azaltabilir.

Yaşanan çatışmaların örgüte verdiği olumlu ya da olumsuz etkiler, yaşanan çatışma yoğunluğu ve çatışma yönetim sürecinin etkililiği ile ilişkili görünmektedir. Şekil 1.3., örgütlerde düşük ve yüksek düzeyde yaşanan çatışmaların örgüt verimliliği açısından olumsuz olduğunu, orta düzeyde yaşanan çatışmaların örgüt verimliliğine önemli katkılar sağladığını belirtmektedir. Düşük düzeyde yaşanan çatışmalar, örgütte yaşanan sorunların göz ardı edildiğinin, gelişime kapalı olduğunun ve dolayısıyla düşük verimin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Yüksek düzeyde yaşanan çatışmaların verimi düşürme nedeni olarak çalışanların ve yöneticilerin çatışmalara odaklanarak örgütsel amaçları geri plana itmeleri gösterilebilir. Orta düzeyde yaşanan çatışmalar ise sorunların ortaya çıkmasını ve yeni fikirlerin gelişmesini sağladığından, örgüt verimliliğini arttırıcı bir rol üstlenmektedir. Ayrıca orta düzeyde yaşanan çatışmalar, çatışma yönetimini üstlenen kişinin hem gücünü aşmayacak hem de deneyim kazanabilecek kadar yeterli sayıda çatışma davranışı görmesinde etkili olacaktır. Adams (1989) "Ortaokullarda Çatışma, Çatışma Yönetim Stilleri ve Örgütsel Bağlılığın Algılanması" isimli araştırmasında, öğretmenlerden görüş alınmıştır. Buna göre;

- Yöneticilerin kullandığı çatışma yönetim stillerinin okuldaki çatışma düzeyini etkilediği,
- Hükmetme ve kaçınma stillerinin kullanıldığı okulların, çatışma düzeyinin en yüksek olduğu okullar olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Şekil 1. 3. Örgütte Yaşanan Çatışma Yoğunluğu ile İş Performansı Arasındaki İlişki



Kaynak: Rahim, M.A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. London: Westport, Connecticut.

Salami (2010) tarafından yapılan bir çalışmada yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin, kamu çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmada hükmetme ve kaçınma yöntemlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz yönde etkilediği; bütünleştirme, uzlaşma ve uyma yöntemlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu yönde farklılık yarattığı ortaya çıkarılmıştır. Sütü (2007) yaptığı çalışmada ise, çatışma ile iş tutumları, motivasyon ve stres ilişkisi örnek olaylarla incelenmiştir. Araştırma bulguları, belirli bir düzeye kadar yaşanan ve iyi yönetilen çatışmaların iş doyumunu artırıcı bir rol oynadığını; aksi halde iş görenin motivasyonunu düşürdüğünü, stres kaynağı olduğunu ve örgüte olan bağlılığı azalttığını göstermiştir.

Çatışmaların kurumu ne şekilde etkileyeceği, çatışmaların nasıl yönetildiği ile alakalı görünmektedir. Rahim, Magner ve Shapiro (2000), yöneticilerin kullandığı çatışma yönetim yöntemlerine yönelik algıların, çalışanların örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışanların işbirliğine dönük çatışma yönetim yöntemleri (bütünleştirme, uzlaşma ve uyma) ile hem dağıtımsal⁷, hem işlemsel⁸ ve hem de

⁷ Dağıtımsal adalet, ücret veya ödüllerin yetenek ve statüye uygun olarak dağıtımına yöneliktir (Rahim, Magner & Shapiro, 2000, s.18).

etkileşimsel⁹ adalet algı düzeyleri ile arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu da işbirliği içinde yürütülen çatışma yönetim sürecinin, örgüt çalışanları üzerinde olumlu etkiler bıraktığını göstermektedir.

1.1.5.2. Çatışmaların Eğitim Kurumlarına Etkileri

Okulda yaşanan çatışmaların kuruma olan etkilerinin olumlu ya da olumsuz olması, okul müdürünün çatışmalarda hangi yöntemleri ne şekilde kullandığı ile ilişkilidir. Çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesi okulun gelişimine katkı sağlamakta, fonksiyonel olmayan çatışmaların olumsuz etkilerini en aza indirmektedir.

Okul hayatının normal ve kaçınılmaz parçası olan çatışmalar, küçük anlaşmazlıklar şeklinde olabileceği gibi büyük huzursuzluklar yaratacak güçte de yaşanabilir. Bu çatışmaların yönetilmesinde elde edilen başarı ise okulun çatışmaları avantaja ya da dezavantaja sürüklemesi ile ölçülebilmektedir. Çatışmaların dezavantajlarının baskın olduğu okullarda, korku, güvensizlik, huzursuzluk ve savunma duyguları yoğun olarak yaşandığından, çatışmalar tüm sorunların kaynağı olarak görülür. Çatışmalardan kaçınma davranışları, kendini izole etme ya da gruplar halinde ayrışmalar şeklinde kendini gösterir. Çatışmaların avantaja çevrildiği okullarda ise okul yönetimi çatışmaları okulun kaçınılmaz ve değerli bir parçası olduğunu kabul ederek, örgütün sağlıklı olduğunun bir göstergesi şeklinde tanımlar. Onlara göre çatışmalar problem değil, çözümün bir parçasıdır (Johnson ve Johnson, 1995, s.13-14).

Alanyazın incelendiğinde çatışmaların örgütler açısından önemli olduğu ve örgüt gelişimi için kullanılabilir bir araç olduğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin çatışmalardan kaçması, örgütün o zamanki sorunlarını ötelemekten ileri gitmeyecek, daha da büyüyen örgüte zararlı olabilecek bir dereceye gelmesine neden olacaktır. Çatışmaların eğitim kurumlarına sağlayacağı yararlar Ghaffar (2009, s.213) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır:

⁸ İşlemsel adalet, formal karar verme prosedürlerinin adil olma düzeyine yöneliktir. (Rahim, Magner & Shapiro, 2000, s.18)

⁹ Etkileşimsel adalet, üst ile olan etkileşimin herkes için eşit olmasına yöneliktir. (Rahim, Magner & Shapiro, 2000, s.18)

- Problemlerin zamanında ortaya çıkmasını ve tanımlanmasını sağlar.
- İşi en önemli konular üzerinde yoğunlaştırmak üzere harekete geçirir.
- Bireyleri gerçekleri söylemeye iterek, katılımlarını artırır.
- Bireysel farklılıkların nasıl fark edileceğini ve bu farklılıklardan nasıl yarar sağlanacağını öğretir.

Özmen, Aküzüm ve Aküzüm (2011) tarafından yapılan çalışmada, okul müdürlerine göre okullarda yaşanan çatışmaların sonuçları şu şekilde ifade edilmektedir:

- Çatışmalar eksikleri saptayıcı, kurumu güçlendirici, iletişimi arttırıcı ve problemi tanımlayıcı görevler üstlenebilmektedir.
- Çatışmalar, olaylarda çözümsüzlüklere, eğitim kalitesinde düşmeye, kimi zaman taraflı ve cezalandırıcı çözümlere başvurulmasına neden olabilmektedir.
- Çatışmalar kimi zaman İl veya İlçe Milli eğitim Müdürlüklerine kadar gittiği için, gerginliklere neden olabilmektedir.

Çalışmalar, çatışmaların kurum üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerinin olduğunu, bu etkilenmenin kullanılan yöntem ve yöntemin kullanım biçimi ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Erol (2009) çalışmasında yöneticilerin kullandığı tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stilleri ile öğretmenlerin stres düzeyi arasında negatif yönde bir ilişki, hükmetme stili ile pozitif yönde bir ilişki olduğunu bulgulamıştır. Polat'ın (2008) yaptığı çalışmada ise en fazla stres yaratan stillerin hükmetme ve ödün verme olduğu, en az stres yaratan stilin kaçınma olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Kullanılan çatışma yönetim yöntemleri, örgüt içindeki farklı algıların oluşmasında da önemli rol oynamakta, çatışmaların örgüt için yararlı ya da zararlı olmasına yön vermektedir. Oluşan bu algılardan biri de çalışanların örgütteki adalet kavramına yöneliktir. Açıkgöz (2009) yaptığı yüksek lisans tezinde çatışma yönetim yöntemlerinin öğretmenlerin örgütsel adalet algısına olan etkilerini araştırmıştır. Çalışma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin tümleştirme, ödün verme, uzlaşma ve kaçınma yöntemlerini kullanma düzeyleri ile öğretmenlerin dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algıları arasında pozitif, hükmetme yöntemi ile bu adalet algılarının arasında

negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Özgan (2011) tarafından yapılan bir çalışmada, ortaöğretim kurumu öğretmenlerinin yönetici değerlendirme, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven ve kullanılan çatışma yönetim stratejilerine yönelik algıları ve bunların örgütteki davranışlar üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin, kullanılan çatışma yönetim yöntemleri, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve yönetici değerlendirme algıları arasında orta ve yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunduğu, bu değişkenlerin örgütteki davranışları etkilediği ortaya çıkarılmıştır.

Okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin uygun olmayışı örgüte zararlar verebilmektedir. Tanrıverdi (2008) tarafından yapılan çalışmada;

- Okul yöneticilerinin kullandığı tümleştirme, uzlaşma ve ödün verme yöntemleri ile örgüt iklimi alt boyutlarının moral, samimiyet, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme arasında pozitif; çözülme, engellenme ve yüksekte bakma ile negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- Hükmetme yöntemi ile çözülme, engellenme, yüksekte bakma arasında pozitif yönde bir ilişki bulunurken; moral, içe dönüklük, samimiyet, anlayış gösterme arasında negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır.
- Özellikle meslek lisesi yöneticilerinin “çatışma yönetimi” konusunda eğitime ihtiyaç duyduğu anlaşılmaktadır.

Çalışma sonuçları, uygun olmayan, adaletsiz olduğu düşünülen uygulamaların uzun vadede örgüte büyük zararlar verebileceğini göstermektedir. Okul yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemleri, öğretmenlerin okuldaki adalet ve güven algılarını etkilemekte, örgütsel bağlılıklarını şekillendirmede etkili olmaktadır.

1.1.6. Etkili Bir Çatışma Yönetiminin Gerekleri ve Eğitim Kurumlarına Yansımaları

Çatışma yönetim stratejilerinin etkili olması, uygun stratejinin seçilmesi ve doğru uygulanmasına bağlıdır. Bu nedenle de eğitim yöneticilerinin çatışma nedenlerini, çatışma içinde olan tarafları ve içinde bulunulan koşulları iyi bilmesi gerekmektedir.

Uygun stratejileri seçip bunları doğru uygulamak, çatışmaların çözülmesinde ve kurumun çatışmalardan kazanç sağlamasında etkili olacaktır. Rahim (2000, s.5), etkili çatışma yönetiminin fonksiyonel olmayan çatışmaların örgüte olan etkilerini en aza indirmek, fonksiyonel çatışmaları ise maksimum düzeye çıkarmakla mümkün olabileceğini vurgulamaktadır.

Okul müdürlerinin, okullardaki çatışmaları yönetmedeki başarısı, çatışmaların doğasını anlaması, yönetim yöntemlerine karar vermeden önce o çatışmayı her yönüyle tanımlaması, değişkenlerini belirlemesi ile ilişkili görünmektedir. Mayer (2009, s.xi) çatışmaların doğasını anlayabilmek için altı stratejik meselenin anlaşılması gerektiğine dikkat çekmektedir. Mayer'in tanımladığı altı stratejik mesele, okula ve yöneticilerin bu konuda yapması gerekenlere uyarlandığında, aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

1. Çatışmalardan kaçınmanın, okula nüfuz eden yıkıcı gücü ile yüzleşilmesi,
2. Etkili müdahale yöntemlerini teşvik eden çatışma deneyimleri oluşturabilmek için, okulda var olan çatışmalar üzerinde çalışılması,
3. Gerek öğretmenler arası gerekse öğretmen-okul yönetimi arası iletişim kanallarının dayanıklı hale getirilmesi ve yeni kanallar açılmasına yardım edilmesi,
4. Okul içinde çatışma yaşayanlara, güç kullanımı ve kullanılan güce karşılık verme konularına yönelik yardımlarda bulunulması,
5. Okulda yaşanması kaçınılmaz olan çatışmaların yol açtığı tartışma ortamlarının ve anlaşmaların ne kadar yararları olduğunun anlaşılması,
6. Optimum düzeydeki çatışmaların devam etmesini sağlayan destek sisteminin geliştirilmesi

Dana (2000, s.6-8) çatışmalara müdahale yöntemlerine karar vermeden önce tanımlanması gereken değişkenleri şu şekilde belirtmektedir:

- Tarafların birbirine bağımlı olma durumu
- Çıkar gruplarının sayısı
- Çatışma konusunun çözümünden etkilenecek kişiler
- Arabulucu otorite
- Çatışma çözümünün aciliyet durumu
- İletişim kanalları

Dana'nın tanımladığı bu değişkenler düşünüldüğünde okul müdürlerinin, çatışma yönetim yöntemlerine karar vermeden önce, aşağıda belirtilen noktaları göz önünde bulundurmaları önemli görünmektedir:

- ✓ Okulda yaşanan çatışmalarda tarafların kimler olduğunun ortaya konulması ve konunun tanımlanması çatışma yönetim sürecinin önemli bir noktasıdır.
- ✓ Okullarda yaşanan çatışmalar, tarafların birbirine bağlı olma durumlarında da ortaya çıkabilmektedir. Dersliklerin kullanımı, ders gün ve saatlerin paylaşımı, okulun demirbaşı olarak kabul edilen araç-gereçlerin kullanımı, öğretmenlere ait nöbet saatlerinin belirlenmesi gibi konular, görevlerin yerine getirilmesini birbirine bağımlı hale getirmektedir. Bu da çatışma konularının, çalışanlar arası görev bağımlılığı ile ne kadar ilişkili olduğunu iyi tanımlamaya zorlamaktadır.
- ✓ Okul içinde çatışma yaşayan tarafların sayısı da nasıl bir yöntem kullanılması gerektiğine yönelik ipuçları verebilmektedir.
- ✓ Yaşanan çatışmaların çözümü için alınan kararlardan kimlerin etkileneceği önemli bir konudur. Yaşanan çatışmaların konusuna göre, alınan bu kararlardan öğretmen ve yöneticiler dışında çalışan diğer personel, öğrenciler, veliler ve hatta okulun çevresi de etkilenebilmektedir. Bu nedenle okul müdürleri alınan kararlardan etkilenecek olan bireyleri göz ardı etmemeli, farklı sorunlara yol açmayacak önlemler geliştirebilmelidir.
- ✓ Okul müdürü kendisinin dahil olduğu çatışmalarda da mümkün olduğunca objektif davranabilmelidir. Çatışma yönetim yöntemlerine karar verirken, kişilere değil, konuya odaklanması, sorunları kişiselleştirmeden okulun yararına olacak şekilde yönetilmesi en önemli noktalardan biridir.
- ✓ Çatışma konusunun ne zaman çözülmesi gerektiğinin bilinmesi de, kullanılacak yönetim yönteminin seçilmesinde önemli görülmektedir. İvedilikle çözülmesi gereken çatışmalarda kullanılan yöntemlerle, belirli bir süreye kadar çözülmesi gereken çatışmaların yönetiminde kullanılan yöntemlerin farklılaşması doğal karşılanmalıdır.
- ✓ Çatışma yönetiminde en önemli unsurlardan biri de, tarafların ve alınan kararlardan etkilenecek olan bireylerin bu sürece dahil edilmesidir. Bunun da etkili bir iletişim süreci ile olabileceği açıktır. Bu nedenle okulun tüm yönetim süreçlerinde olduğu gibi çatışma yönetiminde de açık iletişim kanallarının bulunması önemli görünmektedir.

Çatışmaların olumsuz yönlerini en aza indirmek ve bu durumu örgüt açısından avantaja çevirebilmek **duruma en uygun olan yöntemin** seçilebilmesine bağlıdır. Tablo 1.6.'da hangi yöntemin hangi durumlarda uygun olabileceği belirtilmiştir. Bu tablodan anlaşılacağı üzere en iyi ya da en kötü yöntem yoktur. Duruma uygun olan ya da olmayan yöntem vardır.

Tablo 1.6. Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Uygun Olduğu ve Olmadığı Durumlar

	Yöntemin Uygun Olduğu Durumlar	Yöntemin Uygun Olmadığı Durumlar
Bütünleştirme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu karmaşık bir yapıda 2. Daha iyi bir çözüm için farklı görüşlerin sentezi gerekli 3. Başarılı bir uygulama için karşı tarafın katkısına ihtiyaç var 4. Problemin çözümü için yeterli zaman var 5. Bir taraf problemi tek başına çözemez 6. Ortak bir problemin çözülmesi için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç var 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problem basit 2. Çatışmanın acilen çözülmesi gerekli 3. Taraflardan biri sonuçlarla pek ilgilenmiyor 4. Taraflardan biri problem çözme becerilerine sahip değil
Uyma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taraflardan biri kendisini yanlış olduğunu kabul ediyor 2. Konu karşı taraf için çok daha önemli 3. Bir taraf bazı şeylerden vazgeçmeye razı 4. Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf 5. İlişkilerin kopmaması çok önemli 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu çatışmaya müdahale edecek olan kişi için çok önemli 2. Çatışmaya müdahale edecek kişi haklı olduğuna inanıyor 3. Karşı taraf haksız
Hükmetme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konunun hemen çözülmesi gerek 2. Hoşa gitmeyen ve kimsenin istemediği bir kararın uygulanması zorunlu 3. Astlarla baş edebilmek için zorunlu 4. Alınacak farklı bir karar kuruma zarar getirecek ve mali yük olacak 5. Astlar alınacak karar için yeterli bilgiye sahip değil 6. Konu yöneten kişi için çok önemli 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu karmaşık 2. Her iki taraf eşit güce sahip 3. Acele karara ihtiyaç yok, yeteri kadar zaman var 4. Astlar yüksek düzeyde yeterliliğe sahip
Kaçınma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu önemsiz ve basit 2. Tarafların karşı karşıya gelmesi yarardan çok zarar getirecek 3. Durulma için zamana ihtiyaç var 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konu önemli 2. Taraflar geri adım atmaya ve sorunu kapatmaya isteksiz ve çözüm şart 3. Acilen çözüm gerekli
Uzlaşma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tarafların amaçları eşit derecede önemli 2. Her iki taraf eşit ölçüde güçlü 3. Bütünleştirme ve hükmetme yöntemleri başarısız 4. Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm gerekiyor 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bir taraf diğerinden daha güçlü 2. Sorun ancak problem çözme yaklaşımı ile çözülebilecek nitelikte ve karmaşık

Kaynak: Rahim, M. A. (2002). Toward A Theory of Managing Organizational Conflict. The International Journal of Conflict Management. 13(3). 206-235.

Okul yöneticileri yaşanan çatışmaları etkili bir şekilde yönetebilmek ve çatışmaları örgütün yararına kullanabilmek için, bazı kriterleri göz önünde bulundurmalı, seçeceği çatışma yönetim yöntemini bu kriterleri dikkate alarak uygulamalıdır. Rahim'in (2002, s.209), etkili bir çatışma yönetimi için önemli gördüğü kriterleri şu şekilde açıklamak mümkündür:

1. Çatışma yönetim yöntemlerinin örgütsel öğrenmeyi geliştirecek biçimde düzenlenmesi önemli bir noktadır. Seçilen yöntemlerin önemli ve yenilikçi fikirleri geliştirici olması, sorunların doğru anlaşılması ve uygun müdahalenin yapılması açısından önemli görülmektedir.
2. Çatışma yönetim yöntemleri mümkün olduğunda tüm paydaşların beklenti ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir. Kaldı ki bu sürecin etkili olmasında paydaş memnuniyeti önem taşımaktadır.
3. Yönetim süreçlerinin en önemli bileşenlerinden biri olan "etik", çatışma yönetim yöntemlerinin belirlenmesinde de dikkat edilmesi gereken hususlardandır.

Yöneticilerin çatışmaları yönetirken nelere dikkat etmeleri gerektiğine yönelik önemli noktalardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır. Buna göre yöneticiler (Deutsch, 2005'den Akt: Ghaffar, 2009, s.220):

- Her iki tarafın çatışma konusunu görüşebileceği bir çalışma ortamı oluşturmalıdır.
- Taraflar arasında işbirlikçi ve problem çözmeye dayalı bir tutum oluşturmalıdır.
- Problemin çözümüne yönelik yaratıcı bir karar verme süreci ve grubu oluşturmalıdır.
- Çatışma konusu ve problem hakkında sağlam ve güvenilir bilgiler toplamalıdır.

Johnson ve Johnson (1995, s.37-46) okullarda çatışmaların etkili yönetilebilmesi için çeşitli öneriler ve sahip olunması gereken becerilere yönelik önemli ipuçları vermektedirler. Bunlar Tablo 1.7'de sunulmaktadır.

Tablo 1.7. Okullarda Etkili Çatışma Yönetimi İçin Öneriler

Öneri 1. Çatışmaları görmezden gelmeyin.	Çatışmalardan kaçınılmamalıdır. Çatışmalardan kaçınmak sorunu daha büyüteceği gibi, örgüt içinde uzun vadeli ilişkilerin kurulamamasına neden olmaktadır. Çatışmalarda kaçınma, ancak ulaşılmaması gereken amacın ertelenebilecek ya da vazgeçilebilecek nitelikte olduğu zamanlarda, çatışma tarafları ile uzun vadeli ilişkiler kurulmasına gerek olmadığı ya da çatışmanın çözüme ulaşma aşamasında örgüte zarar vereceği düşünüldüğünde gerçekleştirilebilir.
Öneri 2. Kazan-kaybet yöntemini kullanmayın.	Mümkün olduğunca kazan-kaybet yöntemi uygulanmamalıdır. Örgüt içinde biri kazanırken diğerinin kaybetmesi, ilişkileri bozacak ve birlikte etkili bir şekilde çalışmaya direnç oluşmasına neden olacaktır.
Öneri 3. Yumuşatma yolunu deneyin.	Tarafları yumuşatma yolları denenmelidir. Ancak yumuşatmanın ancak karşılıklı olduğunda işe yarayacağı unutulmamalıdır.
Öneri 4. Problem çözme tekniğini kullanın.	Mümkün olduğunca problem çözme yöntemi kullanılmalıdır. Ulaşılmaması istenen amaç ve örgüt içi ilişkilerin sağlam tutulması önemli ve gerekli ise problem çözme yöntemi en uygun yoldur. Bunun için yöneticiler plan, davranış ve düşüncelerinde açık olmalı; diğer bireyleri de bu şekilde davranmaya teşvik edebilmelidirler. Bu yöntem için: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Yöneticilerin etkili konuşması ve gerektiğinde sessizliğini koruyabilmesi, ✓ Vur-kaç yönteminden uzak durması, kendi düşüncelerini dinlettiği gibi başkalarının düşüncelerini de dinlemesi, ✓ Kişiye değil problemin kendisine odaklanması, ✓ Kendi duygularını kontrol altına alması, ✓ Çatışmanın tamamı için problem çözme yönteminin ağır geldiği durumlarda, sorunu parçalara ayırıp bu yöntemin her bir parça için ayrı ayrı uygulaması, ✓ Taraflara güven duyması ve bunu hissettirmesi önemli görülmektedir.
Öneri 5. Uzlaşma yolunu kullanın.	Problem çözme yönteminin kullanılması için yeterli zaman yoksa, buna rağmen her iki tarafın da amacı önemli ise ve ilişkilerin sağlam tutulması gerekiyorsa, uzlaşma yoluna gidilmelidir. Uzlaşma “yarım ekmek hiç yoktan iyidir” anlayışına dayanmaktadır. İvedilikle bir çözüm bulunması gereken durumlarda, her iki tarafın amaçlarının bir kısmından vazgeçmesi için istekli olması, uzlaşmanın genel şartıdır.
Öneri 6. Mizah yeteneğinizi devreye sokun.	Mizah yeteneği kullanılmalıdır. Gülmenin sadece psikolojik değil, fiziksel sağlığı olumlu yönde etkilediği unutulmamalıdır. Çatışmaların çözüme kavuşması, tarafların gülmesi ile daha da kolaylaşacaktır.

Kaynak: Johnson, D.W., Johnson, R.T. (1995). Reducing School Violence Through Conflict Resolution. USA:Association for Supervision & Curriculum Development. s.37-46.’dan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Şahin (2007) tarafından yapılan yüksek lisans tezinde de kişiler arası iletişim becerilerinin, çatışma yönetimi başarısını yordayan önemli bir değişken olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu da örgüt içi iletişimin ve yöneticilerde bulunması gereken iletişim becerilerinin, çatışma yönetiminde ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Özmen ve Aküzüm'ün (2010) çalışmasında, çatışmaların daha iyi yönetilebilmesi için neler yapılması gerektiğine yönelik yönetici görüşlerinin, çatışma konusunu iyi anlama, çatışma yönetimine yönelik planlama yapma, moral ve motivasyonu düşürmeme, çatışma taraflarına adaletli davranma, empati kurma, gerekli durumlarda çatışmalara son vermede mevzuatı kullanma temalarında yoğunlaştığı sonucuna ulaşmışlardır.

Her biri birer sosyal sistem olan okullarda, çatışmaların çözüme kavuşturulamaması ve zararlı etkilerinin belirmeye başlaması, tüm paydaşları olumsuz etkileyebilmektedir. Topluma her yönden nitelikli insan kazandırma amacı güden eğitim kurumlarında, amaçların gerçekleştirilememesi de toplum için önemli bir tehlike unsurudur. Bu anlamda iyi yönetilemeyen çatışmaların getirebileceği olumsuz etkilerin farkında olunmalı, çatışmaların ortadan kaldırılamayacağı; ancak iyi yönetildiğinde kuruma önemli katkılar sağlayabileceği yöneticiler tarafından unutulmamalıdır.

Tekrar belirtmek gerekirse çatışmalar, tamamen insan unsuru ile ilişkili olan sosyal kurumlarda yaşanması normal, hatta gerekli bir durumdur. Önemli olan yaşanan bu çatışmaların, çatışmaları yöneten kişinin kişisel istekleri ile değil; kurum yararı adına uygun yöntemlerle çözüme kavuşturmak ve kurumun geliştirilmesinde bir fırsat olarak değerlendirebilmektir. Olumsuz gibi görünen bu olguyu tersine çevirebilmek, adil, objektif, akılcı ve kurumun yararının gözetildiği, durumsallık ilkesinin göz önünde bulundurulduğu bir çatışma yönetim sürecine bağlıdır.

1.2. PROBLEM DURUMU

İnsan etkileşiminin ve iletişiminin yoğun olarak gerçekleştiği eğitim kurumlarında, bireyler arası çatışmaların yaşanması doğal görünmektedir. Açık sistemler olan eğitim kurumlarının diğer toplumsal sistemlerden etkilendiği de göz önüne alınacak olursa, çatışmaların kaçınılmaz olduğu daha iyi anlaşılabilir. Bu nedenle okul yöneticileri, çatışmalara her an hazır olmalı, okullardaki ufak sürtüşmelerin bile beklenmedik çatışmalara kadar gidebileceğini bilmelidir.

Sosyal sistemler olan okullarda, çatışmaların zararlı etkilerinin belirmeye başlaması, tüm paydaşları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Topluma her yönden nitelikli insan kazandırma amacı güden eğitim kurumlarında amaçların gerçekleştirilememesi, toplum geleceği için büyük bir tehlike unsuru olabilmektedir. Bu nedenle iyi yönetilemeyen çatışmaların neden olabileceği olumsuz etkilerin bilincinde olmak büyük önem taşımaktadır. Bunun yanında çatışmaların tamamen ortadan kaldırılamayacağını, iyi yönetildiğinde kuruma önemli katkılar sağlayabileceğini bilmek önem taşımaktadır.

Günümüzde okul yönetimi kavramı yerini okul liderliği kavramına bırakmıştır. Bu nedenle gerek toplumun gerekse başta öğretmenler olmak üzere okulda çalışan personelin, yöneticilerden beklentileri de değişime uğramıştır. Bu beklentilerden biri de okul içinde yaşanan çatışmaların en etkili şekilde yönetilmesi, bu süreçte de adaletin sağlanabilmesidir. Çatışmaların iyi yönetilememesi çatışma taraflarına, daha kötüsü öğrencilere ve okula büyük zararlar gelmesine neden olabilecektir. Ülkenin en önemli sistemlerinden olan okulların bu şekilde zarar görmesi, okullardaki iş doyumunun, işe dönük öğretmen çabalarının ve eğitim kalitesinin azalmasına kadar gidebilecektir. Bu nedenle okullarda “çatışma yönetimi” süreci, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

Çatışmaları kabullenmeyen ve bunları sürekli bastıran bir okul yönetimi, sorunları ortadan kaldırdığını düşünse de, baş edilemeyecek kadar büyümelerine neden olabilmektedir. Bu nedenle çatışmaların çoğu zaman yok sayılması, sonradan daha büyük bir şekilde ortaya çıkmalarına neden olmaktan öteye gidememektedir.

Çözülmeyen sorunlar da örgüt üyelerinin motivasyonlarını, eğitim-öğretimin niteliğini, okuldaki sosyal ilişkileri olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle çatışmaların farklı fikirlerin ortaya çıkmasında, bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesinde, örgütsel gelişimin sağlanmasında önemli bir fırsat olarak düşünülmesi ve bu yönde davranış sergilenmesi önemli bulunmaktadır.

Çatışma yönetimi stratejilerinin çatışmaları çözüme ulaştırma başarısı, duruma uygun stratejinin seçilmesi ve doğru uygulanmasına bağlı görünmektedir. Bu nedenle de eğitim yöneticilerinin çatışma nedenlerini, tarafları ve içinde bulunulan koşulları iyi bilmesi önem taşımaktadır. Uygun stratejilerin seçilmesi ve bunların doğru uygulanması, çatışmaların “fonksiyonel” olmasında (kuruma yarar sağlamasında) önemli bir rol üstlenmektedir.

Okul yöneticileri tüm iş hayatları boyunca kendileri ile öğretmenler arasında, öğretmenler arasında veya öğretmenlerin öğrenci ve öğrenci velileri arasında yaşadıkları çatışmalarla meşgul olabilmektedirler. Bu nedenle okul yönetimince kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin başarısı, çatışmalara çözüm yolları getirebilmeye yönelik öğretmen algıları ile yakından ilişkili görünmektedir. Kaldı ki kullanılan yöntemlerin işlevselliğine ve adil olduğuna inanmayan öğretmenlerdeki moral ve motivasyon düşüklüğü, eğitim ve öğretim etkinliklerinin niteliğini düşürebilmektedir. Bununla beraber çözüme kavuşmayan çatışmalar nedeniyle öğretmen performansının olumsuz etkilenebileceği düşünülmektedir. Bu durum gerek öğretmenler arası gerekse okul yöneticisi ile öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların çözümünde, okul yöneticisinin kullandığı yöntemlerin adil, nesnel ve işlevsel olması gerektiğine yönelik düşünceler oluşturmaktadır.

Okul müdürlerinin çatışmalarda hangi yöntem(ler)i kullandıklarına ve bu yöntemlerin ne kadar etkili olduğuna yönelik öğretmen algıları, okul müdürlerinin çatışma yönetimindeki başarıları hakkında önemli ipuçları sağlayabilmektedir. Ayrıca çatışma tarafları kim olursa olsun, ne kadar adil ve akılcı bir yol izlendiğine yönelik öğretmen düşünceleri de, etkili bir çatışma yönetim süreci için yapılması gerekenler konusunda bilgi verebilmektedir. Bu nedenle çatışma yönetim yöntemlerinin kullanılma düzeyleri

ve bu yöntemlerin ne kadar işlevsel olduğuna yönelik öğretmen algıları, okul müdürlerinin yapması ve dikkat etmesi gereken konulara vurgu yapabilmektedir.

Alanyazında okullarda yaşanan çatışmaların yönetiminde, okul yöneticileri tarafından hangi yöntemlerin kullanıldığına yönelik pek çok çalışmaya rastlanmaktadır. Ancak öğretmenler arası çatışmalar ile öğretmen-yönetici arasında yaşanan çatışmalarda kullanılan yöntemlere ve bu yöntemlerin başarıya ulaşma düzeylerine yönelik karşılaştırmalı bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu çalışmada ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin, öğretmenler arası çatışmalar ile kendisinin öğretmenlerle yaşadığı çatışmalarda kullandıkları yöntemler ve bu yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeylerine yönelik öğretmen algıları belirlenmiştir. Okul müdürünün çatışma yaşayan taraflardan biri olduğu ve olmadığı bu iki çatışma türünde kullandığı yöntemlere ve yöntemlerin çatışmaları çözme düzeylerine yönelik öğretmen algıları karşılaştırılmış, aralarında bir farklılık olup olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca yapılan çalışmalar okullardaki çatışmaların yoğun olarak ders araç gereçlerinin ve dersliklerin sağlanması, paylaşılması, ders saatlerinin planlanması, nöbet işleri, rehberlik ve öğrenci disiplin işleri, eğitici çalışmalar konularında yaşandığını göstermektedir (Karip, 2010; Girgiç, 2005; Özmen ve Aküzüm, 2010). Dolayısıyla bu konulardaki çatışmaların yönetilmesinde kullanılan yöntemler ve yöntemlerin sorunlara çözüm getirmesindeki başarısına yönelik öğretmen algılarının ortaya çıkarılması önemli görülmektedir.

Okullarda yaşanan çatışmalar karşısında, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemleri ve bu yöntemlerinin başarılı bir şekilde kullanılıp olumlu sonuçlar sağlaması, öğretmenlerin motivasyonu ve başarısı üzerinde önemli etkilere sahip görünmektedir. Ayrıca okul müdürünün dahil olduğu ve olmadığı çatışmalarda hangi yöntemlerin kullanıldığına yönelik öğretmen algılarının, okuldaki adalet algısı ve kurumsal bağlılığı etkilediği göz önüne alındığında, “çatışma yönetimi” sürecinin okullarda nasıl işlediği konusu eğitim yönetimi alanında çalışılmaya değer bir sorun olarak saptanmıştır.

Bu doğrultuda çalışmanın amacı;

- a. Öğretmenler arasında yaşanan çatışmalar ile yönetici-öğretmen arasında yaşanan çatışmaların yönetilmesinde kullanılan yöntemlere ve bu yöntemlerin çatışmaları çözümedeki başarısına yönelik öğretmen algılarını ortaya çıkarmak,
- b. Okul türü ve öğretmen sayılarının, kullanılan yöntemlere ve çözüm getirme düzeylerine ilişkin algıları etkileyip etkilemediğini belirlemek,
- c. Bu konulara yönelik öğretmen algılarının, çatışmaların öğretmenler arası ve yönetici-öğretmen arasında yaşanmış olmasına göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmaktır.

1.3. PROBLEM CÜMLESİ VE ALT PROBLEMLER

Belirtilen amaçlar çerçevesinde, çalışmanın problem cümlesi ve alt problemleri şunlardır:

Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerine ve yöntemlerin çözüm getirme düzeylerine ilişkin öğretmen algıları, çatışmaların “öğretmenler arasında” ve “yönetici-öğretmen arasında” yaşanmış olmasına göre farklılık göstermekte midir?

Problem cümlesine ait alt problemler Tablo 1.8. 'de sunulmaktadır.

Tablo 1.8. Alt Problemler

Öğretmenler Arası Çatışmaların Yönetilmesine Yönelik Alt Problemler	Yönetici – Öğretmen Arasındaki Çatışmaların Yönetilmesine Yönelik Alt Problemler
1. Öğretmenlere göre yöneticilerin, bütünleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme yöntemlerini kullanma düzeyleri nedir?	4. Öğretmenlere göre yöneticilerin, bütünleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme yöntemlerini kullanma düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlere göre yöneticilerin, kullandıkları yöntemlerin, çatışmalara çözüm getirme düzeyleri nedir?	5. Öğretmenlere göre yöneticilerin, kullandıkları yöntemlerin, çatışmalara çözüm getirme düzeyleri nedir?
3. Yöneticilerin başvurdukları yöntemlerin 3.1. Kullanım düzeyleri okul türüne göre, 3.2. Çatışmalara çözüm getirme düzeyleri okul türüne göre, 3.3. Kullanım düzeyleri okuldaki öğretmen sayısına göre, 3.4. Çatışmalara çözüm getirme düzeyleri öğretmen sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?	6. Yöneticilerin başvurdukları yöntemlerin 6.1. Kullanım düzeyleri okul türüne göre, 6.2. Çatışmalara çözüm getirme düzeyleri okul türüne göre, 6.3. Kullanım düzeyleri okuldaki öğretmen sayısına göre, 6.4. Çatışmalara çözüm getirme düzeyleri öğretmen sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
Öğretmenler Arası Çatışmalar ile Yönetici Öğretmen Arası Çatışmaların Karşılaştırılmasına Yönelik Alt Problemler	
7. Yöneticilerin bütünleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme yöntemlerini kullanma düzeyine yönelik öğretmen algıları, çatışmaların <u>öğretmenler arası</u> ve <u>öğretmen yönetici arasında</u> olmasına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?	
8. Yöneticilerin kullandıkları bütünleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme yöntemlerinin, çatışmalara çözüm getirme düzeylerine ilişkin öğretmen algıları, çatışmaların <u>öğretmenler arası</u> ve <u>öğretmen-yönetici arasında</u> olmasına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?	

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu çalışma, öğretmenler arası ve öğretmen-yönetici arası çatışmalarda kullanılan yönetim stratejilerinin duruma uygun olarak seçilip seçilmediğini belirlemeye yardımcı olacak öğretmen algılarını, karşılaştırmalı bir bakış açısıyla değerlendirmesi açısından önemli bulunmaktadır. Çalışmanın hem uygulamaya yönelik hem de teorik açıdan önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışma uygulamaya yönelik olarak şu açılardan önemli görülmektedir:

- Çalışma, çatışma yönetimi konusunda öğretmenlerin sorunları ve beklentileri hakkında ipuçları verir nitelikte sonuçlar çıkardığından, uygulamacıların bu beklentileri karşılayacak girişimlerde bulunmalarında yol gösterici olabilir.
- Elde edilen bulgular, okul müdürlerinin bu konudaki sorunlara ve eksikliklere yönelik bakış açılarını geliştirebilir.
- Çatışma yönetimi konusunda okul müdürlerine verilen hizmet içi eğitimlerde, hangi noktalar üzerinde durulması gerektiğine yardımcı olabilir.
- Çalışma okul yöneticilerine çatışmaların yok edilmesi gereken bir olgu değil, etkili bir çatışma yönetim süreciyle örgütü değişim ve gelişime itecek bir güç olduğunu gösterebilir.

Çalışmanın teorik olarak;

- Okul yöneticilerinin taraf olduğu ve olmadığı çatışmalarda seçtiği yönetim yöntemlerinin ve çatışmalara çözüm getirmedeki başarısının, farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarıcı olması,
- “En iyi çatışma yönetim yöntemi yoktur, duruma en uygun çatışma yönetim yöntemi vardır” görüşüne, dolayısıyla durumsallık ilkesine vurgu yapmış olması

bakımından önemli görülmektedir.

1.5. SINIRLILIKLAR

1. Çalışma 2010-2011 öğretim yılının 2. döneminde, Uşak merkezde bulunan ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerle sınırlıdır.
2. Araştırma, öğretmenler arası ve yönetici-öğretmen arasında gerçekleşen çatışmalarda kullanılan yöntemlerin ve çatışmaları çözme düzeylerinin karşılaştırılması ile sınırlıdır.
3. Araştırma, öğretmenler arası ile yönetici – öğretmen arasında geçen, plan ve programların yapılması, derslik, araç- gereç ve diğer kaynaklara yönelik paylaşımların gerçekleştirilmesi, nöbet işleri, düzenlenen etkinliklerdeki görev dağılımları, rehberlik ve öğrenci disiplin işleri gibi “eğitim öğretim işleri” ile ilgili konulardaki çatışmalarla sınırlıdır.
4. Araştırma aynı okulda aynı yönetici ile en az iki yıl çalışan öğretmenlerle sınırlıdır.

1.6. TANIMLAR

Yönetici: Uşak ilindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri

Çatışma Yönetim Yöntemleri: Çalışmada Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği'nde ele alınan “bütünleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme” yöntemleri

Bütünleştirme: Sorunların karşılıklı çözümü ile gerçekleşen, problem çözme süreçlerine dayalı, tarafların problem çözme süreçlerine tam katılımı ile yürütülen çatışma yönetim yöntemi

Uzlaşma: Karşılıklı ödün vermeye ve bu şekilde orta bir yol bulmaya dayalı çatışma yönetim yöntemi

Uyma: Karşı tarafın isteklerine boyun eğmeye, kendi istek ve ihtiyaçlarını ötelemeye dayalı çatışma yönetim yöntemi

Kaçınma: Geri çekilme, sorunları görmemezlikten gelme, kayıtsız kalma ya da çatışmaları yok sayma davranışlarına dayalı çatışma yönetim yöntemi

Hükmetme: Otoritenin kullanılarak, isteklerin zorla kabul ettirilmesine dayalı çatışma yönetim yöntemi

BÖLÜM II

YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Genel tarama modeli, evren hakkında bir yargıya varabilmek için, evren ya da evrenden elde edilen bir örneklem üzerinde yapılan tarama çalışmaları olarak ifade edilmektedir. Genel tarama modeli ile tekil ya da ilişkisel taramalar yapılabilmektedir. Kimi çalışmalarda her iki tarama modeli de kullanılabilir. Tekil tarama modeli, değişkenlerin tür ya da miktar olarak betimlenmesini; ilişkisel tarama modeli ise iki ya da daha fazla değişken arasında birlikte değişim varlığının ortaya çıkarılmasını ifade etmektedir (Karasar, 2007).

Araştırmada ortaöğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma ve kullanılan yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeylerine yönelik öğretmen algılarını ortaya çıkarmak için, genel tarama modellerinden “tekil tarama modeli” kullanılmıştır. Okul müdürlerinin kullandığı yöntemlere ve bu yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeylerine yönelik öğretmen algıları ile okul türü ve okuldaki öğretmen sayısı arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için ise yine genel tarama modellerinden “ilişkisel tarama modeli” kullanılmıştır.

2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu çalışma, Uşak merkez ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerle yürütülmüştür. Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden alınan kayıtlara göre, 2010-2011 öğretim yılının 2. döneminde Uşak ili merkezinde bulunan 19 ortaöğretim kurumunda görev yapmakta olan 751 öğretmen, araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma örnekleme ise %95’lik güven düzeyinde ($\alpha=0,05$), $H=+ - 0,05$ örnekleme hatasıyla, $p=0,5$ ve $q=0,5$ oranlarında, Cochran formülü ile hesaplanmıştır (Balcı, 2005, s.95):

Şekil 2.1. Örneklem Sayısının Hesaplanması

$$n = \frac{t^2 \cdot (PQ) / d^2}{1 + (1 / N) t^2 (PQ) / d^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,25 / 0,05^2}{1 + (1 / 751) \cdot 1,96^2 \cdot (0,25) / 0,05^2}$$

$$n = 254,15$$

$$n = \mathbf{255} \text{ kişi alınmıştır.}$$

N= Evren Büyüklüğü (751)
n = Örneklem Büyüklüğü
t= Güven düzeyinin tablo değeri (1,96)
d= Örneklem hatası (+- 0,05)
PQ= (0,50).(0,50)=0,25 (maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi)

Şekil 2.1.'de görüldüğü gibi, ilgili değerlerde alınabilecek örneklem büyüklüğü 255 olarak hesaplanmıştır. Çalışmanın örnekleme alınacak öğretmenler, farklı okul türleri dikkate alındığı için tabakalı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Tabakalı örnekleme yöntemi, evrendeki alt grupların belirlenip, bu grupların evren içindeki oranlarıyla örnekleme temsil edilmelerini sağlayan bir örnekleme yöntemidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel 2008). Bu çalışmada tabakalı örnekleme yönteminin kullanılmasındaki gerekçeler şunlardır:

- Çalışmada, çatışma yönetimine ilişkin algularla okul türü arasındaki ilişki de betimlenecektir. Okul türüne ait bu ilişki “genel liseler” ve “mesleki teknik liseler” kapsamında incelendiğinden, genel liseler ve mesleki teknik liseler evrendeki tabakalar olarak ele alınmıştır.
- Bu şekilde alınacak örneklemin, çalışma amacına hizmet edeceği ve evreni temsil edecek güçte olacağı düşünülmüştür.

Bu şekilde çalışmanın yürütüleceği **255** öğretmen, okul türlerine göre ayrılan öğretmen sayılarının evrendeki oranlarıyla aynı olacak şekilde örnekleme alınmıştır. Araştırma kapsamında ulaşılan 19 okul veokullardaki öğretmen sayıları, her bir tabakadan örnekleme alınan öğretmen sayıları ve okul türlerine yönelik genel profil, Tablo 2.1’de belirtilmektedir:

Tablo 2.1. Örnekleme Alınan Öğretmen Sayılarının Tabakalara Göre Dağılımı

OKUL TÜRÜNE GÖRE TABAKALAR	Öğretmen Sayısı*	Evrendeki Oranları (%)	Evrendeki Oranları ile Örnekleme Bulunan Öğretmen Sayısı
GENEL LİSELER			
1. Alper Günbayram Lisesi - Anadolu Lisesi**	29	3,86	10
2. Atatürk Lisesi - Anadolu Lisesi**	30	3,99	10
3. Uşak Fen Lisesi	26	3,46	9
4. M.Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi	26	3,46	9
5. Hasan Zeki Boz Lisesi	17	2,26	6
6. İmam Hatip ve Anadolu İmam Hatip Lisesi	35	4,66	12
7. İzzettin Çalışlar Lisesi - Anadolu Lisesi**	39	5,19	13
8. Uşak Necati Özen Lisesi - Anadolu Lisesi**	31	4,13	11
9. Orhan Dengiz Anadolu Lisesi	59	7,86	20
10. S. Sabri Ağaoğlu Lisesi	28	3,73	9
11. Uşak Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi	14	2,00	5
12. Ş.A.K. Anadolu Öğretmen Lisesi	46	6,13	16
13. Uşak Anadolu Lisesi	61	8,12	21
14. Vala Gedik Lisesi	22	2,93	7
15. Özel Üftade Liseleri Anadolu Lisesi ve Fen Lisesi	37	4,93	12
TOPLAM	501	66,71	170
MESLEKİ VE TEKNİK LİSELER			
16. Endüstri Meslek, Teknik ve Anadolu Meslek Lisesi	111	14,78	38
17. Kız Meslek, Anadolu Kız Meslek Lisesi	67	8,92	23
18. Sultan Halil Yiğit T.M.L+A.T.M.L	25	3,33	8
19. Ticaret Meslek, Anadolu Ticaret, Anadolu Otel. Ve Turizm Meslek Lisesi	47	6,26	16
TOPLAM	250	33,29	85
GENEL TOPLAM	751	100	255

*2010-2011 Öğretim Yılı Uşak Merkez Ortaöğretim Kurumlarının Öğretmen Sayıları, Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden temin edilmiştir.

**Genel Liseler, Anadolu Liselerine dönüştürülme aşamasında olduğundan, (ayrı isimlerle belirtilseler de) bu okullar tek bir okul çatısı altında toplanmakta ve tek bir müdür tarafından yönetilmektedir. Bu nedenle toplam öğretmen sayıları alınmıştır.

2.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Çalışmada Rahim tarafından geliştirilen, Likert tipi 5’li dereceleme sistemine göre düzenlenmiş, “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği’den” (Rahim Organizational Conflict Inventory) yararlanılmıştır. Okul müdürlerinin çatışma yönetimi yöntemlerini ne düzeyde kullandığını ölçebilmek üzere Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan ölçek, kendisinden alınan izinle bu çalışmada kullanılmıştır. Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği, 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki 28 madde Çatışma yönetim stratejilerinden bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma yöntemleri olmak üzere 5 alt boyutu içermektedir. Beş alt boyuta ait maddeler Tablo 2.2’de belirtilmiştir.

Tablo 2.2. Ölçeğin Boyutları ve Bu Boyutları Ait Maddeler

Boyutlar	Boyutlara Ait Maddeler
Bütünleştirme	1, 5, 12, 22, 23, 28. maddeler
Uzlaşma	4, 7, 10, 14,15, 20. maddeler
Uyma	2, 11, 13, 19, 24. maddeler
Kaçınma	3, 6,16, 17, 26,27. maddeler
Hükmetme	8, 9, 18, 21, 25. maddeler

Veri toplama aracında, çalışmanın amacına yönelik yalnızca fiziksel bir düzenlemeye gidilmiş, içeriği aynı kalmıştır. Araç, öğretmenler arasındaki ve yönetici-öğretmen arasındaki çatışmalarda başvurulan yöntemlerin kullanım düzeylerini ve bunların çatışmalara çözüm getirebilme düzeylerinin ölçülebilmesine olanak tanıyacak şekilde düzenlenmiştir. Aynı ölçme aracı, aynı öğretmene, yöneticilerin ilk olarak öğretmenler arası ikinci olarak yönetici-öğretmen arasındaki çatışmalarda kullandığı yöntemleri ve çözüm getirme düzeylerini belirlemek üzere iki adet verilmiş ve gerekli açıklamalar yapılmıştır.

Araçtaki her boyut likert tipi 5’li dereceleme sistemine göre ölçüm yapmaktadır. Yöntemlerin kullanılma düzeyleri olarak “her zaman kullanır” 5, “çoğunlukla kullanır”4, “ara sıra kullanır” 3, “nadiren kullanır” 2 ve “hiçbir zaman kullanmaz” 1 şeklinde puanlanmıştır. Kullanılan yöntemlerin çatışmaları çözüme ulaştırma düzeyleri ise “her zaman çözer” 5, “çoğunlukla çözer” 4, “ara sıra çözer” 3, “nadiren çözer” 2 ve “hiçbir zaman çözmez” 1 olarak puanlanmıştır.

Ortaöğretim kurumları için ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış (Gümüseli, 1994) ve ölçek eğitim kurumlarında okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetim yöntemlerini ortaya çıkarmak üzere kullanılmıştır (Açıkgöz, 2009; Başer&Kaya, 2010; Polat, 2008). Bu çalışmanın yürütüldüğü örneklem için de ölçeğin güvenilirliği test edilmiş, Cronbach Alpha katsayıları her boyut için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Yapılan güvenilirlik testi sonucunda bütünleştirme, uyma, kaçınma, hükmetme ve uzlaşma boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha değerleri Tablo 2.3'te belirtilmiştir.

Tablo 2.3. Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Güvenirliği

	Boyutlar	Cronbach Alpha
Öğretmenler Arası Çatışmalarda, Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Kullanım Düzeyleri	Bütünleştirme	,88
	Uzlaşma	,72
	Uyma	,86
	Kaçınma	,83
	Hükmetme	,79
	Genel	,83
Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin, Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyleri	Bütünleştirme	,79
	Uzlaşma	,70
	Uyma	,71
	Kaçınma	,83
	Hükmetme	,72
	Genel	,87
Yönetici - Öğretmenler Arası Çatışmalarda, Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Kullanım Düzeyleri	Bütünleştirme	,85
	Uzlaşma	,74
	Uyma	,86
	Kaçınma	,87
	Hükmetme	,74
	Genel	,79
Yönetici - Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin, Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyleri	Bütünleştirme	,79
	Uzlaşma	,73
	Uyma	,77
	Kaçınma	,78
	Hükmetme	,79
	Genel	,85

Ölçeğin alt boyutlarına ait Cronbach Alpha katsayıları ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

2.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI

Toplanan verilerin çözümlenebilmesi için öncelikle ilişkisel tarama modelinin kullanılmasını gerekli kılan alt problemlerdeki (3. ve 6. alt problemler) bağımlı ve bağımsız değişkenler belirlenmiştir.

Bağımsız değişkenler:

1. Okul türü¹⁰ (çalışmanın amacına yönelik belirlenen 2 okul türü)
2. Okuldaki öğretmen sayısı

Bağımlı değişkenler:

1. Çatışma yönetim yöntemlerinin kullanım düzeyi,
2. Yöntemlerin çatışmaları çözüme ulaştırma düzeyi

Bağımsız değişkenlerden okul türü, çalışmanın amacına hizmet edebilecek şekilde iki grupta; öğretmen sayısı ise üç grupta ele alınmıştır. Tablo 2.4.'te okul türü değişkenine ait sınıflar belirtilmiştir.

Tablo 2.4. “Okul Türü” Bağımsız Değişkenine Ait Gruplar

Sınıflar	Örneklem İçindeki Öğretmen Sayısı
1. Grup Genel Liseler (Anadolu, Fen, İmam-Hatip, Öğretmen, Güzel Sanatlar ve Spor Liseleri)	170
2. Grup Teknik ve Meslek Liseleri	85
Toplam	255

Okullarda bulunan öğretmen sayısı ise üç grup oluşturulacak şekilde incelenmiştir. Ünver ve Gamgam (2008, s.30), sınıf sayısı belirlenmiş olan verilerin gruplandırılması için $\text{Sınıf Aralığı} = \frac{\text{Ranj}}{\text{Sınıf Sayısı}}$ formülünden yararlanılabileceğini

¹⁰ Milli Eğitim Bakanlığı, Ortaöğretim Genel Müdürlüğü kapsamında ele alınan okullar (Genel Liseler, Anadolu, Fen, Öğretmen, Güzel Sanatlar ve Spor Liseleri) ile Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü (Mesleki Teknik Liseler) kapsamında ele alınan okullar, farklı okul türlerini oluşturmaktadır. Evren içinde yalnız 1 adet İmam Hatip Lisesi bulunduğundan bu okul, uyguladığı eğitim – öğretim programının benzerliği nedeniyle Genel Liseler kapsamında ele alınmıştır.

belirtmektedirler. Tablo 2.5'te, "okullarda bulunan öğretmen sayıları" değişkenine ait gruplar belirtilmiştir.

Tablo 2.5. "Okullardaki Öğretmen Sayıları" Bağımlı Değişkenine Ait Sınıflar

Sınıflar	Örneklem İçindeki Öğretmen Sayısı
A Grubu: 14-46 Öğretmen Sayısına Sahip Okullardaki Öğretmenler	137
B Grubu: 47-79 Öğretmen Sayısına Sahip Okullardaki Öğretmenler	80
C Grubu: 80-111 Öğretmen Sayısına Sahip Okullardaki Öğretmenler	38
Toplam	255

Araştırmanın alt problemlerinin analizi için SPSS 17 programı kullanılmıştır. Verilerin parametrik veya parametrik olmayan yöntemlerden hangileri ile çözümleneceğine karar vermek için normallik durumuna bakılmıştır. Büyüköztürk (2007) normal dağılımı test etmek için takip edilebilecek bir yolun da, "puanların çarpıklık katsayısının hesaplanması", "mod, ortalama ve ortanca değerlere bakılması" ve "normal dağılım eğrisinin kontrol edilmesi" olduğunu ifade etmiştir. Normal dağılım özelliği için, puanların normalden aşırı sapma göstermemesi gerektiğini ifade etmiş; çarpıklık katsayısının **-1 ve +1** sınırları içinde kalması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca mod, medyan ve ortanca değerlerinin birbirine yaklaşması, normal dağılımın bir göstergesi olarak ifade edilmiştir. Tablo 2.6., 2.7., 2.8. ve 2.9.'da puanların dağılımlarına yönelik betimsel sonuçlar verilmektedir.

Tablo 2.6. Öğretmenler Arasındaki Çatışmaların Yönetilmesinde, Yöntemlerin Kullanılma Düzeyine Yönelik Verilen Puanların Dağılımları

	Bütünleştirme	Uyma	Kaçınma	Uzlaşma	Hükmetme
Ortalama	23,92	17,07	20,43	14,25	14,29
Mod	24,00	16,00	21,00	15,00	14,00
Ortanca	26,00	16,00	23,00	15,00	14,00
Çarpıklık Katsayısı	,079	,376	-,344	-,336	-,165
Basıklık Katsayısı	-,166	,386	-,318	,138	-,166

Tablo 2.7. Öğretmenler Arasındaki Çatışmaların Yönetilmesinde Kullanılan Yöntemlerin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyine Yönelik Verilen Puanların Dağılımları

	Bütünleştirme	Uyma	Kaçınma	Uzlaşma	Hükmetme
Ortalama	27,14	20,71	21,16	14,77	13,41
Mod	28,00	21,00	22,00	15,00	14,00
Ortanca	28,00	22,00	23,00	14,00	14,00
Çarpıklık Katsayısı	-,679	-,958	-,301	-,906	-,593
Basıklık Katsayısı	,874	,883	-,366	,762	,169

Tablo 2.8. Yönetici - Öğretmen Arasındaki Çatışmaların Yönetilmesinde, Yöntemlerinin Kullanılma Düzeyine Yönelik Verilen Puanların Dağılımları

	Bütünleştirme	Uyma	Kaçınma	Uzlaşma	Hükmetme
Ortalama	25,8745	19,0745	15,6706	14,4941	11,4745
Mod	26,0000	20,0000	15,0000	14,0000	11,0000
Ortanca	28,00	21,00	13,00	15,00	11,00
Çarpıklık Katsayısı	,206	-,359	,871	,243	,531
Basıklık Katsayısı	,216	,169	,249	-,125	,379

Tablo 2.9. Yönetici - Öğretmen Arasındaki Çatışmaların Yönetilmesinde Kullanılan Yöntemlerin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyine Yönelik Verilen Puanların Dağılımları

	Bütünleştirme	Uyma	Kaçınma	Uzlaşma	Hükmetme
Ortalama	27,77	21,96	13,08	15,17	8,69
Mod	28,00	22,00	13,00	15,00	9,00
Ortanca	28,00	24,00	14,00	16,00	10,00
Çarpıklık Katsayısı	,007	-,568	,245	-,140	,265
Basıklık Katsayısı	,426	,426	,070	,152	,102

Tablo 2.6., 2.7., 2.8. ve 2.9.'da görüldüğü üzere faktörlere ait çarpıklık katsayıları -1 ile +1 arasındadır ($-1 < \text{çarpıklık katsayısı} < +1$). Ayrıca tablolar incelendiğinde mod,

medyan ve ortanca değerlerin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Bu nedenle değişkenlere ait puanlar normal dağılıma yakındır. Ayrıca puanlara ait histogram grafikleri ile normal dağılım eğrileri incelenmiş ve puanların normal dağılıma yakın olduğu görülmüştür. Böylece verilerin analizlerinde parametrik yöntemlerin kullanılmasının daha uygun olduğuna karar verilmiştir. (Kullanılan parametrik yöntemlerin non-parametrik karşılıkları da yapılmış ve aynı sonuçlara ulaşıldığı başka bir ifade ile sonuçların değişmediği görülmüştür (Ek 5. Non-parametrik Yöntemler Kullanılarak Yapılan Analiz Sonuçları).

Çalışmada 1, 2, 4 ve 5. alt problemler için, yöneticilerin öğretmenler arası ve yönetici-öğretmen arasındaki çatışmalarda kullanılan yöntemlere ve çatışmalara çözüm getirme düzeylerine yönelik öğretmen algılarının ortaya çıkarılması için betimsel istatistik yöntemleri kullanılmıştır. Her bir yöntemin kullanım düzeyleri ile çatışmalara çözüm getirme düzeyleri verilen puanlarının belirlenmesi için ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Ortalamaların yorumlanmasında yine Sınıf Aralığı = Ranj / Sınıf Sayısı formülü kullanılarak belirlenen sayısal sınırlar kullanılmıştır. Hem yöntemlerin kullanılma düzeyi, hem de çatışmalara çözüm getirme düzeyinin alabileceği en büyük ortalama değeri 5, en küçük ortalama değeri ise 1'dir. Ortalamalar 5 sözel ifade (çok az, az, ara sıra, çoğunlukla ve her zaman) ile yorumlanmıştır. Belirlenen bu değerler formülde yerine konulduğunda 0,80 olarak hesaplanmıştır. (Sınıf Aralığı = $(5-1) / 5 = 0,80$) Ortalamaları yorumlarken kullanılmış olan sayısal sınırlar Tablo 2.10.'da verilmiştir.

Tablo 2.10. Ortalamaların Yorumlanmasında Kullanılan Sayısal Sınırlar

Yöntemlerin Kullanılma Düzeyi - Verilen Puanlar	Yöntemlerin Çözüm Getirme Düzeyi – Verilen Puanlar	Sayısal Sınırlar	Bu Sınırlar Arasında Kalan Ortalamaların Yorumlanması
Her Zaman Kullanır – 5	Her Zaman Çözer – 5	4,21-5,00	Her Zaman Kullanır/Çözer
Çoğunlukla Kullanır – 4	Çoğunlukla Çözer – 4	3,41-4,20	Çoğunlukla Kullanır/Çözer
Ara Sıra Kullanır – 3	Ara Sıra Çözer – 3	2,61-3,40	Ara Sıra Kullanır/Çözer
Çok Az Kullanır – 2	Çok Az Çözer – 2	1,81-2,60	Çok Az Kullanır/Çözer
Hiç Bir Zaman Kullanmaz – 1	Hiç Bir Zaman Çözmez - 1	1,00-1,80	Hiçbir Zaman Kullanmaz/Çözmez

3 ve 6. alt problemler için, yöntemlerin kullanılma ve çözüm getirme düzeylerine yönelik öğretmen algılarının okul türüne (2 grup) göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, “bağımsız örneklem için t-testi” kullanılarak analiz edilmiştir. Yine aynı algıların okuldaki öğretmen sayısına (3 grup) göre bir değişiklik gösterip göstermediği ise “bağımsız örneklem için tek faktörlü varyans analizi” (OneWay ANOVA) kullanılarak hesaplanmıştır. Ortalamalar arasındaki çıkan fark ya da farkların hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için ise, Post-Hoc (çoklu karşılaştırma testleri) testlerinden biri olan, LSD¹¹ (Least Significant Difference) testinden yararlanılmıştır.

7 ve 8. alt problemler için, yöneticilerin başvurdukları her bir yöntemin kullanım ve çözüm getirme düzeylerinin, çatışmaların öğretmenler arasında ve yönetici-öğretmen arasında yaşanmış olmasına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, “bağımlı örneklem için t-testi” kullanılarak hesaplanmıştır.

¹¹Büyüköztürk (2007, s.48), grup varyanslarının eşit olduğu durumlarda ortalama puanların karşılaştırılması için Post Hoc testlerinden LSD testinin kullanılabileceğini ifade etmektedir.

BÖLÜM III

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, önce verilerin analizinden elde edilen bulgular sunulmuş ardından yorumlara yer verilmiştir. “Bulgular” başlığı altında her bir alt probleme ait bulgular alt başlıklar şeklinde sunulmuştur. “Yorumlar” başlığı altında ise farklı alt problemlere dayalı bulgular gerek teker teker gerekse birbirleri ile ilişkilendirilerek yorumlanmıştır.

3.1. Bulgular

3.1.1. Yöneticilerin Öğretmenler Arası Çatışmalarda Bütünleştirme, Uzlaşma, Uyma, Kaçınma ve Hükmetme Yöntemlerini Kullanma Düzeylerine İlişkin Bulgular

Öğretmenler arası çatışmalarda yöneticilerin çatışma yönetimi yöntemlerini kullanma düzeyleri, betimsel istatistik yöntemleri ile belirlenmiştir. Yöntemlerin kullanılma düzeyine yönelik öğretmen algıları, her bir boyut için verilen puanların ortalamaları alınarak hesaplanmıştır. Öğretmenler arası çatışmalarda yöntemlerin kullanılma düzeyine yönelik puan ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 3.1.’de sunulmaktadır.

Tablo 3.1. Öğretmenler Arası Çatışmalarda Yöneticilerin Kullandığı Yöntemler

Kullanılan Yöntemler	N	\bar{X}	S
Bütünleştirme	255	3,41	,676
Uzlaşma	255	3,56	,613
Uyma	255	2,84	,582
Kaçınma	255	3,40	,643
Hükmetme	255	2,85	,613

Tablo 3.1'e göre öğretmenler, okul müdürlerinin öğretmenler arası çatışmalarda en fazla **uzlaşma** ($\bar{X} = 3,56$) yöntemini kullandıklarını; bunu sırasıyla **bütünleştirme** ($\bar{X} = 3,41$), **kaçınma** ($\bar{X} = 3,40$), **hükmetme** ($\bar{X} = 2,85$) ve **uyma** ($\bar{X} = 2,84$) yöntemlerinin izlediğini düşünmektedirler. Ortalamalara bakıldığında ise öğretmenler, uzlaşma ve bütünleştirme yöntemlerinin “çoğunlukla”, kaçınma, hükmetme ve uyma yöntemlerinin “ara sıra” kullanıldığını düşünmektedirler.

3.1.2. Yöneticilerin Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullandıkları Yöntemlerin, Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Öğretmenler arası çatışmalarda yöneticilerin kullandıkları yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeyleri, her bir boyut için verilen puanların ortalamaları alınarak hesaplanmıştır. Kullanılan yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeyleri ile ilgili puan ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 3.2.'de sunulmaktadır.

Tablo 3.2. Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyleri

Kullanılan Yöntemler	N	\bar{X}	S
Bütünleştirme	255	3,88	,460
Uzlaşma	255	3,71	,514
Uyma	255	3,58	,411
Kaçınma	255	3,40	,643
Hükmetme	255	2,86	,588

Tablo 3.2. incelendiğinde öğretmen algılarına göre, öğretmenler arası çatışmalara en fazla çözüm getiren yöntemin **bütünleştirme** ($\bar{X} = 3,88$) daha sonra sırasıyla **uzlaşma** ($\bar{X} = 3,71$), **uyma** ($\bar{X} = 3,58$), **kaçınma** ($\bar{X} = 3,40$) ve **hükmetme** ($\bar{X} = 2,86$) olduğu görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında öğretmenler, bütünleştirme, uzlaşma ve uyma yöntemlerinin “çoğunlukla”, kaçınma ve hükmetme yöntemlerinin ise “ara sıra” çatışmalara çözüm getirdiğini düşünmektedirler.

3.1.3. Yöneticilerin Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullandıkları Yöntemlerin ve Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeylerinin, Okul Türü ve Öğretmen Sayılarına Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin öğretmenler arası çatışmalarda kullandıkları yöntemlerin ve çözüm getirme düzeylerinin okul türüne ve öğretmen sayılarına göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik bulgular dört başlık altında sunulmuştur.

3.1.3.1. Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin, Okul Türlerine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

Öğretmenler arası çatışmalarda okul müdürlerinin kullandıkları yöntemlerin, genel liselere ve mesleki teknik liselere göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik bulgular Tablo 3.3.'de sunulmaktadır.

Tablo 3.3. Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin, Okul Türü ile İlişkisi

Bütünleştirme Yönteminin Kullanım Düzeyi - Okul Türü						
	n	\bar{X}	S	sd	t	p
Genel Liseler	170	3,49	,68	253	2,648	,009
Meslek ve Teknik Liseleri	85	3,26	,62			
Uzlaşma Yönteminin Kullanım Düzeyi - Okul Türü						
	n	\bar{X}	S	sd	t	p
Genel Liseler	170	3,54	,60	253	-,558	,577
Meslek ve Teknik Liseleri	85	3,59	,63			
Uyma Yönteminin Kullanım Düzeyi - Okul Türü						
	n	\bar{X}	S	sd	t	p
Genel Liseler	170	2,95	,61	225,9	4,645	,000
Meslek ve Teknik Liseleri	85	2,63	,43			
Kaçınma Yönteminin Kullanım Düzeyi - Okul Türü						
	n	\bar{X}	S	sd	t	p
Genel Liseler	170	3,40	,66	253	-,137	,891
Meslek ve Teknik Liseleri	85	3,41	,59			
Hükmetme Yönteminin Kullanım Düzeyi - Okul Türü						
	n	\bar{X}	S	sd	t	p
Genel Liseler	170	2,78	,65	209,26	-2,807	,005
Meslek ve Teknik Liseleri	85	3,00	,51			

Tablo 3.3.'e göre öğretmenler arası çatışmalarda, **bütünleştirme** [$t_{(253)} = 2,64, p < 0,05$], **uyma** [$t_{(255,9)} = 4,64, p < 0,05$] ve **hükmetme** [$t_{(209,26)} = -2,807, p < 0,05$] yöntemlerinin yöneticiler tarafından kullanılma düzeylerine yönelik öğretmen algıları, okul türüne göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. **Kaçınma** ve **uzlaşma** yöntemlerinin kullanılma düzeyine yönelik öğretmen algıları ise, okul türüne göre istatistiksel açıdan

anamlı bir fark göstermemektedir. Öğretmen algılarına göre farklılıkların hangi yönde olduğuna yönelik bulgular aşağıdaki gibidir:

- **Bütünleştirme:** Öğretmenler arası çatışmalarda, bütünleştirme yönteminin genel liselerdeki ($\bar{X}_{GL} = 3,49$) kullanım düzeyinin, mesleki ve teknik liselerdeki ($\bar{X}_{MTL} = 3,26$) kullanım düzeyinden daha yüksek olduğu bulunmuştur.
- **Uyma:** Öğretmenler arası çatışmalarda, uyma yönteminin genel liselerdeki ($\bar{X}_{GL} = 2,95$) kullanım düzeyinin, mesleki ve teknik liselerdeki ($\bar{X}_{MTL} = 2,63$) kullanım düzeyinden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.
- **Hükmetme:** Öğretmenler arası çatışmalarda, hükmetme yönteminin genel liselerdeki ($\bar{X}_{GL} = 2,78$) kullanım düzeyinin, mesleki ve teknik liselerdeki ($\bar{X}_{MTL} = 3,00$) kullanım düzeyinden daha düşük olduğu görülmüştür.

3.1.3.2. Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çözüm Getirme Düzeylerinin Okul Türlerine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

Öğretmenler arası çatışmalarda okul müdürleri tarafından kullanılan yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeylerine yönelik öğretmen algıları, okul türlerine göre incelenmiştir. Bu algıların genel liselere ve mesleki teknik liselere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik bulgular Tablo 3.4.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çözüm Getirme Düzeylerinin Okul Türü ile İlişkisi

Bütünleştirme Yönteminin Okul Türüne Göre Çözüm Getirme Düzeyi						
	n	\bar{X}	S	sd	t	p
Genel Liseler	170	3,90	,44	253	,934	,351
Meslek ve Teknik Liseleri	85	3,84	,49			
Uzlaşma Yönteminin Okul Türüne Göre Çözüm Getirme Düzeyi						
	n	\bar{X}	S	sd	t	p
Genel Liseler	170	3,75	,46	253	1,559	,120
Meslek ve Teknik Liseleri	85	3,64	,59			
Uyma Yönteminin Okul Türüne Göre Çözüm Getirme Düzeyi						
	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Genel Liseler	170	3,64	,38	253	3,414	,001
Meslek ve Teknik Liseleri	85	3,46	,43			
Kaçınma Yönteminin Okul Türüne Göre Çözüm Getirme Düzeyi						
	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Genel Liseler	170	3,40	,66	253	-,137	,891
Meslek ve Teknik Liseleri	85	3,41	,59			
Hükmetme Yönteminin Okul Türüne Göre Çözüm Getirme Düzeyi						
	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Genel Liseler	170	2,90	,60	253	1,527	,128
Meslek ve Teknik Liseleri	85	2,78	,53			

Tablo 3.4.'te görüldüğü gibi öğretmenler arası çatışmalarda kullanılan yöntemlerin çözüm getirme düzeylerine yönelik öğretmen algıları, okul türüne göre yalnızca bir boyutta farklılaşmaktadır. Öğretmenler arası çatışmalarda kullanılan **uyma** yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyi [$t_{(253)} = 3,41, p < 0,05$] okul türüne göre anlamlı farklılık gösterirken; diğer yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeyi, okul türüne göre istatistiksel anlamda farklılık göstermemektedir. Öğretmen algılarına göre farklılığın hangi yönde olduğuna yönelik bulgular aşağıdaki gibidir:

Uyma: Öğretmenler arası çatışmalarda kullanılan uyma yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyi genel liselerde ($\bar{X}_{GL} = 3,64$), mesleki teknik liselere ($\bar{X}_{MTL} = 3,46$) göre daha yüksektir.

3.1.3.3. Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Öğretmen Sayılarına Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

Öğretmenler arası çatışmalarda kullanılan yöntemlere yönelik öğretmen algılarının, öğretmen sayısına göre farklılık gösterip göstermediği Tablo 3.5.'te sunulmaktadır. Üç grupta ifade edilen öğretmen sayıları A, B ve C harfleri ile temsil edilmiştir.

- 1) 14 – 46 öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenler (A Grubu),
- 2) 47 – 79 öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenler (B Grubu),
- 3) 80 – 112 öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenler (C Grubu)

olarak ifade edilmiştir.

Tablo 3.5. Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin, Okullarda Bulunan Öğretmen Sayısı ile İlişkisi

Bütünleştirme	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar Arası	8,238	2	4,119	9,602	,000	\bar{X}
	Gruplar İçi	108,097	252	,429			A: 3,58 B: 3,21 C: 3,24
	Toplam	116,335	254				

Uzlaşma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar Arası	,024	2	,012	,032	,968	\bar{X}
	Gruplar İçi	95,628	252	,379			A:3,55 B:3,57 C:3,55
	Toplam	95,652	254				

Uyma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar Arası	13,183	2	6,592	22,739	,000	\bar{X}
	Gruplar İçi	73,051	252	,290			A:3,05 B:2,65 C:2,51
	Toplam	86,234	254				

Kaçınma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar Arası	5,496	2	2,748	6,958	,001	\bar{X}
	Gruplar İçi	99,523	252	,395			A:3,29 B:3,62 C:3,55
	Toplam	105,019	254				

Hükmetme	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar Arası	6,259	2	3,129	8,621	,000	\bar{X}
	Gruplar İçi	91,475	252	,363			A:2,71 B:3,00 C:3,06
	Toplam	97,734	254				

A: 14-46 öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenler
 B: 47-79 öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenler
 C: 80-112 öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenler

Tablo 3.5., öğretmenler arası çatışmalarda yöntemlerin kullanılma düzeylerine yönelik algıların, okulda bulunan öğretmen sayısına göre farklılaştığını (dört boyutta) göstermektedir. Öğretmen algılarına göre, yöneticilerin, **bütünleştirme** [$F_{(2-252)} = 9,60$,

$p < 0,05$], **uyma** [$F_{(2-252)} = 22,73$, $p < 0,05$], **kaçınma** [$F_{(2-252)} = 6,95$, $p < 0,05$] ve **hükmetme** [$F_{(2-252)} = 8,62$, $p < 0,05$] yöntemlerini kullanma düzeyleri, okulda bulunan öğretmen sayılarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. **Uzlaşma** yönteminin kullanım düzeyi, öğretmen sayısına göre farklılaşmamaktadır. Farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan LSD testinin sonuçlarına göre:

- **Bütünleştirme:** A grubunda ($\bar{X}_A = 3,58$) bulunan öğretmenler bütünleştirme yönteminin kullanım düzeyini, diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha yüksek bulmaktadırlar. B ($\bar{X}_B = 3,21$) ve C ($\bar{X}_C = 3,24$) gruplarında bulunan öğretmen algıları arasında ise anlamlı bir fark bulunmamaktadır.
- **Uyma:** A grubunda ($\bar{X}_A = 3,05$) bulunan öğretmenler uyma yönteminin kullanım düzeyini, diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha yüksek bulmaktadırlar. B ($\bar{X}_B = 2,65$) ve C ($\bar{X}_C = 2,51$) gruplarında bulunan öğretmen algıları arasında anlamlı bir farka rastlanmamaktadır.
- **Kaçınma:** A grubunda ($\bar{X}_A = 3,29$) bulunan öğretmenler kaçınma yönteminin kullanım düzeyini, diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha düşük bulmaktadırlar. B ($\bar{X}_B = 3,62$) ve C ($\bar{X}_C = 3,55$) gruplarında bulunan öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.
- **Hükmetme:** A grubunda ($\bar{X}_A = 2,71$) bulunan öğretmenler hükmetme yönteminin kullanım düzeyini, diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha düşük bulmaktadırlar. B ($\bar{X}_B = 3,00$) ve C ($\bar{X}_C = 3,06$) gruplarında bulunan öğretmen algıları arasında anlamlı bir farka rastlanmamaktadır.

3.1.3.4. Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çözüm Getirme Düzeylerinin, Öğretmen Sayılarına Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

Öğretmenler arası çatışmalarda kullanılan yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeylerinin, öğretmen sayılarına göre farklılık gösterip göstermediği Tablo 3.6'da belirtilmektedir.

Tablo 3.6. Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çözüm Getirme Düzeylerinin, Okullarda Bulunan Öğretmen Sayısı ile İlişkisi

Bütünleştirme	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar Arası	,082	2	,041	,192	,825	\bar{X}
Gruplar İçi	53,795	252	,213			A:3,87	
Toplam	53,877	254				B:3,91	C:3,86

Uzlaşma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar Arası	1,254	2	,627	2,391	,094	\bar{X}
Gruplar İçi	66,090	252	,262			A:3,77	
Toplam	67,344	254				B:3,61	C:3,71

Uyma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar Arası	1,637	2	,819	4,995	,007	\bar{X}
Gruplar İçi	41,299	252	,164			A:3,63	B-C
Toplam	42,936	254				B:3,58	C:3,40

Kaçınma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar Arası	5,496	2	2,748	6,958	,001	\bar{X}
Gruplar İçi	99,523	252	,395			A:3,29	A-C
Toplam	105,019	254				B:3,35	C:3,62

Hükmetme	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar Arası	4,611	2	2,306	6,973	,001	\bar{X}
Gruplar İçi	83,327	252	,331			A:2,75	B-C
Toplam	87,939	254				B:3,05	C:2,85

A: 14-46 öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenler
 B: 47-79 öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenler
 C: 80-112 öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenler

Tablo 3.6'ya göre, öğretmenler arası çatışmalarda yöneticilerin kullandığı yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeyleri, **uyuma** [$F_{(2-252)} = 4,99, p < 0,05$], **kaçınma** [$F_{(2-252)} = 6,95, p < 0,05$] ve **hükmetme** [$F_{(2-252)} = 6,97, p < 0,05$] boyutlarında, okulda bulunan

öğretmen sayısına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. **Bütünleştirme** ve **uzlaşma** yöntemlerin kullanım düzeyi ise öğretmen sayısına göre farklılaşmamaktadır. Farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan LSD testinin sonuçlarına göre;

- **Uyma:** A grubunda ($\bar{X}_A = 3,63$) bulunan öğretmenler uyma yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyini, C grubundaki ($\bar{X}_C = 3,40$) öğretmenlere göre daha yüksek bulmaktadırlar. B grubundaki ($\bar{X}_B = 3,58$) öğretmenler uyma yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyini ise C grubundaki öğretmenlere göre daha yüksek bulmaktadırlar. A ve B gruplarında bulunan öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamaktadır.
- **Kaçınma:** A grubunda ($\bar{X}_A = 3,29$) bulunan öğretmenler kaçınma yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyini, diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha düşük bulmaktadırlar. B ($\bar{X}_B = 3,35$) ve C ($\bar{X}_C = 3,62$) gruplarında bulunan öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamaktadır.
- **Hükmetme:** A grubunda ($\bar{X}_A = 2,75$) bulunan öğretmenler hükmetme yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyini, B grubundaki ($\bar{X}_B = 3,05$) öğretmenlere göre daha düşük bulmaktadırlar. C grubundaki ($\bar{X}_C = 2,85$) öğretmenler hükmetme yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyini, B grubundaki öğretmenlere göre daha düşük bulmaktadırlar. A ile C gruplarındaki öğretmen algıları arasında ise anlamlı bir farklılığa rastlanmamaktadır.

3.1.4. Yöneticilerin Öğretmenlerle Yaşadığı Çatışmalarda Bütünleştirme, Uzlaşma, Uyma, Kaçınma ve Hükmetme Yöntemlerini Kullanma Düzeylerine İlişkin Bulgular

Yönetici – öğretmen arası çatışmalarda, yöneticilerin çatışma yönetimi yöntemlerini kullanma düzeyleri, her bir boyut için verilen puanların ortalamaları alınarak hesaplanmıştır. Yönetici - öğretmen arasında yaşanan çatışmalarda yöntemlerin

kullanılma düzeyine yönelik puan ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 3.7.'de sunulmaktadır.

Tablo 3.7. Yönetici - Öğretmen Arasındaki Çatışmalarda, Yöneticinin Kullandığı Yöntemler

Kullanılan Yöntemler	n	\bar{X}	S
Bütünleştirme	255	3,69	,538
Uzlaşma	255	3,62	,571
Uyma	255	3,17	,569
Kaçınma	255	2,61	,723
Hükmetme	255	2,29	,600

Tablo 3.7'ye göre öğretmenler, yöneticilerin öğretmenlerle yaşadığı çatışmalarda en fazla **bütünleştirme** ($\bar{X} = 3,69$) yöntemini kullandıklarını; bunu sırasıyla **uzlaşma** ($\bar{X} = 3,62$), **uyma** ($\bar{X} = 3,17$), **kaçınma** ($\bar{X} = 2,61$) ve **hükmetme** ($\bar{X} = 2,29$) yöntemlerinin izlediğini düşünmektedirler. Ortalamalara bakıldığında ise öğretmenler, bütünleştirme ve uzlaşma yöntemlerinin “çoğunlukla”, uyma ve kaçınma yöntemlerinin “ara sıra”, hükmetme yönteminin “az” kullanıldığını düşünmektedirler.

3.1.5. Yöneticilerin Öğretmenlerle Yaşadıkları Çatışmalarda Kullandıkları Yöntemlerin, Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Yönetici – öğretmen arasında yaşanan çatışmalarda, yöneticilerin kullandıkları yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeyleri, her bir boyut için verilen puanların ortalamaları alınarak hesaplanmıştır. Yönetici - öğretmen arası çatışmalarda kullanılan yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeyleri ile ilgili puan ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 3.8.'de sunulmaktadır.

Tablo 3.8. Yönetici - Öğretmen Arasında Yaşanan Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çözüm Getirme Düzeyleri

Kullanılan Yöntemler	n	\bar{X}	S
Bütünleştirme	255	3,97	,439
Uzlaşma	255	3,80	,483
Uyma	255	3,74	,455
Kaçınma	255	2,33	,591
Hükmetme	255	2,15	,585

Tablo 3.8., öğretmen algılarına göre yönetici - öğretmen arasında yaşanan çatışmalara en fazla çözüm getiren yöntemin **bütünleştirme** ($\bar{X}=3,97$), daha sonra sırasıyla **uzlaşma** ($\bar{X}=3,80$), **uyma** ($\bar{X}=3,74$), **kaçınma** ($\bar{X}=2,33$) ve **hükmetme** ($\bar{X}=2,15$) olduğunu göstermektedir. Ortalamalara bakıldığında öğretmenler, bütünleştirme, uzlaşma ve uyma yöntemlerinin “çoğunlukla” çatışmalara çözüm getirdiğini, kaçınma ve hükmetme yöntemlerinin çözüm getirme düzeyinin ise “az” olduğunu düşünmektedirler.

3.1.6. Yöneticilerin Öğretmenlerle Yaşadıkları Çatışmalarda Kullandıkları Yöntemlerin ve Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeylerinin, Okul Türü ve Öğretmen Sayılarına Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

Yönetici – öğretmen arasında yaşanan çatışmalarda, yöneticinin kullandığı yöntemlerin ve çözüm getirme düzeylerinin okul türüne ve öğretmen sayılarına göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik bulgular dört başlık altında sunulmuştur.

3.1.6.1. Yönetici - Öğretmen Arasındaki Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin, Okul Türlerine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, okul müdürünün dâhil olduğu çatışmalarda kullandığı yöntemlerin, okul türüne göre değişiklik gösterip göstermediği incelenmiştir.

Yönetici – öğretmen arasında yaşanan çatışmalarda, yöneticilerin kullandıkları yöntemlerin genel liselere ve mesleki teknik liselere göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik bulgular Tablo 3.9.'da sunulmaktadır.

Tablo 3.9. Yönetici - Öğretmen Arasındaki Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin, Okul Türü ile İlişkisi

Bütünleştirme Yönteminin Kullanım Düzeyi - Okul Türü						
	n	\bar{X}	S	sd	t	p
Genel Liseler	170	3,74	,54	253	2,178	,030
Meslek ve Teknik Liseleri	85	3,59	,52			
Uzlaşma Yönteminin Kullanım Düzeyi - Okul Türü						
	n	\bar{X}	S	sd	t	p
Genel Liseler	170	3,65	,54	253	1,104	,270
Meslek ve Teknik Liseleri	85	3,56	,617			
Uyma Yönteminin Kullanım Düzeyi - Okul Türü						
	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Genel Liseler	170	3,25	,55	253	2,892	,004
Meslek ve Teknik Liseleri	85	3,03	,57			
Kaçınma Yönteminin Kullanım Düzeyi - Okul Türü						
	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Genel Liseler	170	2,45	,68	253	-5,06	,000
Meslek ve Teknik Liseleri	85	2,92	,69			
Hükmetme Yönteminin Kullanım Düzeyi - Okul Türü						
	N	\bar{X}	S	sd	t	P
Genel Liseler	170	2,23	,61	253	-2,169	,031
Meslek ve Teknik Liseleri	85	2,40	,55			

Tablo 3.9.'a göre yönetici - öğretmen arasında çatışmalarda, **bütünleştirme** [$t_{(253)} = 2,178$, $p < 0,05$], **uyma** [$t_{(253)} = 2,892$, $p < 0,05$], **kaçınma** [$t_{(253)} = -5,06$, $p < 0,05$] ve **hükmetme** [$t_{(253)} = -2,169$, $p < 0,05$] yöntemlerinin okul müdürü tarafından kullanılma düzeyine yönelik öğretmen algıları, okul türüne göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. **Uzlaşma** yönteminin kullanılma düzeyine yönelik öğretmen algıları ise, okul türüne göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermemektedir. Öğretmen algılarının göre farklılıkların hangi yönde olduğuna yönelik bulgular aşağıdaki gibidir:

- **Bütünleştirme:** Yönetici - öğretmen arasındaki çatışmalarda, bütünleştirme yönteminin genel liselerdeki ($\bar{X}_{GL} = 3,74$) kullanım düzeyinin, mesleki ve teknik liselerdeki ($\bar{X}_{MTL} = 3,59$) kullanım düzeyinden daha yüksek olduğu bulunmuştur.
- **Uyma:** Yönetici - öğretmen arasındaki çatışmalarda, uyma yönteminin genel liselerdeki ($\bar{X}_{GL} = 3,25$) kullanım düzeyinin, mesleki ve teknik liselerdeki ($\bar{X}_{MTL} = 3,03$) kullanım düzeyinden daha yüksek olduğu bulunmuştur.
- **Kaçınma:** Yönetici - öğretmen arasındaki çatışmalarda, kaçınma yönteminin genel liselerdeki ($\bar{X}_{GL} = 2,45$) kullanım düzeyinin, mesleki ve teknik liselerdeki ($\bar{X}_{MTL} = 2,92$) kullanım düzeyinden daha düşük olduğu bulunmuştur.
- **Hükmetme:** Yönetici - öğretmen arasındaki çatışmalarda, hükmetme yönteminin genel liselerdeki ($\bar{X}_{GL} = 2,78$) kullanım düzeyinin, mesleki ve teknik liselerdeki ($\bar{X}_{MTL} = 3,00$) kullanım düzeyinden daha düşük olduğu bulunmuştur.

3.1.6.2. Yönetici – Öğretmen Arasındaki Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çözüm Getirme Düzeylerinin, Okul Türüne Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

Yönetici – öğretmen arasında yaşanan çatışmalarda, yöneticiler tarafından kullanılan yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeylerine yönelik öğretmen algıları, okul türlerine göre incelenmiştir. Bu algıların genel liselere ve mesleki teknik liselere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik bulgular Tablo 3.10.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.10. Yönetici – Öğretmen Arasındaki Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çözüm Getirme Düzeylerinin, Okul Türü ile İlişkisi

Bütünleştirme Yönteminin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyi - Okul Türü						
	n	\bar{X}	S	sd	T	p
Genel Liseler	170	3,97	,42	253	,129	,897
Meslek ve Teknik Liseleri	85	3,96	,46			
Uzlaşma Yönteminin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyi - Okul Türü						
	n	\bar{X}	S	sd	T	p
Genel Liseler	170	3,81	,47	253	,297	,767
Meslek ve Teknik Liseleri	85	3,79	,49			
Uyma Yönteminin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyi - Okul Türü						
	n	\bar{X}	S	sd	T	p
Genel Liseler	170	3,72	,45	253	-1,014	,312
Meslek ve Teknik Liseleri	85	3,78	,45			
Kaçınma Yönteminin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyi - Okul Türü						
	n	\bar{X}	S	sd	T	p
Genel Liseler	170	2,23	,61	206,23	-3,957	,000
Meslek ve Teknik Liseleri	85	2,52	,48			
Hükmetme Yönteminin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyi - Okul Türü						
	n	\bar{X}	S	sd	T	p
Genel Liseler	170	2,10	,61	253	-2,008	,046
Meslek ve Teknik Liseleri	85	2,25	,49			

Tablo 3.10.'da görüldüğü gibi öğretmenler arası çatışmalarda kullanılan yöntemlerin çözüm getirme düzeylerine yönelik öğretmen algıları, okul türüne göre iki boyutta farklılaşmaktadır. Buna göre, yönetici- öğretmen arası çatışmalarda kullanılan **kaçınma** [$t_{(206,23)} = - 3,95, p<0,05$] ve **hükmetme** [$t_{(253)} = -2,00, p<0,05$] yöntemlerinin çatışmalara çözüm getirme düzeyi okul türüne göre anlamlı farklılık gösterirken; diğer yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeyi, okul türüne göre farklılık göstermemektedir. Öğretmen algılarına göre farklılıkların hangi yönde olduğuna yönelik bulgular aşağıdaki gibidir:

- **Kaçınma:** Genel liselerde yönetici - öğretmen arası çatışmalarda kullanılan kaçınma yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyi ($\bar{X}_{GL} = 2,23$), mesleki teknik liselere ($\bar{X}_{MTL} = 2,52$) göre daha düşüktür.
- **Hükmetme:** Genel liselerde yönetici - öğretmen arası çatışmalarda kullanılan hükmetme yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyi ($\bar{X}_{GL} = 2,10$), mesleki teknik liselere ($\bar{X}_{MTL} = 2,25$) göre daha düşüktür.

3.1.6.3. Yönetici - Öğretmen Çatışmalarında Kullanılan Yöntemlerin Öğretmen Sayılarına Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

Yönetici - öğretmen arasında yaşanan çatışmalarda kullanılan yöntemlere yönelik öğretmen algılarının, öğretmen sayısına göre farklılık gösterip göstermediği Tablo 3.11.'de sunulmaktadır. Üç grupta ifade edilen öğretmen sayıları aynı şekilde A, B ve C harfleri ile temsil edilmiştir.

Tablo 3.11. Yönetici - Öğretmen Arasındaki Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin, Okullarda Bulunan Öğretmen Sayısı ile İlişkisi

Bütünleştirme	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark	
	Gruplar Arası	1,894	2	,947	3,327	,037	\bar{X}	A-B A-C
	Gruplar İçi	71,738	252	,285			A:3,77	
	Toplam	73,632	254				B:3,61 C:3,58	

Uzlaşma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark	
	Gruplar Arası	,689	2	,344	1,055	,350	\bar{X}	-
	Gruplar İçi	82,295	252	,327			A:3,64	
	Toplam	82,984	254				B:3,63 C:3,50	

Uyma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark	
	Gruplar Arası	6,627	2	3,314	11,024	,000	\bar{X}	A-B A-C
	Gruplar İçi	75,750	252	,301			A:3,32	
	Toplam	82,377	254				B:2,97 C:3,08	

Kaçınma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark	
	Gruplar Arası	47,218	2	23,609	69,393	,000	\bar{X}	A-B A-C
	Gruplar İçi	85,736	252	,340			A:2,23	
	Toplam	132,954	254				B:3,10 C:2,91	

Hükmetme	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark	
	Gruplar Arası	11,682	2	5,841	18,421	,000	\bar{X}	A-B A-C
	Gruplar İçi	79,902	252	,317			A:2,10	
	Toplam	91,583	254				B:2,58 C:2,36	

A: 14-46 öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenler
 B: 47-79 öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenler
 C: 80-112 öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenler

Tablo 3.11’de, öğretmen algılarına göre yönetici – öğretmen arasındaki çatışmalarda, yöneticilerin **bütünleştirme** [$F_{(2-252)} = 3,33$, $p < 0,05$], **uyuma** [$F_{(2-252)} = 11,02$, $p < 0,05$], **kaçınma** [$F_{(2-252)} = 69,39$, $p < 0,05$] ve **hükmetme** [$F_{(2-252)} = 18,42$, $p < 0,05$] yöntemlerini

kullanma düzeyleri, okulda bulunan öğretmen sayılarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. **Uzlaşma** yönteminin kullanım düzeyi öğretmen sayısına göre değişmemektedir. Farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan LSD testinin sonuçlarına göre;

- **Bütünleştirme:** A grubunda ($\bar{X}_A = 3,77$) bulunan öğretmenler bütünleştirme yönteminin kullanım düzeyini, diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha yüksek bulmaktadırlar. B ($\bar{X}_B = 3,61$) ve C ($\bar{X}_C = 3,58$) gruplarında bulunan öğretmen algıları arasında anlamlı farklılığa rastlanmamaktadır.
- **Uyma:** A grubunda ($\bar{X}_A = 3,32$) bulunan öğretmenler uyma yönteminin kullanım düzeyini, diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha yüksek bulmaktadırlar. B ($\bar{X}_B = 2,97$) ve C ($\bar{X}_C = 3,08$) gruplarında bulunan öğretmen algıları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır.
- **Kaçınma:** A grubunda ($\bar{X}_A = 2,23$) bulunan öğretmenler kaçınma yönteminin kullanım düzeyini, diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha düşük bulmaktadırlar. B ($\bar{X}_B = 3,10$) ve C ($\bar{X}_C = 2,91$) gruplarında bulunan öğretmen algıları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır.
- **Hükmetme:** A grubunda ($\bar{X}_A = 2,10$) bulunan öğretmenler hükmetme yönteminin kullanım düzeyini, diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha düşük bulmaktadırlar. B ($\bar{X}_B = 2,58$) ve C ($\bar{X}_C = 2,36$) gruplarında bulunan öğretmen algıları arasında anlamlı farklılığa rastlanmamaktadır.

3.1.6.4. Yönetici – Öğretmen Arasındaki Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çözüm Getirme Düzeylerinin, Öğretmen Sayılarına Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

Yönetici – öğretmen arasında yaşanan çatışmalarda kullanılan yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeyleri, öğretmen sayılarına göre incelenmiş; anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği Tablo 3.12’de belirtilmiştir.

Tablo 3.12. Yönetici - Öğretmen Arasındaki Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çözüm Getirme Düzeylerinin, Okullarda Bulunan Öğretmen Sayısı ile İlişkisi

Bütünleştirme	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar Arası	1,758	2	,879	2,600	,076	\bar{X}
	Gruplar İçi	85,218	252	,338			A:3,94 B:3,98
	Toplam	86,976	254				C:3,98
Uzlaşma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar Arası	,115	2	,057	,244	,784	\bar{X}
	Gruplar İçi	59,366	252	,236			A:3,81 B:3,80
	Toplam	59,481	254				C:3,75
Uyma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar Arası	,341	2	,171	,823	,440	\bar{X}
	Gruplar İçi	52,243	252	,207			A:3,72 B:3,79
	Toplam	52,584	254				C:3,69
Kaçınma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar Arası	9,565	2	4,783	15,177	,000	\bar{X}
	Gruplar İçi	79,413	252	,315			A:2,15 B:2,47
	Toplam	88,978	254				C:2,57 A-B A-C
Hükmetme	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar Arası	1,758	2	,879	2,600	,076	\bar{X}
	Gruplar İçi	85,218	252	,338			A:2,08 B:2,27
	Toplam	86,976	254				C:2,12

A: 14-46 öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenler
 B: 47-79 öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenler
 C: 80-112 öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenler

Tablo 3.12'ye bakıldığında, yönetici - öğretmen arasındaki çatışmalarda kullanılan yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeylerinin, yalnızca **kaçınma** [$F_{(2-252)} =$

15,17, $p < 0,05$] boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan LSD testinin sonuçlarına göre;

- **Kaçınma:** A grubunda ($\bar{X}_A = 2,15$) bulunan öğretmenler kaçınma yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyini, diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha düşük bulmaktadırlar. B ($\bar{X}_B = 2,47$) ve C ($\bar{X}_C = 2,57$) gruplarında bulunan öğretmen alguları arasında anlamlı farka rastlanmamaktadır.

3.1.7. Öğretmenler Arası Çatışmalar ile Yönetici - Öğretmen Arasında Yaşanan Çatışmaların Kullanılan Yöntemler Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Yöneticiler tarafından kullanılan yöntemlerin, çatışmaların öğretmenler arasında ve yönetici - öğretmen arasında yaşanmış olmasına göre farklılık gösterip göstermediği t-testi ile analiz edilmiş; elde edilen bulgular Tablo 3.13'te sunulmuştur.

Tablo 3.13. Çatışma Yönetimi Yöntemlerinin, Öğretmenler Arası ve Yönetici - Öğretmen Arası Çatışmalardaki Kullanım Düzeylerinin Karşılaştırılması (t –testi Sonuçları)

Yöntemler	n	\bar{X}	S	sd	T	P
Bütünleştirme (Ö-Ö)	255	3,4174	,676	254	-8,840	,000
Bütünleştirme (M-Ö)	255	3,6964	,538			
Uzlaşma (Ö-Ö)	255	3,5637	,613	254	-1,880	,061
Uzlaşma (M-Ö)	255	3,6235	,571			
Uyma (Ö-Ö)	255	2,8464	,582	254	-8,568	,000
Uyma (M-Ö)	255	3,1791	,569			
Kaçınma (Ö-Ö)	255	3,4059	,643	254	14,828	,000
Kaçınma (M-Ö)	255	2,6118	,723			
Hükmetme (Ö-Ö)	255	2,8596	,620	254	12,059	,000
Hükmetme (M-Ö)	255	2,2949	,600			

Ö-Ö: Öğretmenler Arası Çatışmalar

M-Ö: Okul Müdürü-Öğretmen Arası Çatışmalar

Tablo 3.13'teki bulgulara göre, okul müdürlerinin **bütünleştirme** [$t_{(254)} = -8,840$, $p < 0,05$], **uyma** [$t_{(254)} = -8,56$, $p < 0,05$], **kaçınma** [$t_{(254)} = 14,828$, $p < 0,05$], ve **hükmetme** [$t_{(254)} = 12,05$, $p < 0,05$] yöntemlerini kullanma düzeylerine yönelik öğretmen algıları, öğretmenler arası çatışmalar ile yönetici - öğretmen arası çatışmalarda anlamlı farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklara ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir:

- **Bütünleştirme** yönteminin kullanım düzeyine yönelik puanların ortalaması, öğretmenler arası çatışmalarda $\bar{X} = 3,41$, yönetici - öğretmen arasındaki çatışmalarda $\bar{X} = 3,70$ olarak bulunmuştur. Bu da öğretmen algılarına göre bütünleştirme yönteminin, yönetici - öğretmen arası çatışmalarda daha fazla kullanıldığını (anlamlı bir farkla) göstermektedir.

- **Uyma** yönteminin kullanım düzeyine yönelik puanların ortalaması, öğretmenler arası çatışmalarda $\bar{X} = 2,84$ olarak bulunurken, yönetici – öğretmen arasındaki çatışmalarda $\bar{X} = 3,17$ olduğu görülmüştür. Bu da öğretmen algılarına göre uyma yönteminin, yönetici - öğretmen arası çatışmalarda daha fazla kullanıldığını (anlamlı bir farkla) göstermektedir.
- **Kaçınma** yönteminin kullanım düzeyine yönelik puanların ortalaması, öğretmenler arası çatışmalarda $\bar{X} = 3,40$ olarak bulunurken, yönetici – öğretmen arasındaki çatışmalarda $\bar{X} = 2,61$ olduğu görülmüştür. Bu da öğretmen algılarına göre kaçınma yönteminin, öğretmenler arası çatışmalarda daha fazla kullanıldığını (anlamlı bir farkla) göstermektedir.
- **Hükmetme** yönteminin kullanım düzeyine yönelik puanların ortalaması, öğretmenler arası çatışmalarda $\bar{X} = 2,85$ olarak bulunurken, yönetici – öğretmen arasındaki çatışmalarda $\bar{X} = 2,29$ olarak bulunmuştur. Bu da öğretmen algılarına göre hükmetme yönteminin, öğretmenler arası çatışmalarda daha fazla kullanıldığını (anlamlı bir farkla) göstermektedir.

3.1.8. Öğretmenler Arası Çatışmalar ile Yönetici - Öğretmen Arasında Yaşanan Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin, Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyleri Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Yöneticiler tarafından kullanılan yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeylerinin, çatışmaların öğretmenler arasında ve yönetici - öğretmen arasında yaşanmış olmasına göre farklılık gösterip göstermediği t-testi ile analiz edilmiş; elde edilen bulgular Tablo 3.14'te sunulmuştur.

Tablo 3.14. Kullanılan Yöntemlerin, Öğretmenler Arası ve Yönetici – Öğretmen Arası Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeylerinin Karşılaştırılması (t-testi Sonuçları)

Yöntemler	n	\bar{X}	S	sd	T	p
Bütünleştirme (Ö-Ö)	255	3,88	,460	254	-3,540	,000
Bütünleştirme (M-Ö)	255	3,97	,439			
Uzlaşma (Ö-Ö)	255	3,71	,514	254	-2,623	,009
Uzlaşma (M-Ö)	255	3,80	,483			
Uyma (Ö-Ö)	255	3,58	,411	254	-5,137	,000
Uyma (M-Ö)	255	3,74	,455			
Kaçınma (Ö-Ö)	255	3,40	,643	254	21,139	,000
Kaçınma (M-Ö)	255	2,33	,591			
Hükmetme (Ö-Ö)	255	2,86	,588	254	13,207	,000
Hükmetme (M-Ö)	255	2,15	,585			

Ö-Ö: Öğretmenler Arası Çatışmalar

M-Ö: Okul Müdürü-Öğretmen Arası Çatışmalar

Tablo 3.14'teki bulgulara göre, yöneticilerin kullandığı **bütünleştirme** [$t_{(254)} = -3,54$, $p < 0,05$], **uzlaşma** [$t_{(254)} = -2,62$, $p < 0,05$], **uyma** [$t_{(254)} = -5,137$, $p < 0,05$], **kaçınma** [$t_{(254)} = 21,13$, $p < 0,05$], ve **hükmetme** [$t_{(254)} = 13,207$, $p < 0,05$] yöntemlerinin çatışmalara çözüm getirme düzeylerine yönelik öğretmen algıları, öğretmenler arası çatışmalar ile yönetici - öğretmen arası çatışmalarda anlamlı farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklara ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir:

- **Bütünleştirme** yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyine yönelik puanların ortalaması, öğretmenler arası çatışmalarda $\bar{X} = 3,88$, yönetici - öğretmen arasındaki çatışmalarda ise $\bar{X} = 3,97$ olarak bulunmuştur. Bu da öğretmen algılarına göre

bütünleştirme yönteminin, okul müdürü- öğretmen arası çatışmalara çözüm getirme düzeyinin daha yüksek olduğunu (anlamlı bir farkla) göstermektedir.

- **Uzlaşma** yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyine yönelik puanların ortalaması, öğretmenler arası çatışmalarda $\bar{X}=3,71$ olduğu tespit edilmiş, yönetici – öğretmen arasındaki çatışmalarda ise $\bar{X} = 3,80$ olarak bulunmuştur. Bu da öğretmen algılarına göre uzlaşma yönteminin, yönetici- öğretmen arası çatışmalara çözüm getirme düzeyinin daha yüksek olduğunu (anlamlı bir farkla) göstermektedir.

- **Uyma** yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyine yönelik puanların ortalaması, öğretmenler arası çatışmalarda $\bar{X}=3,58$ olduğu tespit edilmiş, yönetici – öğretmen arasındaki çatışmalarda ise $\bar{X} = 3,74$ olduğu bulunmuştur. Bu da öğretmen algılarına göre uyma yönteminin, yönetici- öğretmen arası çatışmalara çözüm getirme düzeyinin daha yüksek olduğunu (anlamlı bir farkla) göstermektedir.

- **Kaçınma** yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyine yönelik puanların ortalaması, öğretmenler arası çatışmalarda $\bar{X}=3,40$ olarak bulunmuş, yönetici – öğretmen arasındaki çatışmalarda ise $\bar{X} = 2,33$ olduğu tespit edilmiştir. Bu da öğretmen algılarına göre kaçınma yönteminin, öğretmenler arası çatışmalara çözüm getirme düzeyinin daha yüksek olduğunu (anlamlı bir farkla) göstermektedir.

- **Hükmetme** yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyine yönelik puanların ortalaması, öğretmenler arası çatışmalarda $\bar{X}=2,86$ olarak bulunmuş, yönetici – öğretmen arasındaki çatışmalarda ise $\bar{X} = 2,15$ olduğu görülmüştür. Bu da öğretmen algılarına göre hükmetme yönteminin, öğretmenler arası çatışmalara çözüm getirme düzeyinin daha yüksek olduğunu (anlamlı bir farkla) göstermektedir.

Ek Tablo 1., Ek Tablo 2. ve Ek Tablo 3. araştırma bulgularına ait sayısal değerlere bir bütün olarak bakma olanağı sağlamaktadır.

3.2. Yorumlar

Öğretmen algıları, öğretmenler arası çatışmalar ile yönetici – öğretmen arasında yaşanan çatışmalarda kullanılan yöntemlerin ve çatışmalara çözüm getirme düzeylerinin farklı olduğunu göstermektedir. Bunun yanında okullarda bulunan öğretmen sayılarının ve okul türünün de, bu algıları farklılaştırdığı görülmektedir. Bu başlık altında çalışma bulguları özetlenecek ve bu bulgulara yönelik yorumlar getirilecektir.

3.2.1. Okullarda Yöntemlerin Kullanılma Düzeyine İlişkin Bulguların Yorumları

Okul müdürlerinin öğretmenler arası çatışmalarda en fazla uzlaşma (çoğunlukla), daha sonra sırasıyla bütünleştirme (çoğunlukla), kaçınma (ara sıra), hükmetme (ara sıra) ve en az uyma (ara sıra) yöntemini tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin öğretmenlerle yaşadığı çatışmalarda ise en fazla bütünleştirme (çoğunlukla), daha sonra sırasıyla uzlaşma (çoğunlukla), uyma (ara sıra), kaçınma (ara sıra) ve en az hükmetme (az) yöntemini kullandıkları belirlenmiştir.

Yöntemlerin kullanılmasına yönelik sıralamalar farklı olsa da, bazı yöntemlerin aynı kullanım sıklığına sahip oldukları görülmektedir. Bu durum okul müdürlerinin tek bir yöntemi değil, farklı yöntemleri de aynı düzeyde kullanabildiklerini göstermektedir. (bkz. Tablo 3.15.) Mayer (2009, s.xi) çatışmaların duruma uygun bir şekilde yönetilebilmesi için tek bir yöntem ya da taktiğin bulunmadığını, tüm yöntemlerin önemli olduğunu ve uygun olduğunda kullanılabilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Çıkarılan sonuçlar, yalnızca bir yönetime ağırlık verilmediğini ve tüm yöntemlerin kullanılabilmediğini göstermesi açısından olumlu bulunmaktadır.

Tablo 3.15. Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Kullanım Düzeyi

Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemler (Sırasıyla) ve Kullanılma Sıklığı	Okul Müdürü - Öğretmen Arasındaki Çatışmalarda Kullanılan Yöntemler (Sırasıyla) ve Kullanılma Sıklığı
Uzlaşma ----- Çoğunlukla	Bütünleştirme ----- Çoğunlukla
Bütünleştirme ----- Çoğunlukla	Uzlaşma ----- Çoğunlukla
Kaçınma ----- Ara Sıra	Uyma ----- Ara Sıra
Hükmetme ----- Ara Sıra	Kaçınma ----- Ara Sıra
Uyma ----- Ara Sıra	Hükmetme ----- Az

Yapılan farklı çalışmalar da (Cebeci, 2006; Fırat,2010; Karip, 2010; Kaya,2010; Sertok, 2006; Şirin ve Yetim, 2010) okul müdürlerinin kullandığı yöntemlere yönelik öğretmen algılarının en fazla bütünleştirme yönteminde yoğunlaştığını ve bunu genellikle uzlaşma yönteminin takip ettiğini göstermektedir. Bu bulgu, çalışmayı destekler niteliktedir. Ancak diğer yöntemlerin sıralamaları birbirinden ve bu çalışmadan farklılık göstermektedir. Çalışmaların birbirinden farklı sonuçlar vermesi, çatışmaların konu ve taraflarına yönelik herhangi bir sınırlama getirilmemesinden kaynaklanıyor olabilir. Bunun nedeni farklı koşullarda (çatışma nedenleri, tarafları, okul iklimi, kültürü...) seçilen yöntemlerin de farklı olabileceğinin düşünülmesidir. Bu durum, çatışma konularına, taraflarına ve diğer değişkenlere yönelik sınırlandırılmış çalışmaların yapılmasının gerekliliğini düşündürmektedir.

Bütünleştirme yönteminin kullanılma düzeyi, yönetici – öğretmen arasındaki çatışmalarda ilk sırada, öğretmenler arası çatışmalarda ikinci sırada yer almaktadır. Bu durum, problem çözme becerilerine hâkim olmayan öğretmenlerin bulunma olasılığının fazla olduğu, öğretmenlerin karşılıklı olarak işbirliğine yanaşmadığı çatışmalarda (öğretmenler arası çatışmalarda), okul müdürünün bütünleştirme yöntemini kullanmaktan kaçındığını gösteriyor olabilir.

Bu çalışmada dikkat çekici noktalardan biri de öğretmenler arası çatışmalarda uyma yönteminin, yöntemlerin kullanım düzeyine yönelik sıralamada sonda yer alması; yönetici - öğretmen arasındaki çatışmalarda üçüncü sırada yer almasıdır. Bu durum, çatışma taraflarındaki öğretmen sayısı arttıkça isteklerin de arttığı, bu nedenle öğretmenler arası çatışmalarda uyma yöntemini kullanma eğiliminin azaldığı şeklinde yorumlanabilir. Ancak buldukları puan aralıkları, bu yöntemin her iki çatışma durumunda da “ara sıra” kullanıldığını göstermektedir. Yöntemlerin farklı ortalamalara sahip olup aynı puan aralıklarında yer alması, aralarında anlamlı farklılık olup olmadığına yönelik istatistiksel analizlerin gerekliliğini göstermektedir.

Bir başka önemli nokta da, hükmetme yönteminin öğretmenler arası çatışmalarda “ara sıra” kullanılması, yönetici – öğretmen arasında yaşanan çatışmalarda “az” kullanılmasıdır. Bu durum, okul müdürünün bir çatışmada karşı karşıya kaldığı

öğretmen sayısı arttıkça, hükmetme yöntemine olan eğiliminin de artıyor olabileceğini düşündürmektedir.

3.2.2. Okullarda Kullanılan Yöntemlerin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyine İlişkin Bulguların Yorumları

Okul müdürlerinin öğretmenler arası çatışmalarda kullandıkları yöntemlerin çözüm getirme düzeyinin en yüksek bütünleştirme (çoğunlukla çözer) daha sonra sırasıyla uzlaşma (çoğunlukla çözer), uyma (çoğunlukla çözer), kaçınma (ara sıra çözer) ve en düşük hükmetme (ara sıra çözer) yönteminde olduğu ortaya çıkmıştır. Yönetici – öğretmen arasında yaşanan çatışmalarda da, yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeylerinin en yüksek bütünleştirme (çoğunlukla çözer) daha sonra sırasıyla uzlaşma (çoğunlukla çözer), uyma (çoğunlukla çözer), kaçınma (az çözer) ve en düşük hükmetme (az çözer) yönteminde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeyine yönelik **sıralamanın**, çatışma tarafları bakımından değişmediği şeklinde yorumlanabilmektedir. (Bkz. Tablo 3.16.)

Tablo 3.16. Yöntemlerin Kullanılma ve Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyleri

Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemler (Sırasıyla) ve Kullanılma Sıklığı	Yöntemlerin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyi (Sırasıyla) ve Sıklığı
Uzlaşma ----- Çoğunlukla Kullanır	Bütünleştirme ----- Çoğunlukla Çözer
Bütünleştirme ----- Çoğunlukla Kullanır	Uzlaşma ----- Çoğunlukla Çözer
Kaçınma ----- Ara Sıra Kullanır	Uyma ----- Çoğunlukla Çözer
Hükmetme ----- Ara Sıra Kullanır	Kaçınma ----- Ara Sıra Çözer
Uyma ----- Ara Sıra Kullanır	Hükmetme ----- Ara Sıra Çözer

Okul Müdürü - Öğretmen Arasındaki Çatışmalarda Kullanılan Yöntemler (Sırasıyla) ve Kullanılma Sıklığı	Yöntemlerin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyi (Sırasıyla) ve Sıklığı
Bütünleştirme ----- Çoğunlukla Kullanır	Bütünleştirme ----- Çoğunlukla Çözer
Uzlaşma ----- Çoğunlukla Kullanır	Uzlaşma ----- Çoğunlukla Çözer
Uyma ----- Ara Sıra Kullanır	Uyma ----- Çoğunlukla Çözer
Kaçınma ----- Ara Sıra Kullanır	Kaçınma ----- Çok Az Çözer
Hükmetme ----- Çok Az Kullanır	Hükmetme ----- Çok Az Çözer

Öğretmenler arası çatışmalara çözüm getirme düzeyine yönelik sıralamada önlerde olan yöntemlerin (bütünleştirme, uzlaşma ve uyma), kullanılma düzeyine yönelik sıralamada farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Bütünleştirme ile uzlaşma yöntemlerinin kullanılma ve çözüm getirme düzeylerine yönelik sıralamaları büyük farklılıklar

göstermediğinden bu iki yöntem için olumsuz bir durumun varlığından söz etmek mümkün görünmemektedir.

Uyma yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyine yönelik algılar “çoğunlukla çözer” puan aralığında bulunmaktayken, kullanılma düzeyine yönelik sıralamada sonda yer almakta ve “ara sıra kullanır” puan aralığında bulunmaktadır. Bu durum şu şekilde açıklanabilir:

- Açık sistemler olarak nitelendirilen okullarda karşı karşıya kalınan çok sayıda değişkenle baş edebilmenin ve tüm istekleri karşılamanın çok zor olduğu düşünüldüğünde, okul müdürlerinin öğretmenler arası çatışmalarda uyma yöntemini kullanmaktan kaçındığı söylenebilir.
- Öğretmenlerin uyma yönteminin çözüm getirme düzeyine yönelik olumlu düşünmesi de doğal bir durum olarak karşılanabilir.
- Okul müdürlerinin bu yöntemi ara sıra kullanıyor olması, uygun durumlarda bu yöntemi kullanmaktan çekinmediğini ancak fazla ve gereksiz kullanıldığında olumsuz sonuçlar doğurabileceğinin farkında olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Yönetici – öğretmen arasında yaşanan çatışmalarda kullanılan yöntemlerin çözüm getirme sıralaması ile kullanılma düzeyine yönelik sıralamanın denk olduğu görünmektedir. Bu da yönetici – öğretmen arasında yaşanan çatışmalarda kullanılan yöntemlerin, duruma uygunluk düzeyinin daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Başka bir yorum ise, yönetici – öğretmen arasındaki çatışmalarda seçilen yöntemlerin daha doğru uygulanıyor olabileceği şeklinde de yapılabilir.

Uzlaşma yöntemi her iki çatışma türünde de üst düzeyde kullanılmakta ve yine üst düzeyde etkili olmaktadır. Uzlaşma yöntemi, her iki tarafın gönüllü katılımını ve yine her iki tarafında da kısmen memnun olmasını gerektirmektedir. Bu yöntemin kullanılması tarafların memnuniyetleri ile sonuçlandığından her iki çatışma durumunda da etkili olması doğal bir durum olarak karşılanabilir.

3.2.3. Yöntemlerin Kullanım Düzeylerinin, Okul Türüne Göre Durumlarına İlişkin Bulguların Yorumları

Öğretmenler arası çatışmalarda **bütünleştirme**, **uyma** ve **hükmetme** yöntemlerinin kullanılma düzeyi, okul türüne göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Öğretmenlere göre bütünleştirme ve uyma yöntemleri genel liselerde, mesleki teknik liselerde kullanıldığından daha fazla kullanılmaktadır. Ayrıca öğretmen algıları hükmetme yönteminin mesleki ve teknik liselerde daha fazla kullanıldığını ortaya koymaktadır. Buna göre mesleki ve teknik liselerdeki çatışma potansiyelini arttıran nedenlerin¹² fazlalığı, çatışma yönetim yöntemlerinden bütünleştirme ve uyma yöntemlerinin kullanımını zorlaştırıyor olabilir. Hükmetme yönteminin mesleki ve teknik liselerde daha fazla kullanılması, farklı araç-gereç kullanımını zorunlu kılan, zaman alıcı eğitim programlarından ve çatışma potansiyelinin yüksek oluşundan kaynaklanan nedenlerle açıklanabilir. Başka bir açıdan bakılacak olursa, bu okullardaki okul müdürlerinin, yapılması gereken eğitim – öğretim işlerindeki çatışmalar için fazla zaman gerektiren yöntemleri (bütünleştirme, uzlaşma) kullanmak yerine, çatışmaları bir an önce çözen ya da sona erdiren hükmetme yöntemini tercih ettikleri de söylenebilir.

Yönetici – öğretmenler arası çatışmalarda ise **bütünleştirme**, **uyma**, **kaçınma** ve **hükmetme** yöntemlerinin kullanılma düzeyi okul türüne göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Öğretmenlere göre bütünleştirme ve uyma yöntemleri genel liselerde, mesleki teknik liselerde kullanıldığından daha fazla kullanılmaktadır. Kaçınma ve hükmetme yöntemleri ise mesleki ve teknik liselerde daha fazla kullanılmaktadır. Okul müdürünün öğretmenlerle yaşadığı çatışmalarda bu dört yöntemdeki farklılıkların nedenleri, öğretmenler arası çatışmalardaki farklılık nedenleri ile aynı şekilde açıklanabilir.

¹² Eğitim – öğretim programlarının daha farklı (makineler, çeşitli araç- gereç ve aletler) kaynakların kullanımını zorunlu kılması ve bu kaynakların paylaşımındaki güçlük, zaman gerektiren uygulamalı etkinliklerinin fazlalığı gibi nedenlerdir.

3.2.4. Yöntemlerin Kullanılma Düzeylerinin, Okullarda Bulunan Öğretmen Sayısına Göre Durumlarına İlişkin Bulguların Yorumları

Öğretmenler arası çatışmalarda **bütünleştirme**, **uyma**, **kaçınma** ve **hükmetme** yöntemlerinin kullanılma düzeyi okullarda bulunan öğretmen sayısına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. **14-46** öğretmen sayısına sahip okullardaki öğretmenler **bütünleştirme** ve **uyma** yöntemlerinin, 47-79 ve 80-112 öğretmen sayısına sahip okullardaki öğretmenlere göre daha fazla kullanıldığını düşünmektedirler. **Kaçınma** ve **hükmetme** yöntemlerinin kullanım düzeyleri ise **47-79** ve **80-112** öğretmen sayısına sahip okullardaki öğretmenler tarafından daha yüksek bulunmaktadır. Buradan yola çıkarak daha az sayıda (14-46) öğretmene sahip okullarda bütünleştirme ve uyma yöntemlerinin daha fazla kullanıldığı, öğretmen sayısı fazla (47 ve üstü) olan okullarda ise kaçınma ve hükmetme yönteminin daha fazla kullanıldığı yorumu yapılabilir.

Yöntemlerin 47-79 ile 80-112 sayıda öğretmene sahip okullardaki öğretmen algıları arasında bir farklılık yaratmadığı görülmektedir. 46 ve daha az sayıda öğretmen bulunan okullarda bütünleştirme ve uyma yöntemlerinin anlamlı farkla daha fazla, kaçınma ve hükmetme yöntemlerinin anlamlı farkla daha az kullanılması, okul müdürlerinin çatışma yönetimine yönelik belirli bir **kontrol alanının**¹³ olduğunu göstermektedir.

Okul müdürü – öğretmen arasında geçen çatışmalarda da aynı sonuçlara rastlanması, okul müdürleri tarafından kullanılan yöntemlerin öğretmen sayısından etkilenebileceği sonucunu sağlamlaştırmaktadır.

3.2.5. Kullanılan Yöntemlerin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeylerinin, Okul Türüne Göre Durumlarına İlişkin Bulguların Yorumları

Öğretmenler arası çatışmalarda, yalnızca **uyma** yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyi okul türüne göre farklılık göstermektedir. Uyma yöntemi, genel liselerde öğretmenler arası çatışmaların çözülmesinde daha etkili bulunmaktadır. Yöntemin

¹³ Her üstün dikkat alanının psikolojik bir sınırı bulunmaktadır. Bir üstün kontrol edebileceği bir alt basamaktaki ast sayısı o üstün kontrol alanını oluşturur. (Koçel, 2007. S.159-160)

mesleki ve teknik liselerdeki öğretmenler arası çatışmalarda, genel liselerdeki öğretmenler arası çatışmalara göre daha az etkili olması altında yatan nedenler;

- Mesleki ve teknik liselerdeki ders programlarının, nöbet, etkinlik ve çeşitli işlerin tüm öğretmen isteklerinin göz önüne alınarak yapılmasındaki zorluk,
- Araç- gereç, makine ve atölye kullanımına yönelik bütün çatışmaların, uyma yöntemine göre çözümlenmesindeki güçlük

şeklinde sıralanabilir.

Yönetici – öğretmen arasında geçen çatışmalarda kullanılan yöntemlerin çözüm getirme düzeyi **kaçınma** ve **hükmetme** yöntemlerinde okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bulgular, öğretmenlere göre bu yöntemlerin mesleki ve teknik liselerdeki yönetici – öğretmen arası çatışmalara daha fazla çözüm getirdiğini göstermektedir. Bu durumda mesleki ve teknik liselerde bu iki yöntemin çatışmalara çözüm getirme düzeylerinin genel liselere göre fazla olması, kullanılma sıklığının da genel liselere göre fazla olmasını haklı çıkarıyor olabilir. Bu durumda, okul müdürlerinin durumsallık ilkesine göre hareket ettiği yorumu da yapılabilir.

3.2.6. Kullanılan Yöntemlerin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeylerinin, Okullarda Bulunan Öğretmen Sayısına Göre Durumlarına İlişkin Bulguların Yorumları

Öğretmenler arası çatışmalarda **uyma**, **kaçınma** ve **hükmetme** yöntemlerinin çözüm getirme düzeyi öğretmen sayısına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Uyma yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyi, öğretmen sayısı arttıkça azalmaktadır. Bu durum öğretmen sayısı fazla olan okullarda bu yöntemin uygulanmasının zor olduğunun ve genelde çatışmaları çözmede yetersiz kaldığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Kaçınma ve hükmetme yöntemlerinin çözüm getirme düzeyleri ise öğretmen sayısı arttıkça artmaktadır. Kaçınma ve hükmetme yöntemlerin kalabalık okullarda, daha az sayıda öğretmen bulunan okullara göre daha fazla çözüm getiriyor olması, bu yöntemlerin kalabalık okullarda **daha fazla** kullanılıyor olmasını kabul edilebilir kılmaktadır.

Yönetici – öğretmen arasında yaşanan çatışmalarda ise yalnızca **kaçınma** yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyi öğretmen sayısına göre farklılık göstermektedir. Öğretmen sayısının 47 ve 47’den fazla olduğu okullardaki öğretmenler, bu yöntemin çatışmalara çözüm getirme düzeyinin daha fazla olduğunu düşünmektedir. Bu durumda öğretmen sayısının fazla olduğu okullardaki yöneticilerin, bazı durumlarda kaçınma yöntemini kullanması, öğretmenlerin çatışmalardan olumsuz etkilenmelerini engelleyebilmektedir. Ancak bu yöntemin de belirli bir dengede kullanılması büyük önem taşımaktadır.

3.2.7. Öğretmenler Arası Çatışmalar ile Yönetici - Öğretmen Arasındaki Çatışmalarda Yöntemlerin Kullanılma Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bulguların Yorumları

Öğretmenlere göre **bütünleştirme**, **uyma**, **kaçınma** ve **hükmetme** yöntemlerinin kullanılma düzeyleri, çatışmaların öğretmenler arasında ve yönetici- öğretmenler arasında yaşanmış olmasına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Bütünleştirme ve uyma yöntemleri yönetici ile öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların yönetilmesinde daha fazla kullanılmaktayken, kaçınma ve hükmetme yöntemleri öğretmenler arası çatışmaların yönetilmesinde daha fazla kullanılmaktadır. Uzlaşma yönteminin kullanılma düzeyi ise çatışma taraflarının kimler olduğundan etkilenmemektedir.

Bütünleştirme yönteminin yönetici ile öğretmen arasında yaşanan çatışmalarda daha fazla kullanılması, öğretmenlerin okul yöneticisi ile karşı karşıya kaldıklarında işbirliğine yatkın olduklarını, otorite ile yaşadıkları problemleri karşılıklı olarak çözmek istediklerini gösteriyor olabilir. Rosen (1968) ve Lowin-Craig (1968), astların yeterli ve işbirliğine yatkın olduklarında, liderlerin “anlayış” biçimini kullanma eğiliminde olduklarını belirtmektedirler (Akt: Aydın, 2005, s.63). Bu durum işbirliğine istekli, sorunların karşılıklı olarak akılcı yollarla çözümlenmesine olumlu bakan öğretmenlerle karşılaşan okul yöneticisinin, problem çözmeye dayalı bütünleştirme yöntemini daha fazla tercih ettiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bütünleştirme yönteminin okul müdürü – öğretmen arasında yaşanan çatışmaların çözümünde, öğretmenler arası

çatışmaların çözümünde olduğundan daha fazla kullanılıyor olması, okul müdürünün kendini ilgilendiren sorunlarda işbirliğine daha yatkın olduğu şeklinde de yorumlanabilir.

Uyma yönteminin okul müdürü – öğretmen arasında yaşanan çatışmalarda daha fazla kullanılıyor olması, okul müdürünün öğretmenlerle gerginlik yaşamak istemediğinin, öğretmenlerin kendisi hakkında olumsuz düşüncelere sahip olmasından rahatsız olduğunun ve öğretmenlerle ilişkilerini sağlam tutmak istediğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Okul müdürünün öğretmenler arasında yaşanan çatışmalarda bu yöntemi daha az tercih etmesinin altında yatan nedenler ise, öğretmenler arasındaki ilişkilerin bozulmasını istememe (uyuma yönteminde bir taraf isteklerinden vazgeçmeli), yanlı davrandığına ya da bir öğretmeni daha fazla koruduğuna yönelik düşünceler oluşturmaktan kaçınma şeklinde ifade edilebilir.

Yöneticilerin kaçınma yönteminin öğretmenler arasında geçen çatışmalarda daha fazla kullanıyor olmaları, yöneticilerin sahip olduğu şu düşüncelerden kaynaklanıyor olabilir:

- Yöneticiler öğretmenlerden, kendi sorunlarını kendi aralarında çözüme kavuşturmalarını istiyor, onlara zaman vermenin daha iyi olacağını düşünüyor ya da farklı bir yöntem kullanılarak oluşacak zararların yararlılardan daha fazla olacağını düşünüyor olabilir.
- Başka bir yönden bakıldığında okul müdürleri, kendini ilgilendiren sorunlarda kaçınma yöntemini daha az tercih ediyor olabilir.

Hükmetme yönteminin öğretmenler arasında geçen çatışmalarda daha fazla kullanılmasının farklı nedenleri olabilir:

- Bunlardan birincisi okul müdürünün bütünleştirme ya da uzlaşma yöntemi ile sorunları çözememesi, başka bir deyişle öğretmenlerin işbirliğine yatkın olmamaları şeklinde ifade edilebilir. Rosen (1968) ve Lowin-Craig (1968), astların yetersiz ve işbirliğine yatkın olmadıklarında, liderlerin yönlendirici ya da yapılandırıcı bir tutum benimsediklerini belirtmektedirler (Akt: Aydın, 2005, s.63). Bu durumda işbirliğine yanaşmayan öğretmenlerle karşı karşıya kalan okul müdürünün, her iki tarafa da hükmedici bir tavır izliyor olması normal bir

durum olarak nitelendirilebilir. Ancak okul müdürü, işbirliğine uygun şartlar olmasına rağmen bütünleştirme ya da uzlaşma yerine, daha kısa zamanda çatışmaları kapatan hükmetme yöntemini kullanıyor ise burada bir sorunun varlığından söz etmek mümkün görünmektedir.

- Hükmetme yönteminin kullanılmasındaki ikinci neden ise okul müdürünün kişilik özelliği ve kullandığı liderlik tarzı olarak düşünülebilir. Aydın (2010, s.65) bazı insanların başardığı bir şeyle değil, sahip olduğu “özel bir nitelikten” dolayı kendini üstün insan olarak algıladığını belirtmektedir. Bu kişilik özelliğine sahip olma durumunun da öğretmenler arası çatışmalarda hükmetme yönteminin kullanılmasında etkili olabileceği ifade edilebilir.
- Hükmetme yönteminin öğretmenler arası çatışmalarda daha fazla kullanılmasındaki bir başka neden ise okul müdürünün, öğretmenler tarafından tartışmasız yapmalarını istedikleri bir durumda yasal gücüne başvurması, ancak bu şekilde öğretmen itirazlarının önüne geçebilmesi olabilir. Hükmetme yöntemi uygun ve zorunlu olduğu durumlarda kullanılmasının normal karşılandığı, ancak sürekli başvurulduğunda örgütsel iklimi olumsuz yönde etkileyen bir yöntem olarak ifade edilebilmektedir.

3.2.8. Öğretmenler Arası Çatışmalar ile Yönetici - Öğretmen Arasındaki Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çözüm Getirme Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bulguların Yorumları

Öğretmenlere göre kullanılan tüm yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeyleri, çatışmaların öğretmenler arasında ve yönetici- öğretmen arasında yaşanmış olmasına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Bütünleştirme, uzlaşma ve uyma yöntemlerinin okul müdürleri ile öğretmenler arasında yaşanan çatışmalara çözüm getirme düzeylerinin, anlamlı bir farkla daha yüksek olduğu görülmektedir. Kaçınma ve hükmetme yöntemlerinin çözüm getirme düzeyleri ise öğretmenler arası çatışmalarda anlamlı bir farkla daha yüksek bulunmuştur.

Bütünleştirme ve uzlaşma yönteminin yönetici ile öğretmen arasında yaşanan çatışmalara çözüm getirme düzeylerinin daha fazla olması, bu yöntemleri kullanmaya istekli olma durumu ile ilişkili olabilir. Bunun yanında okul müdürünün kendi ile öğretmen arasındaki bir sorunu çözmek için kullandığı bu yöntemleri, elinden geldiğince doğru uygulamaya çalıştığı ve bu şekilde çatışmaları çözmeye başarı sağladığı şeklinde bir yorum da getirilebilir.

Öğretmenlere göre uyma yönteminin, yönetici -öğretmen arası çatışmalarda daha etkili olması, yöneticinin isteklerinden vazgeçerek öğretmenleri memnun ediyor olması ile açıklanabilir. Diğer yönden bakılacak olursa öğretmenler arası çatışmalarda kullanılan uyma yöntemi, bir öğretmenin memnuniyetsizliği ile sonuçlanacağından, uyma yönteminin öğretmenler arası çatışmalardaki çözüm getirme düzeyinin daha düşük olması normal bir durum olarak karşılanabilir.

Kaçınma yönteminin öğretmenler arası çatışmalara daha fazla çözüm getiriyor olması, öğretmenlerin kendi aralarında yaşadıkları çatışmalarda genelde zamana ihtiyaç duyulduğunun veya öğretmenlerin kendi sorunlarını kendilerinin çözmeleri halinde daha etkili sonuçlar elde edildiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Yönetici ile öğretmenler arasında yaşanan çatışmalarda yöneticinin sorunları görmezden gelmesi, öğretmen tarafından “ilgisizlik” veya “yönetici tarafından kendine önem verilmediği” şeklinde algılanıyor olabilir. Bu nedenle de yönetici – öğretmen arasında yaşanan çatışmalarda kaçınma yönteminin kullanılması, öğretmenler arası çatışmalarda kullanılmasına göre daha olumsuz sonuçlar veriyor olabilir.

Hükmetme yönteminin öğretmenler arasında yaşanan çatışmalara daha fazla çözüm getiriyor olması, öğretmenlerin karşılıklı olarak “yönetimin otoritesini kabul etmeleri ya da kabul etmek durumunda hissetmeleri” ile açıklanabilir. Öğretmenler **her iki taraf için de** aynı güç kullanıldığı için durumdan çok fazla rahatsız olmayabilirler. Ancak yönetici ile öğretmen arasındaki çatışmalarda hükmetme yönteminin kullanılması, genelde öğretmenin otoriteye boyun eğmesi ile sonuçlanmaktadır. Bu da öğretmenlerde bir “yenilgi” duygusu yaratıyor olabilir. Bu nedenle hükmetme yönteminin öğretmenler arası çatışmalara daha fazla çözüm getirdiğine inanılırken, yönetici ile öğretmen arasında yaşanan çatışmalara çözüm getirme düzeyinin daha düşük algılanması normal karşılanabilir.

BÖLÜM IV

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Sonuçlar

Çalışmada, ortaöğretim okullarında yaşanan öğretmenler arası çatışmalar ile yönetici – öğretmen çatışmalarının yönetilmesinde kullanılan yöntemlere yönelik öğretmen algıları karşılaştırılmış, okul müdürlerinin farklı koşullarda farklı yöntemlere başvurulabildiği ortaya çıkarılmıştır. Başka bir ifade ile öğretmenler, öğretmenler arası çatışmalar ile yönetici – öğretmen arasında yaşanan çatışmalarda kullanılan yöntemlerin ve çatışmalara çözüm getirme düzeylerinin farklı olduğunu düşünmektedirler. Bunun yanında okullarda bulunan öğretmen sayılarının ve okul türlerinin de, bu algıları farklılaştırdığı görülmektedir.

Genel olarak bütünleştirme, uyma yöntemlerinin kullanım düzeyleri, öğretmen sayısının az olduğu okullardaki öğretmenlerce yüksek bulunmaktayken, kaçınma ve hükmetme yöntemlerinin kullanım düzeyleri, öğretmen sayısının fazla olduğu okullardaki öğretmenlerce yüksek bulunmaktadır. Ayrıca kaçınma ve hükmetme yöntemlerinin, öğretmen sayısı fazla olan okullardaki çatışmalara daha fazla çözüm getirdiği ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber genel liselerde bütünleştirme ve uyma yöntemlerinin kullanılmasına yönelik eğilim daha fazla iken, mesleki teknik liselerdeki eğilim kaçınma ve hükmetme yöntemlerine yöneliktir. Uzlaşma yöntemin her iki çatışma durumunda da yüksek düzeyde kullanılması ve çatışmalara yüksek düzeyde çözüm getirdiğine inanılması önemli bir sonuçtur. Ayrıca yüksek düzeyde kullanılan uzlaşma yönteminin hem okul türü hem de öğretmen sayısına göre farklılaşmaması (her durumda yüksek düzeyde kullanılıyor ve etkili oluyor) bu yöntemin önemine dikkat çekmektedir. Çalışma sonuçları genel olarak şu şekilde sunulmaktadır:

1. Okul müdürlerinin çatışmalarda başvurdukları yöntemlerin kullanım düzeyine yönelik öğretmen görüşleri şu şekildedir:

- Öğretmenlere göre okul müdürlerinin **öğretmenler arası çatışmalarda** kullandıkları yöntemler en fazla kullanılan en az kullanılan doğru uzlaşma, bütünleştirme, kaçınma, hükmetme ve uyma olarak sıralanmaktadır.
- Aynı duruma yönelik sıralama, **yönetici – öğretmen arasında geçen çatışmalarda** yöneticinin sırasıyla bütünleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme yöntemlerini kullandığını göstermektedir.
- Sıralamalar birbirinden farklı olsa da bütünleştirme ve uzlaşma yöntemleri her iki çatışma durumunda da çoğunlukla, uyma ve kaçınma yöntemleri ise ara sıra kullanılmaktadır. Hükmetme yöntemi ise öğretmenler arası çatışmalarda ara sıra kullanılırken, yönetici-öğretmen çatışmalarında çok az kullanılmaktadır.

2. Okul müdürlerinin çatışmalarda kullandıkları yöntemlerin çözüm getirme düzeyine yönelik öğretmen görüşleri şu şekildedir:

- Öğretmenlere göre, okul müdürlerinin öğretmenler arası çatışmalarda kullandıkları yöntemlerin çözüm getirme düzeyleri, en yüksek olandan en düşük olana doğru bütünleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme olarak sıralanmıştır.
- Yönetici – öğretmen çatışmalarında, yöneticilerin kullandıkları yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeyleri de aynı şekilde sıralanmaktadır.
- Burada dikkat çekilmesi gereken noktalardan biri, yöntemlerin çözüm getirme düzeylerine yönelik sıralamaların her iki çatışma durumunda aynı olması ancak ortalamaların birbirinden farklılık göstermesidir. Bütünleştirme, uyma ve uzlaşma yöntemleri her iki çatışma durumunda da çoğunlukla çözüm getirmektedir. Kaçınma ve hükmetme yöntemleri öğretmenler arası çatışmaları ara sıra çözmekteyken, yönetici-öğretmen çatışmalarını çok az çözmektedir.

3. Okul müdürlerinin kullandığı yöntemlerin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak belirlenen sonuçlar şu şekildedir:

- Okul müdürlerinin öğretmenler arası çatışmalarda başvurdukları yöntemlerin kullanım düzeyleri, bütünleştirme, uyma ve hükmetme yöntemlerinde okul

türüne göre farklılık göstermektedir. Bütünleştirme ve uyma yöntemleri genel liselerde; hükmetme yöntemi ise mesleki teknik liselerde daha fazla kullanılmaktadır.

- Yönetici – öğretmen arasında yaşanan çatışmalarda ise bütünleştirme, uyma, kaçınma ve hükmetme yöntemleri okul türüne göre farklılaşmaktadır. Burada da bütünleştirme ve uyma yöntemleri genel liselerde; kaçınma ve hükmetme yöntemi ise mesleki – teknik liselerde (anlamli bir fakla) daha fazla kullanılmaktadır.
- Uzlaşma yönteminin kullanım düzeyine yönelik algılar tüm okul türlerinde yüksek düzeydedir.

4. Kullanılan yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeylerinin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak belirlenen sonuçlar şu şekildedir:

- Öğretmenler arası çatışmalarda yalnızca uyma yönteminin çözüm getirme düzeyi okul türüne göre anlamli bir farklılık göstermektedir. Öğretmenlere göre uyma yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyi genel liselerde, mesleki teknik liselerde olduğundan daha yüksektir.
- Yönetici – öğretmen arası çatışmalarda ise, kaçınma ve hükmetme yöntemleri okul türüne göre farklılaşmaktadır. Buna göre ise kaçınma ve hükmetme yöntemlerinin çözüm getirme düzeylerinin, mesleki ve teknik liselerde daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.
- Uzlaşma yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyi, kullanım düzeyinde olduğu gibi yüksek olmakla birlikte, okul türüne göre farklılaşmamaktadır.

5. Okul müdürlerinin kullandığı yöntemlerin okulda bulunan öğretmen sayısına göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak belirlenen sonuçlar şu şekildedir:

- Öğretmenler arası çatışmalarda, bütünleştirme, uyma, kaçınma ve hükmetme yöntemlerinin kullanım düzeyleri öğretmen sayısına göre farklılık göstermektedir. Öğretmenlere göre bütünleştirme ve uyma yöntemleri 14-46

öğretmen bulunan okullarda, 47-79 ve 80-112 öğretmen bulunan okullara göre daha fazla kullanılmaktadır. Kaçınma ve hükmetme yöntemleri ise 47-79 ve 80-112 öğretmen bulunan okullarda, 14-46 öğretmen bulunan okullara göre daha fazla kullanılmaktadır.

- Yönetici – öğretmen arası çatışmalarda da bulguların aynı doğrultuda olduğu görülmüştür.
- Uzlaşma yönteminin kullanım düzeyi, yüksek olmakla birlikte öğretmen sayısına göre bir farklılık göstermemektedir.

6. Kullanılan yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeylerinin öğretmen sayısına farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak belirlenen sonuçlar şu şekildedir:

- Öğretmenler arası çatışmalarda kullanılan kaçınma yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyi, okullarda bulunan öğretmen sayısına göre farklılık göstermekte; diğer yöntemlerde öğretmen sayısına göre bir farklılığa rastlanmamaktadır. Buna göre 14-46 öğretmen bulunan okullarda kaçınma yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyi, 47-79 ve 80-112 öğretmen bulunan okullara göre daha düşük bulunmaktadır.
- Yönetici - öğretmen arasındaki çatışmalarda ise, kullanılan uyma, kaçınma ve hükmetme yöntemlerinin çatışmalara çözüm getirme düzeyleri, okullardaki öğretmen sayısı ile farklılaşmaktadır. Buna göre ise, uyma yönteminin çözüm getirme düzeyine yönelik algılar 14-46 ve 47-79 öğretmen bulunan okullarda, 80-112 öğretmen bulunan okullara göre daha yüksektir. Kaçınma ve hükmetme yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyine yönelik algılar ise 14-46 öğretmen bulunan okullarda, daha fazla sayıda öğretmen olan okullara göre düşüktür.
- Uzlaşma yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyi de kullanım düzeyi gibi öğretmen sayısı ile farklılaşmamaktadır.

7. Yöntemlerin kullanılma düzeylerinin öğretmenler arası ile yönetici-öğretmen arası çatışmalarındaki karşılaştırılmasına yönelik sonuçlar şu şekildedir:

- Bütünleştirme, uyma, kaçınma ve hükmetme yöntemlerinin kullanım düzeyleri, çatışmaların öğretmenler arasında ve yönetici – öğretmen arasında olmasına göre farklılık göstermektedir. Buna göre öğretmenler, bütünleştirme ve uyma yöntemlerinin yönetici – öğretmen arası çatışmalarda daha fazla kullanıldığını; kaçınma ve hükmetme yöntemlerinin ise öğretmenler arası çatışmalarda daha fazla kullanıldığını düşünmektedirler.
- Uzlaşma yönteminin kullanım düzeyine yönelik algılar, çatışmaların öğretmenler arasında ve yönetici-öğretmen arasında olmasına göre değişmemektedir.

8. Yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeylerinin öğretmenler arası ile yönetici-öğretmen arası çatışmalarındaki karşılaştırılmasına yönelik sonuçlar şu şekildedir:

- Öğretmenlere göre, kullanılan tüm yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeyleri, çatışmaların öğretmenler arası ve yönetici – öğretmen arasında olmasına göre farklılık göstermektedir. Buna göre bütünleştirme, uzlaşma ve uyma yöntemlerinin çatışmalara çözüm getirme düzeyleri yönetici – öğretmen arası çatışmalarında daha yüksekken, kaçınma ve hükmetme yöntemlerinin çözüm getirme düzeyleri öğretmenler arası çatışmalarda daha yüksektir.

4.2. Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre uygulamacılara ve araştırmacılara yapılabilecek öneriler uygulayıcılara ve araştırmacılara olmak üzere şu şekilde ifade edilmektedir:

Uygulayıcılara yönelik öneriler:

- Okul müdürleri için çatışma yönetimine yönelik hizmet içi eğitimler verilebilir. Bu eğitim içinde özellikle kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde göz önünde

bulundurulması gereken kriterlere yönelik bilgilere yer verilebilir. Doğru yöntemin seçilmesi kadar, yöntemin doğru uygulanmasının da önemli olduğu göz önüne alınırsa, bu eğitimlerde çatışma yönetim yöntemleri ve doğru uygulama metotları, durumsallık ilkesi çerçevesinde ele alınabilir.

- Yönetici – öğretmenler arası çatışmalarda kullanılan yöntemlerin etkililiği kadar öğretmenler arası çatışmalarda kullanılan yöntemlerin etkililiği de okul müdürü tarafından önemli görülmelidir. Bu nedenle okul müdürleri, denetçiler tarafından bilgilendirilebilir ve öğretmenlerin bu konuya yönelik rehberlik hizmeti almaları sağlanabilir.
- Kaçınma ve hükmetme yöntemlerinin mesleki ve teknik liselerde daha fazla kullanılıyor olması, bu tür okullardaki gerek insan gerekse fiziki kaynaklara olan ihtiyacı işaret ediyor olabilir. Bu nedenle bu okullardaki ihtiyaçların yetkililerce belirlenip, temin edilmesi sağlanabilir. Bu şekilde mesleki ve teknik liselerde performans düşüklüğüne neden olabilecek çatışmaların azaltılması mümkün olabilir.
- Okul müdürleri ile birlikte öğretmenlere de problem çözme becerilerine yönelik eğitimler verilebilir. Bu şekilde özellikle öğretmenler arası çatışmalarda bütünleştirme yönteminin kullanılma düzeyi ve çatışmalara çözüm getirme düzeyi arttırılabilir. Ayrıca bu eğitimlerde çatışmalarda öfke kontrolü, iletişim, empati kurma ve toplantı yönetimi gibi konulara da yer verilebilir.
- Kaçınma ve hükmetme yöntemlerinin öğretmen sayısının fazla olduğu okullarda daha fazla kullanılıyor olması, okul müdürünün tüm öğretmen çatışmalarını çözmeye yetişemeyebileceğini göstermektedir. Bu nedenle müdür yardımcılarının örgütsel çatışmalar konusunda okul müdürüne daha fazla yardımcı olmaları sağlanabilir, onların da bu konuda hizmet içi eğitim almaları için çeşitli düzenlemeler yapılabilir.
- Okul müdürlerinin taraf olduğu ve olmadığı çatışmaları aynı nesnellikte yürütebilmesi için yönetim ve liderlik konularında geniş bilgi sahibi olmaları önemli görülmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almaları teşvik edilebilir.

Araştırmacılara yönelik neriler:

- Okullardaki atışma yönetimine yönelik olarak konu, taraflar ya da farklı değişkenler ele alınarak sınırlandırılmış çalışmalara yoğunluk verilebilir. Bu alışma, çatışma nedenleri bakımından “eğitim ğretim işleri” ile ilgili konulardaki çatışmalarla sınırlandırılmıştır. Ayrıca yalnızca öğretmenler arası ve okul müdürü – ğretmen arasındaki çatışmalar ele alınarak karşılaştırılmıştır. Yapılacak yeni çalışmalar da, çatışma nedenleri bakımında “idari işler”, “personel işleri” “ideolojik farklılıklar ya da politik konular” olarak sınırlandırılabilir.
- Yapılacak alışmalar, çatışma yönetiminde seçilen yöntemlerin pek çok değişkenden etkilendiği göz önünde bulundurularak yürütülebilir.
- Yapılacak alışmalar nitel teknikler kullanılarak da yürütülebilir. Bu şekilde konular hakkında daha derin bilgi edinme şansı yakalanabilir.

KAYNAKÇA

Açıköz, A. (2009). *Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Adams, D. C. (1989). *Perceptions of Conflict, Conflict Management Styles, and Commitment in Middle-Level Schools*. Doktora Tezi. The Pennsylvania State University, Pennsylvania.

http://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/888840241/fmt/ai/rep/300PDF?hl=genders%2Cgender%2Cconflicts%2Cconflict%2Cmanagement%2Cstyle%2Cstyles%2Cof%2Ctexas%2Csecondaries%2Csecondary&cit%3Aauth=Dillard%2C+Melynda+B&cit%3Atitle=Gender+and+conflict+management+styles+of+Texas+secondary+school+assistant+principals%3A+A+descriptive+study&cit%3Apub=ProQuest+Dissertations+and+Theses&cit%3Avol=&cit%3Aiss=&cit%3Apg=n%2Fa&cit%3Adate=2005&ic=true&cit%3Aprod=ProQuest+Dissertations+%26+Theses+%28PQDT%29&a=20120204200459870%253A362916-104000-ONE_SEARCH-193.140.216.203-18750-305346122-DocumentImage-null-null-Online-FT-PFT-2005%252F01%252F01-2005%252F12%252F31---Online-----Dissertations%2B%2526%2BTheses-----PrePaid--%257BP-1007581-11248-CUSTOMER100000111458285%257D&s=OgVv1hBdFw9wk%2F%2FyQC35QixYAMY%3D (Erişim Tarihi:22.11.2011)

Alexander, D. C. (1995). *Conflict Management Styles of Administrators in Schools For the Deaf: Teacher Perceptions of Job Satisfaction*. Ph. D. Thesis, Gallaudet University, Washington, DC.

Aritzeta, A., Ayestaran, S., Swailes, S. (2005). Team Role Preference And Conflict Management Styles. *The International Journal of Conflict Management*, 16 (2). 157-182.

- Aşan, Ö., Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. (H.Can, Ed). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Aydın, A. (2010). *Eğitim Sevgidir*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baron, R.A. (1990). Organizational Conflict. M. A. Rahim (Ed), *Theory and Research in Conflict Management* içinde (s.1-3). New York: Greenwood Publishing Group, Inc.
- Başaran, İ.E. (2008). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks
- Başer, M. U., Kaya, T. (2010). Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerini Kullanma Sıklıkları Ve Bu Yöntemlerin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları. *E-Uluslararası eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2). 79-94.
- Brewer, N., Mitchell, P., Weber N. (2002). Gender Role, Organizational Status, And Conflict Management Styles. *The International Journal of Conflict Management*. 13(1). S.78-94.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Cebeci, S. (2006). *Rehberlik Ve Araştırma Merkezi Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Öğretmen Ve Yöneticilerin Kendi Algılarıyla İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, ODTÜ/Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara.
- Ceylan, s. (2010). *Eğitim Kurumlarının Öğretmen ve Yöneticileri Arasındaki Çatışma Alanları Üzerine Bir Araştırma. (Kütahya Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dana, D. (2000). *Conflict Resolution*. Blackklick, USA: McGraw-Hill Professional Book Group.
<http://site.ebrary.com/lib/hacettepe/docDetail.action?docID=5004548&p00=conflict%20management> (Son Erişim Tarihi: 22.10.2011)
- Değirmenci, H. E. (2008). *Örgüt Kültürü ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, M. (2010). *Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma*. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 11(2). 199-211.
- Deutsch, M. (2005). Cooperation and Conflict. In West, M.A, Tjosvold, D. & Smith, K.G. *The Essentials of Teamwork: International Perspective*. Maryland: Wiley, s.16
- Donovan, M.M. (1993). *Academic Deans and Conflict Management: The Relationship Between Perceived Styles and Effectiveness of Managing Conflict*. Doktora Tezi. Marquette University, Wisconsin.
<http://search.proquest.com/pqdtft/docview/304062942/previewPDF/134AF8889442B089B15/1?accountid=11248> (Erişim Tarihi: 22.11.2011)

- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul : Beta Yayınları.
- Ergeneli, A., Camgöz, M. S., Karapınar, B. P. (2010). The Relationship Between Self-Efficacy And Conflict-Handling Styles In Terms Of Relative Authority Positions Of The Two Parties. *Social Behavior And Personality*, 38(1), 13-28.
DOI: 10.2224/sbp.2010.38.1.13
- Erol, E. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve Bu Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Öğretmenlerin Stres düzeyine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Eshraghi, H., Salehi, L. (2010). The Effect of Organizational Communications System on Interpersonal Conflict in Physical Education Offices of Isfahan Province, IRAN. *World Academy of Science, Engineering and Technolog*, 66. 683-689.
- Fırat, S. (2010). *Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi/sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ghaffar, A. (2009). Conflict in Schools: It's Causes & Management Strategies. *Journal of Managerial Science*. 3(2). 212-227.
- Gibson, J. L., Ivancevich J. M., Donnelly, J. H. (1991). *Organizations: Behavior-Structure-Processes*. Sevent Edition. Boston : IRWIN.
- Girgiç, A. A. (2005). *İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen Uyuşmazlıkları ve Çözümünde Okul Yönetimince Kullanılan Yöntemler*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir İli Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Biçimleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Güneş, A. (2008). *Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetimi İle Yönetim Stilleri Arasındaki Farklar*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, F. (2009). *Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hachaturova, M. (2010). The Role of Personality Traits in Choosing of Coping Strategies in an Organizational Conflict. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 66. 735-736.
- Jo Hatch, M., Cunliffe, A. L. (2006). *Organizational Theory: Modern Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Johnson, D.W., Johnson, R.T. (1995). *Reducing School Violence Through Conflict Resolution*. USA:Association for Supervision & Curriculum Development. <http://site.ebrary.com/lib/hacettepe/docDetail.action?docID=10110319&p00=conflict%20management%20schools> (Son Erişim Tarihi: 13.11.2011)
- Karakuş, M., Çankaya, İ. H. (2009). Okul Yöneticilerin Kişilik Özelliklerinin, Çatışma Çözme Stratejileri Üzerindeki Etkisi. IV. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi: 14-15 Mayıs 2009 – Denizli: Bildiri Kitabı. (s.258-262)
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (2010). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Kilmann, R. H., Thomas, K. W. (1978). Four Perspectives on Conflict Management: An Attributional Framework for Organizing Descriptive and Normative Theory. *The Academy of Management Review*, 3(1). s.59-68.

Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınları.

Kreitner, R., Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. New York: Irwin/McGraw-Hill.

Mayer, B. (2009). *Staying with Conflict: A Strategic Approach to Ongoing Disputes*. Hoboken, USA: Jossey-Bass.

<http://site.ebrary.com/lib/hacettepe/docDetail.action?docID=10303894&p00=conflict%20management> (Son Erişim Tarihi: 09.11.2011)

Monchak, P. V. (1993). *Relationships Between Organizational Structure, Conflict Resolution, and Organizational Commitment in Elementary Schools*. Doktora Tezi. The Pennsylvania State University, Pennsylvania

<http://search.proquest.com/pqdtft/docview/304073561/134AF8F2DA538228E6B/1?accountid=11248#center> (Erişim Tarihi: 22.11.2011)

Ohbuchi, K., Suzuki, M. (2003). Three Dimensions of Conflict Issues and Their Effects on Resolution Strategies In Organizational Settings. *The International Journal of Conflict Management*, 14 (1). 61-73.

Özgan, H. (2011). The Relationships between Organizational Justice, Confidence, Commitment, and Evaluating the Manager and the Perceptions of Conflict Management at the Context of Organizational Behavior. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 11 (1). 241-247.

Özgan, H., Gedikoğlu, T. (2008). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yaşadıkları Kişilere İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 179. 241-252.

http://uvf.ulakbim.gov.tr/uvf/index.php?cwid=9&vtadi=TSOS&ano=85785_9bae1120312dc24fa4a6a7081b998958 (Son Erişim Tarihi: 05.09.2011)

Özkalp, E., Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayın Dağıtım.

- Özmen, F., Aküzüm C. (2010). Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı Ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2). 65-75.
- Özmen, F., Aküzüm C., Aküzüm, L. (2011). Yönetici Görüşlerine Göre, Okul Mensuplarının Okullardaki Çatışma Sonuçlarına Yönelik Tavır Alışları. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. 16. s.86-100. http://zgefdergi.com/Makaleler/1552541794_16_06_Ozmen-Akuzum.pdf (Son Erişim Tarihi: 14.11.2011)
- Öztaş, U., Akın, O. (2009). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesi'nde Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1). 9-24.
- Öztay, S. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma yönetim Stilleri (Bağcılar İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Polat, A. (2008). *Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma yönetim Stilleri ve Öğretmenlerin Stres Düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Posthuma, R. A. (2005). The Need for More Influential International Conflict Management Research. *The International Journal of Conflict Management*, 16 (3). 212-217.
- “Rahim Organizational Conflict Inventory-II (Rahim, 1983)”
<http://westallen.typepad.com/files/rahim-organizational-conflict-inventory.pdf>
adresinden alınmıştır. (Son Erişim Tarihi: 17.12.2011)

- Rahim, M. A., Buntzman G. F., White D. (1999). An Empirical Study of The Stages of Moral Development and Conflict Management Styles. *The Journal of Conflict Management*, 10(2). 154-171
- Rahim, M. A. (2000). Emprical Studies On Managing Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1). s.5-8.
- Rahim, M. A., Wolfe, R. A., (2000). *Innovation and Conflict Management*. M. A.
- Rahim, R. T. Golembiewski, K. D. Mackenzie (Editörler), *Current Topics in Management* içinde (s. 247-262). USA: JAI Press Inc.
- Rahim, M. A., Shapiro, D. L. (2000). Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely. *The Internetal Journal of Conflict Managemen*, Vol. 11, No.1, ss.9-31.
- Rahim, M. A., Magner, N. R., Shapiro, D. L. (2000). Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely? *The Journal of Conflict Management*, 11(1). 9-31.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. London: Wesport,Connecticut.
<http://www.imsciences.net/wp-content/uploads/2011/05/Managing-Conflicts-in-Organizations.pdf> (Son Erişim Tarihi: 10.09.2011)
- Rahim, M. A., Antonioni, D., Psenicka, C. (2001) A Structural Equations Model of Leader Power, Subortinates' Styles of Handling Conflict, And Job Performance. *The Journal of Conflict Management*, 12(3), 191-211.
- Rahim, M. A. (2002). Toward A Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Managemen*, 13(3). 206-235.

- Salami, S. O. (2010). Conflict Resolution Strategies And Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Trait Emotional İntelligence. *Social Behavior And Personality*, 38 (1). 75-86.
- Sertok, S. (2006). *İlköğretim Okulları Müdürlerinin Kendilerinin Taraf Olmadıkları Çatışmaları Yönetme Tarzları*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, s.245-254.
- Sutaşır, M. (2006). *Yüksek Disiplinli Bir Organizasyonda Görev Yapanlara İlişkin Demografik Özelliklerin Çatışmayı Ele Alış Biçimleri Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sütlü, T. (2007). *Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, A. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şimşek, Ş. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Adım Ofset Matbaacılık.
- Şirin, E. F., Yetim, A. A. (2010). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin Yönetici ve Akademisyen Algılarına Göre İncelenmesi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (4), 186-198.
- Tanrıverdi, M. (2008). *Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Çatışma Yönetim Stilleri ile Öğretmenlerin Okul İklimi Algıları*

Arasındaki İlişki (Bursa İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Thomas, K. W. (1992). Conflict And Conflict Management: Reflections And Update. *Journal Of Organizational Behavior*, 13. 265-274.

Türkan, H. (2009). *Tıp Fakültesinde Görev Yapan Öğretim Üyelerinin Çatışma Çözme Becerileri*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Uysal, İ. (2004). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Başer, M., Kaya, T. (2010). Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerini Kullanma Sıklıkları ve Bu Yöntemlerinin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları. *E-International Journal of Educational Research*, 1(2). 79-94.

Ünver, Ö., Gamgam, H. (2008). *Uygulamalı Temel İstatistik Yöntemler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Whetten, D. A., Cameron, K. S. (2007). *Developing Management Skills*. London: Pearson Prentice Hall.

Yürür, S., Soyugüzel, H. (2010). Örgütsel Çatışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri ile Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6(1). 31-47.

Yürür, S. (2009). Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 10(1). 23-42.

Yararlanılan Diğer İnternet Adresleri:

<http://www.meb.gov.tr/> (Son Erişim Tarihi: 25 Aralık 2011)

<http://ogm.meb.gov.tr/> (Son Erişim Tarihi: 25 Aralık 2011)

<http://mtegm.meb.gov.tr/> (Son Erişim Tarihi: 25 Aralık 2011)

<http://dogm.meb.gov.tr/> (Son Erişim Tarihi: 25 Aralık 2011)

EKLER**EK 1. Araştırma İzni**

**T.C.
UŞAK VALİLİĞİ
MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ**

SAYI : B.08.4.MEM.4.64.00.09/605-99/
KONU : Araştırma İzni

- ILGI : a)13/04/2004 tarih ve B.08.0.APK.0.03.02/1198 sayılı Genelge (2004/32)
b) 05/03/2007 tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.00-320/1143 sayılı Yönerge
c)16/03/2011 tarih ve B.08.4.MEM.4.64.00.09-605-99/3359 sayılı Olur.

Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının ilgi (b) yazılarına istinaden İlimiz Merkez ve İlçelerinde yapılacak olan tez, anket ve araştırma çalışmaları sadece bir ili kapsıyorsa bulunduğu İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından izin verilmesi gerektiğinden ilgi (c) olunuzla Araştırma Destek Koordinatörü ve Araştırma Değerlendirme Komisyonu kurulmuştur.

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Seval KOÇAK'IN İlimiz Merkezi ve İlçelerinde tez, anket ve araştırma çalışmaları ile ilgili komisyon tarafından gerekli inceleme yapılmış olup yapılan inceleme sonucunda tez, anket ve araştırma çalışmaları yapması komisyonumuz tarafından uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ve teklif ederim.


Özkan MERCAN
Millî Eğitim Şube Müdürü

OLUR
.../04/2011

Recep DÜZGÜN
İl Millî Eğitim Müdürü

Millî Eğitim Müdürlüğü
UŞAK

Tel : 0 276 223 39 90
Faks : 0 276 227 39 89

E-posta : istatistik64@meb.gov.tr
int.adres : <http://usak.meb.gov.tr>

T.C.
UŞAK VALİLİĞİ
MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

SAYI : B.08.4.MEM.4.64.00.09/019-
KONU : Seval KOÇAK 'ın
Araştırma İzni

12.04.2011* 4599

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİNE
(SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE)

İLGİ : a) 10/01/2008 tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.311-16 /92 sayılı yazısı.

b) 29/03/2011 tarih ve B.30.2.HAC.0.41.00/00/200/1612 sayılı yazınız.

Bakanlığımız Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının ilgi (a) yazısına istinaden Ümit Merkez ve İlçelerde yapılacak olan tez, anket ve araştırma çalışmaları sadece bir il kapsıyorsa bulunduğu İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından gerekli izni verilmesi gerekmektedir denildiğinden Bakanlığımız Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığına ilgi (b) yazınız ile başvurduğumuz Rektörlüğünüzdeki Yüksek Lisans Öğrencilerinden Seval KOÇAK ile ilgili tez anket ve araştırma ile ilgili formları Müdürlüğümüze gönderilmiştir.

Bakanlığımız Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının ilgi (a) yazısına istinaden Rektörlüğünüzdeki Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Seval KOÇAK'IN "Okul Müdürlerinin Uyumazlıkları Çözme Düzeylerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Karşılaştırılması" Konulu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılacak anketin formlarının Müdürlüğünüz Araştırma Destek Koordinatörü ve Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından inceleme yapılarak ilimizde bulunan tüm Ortaöğretim okullarında anket çalışması ile ilgili komisyonumuz tarafından uygun görülmüştür.

İlimiz Uşak il ve ilçelerinde yapılacak anket ve araştırma uygulamaları ile ilgili anket formları yazınız ekinde gönderilmiş olup, ilgi (a) Yönergenin 5. maddesi (a) bendi uyarınca taahhütname ve araştırmanın bilimsel sonuç raporunun iki örneğini CD * kayıtlı olarak müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

EKLER :

EK-1 : Onay (1 sayfa)
EK-2 : Anket (5 sayfa)

Eshretin ÇOMUÇU
Y.Ö.Ö.
V.Ö. Yardımcısı

Millî Eğitim Müdürlüğü
UŞAK

Tel : 0 276 220 3990
Faks : 0 276 223 3989

E-posta : istatistik64@meb.gov.tr
int.adres : <http://usak.meb.gov.tr>

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
UŞAK MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ
ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	SEVAL KOÇAK
Kurumu / Üniversitesi	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Araştırma yapılacak iller	UŞAK
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	UŞAK VE İLÇELERİNDEKİ 42 ORTAĞRETİM KURUMU VE 287 ÖĞRETMEN
Araştırmanın konusu	OKUL MÜDÜRLERİNİN UYUŞMAZLIKLARI ÇÖZME DÜZEYLERİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI (UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)
Üniversite / Kurum onayı	VAR
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	OKUL MÜDÜRLERİNİN UYUŞMAZLIKLARI ÇÖZME DÜZEYLERİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI (UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)
Veri toplama araçları	UYUŞMAZLIK ÇÖZÜMLERİNDE KULLANILAN YÖNTEMLERİ BELİRLEME ÖLÇEĞİ
Görüş istenilecek Birim/Birimler	YOK
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
UYGUNDUR.	
Komisyon kararı	ÖYBİRLİĞİ İLE ALINMIŞTIR.
Muhafif üyenin Adı ve Soyadı:	

KOMİSYON

11/04/2011
Komisyon Başkanı
Ozkan MERCAN

Üye
Sela KENDİRLİ

Üye
İbrahim ÇENER

Ek 2. Ölçek Kullanımı İçin İzin Belgesi

[Previous](#) | Message 2 of 2

Delete
Reply
Reply All
Forward
Forward Inline
Add Addresses
Close

Move message to folder: ▼

Subject	RE: Çatışma Yönetim Yöntemleri
From	Ali Gumuseli <aligumuseli@hotmail.com>
Date	Sunday, December 12, 2010 3:31 pm
To	sevalkocak@hacettepe.edu.tr

Merhaba Seval Hanım,
Ben doktora tezimde orijinalı M.Afzalur Rahim'e ait olan ve kendisinden izin alarak Türkçe'ye uyarladığım ölçeği kullandım. Benim Türkçe'ye uyarlayıp kullandığım ölçeği ÖSYM'deki tez merkezinde bulunan doktora tezimden alıp kullanabilirsiniz. Eğer teze uyarlanma konusunda bir sorun olursa, bana bildirirseniz, ben size ulaştırmaya çalışırım. İyi çalışmalar diliyorum.
Ali İlker Gümüşeli

From: sevalkocak@hacettepe.edu.tr
To: gumuseli@yildiz.edu.tr; aligumuseli@gmail.com
Date: Sun, 12 Dec 2010 12:59:34 +0200
Subject: Çatışma Yönetim Yöntemleri

Ek 3. Veri Toplama Aracı

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÖLÇEĞİ

Değerli Öğretmenler,

Bu anket okullarda;

- Nöbet işleri
- Ders saatlerinin planlanması,
- Ders araç gereçlerinin ve dersliklerin sağlanması, paylaşılması,
- Rehberlik ve öğrenci disiplin işleri,
- Ders saatlerinin planlanması,
- Eğitici çalışmalar, düzenlenen etkinlikler, törenler,
- Okul aile birliği çalışmaları

gibi eğitim-öğretim etkinliklerinde öğretmenlerin kendi aralarında yaşadıkları çatışmalarda ve okul müdürü - öğretmen arasında geçen çatışmalarda okul müdürünün kullandığı çözüm yollarını tespit etmeyi amaçlamaktadır.

1. **Bölüm**, öğretmen arkadaşlarınızla yaşadığınız çatışmalarda okul müdürünüzün hangi çözüm yöntemlerini kullandığını,
2. **Bölüm**, yukarıda verilen konularda okul müdürünüzün kendisi ile yaşadığınız çatışmalarda hangi çözüm yöntemlerini kullandığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Lütfen her bir soruyu okuduğunuzda iki işaretleme yapınız. Örneğin:

	Müdürümüz bu yolu;					Kullandığı bu yol, çatışmalarımızı;				
	Her Zaman Kullanır.	Çoğunlukla Kullanır.	Ara Sıra Kullanır.	Çok Az kullanır.	Hiçbir Zaman kullanmaz.	Her Zaman Çözer.	Çoğunlukla Çözer.	Ara Sıra Çözer.	Çok Az Çözer.	Hiçbir Zaman Çözmez.
1. Herkesçe kabul edilebilir bir çözüm bulabilmek için, sorunu bizimle birlikte incelemeye çalışır.			X			X				
2. Ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.		X					X			

Çalışmama verdiğiniz büyük ve önemli destek için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Seval KOÇAK
Hacettepe Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü

Ek 4. Tablolar: Ek Tablo 1. Öğretmenler Arasında Yaşanan Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Kullanım ve Çözüm Getirme Düzeyleri – Okul Türü ve Öğretmen Sayısı İlişkisi

Yöntemlerin Kullanılma Düzeyi (\bar{X})	Yöntemlerin Kullanım Düzeyi - Okul Türü	Yöntemlerin Kullanım Düzeyi – Öğretmen Sayısı	Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyi – Okul Türü	Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyi – Öğretmen Sayısı
Uzlaşma = 3,56 Bütünleştirme = 3,41 Kaçınma = 3,40 Hükmetme = 2,85 Uyma = 2,84	<u>Aralarında Anlamli Farklılık Vardır.</u> Bütünleştirme _(GL) : 3,90 Bütünleştirme _(MTL) : 3,84 Uzlaşma _(GL) : 3,75 Uzlaşma _(MTL) : 3,64 Uyma _(GL) : 3,64 Uyma _(MTL) : 3,46 <u>Aralarında Anlamli Farklılık Yoktur.</u> Kaçınma _(GL) : 3,40 Kaçınma _(MTL) : 3,41 Hükmetme _(GL) : 2,90 Hükmetme _(MTL) : 2,78	Bütünleştirme _(A) : 3,58 Bütünleştirme _(B) : 3,21 Bütünleştirme _(C) : 3,24 Uzlaşma _(A) : 3,55 Uzlaşma _(B) : 3,57 Uzlaşma _(C) : 3,55 Uyma _(A) : 3,05 Uyma _(B) : 2,65 Uyma _(C) : 2,51 Kaçınma _(A) : 3,29 Kaçınma _(B) : 3,62 Kaçınma _(C) : 3,55 Hükmetme _(A) : 2,71 Hükmetme _(B) : 3,00 Hükmetme _(C) : 3,06	<u>Aralarında Anlamli Farklılık Vardır.</u> Uyma _(GL) : 3,64 Uyma _(MTL) : 3,46 <u>Aralarında Anlamli Farklılık Yoktur.</u> Bütünleştirme _(GL) : 3,90 Bütünleştirme _(MTL) : 3,84 Uzlaşma _(GL) : 3,75 Uzlaşma _(MTL) : 3,64 Kaçınma _(GL) : 3,40 Kaçınma _(MTL) : 3,41 Hükmetme _(GL) : 2,90 Hükmetme _(MTL) : 2,78	Bütünleştirme _(A) : 3,87 Bütünleştirme _(B) : 3,91 Bütünleştirme _(C) : 3,86 Uzlaşma _(A) : 3,77 Uzlaşma _(B) : 3,61 Uzlaşma _(C) : 3,71 Uyma _(A) : 3,63 Uyma _(B) : 3,58 Uyma _(C) : 3,40 Kaçınma _(A) : 3,29 Kaçınma _(B) : 3,35 Kaçınma _(C) : 3,62 Hükmetme _(A) : 2,75 Hükmetme _(B) : 3,05 Hükmetme _(C) : 2,85
Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyi (\bar{X}) Bütünleştirme = 3,88 Uzlaşma = 3,71 Uyma = 3,58 Kaçınma = 3,40 Hükmetme = 2,86				
Okul Türü: Genel Liseler (GL) ve Mesleki Teknik Liseler (MTL) (2 Grup) Öğretmen Sayısı: A Grubu: 14-46 öğretmen bulunan okullar, B Grubu: 47-79 öğretmen bulunan okullar, C Grubu: 80-112 öğretmen bulunan okullar				

Ek Tablo 2. Yönetici - Öğretmen Arasında Yaşanan Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Kullanım ve Çözüm Getirme Düzeyleri – Okul Türü ve Öğretmen Sayısı ile İlişkisi

Yöntemlerin Kullanılma Düzeyi (\bar{X})	Yöntemlerin Kullanım Düzeyi - Okul Türü	Yöntemlerin Kullanım Düzeyi – Öğretmen Sayısı	Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyi – Okul Türü	Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyi – Öğretmen Sayısı
Bütünleştirme = 3,69 Uzlaşma = 3,62 Uyma = 3,17 Kaçınma = 2,61 Hükmetme = 2,29	<u>Aralarında Anlamlı Farklılık Vardır.</u> Bütünleştirme _(GL) : 3,74 Bütünleştirme _(MTL) : 3,59 Uyma _(GL) : 3,25 Uyma _(MTL) : 3,03	Bütünleştirme _(A) : 3,77 Bütünleştirme _(B) : 3,61 Bütünleştirme _(C) : 3,58 Uzlaşma _(A) : 3,64 Uzlaşma _(B) : 3,63 Uzlaşma _(C) : 3,50	<u>Aralarında Anlamlı Farklılık Vardır.</u> Kaçınma _(GL) : 2,23 Kaçınma _(MTL) : 2,52 Hükmetme _(GL) : 2,10 Hükmetme _(MTL) : 2,25	Bütünleştirme _(A) : 3,94 Bütünleştirme _(B) : 3,98 Bütünleştirme _(C) : 3,98 Uzlaşma _(A) : 3,81 Uzlaşma _(B) : 3,80 Uzlaşma _(C) : 3,75
<u>Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyi (\bar{X})</u> Bütünleştirme = 3,97 Uzlaşma = 3,80 Uyma = 3,74 Kaçınma = 2,33 Hükmetme = 2,15	Kaçınma _(GL) : 2,45 Kaçınma _(MTL) : 2,92 Hükmetme _(GL) : 2,23 Hükmetme _(MTL) : 2,40 <u>Aralarında Anlamlı Farklılık Yoktur.</u> Uzlaşma _(GL) : 3,65 Uzlaşma _(MTL) : 3,56	Uyma _(A) : 3,32 Uyma _(B) : 2,97 Uyma _(C) : 3,08 Kaçınma _(A) : 2,23 Kaçınma _(B) : 3,10 Kaçınma _(C) : 2,91 Hükmetme _(A) : 2,10 Hükmetme _(B) : 2,58 Hükmetme _(C) : 2,36	<u>Aralarında Anlamlı Farklılık Yoktur.</u> Bütünleştirme _(GL) : 3,97 Bütünleştirme _(MTL) : 3,96 Uzlaşma _(GL) : 3,81 Uzlaşma _(MTL) : 3,79 Uyma _(GL) : 3,72 Uyma _(MTL) : 3,78	Uyma _(A) : 3,72 Uyma _(B) : 3,79 Uyma _(C) : 3,69 Kaçınma _(A) : 2,15 Kaçınma _(B) : 2,47 Kaçınma _(C) : 2,57 Hükmetme _(A) : 2,08 Hükmetme _(B) : 2,27 Hükmetme _(C) : 2,12
Okul Türü: Genel Liseler (GL) ve Mesleki Teknik Liseler (MTL) (2 Grup) Öğretmen Sayısı: A Grubu: 14-46 öğretmen bulunan okullar, B Grubu: 47-79 öğretmen bulunan okullar, C Grubu: 80-112 öğretmen bulunan okullar				

Ek Tablo 3. Öğretmenler Arasında ve Yönetici – Öğretmen Arasında Yaşanan Çatışmaların Kullanılan Yöntemler ve Yöntemlerin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması

Yöntemlerin Kullanılma Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi Sonuçları		Yöntemlerin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeyinin Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi Sonuçları			
Öğretmenler Arası Çatışmalar	Okul Müdürü-Öğretmen Arası Çatışmalar	Öğretmenler Arası Çatışmalar	Okul Müdürü-Öğretmen Arası Çatışmalar		
Bütünleştirme ($\bar{X} = 3,41$)	Anamlı Fark Vardır	Bütünleştirme ($\bar{X} = 3,70$)	Bütünleştirme ($\bar{X} = 3,88$)	Anamlı Fark Vardır	Bütünleştirme ($\bar{X} = 3,97$)
Uzlaşma ($\bar{X} = 3,56$)	Anamlı Fark Yoktur	Uzlaşma ($\bar{X} = 3,62$)	Uzlaşma ($\bar{X} = 3,71$)	Anamlı Fark Vardır	Uzlaşma ($\bar{X} = 3,80$)
Uyma ($\bar{X} = 2,84$)	Anamlı Fark Vardır	Uyma ($\bar{X} = 3,17$)	Uyma ($\bar{X} = 3,58$)	Anamlı Fark Vardır	Uyma ($\bar{X} = 3,74$)
Kaçınma ($\bar{X} = 3,40$)	Anamlı Fark Vardır	Kaçınma ($\bar{X} = 2,61$)	Kaçınma ($\bar{X} = 3,40$)	Anamlı Fark Vardır	Kaçınma ($\bar{X} = 2,33$)
Hükmetme ($\bar{X} = 2,85$)	Anamlı Fark Vardır	Hükmetme ($\bar{X} = 2,29$)	Hükmetme ($\bar{X} = 2,86$)	Anamlı Fark Vardır	Hükmetme ($\bar{X} = 2,15$)

Ek 5. Non-Parametrik Yöntemler Kullanılarak Yapılan Analiz Sonuçları

Ek Tablo 4. Öğretmenler Arası Çatışmalarda, Yöntemlerin Kullanılma Düzeylerinin Okul Türüne Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Mann-Whitney U Testi İstatistikleri

Yöntem	Okul Türü	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Bütünleştirme	Genel Liseler	136,58	23218,00	5767,000	,008
	Mesleki Teknik Liseler	110,85	9422,00		
Uzlaşma	Genel Liseler	125,90	21402,50	6867,500	,516
	Mesleki Teknik Liseler	132,21	11237,50		
Uyma	Genel Liseler	141,11	23989,50	4995,500	,000
	Mesleki Teknik Liseler	101,77	8650,50		
Kaçınma	Genel Liseler	127,56	21605,00	7150,000	,892
	Mesleki Teknik Liseler	120,00	10955,00		
Hükmetme	Genel Liseler	120,55	20493,50	5958,500	,022
	Mesleki Teknik Liseler	142,90	12146,50		

Ek Tablo 5. Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeylerinin Okul Türüne Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Mann-Whitney U Testi İstatistikleri

Yöntem	Okul Türü	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Bütünleştirme	Genel Liseler	130,93	22258,50	6726,500	,366
	Mesleki Teknik Liseler	122,14	10381,50		
Uzlaşma	Genel Liseler	131,59	22370,50	6614,500	,263
	Mesleki Teknik Liseler	120,82	10269,50		
Uyma	Genel Liseler	135,08	22964,00	6021,500	,028
	Mesleki Teknik Liseler	113,84	9676,00		
Kaçınma	Genel Liseler	127,56	21685,00	7150,000	,892
	Mesleki Teknik Liseler	128,88	10955,00		
Hükmetme	Genel Liseler	133,65	22720,50	6264,500	,082
	Mesleki Teknik Liseler	116,70	9919,50		

Ek Tablo 6. Öğretmenler Arası Çatışmalarda, Yöntemlerin Kullanılma Düzeylerinin Okulda Bulunan Öğretmen Sayısına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis Test İstatistikleri

Yöntem	Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı	Sıra Ortalaması	P
Bütünleştirme	14-46 Öğretmen	146,08	,000
	47-79 Öğretmen	104,76	
	80-112 Öğretmen	111,74	
Uzlaşma	14-46 Öğretmen	125,81	,875
	47-79 Öğretmen	130,42	
	80-112 Öğretmen	130,80	
Uyma	14-46 Öğretmen	154,97	,000
	47-79 Öğretmen	101,59	
	80-112 Öğretmen	86,37	
Kaçınma	14-46 Öğretmen	115,82	,003
	47-79 Öğretmen	151,23	
	80-112 Öğretmen	123,03	
Hükmetme	14-46 Öğretmen	111,07	,000
	47-79 Öğretmen	145,06	
	80-112 Öğretmen	153,11	

Ek Tablo 7. Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeylerinin Okulda Bulunan Öğretmen Sayısına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis Test İstatistikleri

Yöntem	Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı	Sıra Ortalaması	P
Bütünleştirme	14-46 Öğretmen	125,28	,653
	47-79 Öğretmen	134,25	
	80-112 Öğretmen	124,66	
Uzlaşma	14-46 Öğretmen	133,02	,338
	47-79 Öğretmen	128,21	
	80-112 Öğretmen	130,50	
Uyma	14-46 Öğretmen	133,43	,013
	47-79 Öğretmen	132,00	
	80-112 Öğretmen	95,80	
Kaçınma	14-46 Öğretmen	115,82	,003
	47-79 Öğretmen	133,03	
	80-112 Öğretmen	151,23	
Hükmetme	14-46 Öğretmen	116,39	,003
	47-79 Öğretmen	151,19	
	80-112 Öğretmen	131,07	

Ek Tablo 8. Yönetici - Öğretmen Arası Çatışmalarda, Yöntemlerin Kullanılma Düzeylerinin Okul Türüne Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Mann-Whitney U Testi İstatistikleri

Yöntem	Okul Türü	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Bütünleştirme	Genel Liseler	134,85	22924,00	6061,000	,035
	Mesleki Teknik Liseler	114,31	9716,00		
Uzlaşma	Genel Liseler	131,45	22347,00	6638,000	,286
	Mesleki Teknik Liseler	121,09	10293,00		
Uyma	Genel Liseler	136,73	23243,50	5741,500	,007
	Mesleki Teknik Liseler	110,55	9396,50		
Kaçınma	Genel Liseler	110,02	18703,00	4168,000	,000
	Mesleki Teknik Liseler	163,96	13937,00		
Hükmetme	Genel Liseler	120,63	20507,50	5972,500	,023
	Mesleki Teknik Liseler	142,74	12132,50		

Ek Tablo 9. Yönetici - Öğretmen Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeylerinin Okul Türüne Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Mann-Whitney U Testi İstatistikleri

Yöntem	Okul Türü	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Bütünleştirme	Genel Liseler	129,10	21946,50	7038,500	,735
	Mesleki Teknik Liseler	125,81	10693,50		
Uzlaşma	Genel Liseler	128,41	21830,00	7155,000	,898
	Mesleki Teknik Liseler	127,18	10810,00		
Uyma	Genel Liseler	125,02	21254,00	6719,000	,358
	Mesleki Teknik Liseler	133,95	11386,00		
Kaçınma	Genel Liseler	112,87	19188,00	4653,000	,000
	Mesleki Teknik Liseler	158,26	13452,00		
Hükmetme	Genel Liseler	119,44	20304,50	5769,500	,008
	Mesleki Teknik Liseler	145,12	12335,50		

Ek Tablo 10. Yönetici- Öğretmen Arası Çatışmalarda, Yöntemlerin Kullanılma Düzeylerinin Okulda Bulunan Öğretmen Sayısına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis Test İstatistikleri

Yöntem	Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı	Sıra Ortalaması	P
Bütünleştirme	14-46 Öğretmen	136,46	,036
	47-79 Öğretmen	119,46	
	80-112 Öğretmen	115,55	
Uzlaşma	14-46 Öğretmen	131,30	,430
	47-79 Öğretmen	129,99	
	80-112 Öğretmen	123,87	
Uyma	14-46 Öğretmen	146,98	,000
	47-79 Öğretmen	100,13	
	80-112 Öğretmen	118,26	
Kaçınma	14-46 Öğretmen	91,95	,000
	47-79 Öğretmen	175,97	
	80-112 Öğretmen	166,97	
Hükmetme	14-46 Öğretmen	105,09	,000
	47-79 Öğretmen	152,09	
	80-112 Öğretmen	148,82	

Ek Tablo 11. Yönetici-Öğretmen Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeylerinin Okulda Bulunan Öğretmen Sayısına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis Test İstatistikleri

Yöntem	Okulda Bulunan Öğretmen Sayısı	Sıra Ortalaması	P
Bütünleştirme	14-46 Öğretmen	131,57	,278
	47-79 Öğretmen	133,03	
	80-112 Öğretmen	140,59	
Uzlaşma	14-46 Öğretmen	128,69	,812
	47-79 Öğretmen	130,08	
	80-112 Öğretmen	121,13	
Uyma	14-46 Öğretmen	124,13	,208
	47-79 Öğretmen	139,56	
	80-112 Öğretmen	117,63	
Kaçınma	14-46 Öğretmen	105,04	,000
	47-79 Öğretmen	154,29	
	80-112 Öğretmen	155,43	
Hükmetme	14-46 Öğretmen	117,46	,061
	47-79 Öğretmen	126,19	
	80-112 Öğretmen	119,70	

Ek Tablo 12. Öğretmenler Arası ve Yönetici Öğretmen Arası Çatışmalarda, Yöntemlerin Kullanılma Düzeylerine Yönelik Puanların Wilcoxon İşaretli Sıralar Test İstatistikleri

	z	p
Bütünleştirme Yönteminin Ö-Ö ve Y-Ö Arasında Yaşanan Çatışmalarda Kullanılma Düzeylerinin Karşılaştırılması	-7,955 ^a	,000
Uzlaşma Yönteminin Ö-Ö ve Y-Ö Arasında Yaşanan Çatışmalarda Kullanılma Düzeylerinin Karşılaştırılması	-1,621 ^a	,105
Uyma Yönteminin Ö-Ö ve Y-Ö Arasında Yaşanan Çatışmalarda Kullanılma Düzeylerinin Karşılaştırılması	-7,660 ^a	,000
Kaçınma Yönteminin Ö-Ö ve Y-Ö Arasında Yaşanan Çatışmalarda Kullanılma Düzeylerinin Karşılaştırılması	-11,093 ^b	,000
Hükmetme Yönteminin Ö-Ö ve Y-Ö Arasında Yaşanan Çatışmalarda Kullanılma Düzeylerinin Karşılaştırılması	-9,508 ^b	,000

Ö-Ö: Öğretmenler Arası

Y-Ö: Yönetici Öğretmen Arası

a: Negatif Sıralar Temeline Dayalı

b: Pozitif Sıralar Temeline Dayalı

Ek Tablo 13. Öğretmenler Arası ve Yönetici Öğretmen Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeylerine Yönelik Puanların Wilcoxon İşaretli Sıralar Test İstatistikleri

	z	p
Bütünleştirme Yönteminin Ö-Ö ve Y-Ö Arasında Yaşanan Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeylerinin Karşılaştırılması	-3,977 ^a	,000
Uzlaşma Yönteminin Ö-Ö ve Y-Ö Arasında Yaşanan Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeylerinin Karşılaştırılması	-2,421 ^a	,015
Uyma Yönteminin Ö-Ö ve Y-Ö Arasında Yaşanan Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeylerinin Karşılaştırılması	-5,302 ^a	,000
Kaçınma Yönteminin Ö-Ö ve Y-Ö Arasında Yaşanan Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeylerinin Karşılaştırılması	-12,873 ^b	,000
Hükmetme Yönteminin Ö-Ö ve Y-Ö Arasında Yaşanan Çatışmalara Çözüm Getirme Düzeylerinin Karşılaştırılması	-10,553 ^b	,000

Ö-Ö: Öğretmenler Arası

Y-Ö: Yönetici Öğretmen Arası

a: Negatif Sıralar Temeline Dayalı

b: Pozitif Sıralar Temeline Dayalı

