

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

**İLKOKUL VE ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA
ÇÖZME STİLLERİ HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

Nurettin ŞİMŞEK

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI TÜRKÇE İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi. Behsat SAVAŞ**

İSTANBUL, Ocak 2019

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

**İLKOKUL VE ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA
ÇÖZME STİLLERİ HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

Nurettin ŞİMŞEK

122001482

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi. Behsat SAVAŞ**

İSTANBUL, Ocak 2019

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

**İLKOKUL VE ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA ÇÖZME
STİLLERİ HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

Nurettin ŞİMŞEK

122001482

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME PROGRAMI**

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih :

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi. Behsat SAVAŞ

Jüri Üyeleri : Prf. Dr. Fatma ÇELİK KAYAPINAR

Prf. Dr. H.Targan ÜNAL

İSTANBUL, Ocak 2019

BEYAN

Bu tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyduğumu ve her alıntıya bilimsel normlara uygun olarak kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim.

Nurettin ŞİMŞEK

ÖNSÖZ

Tez çalışması boyunca ihtimam ve alakasını esirgemeyen Dr.Öğr.Ü. Behsat SAVAŞ hocama minnet ve şükranlarımı sunarım. Bugünlere gelmemi sağlayan anneme, babama ve aileme emeklerinden dolayı minnettarım. Bu çalışmam sırasında yardımlarını esirgemeyen, Bilim Uzmanı Mustafa DEMİR hocama, İngilizce çeviri ve Türkçe dil bilgisi kuralları hususunda yaptığı düzenlemeler için yardımlarını esirgemeyen Züleyha AKSAKAL ve eşi Ömer Faruk AKSAKAL hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Nurettin ŞİMŞEK

İÇİNDEKİLER

BEYAN	i
ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLO LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
BÖLÜM I. GİRİŞ VE AMAÇ.....	1
1.1.PROBLEMDURUMU	1
1.2.PROBLEM.....	2
1.3.ALT PROBLEMLER	2
1.4.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	3
1.5.SINIRLILIKLAR.....	3
1.6.SAYILTILAR	3
1.7.TANIMLAR	4
BÖLÜM II. GENEL BİLGİLER VE TEORİK YAKLAŞIMLAR	5
2.1.LİDERLİK.....	5
2.1.1 Liderin Etki Kaynakları.....	7
2.2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK.....	9
2.3. VİZYONER LİDERLİK	9
2.4. ÖĞRETİM LİDERLİĞİ.....	11
2.4.1.Öğretim Liderliği Kavramı.....	13
2.4.2. Öğretim Liderliği Boyutları.....	13

2.5. ÇATIŞMA	15
2.6. ÇATIŞMA KONUSUNDAKİ YAKLAŞIMLAR	16
2.6.1 Klasik ya da Geleneksel Yaklaşım	16
2.6.2. Davranışçı Yaklaşım	17
2.6.3 Modern Yaklaşım	17
2.7.ÇATIŞMA NEDENLERİ	18
2.7.1 Sınırlı Kaynaklar	19
2.7.2.İletişim Engelleri	19
2.7.3.Kişilik Farklılıkları	19
2.7.4.Yöneticilik Görüş ve Uygulamalarındaki Farklılıklar	20
2.7.5.Örgütün Büyüklüğü	20
2.7.6.Çıkar Farklılıkları	20
2.7.7.İş bölümü	20
2.7.8.Denetim Biçimi	21
2.7.9.Ödüllendirme Sistemi	21
2.8. ÇATIŞMA TÜRLERİ	21
2.8.1. Taraf Olma Durumuna Göre Çatışmalar	22
2.8.1. Niteliğine Göre Çatışmalar	23
2.8.2.Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar:	24
2.8.3. Ortaya Çıkma Şekline Göre Çatışmalar: Ortaya çıkış şeklinde göre çatışma türleri dört başlık altında incelenmektedir.	25
2.9. ÇATIŞMANIN ETKİLERİ VE SONUÇLARI	26
2.9.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları	26
2.9.2.Çatışmanın Olumsuz Sonuçları	27
2.10.ÇATIŞMA YÖNETİMİ	28
2.11.Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi	29
2.12. ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ	31
2.12.1.Ödün Verme (Uyma)	32
2.12.2.Hükmetme Stili	32
2.12.3.Kaçınma Stili	32

2.12.4.Uzlaşma Stili	33
2.12.5. Tümüleştirme (Bütünüleştirme) Stili	33
2.13. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI.....	34
BÖLÜM III. YÖNTEM	36
3.1.ARAŞTIRMANINMODELİ	36
3.2.EVREN VE ÖRNEKLEM.....	37
3.3.VERİTOPLAMA ARAÇLARI.....	37
3.3.1.Kişisel Bilgi Formu	37
3.3.2. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği.....	38
3.4.VERİLERİN TOPLANMASI.....	38
3.5.VERİLERİN ANALİZİ.....	39
BÖLÜM IV. BULGULAR VE YORUM	39
4.1 ÖĞRETMENLERİN KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	39
4.2.YÖNETİCİLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STILLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	40
4.3.DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STILLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI.....	41
BÖLÜM V. TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER	49
5.1.TARTIŞMA	49
5.2.SONUÇLAR.....	52
5.3.ÖNERİLER	54
Uygulayıcılara Öneriler	54
Araştırmacılara Öneriler	55
KAYNAKLAR.....	56
EKLER	63

EK 1. ARAŞTIRMA İZİNİ.....	63
EK 2. ÖLÇEK KULLANIMI İÇİN İZİN BELGESİ.....	64
EK 3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	66
EK 3- Anket Formu.....	66
KİŞİSEL BİLGİ FORMU	66
ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ÖLÇEĞİ.....	68
ÖZGEÇMİŞ.....	69



TABLO LİSTESİ

Tablo 4. 1 Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	40
Tablo 4. 2 Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Puanları.....	41
Tablo 4. 3.Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları	42
Tablo 4. 4. Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Medeni Duruma Göre t-Testi Sonuçları...	42
Tablo 4. 5. Çatışma Yönetimi Stillerinin Puanlarının Yaşa Göre Anova Sonuçları	43
Tablo 4. 6. Öğretmenlerin Yaş Düzeyine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stillerine Yönelik Görüşleri Arasındaki Farklar İçin LSD Testi Sonuçları	44
Tablo 4. 7. Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları.....	45
Tablo 4. 8. Eğitim Durumlarına Göre Okul Müdürlerin Çatışma Yönetimi Stillerine Yönelik Öğretmen Görüşleri Arasındaki Farklar İçin LSD Testi	46
Tablo 4. 9. Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Branş Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları.....	47
Tablo 4. 10. Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Öğretmenlerin Kıdemlerine Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	48

ÖZET

İLKOKUL VE ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA ÇÖZME STİLLERİ HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Bu çalışmada, ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerine ilişkin öğretmen algılarının ne düzeyde olduğunu belirlemek ve öğretmen görüşlerinin bazı değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden olan betimsel tarama yöntemi ile yürütülmüştür. Araştırma 2017-2018 eğitim öğretim yılında Rize ilinin Fındıklı, Ardeşen, Pazar ve Çayeli ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilk ve ortaokullarda çalışmakta olan 300 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin seçiminde; zaman, ekonomik koşullar ve coğrafi koşulların zorluğu nedeniyle basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Seçilen 300 öğretmene dağıtılan ölçeklerden 15 tanesi geri gelmemiştir. Toplanan ölçeklerden 5 tanesi eksik doldurulduğu için analiz aşamasında dikkate alınmamıştır. Araştırmada kullanılan kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Kişisel bilgi formunda ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin demografik değişkenlerinden olan, cinsiyet, medeni durum, yaş, mezun olunan okul türü, branş ve mesleki kıdemlerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerini belirlemek için “Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş Türkçeye Gümüseli (1994) tarafından çevrilmiştir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin; çatışma çözme stillerinden tümleştirme ve uzlaşma boyutunu çoğunlukla, ödün verme ve kaçınma stilini ara sıra ve hükmetme stilini nadiren kullandıkları ve mesleki kıdem, eğitim durumu ve cinsiyet değişkenine bağlı olarak görüşleri arasında bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Araştırma sonuçlarına bağlı olarak okul müdürlerine çatışma çözme stilleri ile ilgili uzun dönemli hizmet için eğitim çalışmaları verilmesi gerektiği önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma yönetimi stilleri, okul müdürü, öğretmenler

ABSTRACT

TEACHERS' IDEAS ABOUT CONFLICT RESOLUTION METHODS OF PRIMARY AND SECONDARY SCHOOLS' MANAGERS

On this work, our purpose is to see on which level is teachers' perception about conflict resolution methods of schools' manager and showing up whether the teachers' ideas are changeable or not in accordance with some variables. This research was done with imaginary screening being one of quantitative researchs' methods. This research was realized with three hundred teachers working at primary and secondary schools being related to Ministry of National Education in 2017-2018 educational year in districts such as Fındıklı, Ardeşen, Pazar and Çayeli of Rize. Teachers being in this research were choosed randomly because of time pressure, economical reasons and difficulties of geographical situations. fifteen surveys distributed to three hundred teachers were not handed in. Five surveys of documents taken up were not counted because they were weak. Form of personal information used in this research was developed by researcher. This form contained the questions about demographic variables such as gender, marital status, age, kind of school from which was graduated, segments, seniority of teachers working at primary and secondary schools. In this work, "Scale of Conflict Resolution Methods" was used to determine the methods of conflict resolution. This scale was developed by M. Afzalur Rahim (1983) and translated into Turkish by Ali İlker Gümüşeli (1994).

In the result of this research, it was seemed that according to teachers' ideas managers usually use integration, conciliation among conflict resolution methods, they sometimes use appeasement, avoidance and they seldom use style of domination. Moreover, this work showed that among the teachers' ideas, difference did not come out due to variables such as seniority, educational situation and gender. Depending on this research's result, it was advised that long term job training about conflict resolutions' methods must be given to the school managers.

Keywords: conflict resolutions' methods, principal of school, teachers

BÖLÜM I. GİRİŞ VE AMAÇ

Araştırmanın bu bölümünde; problem durumu, problem, alt problemler, sayıtlar, tanımlar, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi ve araştırmanın sınırlılıklarına yer verilmiştir.

1.1. PROBLEM DURUMU

Okulların sahip olduğu en önemli stratejik kaynak öğretmenlerdir. Okulların istenen amaçları gerçekleştirilmesi en önemli stratejik kaynağı olan öğretmenlerin okulun amaçları doğrultusunda güdülenmesi ile mümkün olmaktadır. Öğretmenlerin amaçlar doğrultusunda güdüleyecek olan okul yöneticileridir. Okul yöneticilerinin okulun sahip olduğu insan kaynağını etkili ve verimli bir şekilde yönlendirmesi ve okulun amaçlarını gerçekleştirilmesi açısından önemlidir. Eğitim örgütlerinde amaçları gerçekleştirmek için görevlerini yerine getiren öğretmenlerin, ilgileri, ihtiyaçları, beklentileri ve özgeçmişlerinin farklı olması kurum içinde çatışmalara neden olmaktadır. Kurum içinde yaşanan bu çatışmalar okul kültürünün bozulmasına neden olabilmektedir. Öğretmenler arasında yaşanan çatışmalar okulun gerçekleştirilmesi gereken amaçların yeterli ve verimli bir şekilde yerine getirmesinin önündeki en büyük engeller arasında yer almaktadır. Okul içinde yaşanan bu çatışmaları okulun amaçları doğrultusunda çözüme kavuşturacak olan okul yöneticileridir. Okulun etkili bir şekilde görevlerini yerine getirmesi için okul yöneticilerinin çatışma yönetimi konusunda gerekli donanıma sahip olması bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Okulda çalışmakta olan öğretmenler farklı bilgi, beceri ve kişilik yapısına sahiptir. Farklı bilgi ve becerilere sahip öğretmenlerin uyum içinde örgütsel amaçları yerine getirmesi için bu farklılıkları uyum içinde çalışmasını sağlayacak olan okul yöneticileri çatışma yönetimi konusunda gerekli bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir (Aydoğan ve Kaya, 2010). Öğretmenlerin farklı beklentilere ve isteklere sahip olması okul ortamlarında çatışmaların olmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Farklı özelliklere sahip insanların bulunduğu örgütlerde çatışmanın olmaması bu ortamlarda iletişimin zayıf olduğunu gösterdiğini ileri süren Karip (2010) çatışmanın olumsuz olarak algılanmasının doğru olmadığını, çatışmanın örgütlerin gelişmesi için önemli fırsatlar barındırdığını ifade etmiştir. Ghaffar (2006) çatışmanın tek başına iyi ya da kötü olarak nitelendirilemeyeceğini, önemli olan bu

çatışmanın örgüt yöneticileri tarafından nasıl yönetildiğinin önemli olduğunu ifade etmişlerdir. İyi yönetilen çatışmaların örgüte yeni fırsatlar sağladığı, iyi yönetilemeyen çatışmaların ise örgütlere zarar vererek verimliliği düşürdüğünü ifade etmiştir.

Eğitimin, toplumun gelişmesinde önemli olduğu kabul edilmektedir. Eğitim sisteminin kalitesinin, okul yönetiminin kalitesi ile doğru orantılı olduğu söylenebilir. Okulun istenen amaçlara ulaşması okulun içinde yaşanan çatışmaları fırsata çevirme bilgi ve becerisine sahip olan yöneticiler ile mümkün olacaktır. Okulları yönetmekte olan okul yöneticilerinin çatışma çözme stillerinin öğretmen görüşleri doğrultusunda belirlenmesi okulların verimliliği açısından son derece önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2.PROBLEM

İlkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerine ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir ve öğretmen görüşleri bazı değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği bu araştırmanın problemi oluşturmaktadır.

1.3.ALT PROBLEMLER

1-Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerine ilişkin algıları ne düzeydedir?

2- Cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin, okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinin tüm alt boyutlarında yer alan davranışları yerine getirme sıklıklarına ilişkin görüşleri farklılaşmakta mıdır?

3- Medeni durum değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin, okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinin tüm alt boyutlarında yer alan davranışları yerine getirme sıklıklarına ilişkin görüşleri farklılaşmakta mıdır?

4- Yaş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin, okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinin tüm alt boyutlarında yer alan davranışları yerine getirme sıklıklarına ilişkin görüşleri farklılaşmakta mıdır?

5- Eğitim durumu değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin, okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinin tüm alt boyutlarında yer alan davranışları yerine getirme sıklıklarına ilişkin görüşleri farklılaşmakta mıdır?

6-Branş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin, okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinin tüm alt boyutlarında yer alan davranışları yerine getirme sıklıklarına ilişkin görüşleri farklılaşmakta mıdır?

7- Mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin, okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinin tüm alt boyutlarında yer alan davranışları yerine getirme sıklıklarına ilişkin görüşleri farklılaşmakta mıdır?

1.4.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Toplumun gelişmesi açısından kritik öneme sahip okulların istenen amaçları gerçekleştirmesi okul içinde yaşanmakta olan çatışmaların sağlıklı bir şekilde çözülmesi ile mümkün olacaktır. Yaşanan çatışmaların bir fırsat olarak görülüp örgütün gelişmesi doğrultusunda kullanılması okul yöneticilerinin çatışma yönetimi konusundaki bilgi ve becerilerine bağlıdır. Okullarda yaşanan çatışmalara dönük olarak literatürde farklı çalışmalar yer almaktadır. Her ne kadar yapılan bu araştırmalar konu ile ilgili bilgiler vermiş olsa da her bölgede çalışmakta olan öğretmen ve idarecilerinin farklı olması çatışma yönetimi konusunda farklılıkları da ortaya çıkaracaktır. Çatışma yönetimi konusunda bu araştırmanın yapıldığı ilde böyle bir araştırma yapılmamış olması bir eksiklik olarak görülmektedir. Yapılan bu araştırma ile bu alandaki eksikliğin giderileceği düşünölmektedir. Okul yöneticilerinin çatışma yönetme stillerinin belirlenmesi ve bu konudaki görüşlerin belirlenip bunların ortadan kaldırılması için gerekli olan desteği sağlayacağı düşünölmektedir.

1.5.SINIRLILIKLAR

Bu araştırma 2017-2018 eğitim öğretim yılında Rize'nin Fındıklı, Ardeşen, Pazar ve Çayeli ilçelerinde ilkokul ve ortaokullarda çalışmakta olan öğretmenler ile sınırlıdır.

1.6.SAYILTILAR

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, ölçekte yer alan maddelerin tamamını okuyarak ve anlayarak cevaplayacakları,
2. Gerçek duygu ve düşüncelerini yansıtacakları varsayılmıştır.

1.7.TANIMLAR

Çatışma: İnsanları arasında uyumsuzluk şeklinde ortaya çıkan durumu ifade eden kavramdır (Gümüşeli, 1994).

Çatışma Yönetimi: Örgüt içerisinde yaşanan çatışmaların örgütün amaçları doğrultusunda yönetilmesidir (Demirtaş ve Güneş, 2002).

Çatışma Yönetim Stili: Çatışma sırasında insanların belli davranış modelleri doğrultusunda kendilerini ifade etme şekli (Kılınç, 1992).

Tümleştirme (Bütünleştirme): Herhangi çatışma sırasında insanların karşı tarafın ihtiyaçlarına gösterdiği önemin yüksek olduğu durumları ifade eder (Karip, 2001).

Ödün Verme: Herhangi çatışma sırasında insanların hem kendi görüşleri ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine hak vermeleri sonunda geçerli olan çatışma yönetim şekli (Eren, 2001).

Hükmetme: Herhangi çatışma sırasında bireyin ihtiyaçlarını doyurmaya, karşı tarafın ihtiyaçları pahasına önem verdiği durum (Karip, 2001).

Kaçınma: Herhangi çatışma durumunda insanın kendini ve başkasının ilgi ve ihtiyaçlarına verdiği önemin düşük olduğu durum (Karip, 2001).

Uzlaşma: Herhangi çatışma durumunda insanın kendisi ve başkaları için orta düzeyde bir ilgi (Gümüşeli, 1994).

BÖLÜM II. GENEL BİLGİLER VE TEORİK YAKLAŞIMLAR

2.1.LİDERLİK

Literatür incelendiğinde liderlik ile ilgili pek çok tanım yapılmış olmasına rağmen ortak bir tanımdan söz etmek mümkün değildir. Liderlik ile ilgili ortak bir tanım olmamasına rağmen liderlik tanımları incelendiğinde ortak olan belli kavramların kullanıldığı söylenebilir. Pek çok tanımda liderlik insanları amaçlar doğrultusunda etkileme sanatı olarak ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2012, s. 376). Liderlik ile ilgili başka bir tanımda Ergeneli (2006) örgütlerdeki çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda koordine etmek ve yönlendirmek olarak ifade edilmektedir. Liderlik ile ilgili olarak başka bir tanımda Erdoğan (2003) belli amaçları gerçekleştirmek için bir arada bulunan insanların istenen amaçları gerçekleştirmek için bir araya toplayabilme ve onları bu amaçlar doğrultusunda harekete geçirme olarak ifade etmektedir.

Liderlik belli amaçları gerçekleştirmek için bir arada bulunan insanları amaçlar doğrultusunda etkileme ve harekete geçirme sanatı olarak ifade edilebilir. Bir anlamda liderlik örgütlerde çalışmakta olan çalışanların ihtiyaçları ile örgütün ihtiyaçlarını göz önüne alarak amaçlar doğrultusunda bir denge kuran ve çalışanların yeteneklerini ortaya çıkaracakları ve geliştirecekleri ortamlar tasarlayarak örgütün amaçlarını gerçekleştirme bilgi ve becerisine sahip olmaktır. Liderler çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda emir komuta zinciri şeklinde direktiflerle harekete geçirmek yerine inandırarak, çalışanları değer vererek ve onları motive ederek liderlik işlevini yerine getirmektedirler (Koçel, 2010, s.569).

Günümüz şartlarında örgütlerin başarılı olabilmesi örgüt yöneticilerinin liderlik özelliği ile doğru orantılı olduğu ileri sürülebilir. Değişen bilimsel ve teknolojik gelişmeler karşısında bu değişimleri anlayıp örgütleri bu değişimler doğrultusunda değiştirip yeni duruma uyumunu sağlayacak olan liderlerdir. Örgütlerin değişen şartları karşısında başarılı olması örgütleri yönetenlerin liderlik yapmaları ile mümkün olacaktır. Yönetme insan ve madde kaynaklarının örgütün amaçları doğrultusunda

etkili ve verimli kullanmaktır. Yönetme bir anlamda bireyin yönetim süreçlerini etkili ve verimli bir şekilde kullanmasıdır. Örgütte belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanları örgütün amaçlarla doğrultusunda yönlendirecek ve motive edecek olan liderdir. Örgüt lideri yönetim süreçleri olan; planlama, örgütlenme, eşgüdüm, yönetme ve denetleme unsurlarını etkili bir şekilde kullanma bilgi ve becerisine sahip olmalıdır.

Eğitim örgütlerinde liderlik görevini yerine getirerek okulu istenen amaçlar doğrultusunda geliştirecek olan okul müdürleridir. Okul müdürü görevlerini yerine getirebilmesi için belli yetkilerle donatılmıştır. Eğitim kademeleri farklı olsa da bu kademelerde uygulanacak olan yönetim ilke ve prensiplerini okul yöneticilerini bilmesi ve bunları uygulayacak bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir. Özellikle günümüz şartlarında eğitim bilimlerinde yaşanan gelişmeler okul yöneticilerinin yöneticilik görevlerinden ziyade, liderlik becerilerini ön plana çıkarmaktadır. Okulu amaçlar doğrultusunda geliştirecek ve öğretmenleri okulun amaçları doğrultusunda motive edecek olan liderdir. Özellikle değişen programlar ve eğitimdeki yeni anlayışları okul ortamında aktarma görevi okul yöneticilerinden beklenmektedir. Bu beklentileri yerine getirmesi okul yöneticilerinin liderlik becerilere sahip olması ile mümkün olacaktır.

Okul müdürleri görevlerini yerine getirebilmeleri için belli yetkilerle donatılmışlardır. Okul müdürleri, kendilerine verilen sınırlı yetkiler ile okuldaki öğretmenleri verimli çalıştırma ve kendilerini gerçekleştirecekleri ortamlar sağlama fırsatları yaratmaları olası görünmemektedir. Günümüzde okul müdürleri yöneticilik davranışından liderlik davranışına doğru bir geçiş yapmak zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Çelik (2012, s. 3) liderlik ile yöneticilik arasındaki farkları şu şekilde ifade etmiştir;

1. Liderler değişim ile ilgilenirken yöneticiler mevcut statükoyu korumaya dönük eylemlerde bulunur,
2. Liderlerin temel özelliği yönlendirme iken yöneticiler sadece yöneticidir,
3. Yöneticiler yazılanı, okul liderleri ise okuduklarını kendi yazar,
4. Yöneticiler işi doğru yapar, liderler ile doğru olanı yapar,
5. Liderler geleceğe dönük vizyon sahibi iken, yöneticiler bürokratik işlerin sahibidir,

6. Liderler etkileyerek amaçlar doğrultusunda harekete geçirir, yöneticiler yetkileri ile hareket ettirmeye çalışır,
7. Liderler amaçlar doğrultusunda güdüler, yöneticiler ise yetkileri ile güdülemeye çalışır,
8. Liderlerin paylaşımcı amaca dayalı gücü varken, yöneticinin ödül ve cezaya dayalı gücü vardır,
9. Liderler güdüler yöneticiler denetler.

Yönetici, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kendisine verilen yetkileri kullanmaya çalışan kişidir. Lider ise mevcut yetki ve statükonun dışında etkileme gücüne sahip olan kişidir (Erdoğan, 2003, s. 35). Lider, örgütte çalışan insanların duygu, düşünce ve değerlerini önemseyip rgt amaçları arasında denge kurarak insanları inandırarak ve motive ederek harekete geçiren kişidir. Yöneticiler ise, etkileme gücünü sadece yetkilerinden alan kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüz dünyasında yaşanan değişme ve gelişmeler göz önüne alındığında rgtlerin başarılı olması liderlik becerilerine sahip okul yöneticileri ile mümkün görünmektedir. Yöneticilik davranışları ile günümüz örgülerinde çalışanları motive edip amaçlar doğrultusunda yönlendirmek çok zordur (Eren, 2003, s. 526).

2.1.1 Liderin Etki Kaynakları

Lider ve yöneticinin temel görevi rgt amaçları doğrultusunda başarıya ulaştırmaktır. Lider ve yöneticiler bu görevi yerine getirirken çalışanları etkilemede kullandıkları güç kaynakları farklılaşmaktadır (Koçel, 2010, s. 572). Lider ve yöneticilerin örgütte çalışanları motive etmek için kullandıkları güç kaynakları; zorlama, yasalar, ödül, karizma ve uzmanlıktır. Zorlayıcı güç kaynağı, çalışanlar görevlerini yerine getirmediğinde liderin kanunlardan aldığı g kaynağıdır (Başaran, 2004, s. 143). Ödül, gücü en az ancak etkisinin en çok olduğu güç kaynağıdır (Genç, 2005, s. 141). Liderler alışanları ceza yerine ödüller ile motive ederler (elik, 2012, s. 4). Uzmanlık gücü ise liderin sahip olduğu bilgi ve beceriyi ifade etmektedir. Çalışanlara, gerektiği yerde sahip olduğu özel yetenek, bilgi ve becerileri ile yardımcı olur (Robbins ve Judge, 2012, s. 422). Liderlerin kullandığı diğer güç kaynağı ise karizmatik güçtür. Karizmatik g liderin çalışanlar üzerinde oluşturduğu çekicilik ve saygınlığı ifade etmektedir (elik, 2012, s. 5).

2.1.2.Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Rollerini

Liderlik alışmaları üzerinde yoğunlaşan Hendricks (2015) tarihten günümüze liderlik üzerine çalışan bilim insanlarının görüşlerine benzer olarak eğitim alanında çalışan yöneticilerin günümüzde beş farklı liderlik rolünü oynadıklarını ifade etmiştir. Eğitim yöneticilerinin yerine getirdikleri beş farklı rolün günümüzün örgütlerinde farklılaştığını ifade etmiştir. Tarihten günümüze toplumların ve örgütlerin gelişmelerine bağlı olarak liderlik rollerinin sürekli olarak değiştiğini ifade eden Hoppins liderlik rollerini 6 başlık halinde incelemiştir (Akt: Can, 2005:37).

- 1) Kolaylaştırıcı liderlik
- 2) Ahlaki liderlik
- 3) Yönetim liderliği
- 4) Dönüşümcü liderlik
- 5) Vizyoner liderlik
- 6) Öğretimsel liderlik

Kolaylaştırıcı Liderler: Örgütlerde alınan kararlara çalışanları dahil etme ve örgütlerde ortaya çıkan sorunları çözmeye bütün çalışanları liderliğe özendirme konusunda başarılı olan liderlerdir. Literatür incelendiğinde kolaylaştırıcı liderlik yaklaşımının kurumun içinde olumlu iklim yaratma ve kurumu yönetmede örgüt liderinin yanında kurumdaki sorunları çözmeye ve yönetmeye birlikte çevresinde çok sayıda kişinin bulunması açısından faydalı bir yaklaşım olduğu ifade edilmektedir. Son olarak, kolaylaştırıcı liderlik, liderlik rollerini gerektiğinde çalışanlar ile paylaşarak öğrenen örgütlerin oluşmasında etkili olduğu ifade edilmektedir.

Ahlaki Liderlik: Örgütlerde ahlaki liderlik örgüt liderlerinin karakter ve dürüstlük anlamında çalışanlara rol model olmasını gerektirmektedir. Okul liderlerinin örgütte yaptığı hataları kabullenmesi, çalışanların kendine yönelik inandırıcılıklarını artırmakla kalmaz samimiyetlerini kazanmalarına da yardımcı olur. Bu anlamda kurumdaki liderin çalışanlar ile ilişkilerinde adalet, dürüstlük ve karakteri ön plana çıkarması ahlaki liderlik için önemlidir.

Yönetim Liderliği: Eğitim örgütlerinde çalışanları bir araya getirip kurum amaçları doğrultusunda yönetmek için kurum liderinin bir mühendis gibi çalışması gerektiği ifade edilmektedir. Eğitim örgütlerinde öğretim ve yönetim ile ilgili olarak yapılacak olan çalışmaları koordine edip bir makinenin parçaları gibi amaca odaklanması yönetim liderliğinin önemli davranışları arasında yer almaktadır.

2.2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Dönüşümcü liderliğin tarihsel süreci incelendiğinde 1970'li yıllardan sonra ortaya çıktığı ve örgütlerde köklü değişimleri ön gören bir liderlik tarzı olduğu ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderlik davranışları; eleştirel düşünme, araştırma sorgulama, risk alarak çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda hareket ettiren, onların girişimciliğini ortaya çıkaracak ortamlar hazırlamanın yanında problem çözme becerilerini de geliştiren özellikleri içermektedir (Erdoğan, 2006:71).

Dönüşümcü lider, örgütteki çalışanların tutum ve değerlerini değiştirebilme gücüne sahip kişidir. Değişimi kanundan aldığı yetki ile değil etki ile gerçekleştirmektedir. Dönüşümcü liderlik anlayışında da liderlerin etkileme gücü yüksektir. Dönüşümcü lider kurumları yenilenmeye hazırlayarak gerekli değişimleri yapabilen ve kurumda en üst performansı sağlayan yöneticidir (Yılmaz ve Ceylan, 2011:106). Dönüşümcü liderin özellikleri (Çelik, 2003:152);

- 1) Örgütün vizyonunu belirleme,
- 2) Paydaşların hissettikleri ihtiyaçları kestirme,
- 3) Güçlü bir karakter ve değerler kümesine sahip olma,

Todd (1999) dönüşümcü liderliği diğer liderlik tarzlarından ayıran en önemli özelliğin kurumlardaki kültürel değişim ve dönüşümü esas alması ve kurumlara değişim ve dönüşüm yönüyle rehberlik etmesi olarak açıklamıştır. Dönüşümcü liderlikte ki temel amaç örgütlerdeki işi kısa zamanda bitirmekten ziyade örgütteki değişim ve dönüşümü vurgulayan bir liderlik yaklaşımı olmasıdır. Dönüşümcü liderlik, kurumda ortak bir bağlılık geliştirip vizyon oluşturan, kurum adına alınan kararlarda ortak akli benimseyen ve okuldaki farklı liderleri takdir eden davranışları ön plana çıkarmaktadır (Akt:Altun,2003:11).

Dönüşümcü lider, kurumda çalışanlarla ortak vizyon geliştirerek bütün çalışanları bu vizyon etrafında güdüler. Bunları gerçekleştirirken dönüşümcü liderin samimi ve iletişime acık olması çalışanların kendisine bağlılığını artırır (Can, 2004:37).

2.3. VİZYONER LİDERLİK

Okullar, belli davranışsal amaçları yerine getirmek için kurulan eğitimsel amaçlı örgütlerdir. Okulun gerçekleştirmek istediği amaçları vizyonun içinde yer almaktadır. Okullar

için oluşturulan vizyon tüm çalışanlara yol göstererek amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri için bir pusula görevi görmektedir. Okulun vizyonunun geliştirilmesinde tüm okul personelinin bu sürece katılması vizyonun sahiplenilmesi ve gerçekçi olması açısından büyük önem taşımaktadır. Kurumlarda katılımcı yöntemler ile belirlenen vizyon kurumun gelecekte olmak istediği yer, ilgili çalışanların zihinlerinde bir ışık uyandırarak onları motive etmekte ve yapacakları çalışmalarda onlara yol göstermektedir. Etkili okul yöneticilerinin en önemli özelliklerinden birisi okul için bir vizyon oluşturup bunu çalışanlar ile paylaşması ve bu vizyonun sahiplenilmesini sağlamasıdır (Şişman, 2004:78).

“Sullivan ve Harper (1997)”a, göre insanlara örgütün uzun döneme yayılan amaçlarıyla ilgili fikir veren, bugünü ile yarını birbirine bağlayarak geleceğe entelektüel bir köprü kuran, insanlara buldukları yere ilişkin görüş sahasını kaybetmeden ve kenara atılmışlık duygusuna kapılmadan gittikleri yeri gösteren, lidere “değişimi gelişmeye” dönüştürme olanağı sağlayan bir olgu olarak vizyon geleceği yaratmanın ilk adımıdır (Akt: Yılmaz ve Akdemir, 2005:9).”

Teknolojik gelişmelerin çok hızlı yaşandığı çağımızda gelişmişlik, değişime ayak uydurma ile ilişkili olarak düşünülmektedir. Özellikle küreselleşme ile beraber sınırların ortadan kalktığı ve dünyanın küçük bir köy haline geldiği dillendirilmektedir. Dijital teknolojilerde meydana gelen baş döndürücü gelişmeler ülkeleri büyük bir yarış içine sokmuş gözükmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde bu teknoloji yarışının içinde olmak için kendi ülkelerinde örgütlerde değişime gitmekte ve örgütlerini bu değişime adapte etmeye çalıştıkları görülmektedir. Günümüz dünyasındaki bu değişimler ortamında örgütlerin ayakta kalması gelecekte olacaklar hakkında bir öngörülerinin olmasını zorunlu hale getirmektedir. Bu anlamda bütün örgütlerin gelecekte olmak istedikleri yeri çok iyi tespit edip çalışmalarını bu hedefe yoğunlaştırmaları gerekmektedir. Vizyon gelecekte örgütün olmak istediği yerin ne olduğu noktasında örgüte hedef tayin etmesi açısından son derece önemlidir. Bu anlamda günümüz dünyasında örgütlerin ayakta kalması, bu örgütlerin gerçekçi bir vizyona sahip olmaları ile mümkün olacaktır. Vizyon kurumda çalışanların örgüte bağlılıklarını artırırken kurumun geleceği hakkında gerçekçi hedeflerin ortaya konularak bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan motivasyonu da sağlar

Yılmaz ve Akdemir (2005) vizyoner bir okul modelini aşağıdaki şekilde açıklamışlardır.

- 1) Vizyoner örgütlerin temel amacı, kar değil daha büyük hedefleri vardır. Güçlü bir örgüt için temel ideolojinin peşinden sürüklenmezler.
- 2) Vizyona sahip örgütler, kendi kültürel değerlerini korurken bir taraftan da değişime uyum sağlamaya çalışırlar.
- 3) Vizyoner örgütlerin kurumları için ulaşılabilir büyük hedefleri vardır.
- 4) Vizyoner örgütler, farklı kültürel inançlara sahiptirler. Bu örgütlerin esas ideolojileri açık kültürel ve davranışsal normlara aktarılmaktadır.
- 5) Vizyoner örgütler, pek çok görevi aynı anda yapabilen ve çalıştığı konuları da muhafaza edebilen örgütlerdir.
- 6) Vizyoner örgütlerde örgüt içinden yönetici yetiştirilmesi teşvik edilmektedir.
- 7) Vizyonu olan örgütler sürekli değişime ayak uydurma ve yenilik peşindedirler. Bu anlamda değişim ve gelişme onlar için kaçınılmaz bir oluşum olarak görülür.

2.4. ÖĞRETİM LİDERLİĞİ

Öğretim ve öğrenme kavramlarının doğasına bakıldığında zaman bu kavramların iç içe olduğu söylenebilir. Öğrenme kavramı öğretim kavramının içinde yer almaktadır. Öğrenme olayı birçok araştırmaya konu olmuş felsefi temelleri olan bir kavramdır. Günümüze bakıldığında öğrenme ile ilgili tanımların tarihsel süreç içerisindeki bilimsel gelişmelere bağlı olarak değişime uğradığı söylenebilir. Öğrenme olayını davranış değiştirme süreci olarak gören bir anlayıştan öğrenmeyi bireyin kavramsal dünyasındaki değişim olarak gören anlayışa doğru bir kayma yaşanmıştır. İnsanlar davranışlarının tümünü her yaşta öğrenme yoluyla kazanmaktadırlar. Öğrenme aynı zamanda bir adaptasyon süreci olarak ifade edilebilir. İnsan çevresi ile sürekli etkileşim halindedir. Bu etkileşim sonucunda insan sürekli olarak değişime uğramaktadır. Bu değişim biyo-psiko ve sosyal açıdan gerçekleşmektedir (Selçuk, 2001:3).

Örgütlerde yer alan çalışanlar sürekli olarak kendilerini geliştirmek zorundadırlar. Günümüzde bilimsel alanda yaşanan hızlı gelişmeler bu değişimi zorunlu kılmaktadır. Bilimsel gelişme ve değişimler ile ortaya çıkan yeni bilgi ve becerilerin öğrenilip kurumlara aktarılması ancak öğrenme süreci ile mümkün olmaktadır. Örgütlerde insanlar gibi öğrenen örgütler olmak zorundadırlar. Eğitim örgütleri buldukları ortamda meydana gelen değişimleri algılayıp bu değişimler doğrultusunda var olan kendi kültürlerini korumak ve gerekli olan değişimleri yerine getirmek zorunluluğu ile karşı karşıyadırlar. Hem insan kaynağının hem de kurumun değişmesi okul liderlerin bu değişimi yönetmesi ile mümkün

olmaktadır. Öğretim liderlerinin kendilerinden beklenen bu davranışları yerine getirmeleri öğretim liderliği alanında yeterli olmaları ile mümkündür. Öğretim liderlerinin eğitim örgütlerini istenen hedefler doğrultusuna taşıması için kendilerini öğretim liderliği konusunda geliştirmelerini bir zorunluluk olarak karşımıza çıkarmaktadır.

Öğretim liderliği davranışı okuldaki öğrencilerin başarılarını yükseltmek için okul yöneticisinin gösterdiği veya öğretmenlerin bu davranışları göstermesi için uygun ortam sağladığı kişiler olarak görülmektedir (De Bevoise, 1984). Son yıllarda yönetim bilimciler okul yöneticilerinin esas görevinin okuldaki öğretim ortamını en üst seviyeye çıkarmak ve öğrencilerin en üst seviyede öğrenmesini sağlamak olduğunu ileri sürmektedirler. Başka bir ifade ile okul yöneticilerinin okulda bulunma sebebinin öğrencilerin en başarılı şekilde yetişmesine katkı sağlamak olduğu belirtilmektedir. Öğretim liderlerinin bu görevi yerine getirmesi için öğrenme yaklaşımları, ölçme değerlendirme ve sınıf yönetimi gibi farklı alanlarda uzmanlık bilgisine sahip olması gerekmektedir. Bilgi ve beceri seviyesi yüksek olan liderlerin okulda öğretmenlere yardımcı olabileceği vurgulanmaktadır (Erdoğan, 2006:142).

Çelik (2003) okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini dört temel boyutta tanımlamıştır. Bu dört temel liderlik boyutu aşağıda verilmiştir;

- 1) Kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi,
- 2) Bir öğretimsel kaynak olarak okul yöneticisi,
- 3) İletişim sağlayan kişi olarak okul yöneticisi,
- 4) Görünür bir kişi olarak okul yöneticisi

Çelik liderlik boyutları olarak ele aldığı davranışlar birbirleri ile ilişki içinde olan okul yöneticilerinin görevlerini de içine almakta ve liderlik ile ilişkilendirmektedir. Şişman (2004:103) ise öğretim liderlerin bulunması gereken özellikler olarak aşağıdaki davranışları sıralamıştır.

- 1) Her çocuğa ulaşılabilirliğine ve öğrenebileceğine inanma,
- 2) Bir öğrencinin öğrenmesi için bütün öğrencileri öğrenmeye hazır hale getirme,
- 3) Okul kurumlarında alınan kararların öğretim ve öğrenmeyi kolaylaştırmak için alınmasına inanma,
- 4) Okulun geniş toplumun bir parçası olarak iş görmesi gerektiğine, ailelerle işbirliği ve iletişimin gereğine inanma,
- 5) Toplumun genel ideallerine inanma, her öğrencinin kaliteli bir eğitim alma hakkına sahip olduğuna inanma,

6) Sosyal hareketlilik ve eşitlik anlayışını benimseme, farklı kültür değer ve fikirlere saygı duyma, eğitimi daha iyiye götürmek için diğer kurumlarla sürekli iletişim halinde olma,

Literatür incelendiğinde etkili okullarda yapılan araştırmalara bakıldığı zaman okul yöneticilerinin daha çok öğretim liderliği rolleri üzerinde odaklandığı görülmektedir. Bu doğrultuda günümüzde öğretim liderliği kavramının önemi gün geçtikçe artmakta ve literatürde sıkça yer almaktadır (Şişman,2004:39).

2.4.1.Öğretim Liderliği Kavramı

Eğitim örgütlerinin istenen amaçlar doğrultusunda belirlenen hedeflere ulaşmasında yöneticilerin öğretimsel liderlik rollerinin büyük etkisi olduğu birçok araştırma ile ortaya konulmuştur. Özellikle okuldaki akademik başarı ile doğrudan ilişkili olan öğretim liderliği davranışlarının önemi gün geçtikçe de artmaktadır. Öğretim liderliğini diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran en önemli nokta öğrenme öğretme süreçleri üzerinde odaklanmasıdır. Bu anlamda öğretim liderleri öğretmenler ile beraber çocukların akademik başarılarını artırmak ve bu alandaki eksikliklerini gidermek için beraber çalışmalarını öngören bir liderlik tarzını ifade etmektedir. Özellikle öğretim liderlerinin öğretmenlere rehberlik yapması bu yaklaşımda öne çıkmaktadır. Öğretim liderliği ile ön plana çıkan yöneticilerin bu rolleri yerine getirebilmeleri için bu öğrenme süreçleri ile ilgili alanlarda yetkin olmaları gerekmektedir (Saygınar, 2007).

2.4.2. Öğretim Liderliği Boyutları

Literatür incelendiğinde okul yöneticilerin öğretim liderliği davranışları birçok araştırmaya konu olmuştur. Araştırmalar genel olarak incelendiğinde öğretimsel liderlik davranışlarına dönük benzer yönler olduğu gibi farklı yönlerinde olduğu görülmektedir. Bu araştırmaların birinde Jhonson ve Synder (1989) öğretimsel liderlik davranış boyutlarını dört ana grupta incelemişlerdir (Akt: Büyükdoğan, 2003). Bu boyutlar aşağıda verilmiştir.

- 1) Planlama Boyutu: Planlama boyutunda okuldaki öğretmen ve yöneticiler işbirlikli gruplar oluşturarak okulun başarı için gerekli eylem planlarını oluşturur ve uygularlar.
- 2) Program Geliştirme: Okul lideri öğretimin değerlendirilmesi ve programın hazırlanması konusunda organizasyon görevini üstlenir. Öğretmenleri bu konuda eşgüdümleyerek gerekli çalışmalarını yapar.

- 3) İnsan Kaynağını Geliştirme: Okul lideri okulda çalışmakta olan öğretmenlere, öğrenme yaklaşımları, ölçme değerlendirme ve sınıf yönetimi konularında rehberlik yapar ve gerektiği noktada hizmet için eğitim yoluyla gelişimlerine katkı sağlar.
- 4) Kurumun Genel Değerlendirmesi: Okulun istenen amaçlara ulaşip ulaşılmadığının denetlenmesi iyi bir ölçme değerlendirme sistemi ile mümkündür. Bu anlamda örgüt lideri istenen amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını belirlemek için ölçme değerlendirmeye önem verir ve bu konu ile ilgili ölçme değerlendirme birimleri oluşturarak başarıyı takip eder.

Öğretim liderliği rollerine ilişkin Krug (1992)'un yaptığı araştırmalarda okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini;

- 1) Okul misyonunun tanımlanması,
- 2) Program ve öğretimin yönetimi,
- 3) Öğretimin denetimi ve değerlendirilmesi,
- 4) Öğrenci gelişiminin izlenmesi,
- 5) Öğretim ikliminin geliştirilmesi, olarak sınıflandırmıştır (Akt: Şişman, 2004: 64).

Bir başka araştırmada Wildly ve Dimmock (1993) öğretim liderliği rollerine ilişkin davranışları aşağıdaki gibi açıklamışlardır.

- 1) Okulun amacını belirleme.
- 2) Öğrenme için gerekli kaynakları sağlama.
- 3) Öğretmenleri denetleme ve değerlendirme.
- 4) Okul personelini geliştirme.
- 5) Programlar arasında eşgüdüm sağlama.
- 6) Çalışanlar arasında yakın ilişki geliştirme (Akt: Önder, 2010:25).

Şişman (1997) okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını yerine getirme düzeylerini incelemiştir. Öğretim liderlik davranışlarının beş boyuttan oluştuğunu belirlemiştir.

- 1) Okul amaçlarının belirlenip paylaşılması,
- 2) Eğitim programları ve öğretim sürecinin yönetimi,
- 3) Öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi,
- 4) Öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi,
- 5) Düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma,

2.5. ÇATIŞMA

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar birbirlerine ihtiyaç duyarlar. Belirlenen gereksinimler hem örgütün amaçlarını gerçekleştirir hem de bireylerin kendi sosyal ihtiyaçlarını karşılar. Örgüt içerisinde bireyler ihtiyaçlarını karşılayamadıkları durumlarda hem kendi amaçları hem de örgütün amaçları sekteye uğrayacaktır. Bir anlamda bireylerin kendi ihtiyaçlarını karşılayamaması yaşam kalitesinin düşmesine ve dolaylı yoldan örgütteki iş verimliliğinin düşmesine zemin hazırlayacaktır. Bir anlamda ihtiyaçlarını karşılanmaması örgüt içerisinde bireyler arasında çatışmaların yaşanmasına neden olacaktır (Akgün vd. , 2009: 90).

Literatür incelendiğinde çatışma ile ilgili pek çok tanıma rastlanmakla birlikte ortak bir tanımdan söz etmek mümkün değildir. Bu durum çatışma alanında çalışan bilim insanlarını çalışma konularının farklı olması ve çatışma yönetiminin farklı yönlerine odaklanmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Thomas (1990: 258) çatışmayı, örgütlerde çalışmakta olan bireylerin birinin diğerini engellediği veya engelleyeceğini düşündüğü zaman ortaya çıkan bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Günümüz iş koşullarında yaşanan değişim ve belirsizlikler örgütte çalışmakta olan insanları derinden etkilemektedir. Özel sektöre ait iş olanaklarının çoğalması, iş bulma zorluğu vb sebepler çalışanları hayat boyu devam eden bir yarışın içinde sokmaktadır. Bütün zorluklar altında insanlar ayakta kalabilmek için birbirleri ile mücadele etmek durumunda kalmaktadırlar. Çalışanların işlerini sürdürebilmeleri ve biyo-psiko-sosyal yönden önlerine gelen bütün engelleri aşmak, çatışma olarak ifade etmek mümkündür. Kişisel çatışma ise biyo-psiko-sosyal ihtiyaçların gerçekleştirmesini engelleyen ve bireyde sıkıntı ve gerginlik hali olarak tanımlanabilir. Başka bir ifade ile bireyin herhangi bir konuda karar vermek için ikilemde kalması ve karar verememesi durumudur (Karip, 1999: 71). Yatkın (2008), çatışmayı, bireyin aynı ya da farklı durumlar karşısında karar verememe ve kararsız kalma durumunda yaşadığı gerginlik durumu olarak ifade etmektedir. Farklı bir tanımda Gümüşeli (1994) bireyler, gruplar ve örgütler arasında ve içlerinde farklı nedenlerden dolayı ortaya çıkan, zıtlıklar ve anlaşmazlıklar sonucunda oluşan ve bireylere ve örgüte zarara veren durumlar olarak ifade etmiştir. Fırat (2010) çatışmayı insanların bir arada bulunmasından dolayı ortaya çıkan ve örgütün verimliliğini düşüren her şeyin çatışma olduğunu ifade etmiştir. Başka bir tanımda Msila (2012) çatışmanın insanların farklı istek, ihtiyaç, ilgi ve beklentilerin ters düşmesi olarak ifade etmiştir.

Genellikle çatışma denince hep olumsuz yönü akla gelmektedir. Ancak çatışmayı örgüt açısından her zaman olumsuz olarak ele almak doğru değildir. Çünkü çatışmalar sürekli olarak örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurmamaktadır. Çatışmaların örgüt açısından yararlı yada zararlı olması çatışma sürecinin doğru yönetilmesi ile ilişkilidir. Doğru yönetildiği zaman örgütte yeni bir açılım sağlayarak örgütün verimliliğini artırmaktadır. Çatışmaların doğru olarak yönetilip örgütün daha diri hale gelmesi bu süreci yönetecek olan örgüt liderliğini gündeme getirmiştir. Örgütteki çatışmaları örgüt lehinde yönetebilecek olan yöneticilerin çatışma yönetimi alanında bilgi ve becerisinin üst düzey olması gerekmektedir. Çatışma yönetimi alanında bilgi ve beceri sahibi yöneticiler örgütte yaşanan çatışmaları doğru bir şekilde örgüt lehine çevirerek örgütün yenilenmesi ve gelişmesini sağlayacaktır. Bütün çatışmalar anlam olarak olumsuzluk ifade etse de içerisinde yeni bir sistem yaratma ve iyileştirmeyi de barındırmaktadır. Çatışma yaşanmayan örgütlerin durağan bir yapı sergilediği ve bu durağanlığın örgütü pasif olan işlevsiz bir duruma sürüklediği vurgulanmaktadır. Örgütün değişen şartlar karşısında çatışma yaşaması olağan bir durum olarak görülüp doğru yönetildiği zaman bilimsel ve teknoloji gelişmelere uyum sağlama yeteneğinin artacağı söylenebilir (Çatakdere, 2014).

2.6. ÇATIŞMA KONUSUNDAKİ YAKLAŞIMLAR

Bu kısımda çatışma konusunda literatürde yer alan çatışma yaklaşımlarından, geleneksel, davranışçı ve modern yaklaşımlar ele alınacaktır.

2.6.1 Klasik Ya da Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel ya da klasik yaklaşım olarak ifade edilen yaklaşım örgütlerde yaşanan çatışmayı kötü yönetime bağlamaktadır. Bir anlamda örgütte çatışma yaşanıyorsa klasik yaklaşıma göre örgüt iyi yönetilmeyordur. Klasik yaklaşım çatışmaya olumsuzluk olarak bakmakta ve örgütü verimsizleştireceğini öne sürmektedir (Karip, 2010, s. 6). Klasik ya da geleneksel yaklaşımda örgüt içindeki çatışmayı çözmenin tek yolu, örgüt içinde çalışanların sınırlarının kesin çizgiler ile belirlenmesinden geçtiğini ileri sürmektedir. Bir anlamda klasik ya da geleneksel yaklaşım çalışanları davranışlarını görmezden gelmiştir (Gümüşeli, 1994, s. 30-32). Geleneksel yaklaşıma göre örgüt içinde meydana gelen çatışmalar, örgüt içinde yaşanan zayıf iletişim, insanlar arasında güven ve açıklığın olmaması ve örgüt yöneticilerinin çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarına önem vermemesi sonucunda ortaya çıkar ve örgütün işleyişini olumsuz yönde etkilediğini ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2012, s. 455).

2.6.2. Davranışçı Yaklaşım

Moreno'nun temsil ettiği davranışçı yaklaşıma göre, homojen şekilde bir araya gelmiş grupların daha verimli çalışacakları bunun için örgüt içerisinde bulunan grupları içindeki farklılıklarının süreç içerisinde azaltılması gerektiğini ifade etmektedir (Karip, 2010, s. 7). Davranışçı yaklaşımı savunan bazı bilim adamları çatışmanın karmaşık örgütlerde meydana gelmesinin doğal olduğunu örgüt içinde meydana gelen bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını bazı çatışmaların toplumsal işlevi yerine getirdiğini savunmaktadırlar (İpek,2003). Örgüt içinde yaşanan çatışmaların en aza indirilerek ortadan kaldırılması gerektiğini savunan bu yaklaşım örgüt içinde birey ve gruplara dışarıdan müdahale ile çatışmaların ortadan kaldırılması gerektiğini savunur. Davranışçı yaklaşım örgütü oluşturan çalışanların farklı amaç beklenti, ilgi ve isteklerinin olduğunu kabul eder. Örgütte çatışmaların ortadan kaldırılması çalışanların farklılıklarını ortadan kaldırmak olduğunu ve bunun imkânsız olduğunu savunur. Örgüt içerisinde çalışanlar ve gruplar arasındaki farklılıkların kabul edilip desteklenmesi gerektiğini ifade eder (Balcı,2000). Davranışçı yaklaşımı geleneksel yaklaşımdan ayıran, çatışmayı tamamen olumsuz olarak görmeyip bazı çatışmaların örgüt için faydalı olduğunu savunmasıdır. Klasik yaklaşım ise çatışmayı tamamen reddetmekte ve örgüte yararının olmayacağını ifade etmektedir.

2.6.3 Modern Yaklaşım

Modern yaklaşım örgütlerde meydana gelen çatışmayı doğal bir durum olarak görür ve bir noktaya kadar çatışmanın gerekli olduğunu ileri sürer. Çatışmanın yaşanmadığı grupların durağan, yeni gelişmelerin yaşanmadığı ve gelişmeye kapalı örgütler olarak görmektedirler. Değişen çevre şartları ve bilimsel gelişmeler karşısında örgütlerin bu duruma ayak uydurması örgütün ayakta kalabilmesi için bir zorunluluktur. Örgütlerin değişim karşısında kendi iç dinamiklerini değiştirmesi gerekmektedir. Bu değişimin yapılabilmesi örgütte çalışanların bu değişime uyum sağlayacak bilgi ve beceriler ile donatılmaları gerekmektedir. Değişim ve gelişme karşısında çalışanların az ya da çok direnç göstererek karşı çıkacağı ve örgüt içinde çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Çatışmaların yaşandığı örgütler değişime açık kendi içinde yeni değişimler yaratmaya çalışan bir yapı sergilemektedir. Oysaki çatışmanın yaşanmadığı örgütler mevcut yapıyı devam ettirerek kendini ayakta tutmaya çalışan bir yapı içerisindedirler (Can, 2005).

Günümüz dünyasında yönetim alanında yaşanan değişme ve gelişmeler örgütlerin içinde çatışmaları kaçınılmaz hale getirmektedir. Örgüt içinde yaşanan üst düzey çatışmalar iletişim başta olmak üzere çalışanlar arasında karşıt kutuplar oluşturma, verimliliği düşürmeye yol açar. Ardından, çalışanlar arasında husumetler başlar ve yönetim süreçleri işlemez hale gelerek örgüt tıkanma noktasına gelir (Ertürk, 1994). Moderne çatışma kuramları örgütlerde orta düzeyde yaşanan çatışmaların iyi yöneltildiği zaman örgütte yeni bir yapı oluşturup örgütü diri tutacağını ileri sürmektedir.

Örgütlerde yaşanan çatışmalar karşısında örgüt yöneticisinin görevi çatışmaları bastırmak değil çatışmaları örgütün amaçları doğrultusunda yönetmektir. Örgüt yöneticileri yaşanan çatışmalarda çatışmanın zararlı olan yönlerini ortadan kaldırıp yararlı olan yönlerini örgütün amaçları doğrultusunda kanalize etmelidir. Modern yaklaşımın diğer bir öngörüsü örgütlerde yaşanan çok yüksek düzeydeki çatışmaları azaltmak ve çok düşük düzeyde yaşanan çatışmaları uyarmaktır (Düşükcan vd., 2008). Çatışmanın yaşanmadığı örgütler değişmeye ve gelişmeye kapalı olan örgütler olduğu için modern yaklaşıma göre bunların uyarılmaları gerekmektedir. Uyuyan örgütleri uyandırmak ve örgüt içinde gelişim doğrultusunda çatışma yaratmak modern yaklaşımın üzerinde durduğu önemli bir ilkedir. Özellikle çatışmaların yaşandığı örgütlerin başarılı bir şekilde bu çatışmayı yönetebilmesi örgüt liderlerinin çatışma yönetimi konusunda üst düzeyde bilgi ve beceriye sahip olması ile mümkün olacaktır.

Kısaca özetlemek gerekirse modern yaklaşımlar örgütlerde az ya da çok yaşanan çatışmalar örgütün verimliliği açısından zararlı olacağı orta düzeyde yaşanan çatışmaların örgütün yeni gelişmelere uyum sağlayıp ayakta kalabilmesi için gerekli olduğunu savunmaktadır.

2.7.ÇATIŞMA NEDENLERİ

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen çalışanların, bilgi, beceri, kültür, öz geçmiş, ilgi, tutum, eğitim düzeyi, sahip olduğu statü, beklenti, cinsiyet ve yaş gibi değişkenlerden dolayı örgüt içinde çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Örgüt içerisinde yaşanan çatışmaların kaynağının belirlenmesi, zararlı etkilerinin ortadan kaldırılması için ilk yapılması gereken çatışmanın kaynağının net olarak tanımlanmasıdır. Çatışmanın kaynağının net olarak tanımlanamaması çatışmanın çözümünü zorlaştıracak örgütün verimliliğine zarar verecektir. Örgüt içinde yaşanan çatışmaların nedenleri aşağıda verilmiştir.

2.7.1 Sınırlı Kaynaklar

Örgütte çalışanların örgütün amaçlarını yerine getirebilmesi için buldukları bölüm ve görev statüsü itibarı ile belli kaynaklara ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanların görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri istenilen kaynaklara ulaşmaları ile mümkündür. Örgüt içerisinde kaynakların azlığı ve kaynaklara ulaşılamaması çalışanların kaynaklara bağlılığını artırmaktadır (Ertürk, 2009, s. 135). İşbirliği ve paylaşım kültürünün gelişmediği örgütlerde ortak kaynaklar çatışma nedenidir (Koçel, 2010, s. 651).

2.7.2.İletişim Engelleri

Örgüt içerisinde insanlar ve gruplar arasındaki iletişim eksiklikleri çatışma kaynağıdır. Özellikle okullarda istenen amaçlara ulaşılmasında tüm iletişim kanallarının açık olması gerekmektedir. İletişim kanallarındaki eksiklikler çatışmaların oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Okulda iletişim kanallarını etkili ve verimli kullanılmasını sağlayacak olan okul müdürleridir. Sınıf içinde ve okulun bütününde öğrenmenin gerçekleşmesi iletişim sayesinde gerçekleşecektir. Okulun amaçlarına ulaşmasında öğretmenleri, öğrencileri ve velilerin iletişim kanallarının kullanarak yönetim süreçlerine katılması öğrenmenin üst düzeyde gerçekleşmesini sağlayacaktır (Başaran, 2008, s. 313).

Okul içerisinde iletişim kanallarının kapalı olması, mesajların eksik anlaşılması, mesajların gereken zamanda istenilen yere ulaşmaması ve gönderilen mesajların net bir şekilde anlaşılacak şekilde olmaması okul içerisinde kişilerin ve farklı grupların yanlış ve eksik kararların alınmasına neden olur (Koçel, 2010, s. 652).

2.7.3.Kişilik Farklılıkları

Örgütlerde insanlar arasındaki çatışmalar çok sık karşılaşılan durumlar arasında yer almaktadır. Kişiler arası çatışmalarının temel nedenleri, farklı değerlere sahip olma, amaçların farklılaşması, farklı kültürler, farklı ilgiler ve isteklerin bulunması ve bilgi ve becerilerin farklı olmasıdır (Koçel, 2010, s. 653). İnsanların farklı ahlaki değerlere sahip olması örgüt içinde meydana gelen olaylara farklı tepkiler vermesine neden olmaktadır. Özellikle bireylerin farklı tür ve yeteneklere sahip olması ve bunların örgüt içerisinde yeterli derecede kullanılması için uygun fırsatların yaratılmaması farklı çatışmaların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Okul yöneticilerinin okul içindeki görev paylaşımında öğretmenlerin farklı

bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olduğu göz önünde bulundurması bu çatışmaların yaşanmasını azaltacaktır.

2.7.4.Yöneticilik Görüş ve Uygulamalarındaki Farklılıklar

Örgüt yöneticilerinin örgütü yönetmede kullandığı yönetim süreçleri farklılaşmaktadır. Başka bir ifade ile örgüt yöneticileri çalışanları motive etme, güdüleme, kontrol etme ve eşgüdümleme gibi yönetim süreçlerini farklı bir anlayışla yerine getirmektedir (Eren, 2004, s. 560). Yönetim süreçlerinin uygulanmasına gerekli bilgi ve beceriye sahip olmayan yöneticilerin farklı uygulamaları örgütte çatışmaya neden olmaktadır. Özellikle işkolik olarak adlandırılan yöneticiler ile çalışanlar arasında çatışma olasılığı daha yüksek olmaktadır (Koçel, 2010, s. 652).

2.7.5.Örgütün Büyüklüğü

Yapılan araştırmalar örgütün boyutu ile çatışma arasında bir bağlantı olduğunu göstermektedir. Özellikle örgütün büyümesi ile beraber işler daha karmaşık hale gelmekte ve çalışanlar ve farklı birimler arasında koordinasyonu sağlama ve amaçlar doğrultusunda yönetme zorlaşmaktadır. Büyük örgütlerde farklı birimlerinin sayısının fazla olması, birimler arasında hiyerarşinin farklılaşması ve farklı uzmanlık alanları ve birimlerin ortaya çıkması insanlar ve gruplar arasında çatışma olasılığını artırmaktadır (Ertürk, 2009, s. 138).

2.7.6.Çıkar Farklılıkları

Örgüt içerisinde faaliyet gösteren çalışanlar örgütün çıkarı için burada bulunmalarına rağmen kendilerinin de farklı amaç ve çıkarları mevcuttur. Özellikle kurum içerisinde farklı grupların aldığı bir karar diğer çalışan ve grupların amaç ve çıkarlarına karşı olabilir. Farklı grup ve insanlar tarafından alınan ve diğer grupların çıkarlarına ters düşen kararlar örgüt içerisinde çatışmalara neden olur (Koçel, 2010, s. 653).

2.7.7.İş bölümü

Örgütlerde belli birimlerin oluşması ve bu birimler arasında iş bölümünün olması örgütün verimliliği açısından önemlidir. İş bölümü yapılması sonucunda bazen gruplar kendi işlerinin daha önemli olduğu hissine kapılabilmektedirler. Özellikle iş bölümü ile oluşan

gruplar farklı değer yargıları ve kendi grupları içerisinde farklı bir kültür oluşturarak diğer gruplar arasında çatışma oluşturabilmektedirler (İpek, 2003).

2.7.8.Denetim Biçimi

Örgütlerde birebir denetimin örgüt içinde çatışmayı artırdığı ifade edilmektedir. Özellikle çalışanın kendi işini planlayıp yürüttüğü örgüt yapılarında daha az çatışma yaşanmaktadır. Özellikle klasik denetim anlayışını benimseyen örgüt yöneticilerinin insanlar üzerindeki güvensiz bir denetim algısı yaratması örgüt içinde çalışanlar ve yönetici arasındaki çatışmayı artırmaktadır (Aydın, 1994). Aksoy (2005)'un ifade ettiği gibi özellikle örgüt yöneticilerinin çalışanlara güvenmesi ve denetimdeki temel amacın çalışanların eksiklerini arayıp cezalandırmak olmayıp eksikliklerin beraber belirlenip gelişmesine yardımcı olmak için yapılması gerektiğini vurgulamaktadır.

2.7.9.Ödüllendirme Sistemi

Örgüt içerisinde kullanılan ödüllendirme sistemi çalışanların başarısını takdir etme biçimidir. Ödüllendirme ile çalışanlar motive edilerek çalışanlar arasında örgütün amaçları doğrultusunda bir yarışma ortamı oluşturulmaya çalışılır. Ancak ödüllendirme bireysel olarak yapıldığı zaman yapışıcı etkinin yanında zamanla örgüt içinde yıkıcı etkilere doğurarak sistemi verimsiz hale getirebilmekte ve örgüt içerisinde çatışma ortamı yaratabilmektedir. Özellikle örgüt içinde farklı gruplar arasında rekabetin oluşması zamanla hem grupların kendi içinde hem de farklı gruplar arasında çatışma ortamına zemin hazırlamaktadır (Aksoy, 2005).

2.8. ÇATIŞMA TÜRLERİ

Çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklar, örgüt kültürü ve çalışanlar arasındaki çok yönlü iletişimin olması örgüt içinde farklı çatışmalara neden olmaktadır. Çatışmaların farklı arka planının olması farklı şekilde sınıflandırılmasına neden olmuştur. Yaşanan çatışmaları anlamak ve daha iyi tanımlayabilmek için sınıflandırılmalarına zemin hazırlamıştır. Yapılan sınıflandırmalar ile çatışmaların daha anlaşılması ve çözümlenmesi mümkün olmaktadır (Koçak, 2012). Çatışma türlerinin sınıflandırılmasına incelendiğinde, bilim insanlarının farklı bakış açısına sahip olduklarından farklı gruplandırmalar ortaya çıkmıştır. Yapılan farklı gruplandırmalar yaşanan çatışmaların niteliğine, örgüt içinde yaşanan yerlerine, çatışmaların ortaya çıkış şekillerine ve çatışmayı yaşayan farklı taraflara göre incelenmiştir (Koçel, 2007).

2.8.1. Taraf Olma Durumuna Göre Çatışmalar

Taraf olma durumuna göre çatışmalar dört kısımda incelenmektedir.

1. Bireysel çatışmalar
2. Bireyler arası yaşanan çatışmalar
3. Gruplar arası yaşanan çatışmalar
4. Örgütler arası çatışmalar

Bireysel Çatışmalar: Bireysel çatışmaların genel çıkış noktasına bakıldığı zaman bireyin kendi içinde yaşadığı çatışmadan ileri geldiği vurgulanmaktadır. Bir anlamda bireysel çatışmalar psikoloji biliminin çalışma alanına girse de bireyin kendi içinde yaşadığı bu çatışma türü diğer çatışma türlerine zemin hazırlamaktadır. Bireyin kendi içinde yaşadığı çatışmalar genellikle bireyin tam olarak kendini tanımama, ne istediğini bilmememe, kendisinden karşılayamayacağı farklı türde isteklerin olması durumunda ortaya çıkan ve kişide kızgınlık, öfke ve ağır baskı oluşturan etkiler sonucunda ortaya çıkan çatışmalardır. Baskı ve kızgınlık altında kalan birey örgüt içerisinde kendisinden istenilen beklenen bir durumda bile çatışmalar neden olabilmektedir. Bir anlamda kişi kendi içinde yaşadığı çatışmaları farklı alanlara transfer etmekte ve örgütte yıkıcı etkiler oluşturabilmektedir. Başka bir şekilde bireyin içinde yaşadığı çatışma örgüt içinde yaşanacak olan çatışmalara vereceği tepkilerde belirleyici olmaktadır (Şimşek,2007).

Bireyler Arası Çatışma: Örgüt içinde çalışmakta olan gruplar arasında yaşanan çatışmaları içermektedir (Erdoğan, 1996). Örgüt içerisinde farklı birimlerde yer alan grupların amaçları ve görevleri farklı olmasından doğan çatışma türüdür. Bireyler arası çatışmalar ast-üst arasındaki ilişkiden kaynaklanacağı gibi eşit düzeyde görev yapan çalışanlar arasında da ortaya çıkabilir (Karip,2010).

Gruplar Arası Yaşanan Çatışmalar: Bir örgütte farklı birimler arasında yada bu birimlerde yer alan gruplar arasında yaşanan çatışmalardır. Okul müdürü ile öğretmen, sınıf öğretmeni ile branş öğretmeni yada farklı zümreler arasında yaşanmaktadır (Karip,2010). Eren (2004)'e göre genellikle bu çatışmalar aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleriyle mücadeleye girmelerinden kaynaklanmaktadır.

Örgütler arası Çatışmalar: Günümüz dünyasında yaşanan gelişme ve değişimler örgütleri acık sistem halinde getirmeye zorlamaktadır. Bugün yaşanan değişimler karşısında

kapalı sistemlerin yaşama şansının olmadığı ifade edilmektedir. Açık sistemler diğer sistemler ile ilişki kurmak durumundadır. Bu ilişki sürecinde farklı çıkar ve amaçlarından dolayı çatışma yaşanır. Özellikle günümüzde örgütlerin ürettikleri malları pazarlayacakları piyasa koşullarını oluşturup kaliteli ürün üretmeleri gerekmektedir. Bütün açık sistemler yarış halinde olup, piyasaya en iyi ve en ucuz malı sunmak durumdadırlar (Şimşek, 2007).

2.8.1. Niteliğine Göre Çatışmalar

Örgütte bulunan çalışanların farklı beklenti ve ihtiyaçlarının olması örgütlerde çatışmayı kaçınılmaz hale getirmektedir. Yaşanan bu çatışmalar yapıcı olabileceği gibi örgüt açısından yıkıcıda olabilmektedir. Örgüt içinde yaşanan bu yapıcı ve yıkıcı çatışmaları genel hatları ile incelenecektir.

Yapıcı Çatışmalar: Örgütün gelişmesine katkı sağlayarak örgütün içinde çalışan birey ve gruplar arasında meydana gelen olumlu bir çatışma türüdür. Örgüt içinde farklı bölümlerde çalışmakta olan iki grup bir malın üretilmesine yönelik en iyi metot konusunda çatışma yaşayabilir. Bu durum iki grubun ortak amacı olmasına rağmen yöntem konusunda farklı düşüncülerinden dolayı çatışma kaynağıdır. Sonuçta çatışma çözüldüğü zaman iki grup ortak bir amaç etrafında en iyi metodu bulmuş ve örgütün amaçlarına katkı sağlamış olacaklardır. Bu tür çatışmalar örgütün gelişmesine katkı sağlayan olumlu çatışmalar olarak kabul edilmektedir. Olumlu çatışmalar örgüt içerisinde yaşanması gereken bir çatışma türüdür (Uğur, 2001).

Yapıcı Olmayan Çatışmalar: Örgütler için yıkıcı olan çatışmalardır. Yapıcı olmayan çatışmalar bireyler arasında olabileceği gibi gruplar arasında da meydana gelebilmektedir. Bir anlamda yıkıcı olan çatışmalar örgütün amaçlara ulaşmasında örgüt kültürünü bozmakta ve verimliliği düşürmektedir. Örgüt verimliliğini düşüren yapıcı olmayan çatışmaların ortadan kaldırılması için yöneticilerin gerekli çalışmaları yapması gerekir. Örgüt yöneticilerinin gerekli önlemleri almadığı zaman örgütler için yıkım sürecini başlatabilme özelliğine sahip çatışma türüdür (Ural, 1997). Örgüt içinde meydana gelen çatışmalara geç müdahale edilmesi veya karar verme aşamalarını gecikmesi örgütte sorunların çözümsüz hale gelmesine neden olmaktadır (Uğurlu, 2001).

2.8.2.Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar:

Örgüt içindeki yerlerine göre çatışma türleri üç başlık altında incelenmektedir. Örgüt içindeki çatışma türleri;

1. Dikey Çatışma
2. Yatay Çatışma
3. Emir komuta –Kurmay çatışması (Koçel, 1998,s.462).

1- **Dikey Çatışma:** Dikey çatışma örgüt içinde meydana geldiği yer ve seviyeye göre dikey ya da yatay olarak adlandırılmaktadır. Dikey çatışma genel olarak ast ve üst arasında meydana gelen çatışma olarak adlandırılmaktadır. Özellikle örgüt içindeki yönetim süreçlerinde üstler sıkı bir şekilde astları denetlediği ve astların bu durumlara tepki gösterdiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Solmuş (2001,s. 42)'a göre dikey çatışma genellikle, iletişim eksikliği, amaçların uyuşmaması ve çalışanın performansı ile ilgili değerlendirmelerden kaynaklanmaktadır. Özellikle sürekli denetim altında çalışanları izleme ve sürekli olarak ne yapılması gerektiğini çalışanlara söylenmesi gibi davranışları sergilen yöneticilerin olduğu örgütlerde bu tip çatışmaların yaşanma olasılığı yüksek olmaktadır (Rivera,2006) .

2- **Yatay Çatışma:** Örgüt içerisinde aynı hiyerarşi içinde bulunulan grup ve kişiler arasında ortaya çıkan çatışma türüdür. Kişilerin ve grupların farklı amaçlar içinde olması ve örgüt içindeki kaynakların kıt olması aynı hiyerarşideki insan ve grupları bir birine rakip olarak görmelerine zemin hazırlayarak çatışma ortamı oluşturmaktadır (Aksoy ve diğ., 2005,s.353).

3- **Emir Komuta Çatışması:** Özellikle örgüt içerisinde yeterli olamayan yöneticilerin kendisine danışıldığında yeterliği olmadığı için örgütteki konumuna zarar geleceğini düşünerek uzmanların görüşlerini dikkate almadıklarında ortaya çıkan çatışma türüdür. Bunun tersi durumda örgütlerde çatışma yaratabilmektedir. Özellikle örgütlerde çalışmakta olan uzmanların her şeyi ben bilirim mantığı ile yaklaşması örgüt içerisinde çatışmaların kaynağını oluşturabilmektedir (Başaran, 1991,s.179). Emir komuta personeli olan ve dikey yetki sahibi yönetici ile kurmay personel arasındaki çatışma, üstlendikleri rollerin özelliğinden kaynaklanmaktadır. Kurmay personel, uygulamadan ötürü bir sorumluluk taşımadığı için, uzmanlık konusunun doğrularını rahatlıkla savunabilmektedir. Ancak emir-komuta yetkisine sahip yönetici ise kendisini başarısız kılacağına ve yönetim politikasına ve kişiliğine uygun

düşmeyen kurmay personelin tavsiyelerini uygulamaya geçirmek istemez. Yönetici de kurmay personelde görevlerini ve kendilerini savunurlar. Her iki tarafın da sorunlarının altında yatan yetki ve konum çatışmasıdır (Aksoy ve diğ., 2005,s.353-354).

2.8.3. Ortaya Çıkma Şekline Göre Çatışmalar: Ortaya çıkış şeklinde göre çatışma türleri dört başlık altında incelenmektedir.

1. Potansiyel Çatışma
2. Algılanan Çatışma
3. Hissedilen Çatışma
4. Açık Çatışma

1-Potansiyel Çatışma: Çatışmaların ön koşul şartı olarak ele alınabilir. Çatışmalar ortaya çıkmadan önceden problemi doğuracak olan belli nedenlerin varlığı söz konusudur. Bu nedenler olmadan çatışmanın ortaya çıkması mümkün değildir (Uğurlu, 2001). Başka bir ifade ile potansiyel çatışma örgüt içinde ortaya çıkacak olan çatışmaların oluşması için nedenleri ifade etmektedir. Çatışma yaratacak olan nedenler; yeterli kaynakların olmaması, çalışanlar arasındaki amaçların ortak olmaması, gruplar arasındaki farklı beklentiler örnek olarak verilebilir (Solmuş, 2001).

2-Algılanan Çatışma: Örgüt içerisinde çalışanların yaşanan olaya ilişkin algıları ile doğrudan bağlantılıdır (Şimşek, 2007). Örgüt içerisinde yaşanan olay ya da duruma ilişkin farklı taraflar kendi zihinsel dünyalarında farklı senaryolar üretirler ve olaya ilişkin belli değer yargıları oluştururlar. Çalışanların örgüt içerisinde kendisine yönelecek olan durumları ve olayları göz önüne alarak psikolojik savunma mekanizmalarını kullanarak olay ya da olguyu bastırması algılanan çatışmayı göstermektedir (Türkel, 2000).

3-Hissedilen Çatışma: Örgüt içerisinde yaşanan olay ve duruma ilişkin çalışanlarda oluşan duyguları ifade etmektedir. Olay ve durumun yaşandığı ortamda çatışan taraflar birbirleri hakkında olumsuz tutum içinde tavır takınarak çatışmayı genellikle kişiselleştirmektedirler. Çalışanlar karşısındaki grup ya da kişiler karşı tarafı ötekileştirerek birbirlerini suçlamaya başlarlar. Çatışma şiddetlendikçe çalışanlar arasında kutuplaşma hızla artmaya başlar. Bu durum karşılığında örgüt yöneticileri çatışmayı örgütün amaçlarına hizmet edecek şekilde çözmesi gerekir (Solmuş, 2001).

4-Açık Çatışma: Örgütte yaşanan çatışmanın bu aşamasında taraflar çatışmaya dönük planları yapmış ve karşı taraf ile nasıl mücadele edeceklerini belirlemiştir. Bu aşamada yapılan planlar

uygulanmaya başlar ve taraflar birbirlerini engellemeye başlar. Bu aşamada taraflar arasında şiddet gösterme şeklinde de durumlar görülmeye başlayabilir (Solmuş, 2001).

2.9. ÇATIŞMANIN ETKİLERİ VE SONUÇLARI

Genel anlamda çatışma denilince örgüt için olumsuz bir anlam olarak algılanmaktadır. Çatışma örgüt için olumlu olabileceği gibi olumsuz sonuçları ile örgüte zarar verebilmektedir. Çatışmanın örgüt açısından olumlu ya da olumsuz etki taşıması çatışmanın yönetim tarzı ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bu bölümde çatışmanın olumlu ve olumsuz özelliklerinin örtüler açısından ve okullar açısından ele alınacaktır (Koçak, 2012).

Örgüt içinde yaşanan çatışmalar örgüt için olumlu ve olumsuz özellikleri vardır. Belirli düzeyde örgüt içerisinde yaşanan çatışmalar örgütün gelişmesine katkı sunmaktadır. Çatışmaların yaşanmadığı kurumlar değişim karşısında kendi iç dinamiklerinde herhangi bir değişmeye başvurmayıp gelişmeyi arzulamadığı şeklinde yorumlanmaktadır. Bunun yanında kurum içinde sürekli olarak yaşanan çatışmalar örgütün verimsizleşmesine ve zaman içinde örgüt içinde belirsiz bir ortamın oluşmasına neden olarak örgütün verimliliğini düşürmektedir. Çatışmaların kurum içinde oluşturacağı etki, çatışmanın kaynağı ve çatışmayı çözmek için kullanılan çatışma yönetim stratejilerine bağlı olarak değişmektedir (Gibson vd., 1991).

2.9.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Örgütlerde yaşanan çatışmalar doğru yönetildiği takdirde kurum açısından sonuçlarının olumlu olması olasılığı daha yüksektir. Örgüt içinde yaşanan çatışmaların kurum açısından olumlu etkileri aşağıda verildiği gibi sınıflanabilmektedir (Karip,2010) ;

1. Çoklu iletişim ortamı oluşur,
2. Fikirlerin karşılıklı olarak ifade edilmesi ve tartışılması örgütte çalışanların psikolojik olgunlukların gelişmesine katkı sağlar,
3. Örgütün amaçları doğrultusunda gelişimine katkı sağlayarak verimliliği artırır,
4. Örgüt içinde meydana gelen sorunların ortaya çıkarılması ve fark edilmesini sağlar,
5. Değişim ve gelişim karşısında örgütü durağanlıktan kurtararak gelişmesini ve değişmesini sağlar,
6. Örgüt içinde işbirliği çalışmalarının gelişmesine katkı sağlayarak örgütün etkililiğini destekler,

7. Çalışanların işlerini gerçekleştirirken motivasyonlarını artırır ve zevkli bir şekilde işlerini yapmalarını sağlar,

Örgüt içinde yaşanan çatışmalarda bireyler ileri sürdükleri fikirlerinin haklılığını sağlamak için farklı, yaratıcı bilgi ve düşünceler ile gerekçelendirmeye başvururlar. Örgüt bu tartışmalarda ortaya çıkan bu yaratıcı fikirlerden yararlanma yoluna gidebilir. Örgüt içinde devam eden çatışmaların zamanla örgüt içinde sorun oluşturacağı için bu tartışmaların kişilerin ve grupların görüşleri doğrultusunda çözülmesi örgüt içindeki gerilimin azalmasını sağlar. Gerilimin azalması ile örgüt içerisinde verimli bir çalışma ortamını yaratır (Güney, 2009).

2.9.2.Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Örgütler açısından çatışmanın birçok faydası olmasına rağmen iyi yönetilmediği zaman yıkıcı sonuçlara neden olabilmektedir. Çatışmalarda iletişim kanallarının açık olmadığı, duygu, düşünce ve niyetlerin açık olarak ifade edilmediği örgütlerde çatışma hem birey hem de örgüt açısından yıkıcı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Örgüt içinde meydana gelen çatışmaların örgüt açısından olumsuz sonuçları;

1. Örgüt içinde çalışan birey ve gruplar arasında düşmanlık duyguları gelişir,
2. Örgüt yöneticileri yaşanan çatışmaları bastırmak için otoriter bir tutum belirleyebilir,
3. Örgüt içinde yaşanan çatışmalar insanların huzursuz olmasına ve ileri düzeyde yaşanan çatışmalar insanların psikolojisini olumsuz yönde etkiler,
4. Örgüt içinde yaşanan çatışmalar madde ve insan kaynağı açısından israflara neden olabilir.
5. Örgüt içinde süren çatışmalar süreç içerisinde örgütün etkililiğini ve verimliliğini olumsuz yönden etkiler.
6. Örgüt içinde birey ve gruplar arasında yaşanan çatışmaların örgütün amaçlarından sapmalara neden olabilir.

Örgütsel yaklaşımların örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaya farklı açılardan bakmış ve çözüm önerileri getirmişlerdir. Bu yaklaşımlar arasında yer alan davranışçı ve geleneksel yaklaşım çatışmayı olumsuz yönden ele almış ve çatışmaların örgütün verimliliği açısından olumsuzluk olarak görmüş ve ortadan kaldırılması gerektiğini ileri sürmüştür. Diğer yaklaşım olan modern yaklaşım ise örgütlerin başarısı açısından çatışmanın belirli düzeye

kadar örgüt için gerekli olduğunu vurgulamıştır. Modern çatışma yaklaşımı önemli olan çatışmanın düzeyidir. Çatışmalar örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine hizmet etmesi istenen bir durumdur (Karip,2010).

Örgüt içinde gerçekleşen çatışmalar olumlu ya da olumsuz yönde örgütü etkilemektedir. Yapılan araştırmalar örgütlerde yaşanan çok küçük ve üst düzeydeki çatışmaların örgüte zarar verdiğini göstermektedir. Örgüte olumlu katkı sağlayan çatışmalar ise orta düzeyde yaşanan çatışmalardır. Örgüt içerisindeki düşük düzeyde meydana gelen çatışmalar örgütte bazı şeylerin göze alınmadığını ve örgütün değişime ve gelişime açık olmadığı yönünde ele alınmaktadır. Üst düzey yaşanan çatışmalarda örgütün veriminin düşmesi örgüt yönetiminin ve çalışanların zamanlarının çoğunu çatışmaya ayırmaları ve örgüt amaçlarını ikinci plana atmalarına neden olmaktadır. Örgüt içinde yaşanan orta düzeyli çatışmalar ise örgüt içinde farklı fikirlerin ortaya çıkmasına ve insanların kendilerini rahat bir şekilde ifade etmelerine zemin hazırlamaktadır. Bu durum örgütün amaçlarına ulaşmada olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Orta düzeyde yaşanan çatışmalar örgüt yöneticisinin gücünü aşmayacak şekilde olması gerekmektedir. Bu durum örgüt yöneticisi için yeni deneyimleri elde etmesine zemin hazırlayacaktır (Rahim,2011).

2.10.ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma yönetimine, örgüt içinde bireyler ve gruplar arasında yaşanan olumsuzluğu olumlu bir duruma dönüştürecek olan üçüncü kişinin kullandığı bir dizi eylemden oluşmaktadır. Çatışma yönetimi çatışmayı ortadan kaldırmaya yönelik olarak yapılacak olan tüm işlemler olarak da ifade edilebilir. Temelde çatışmanın esas amacı taraflar arasındaki çatışmayı sona erdirerek barışçıl bir ortam sağlamaktır. Ancak bazı durumlarda çatışmada kullanılan yöntem çatışan taraflardan birine üstünlük sağlayabilir. Çatışmayı çözmeye ise çatışma yönetiminden farklı olarak uzlaşmacı ve barışçıl bir tutum ile çatışmanın sonlandırılmasını ifade etmektedir (Karip, 2010, s. 43).

Örgüt içinde meydana gelen çatışmalar örgüt yöneticileri açısından çözülmesi gereken önemli sorunların başında gelmektedir. Çatışmaların çözümünde birden fazla çözüm yöntemi kullanılmaktadır. Çatışmaların çözümünde kullanılacak olan çatışma çözme yöntemi çatışmanın analiz edilmesi ile mümkün olmaktadır. Başka bir ifade ile örgütlerde ortaya çıkan ve çözülmesi gereken olan çatışmanın kaynağının bulunup doğru bir şekilde analiz edilip nedenlerinin ortaya konması gerekmektedir. Sorunların nedenleri doğru tespit edilmediği

durumlarda kullanılacak olan yöntemlerde yanlış olmakta çatışma daha fazla çıkmaza sürüklenmekte ve örgüt verimliliği düşmektedir. Bu nedenle örgüt yöneticisi çatışmaları çözmek için öncelikli olarak durum analizi yapmak bu analiz üzerinden çatışma çözme yöntemini belirlemesi sorununu çözümü için gereklidir (Genç, 2005, s. 258). Örgütlerde yaşanan çatışmaların çözümlenmesi için örgüt yöneticileri başta olmak üzere çatışanlar çatışmaların yönetimi konusunda bilgi ve becerilerini geliştirmek zorundadırlar. Bu beceriler;

“Entelektüel beceriler: Planlama, problemi tanımlama, çözümlenme, yargılama sezgi sahibi olma ve objektiflik. Duygusal beceriler: Kararlılık, kendini kontrol, sonuca yönelik olma, girişkenlik ve isteklilik. Bireyler arası beceriler: Duyarlılık, ikna edebilme, iletişim ve etkili dinleme. Yönetimsel beceriler: Güdüleme, rehberlik edebilme, iş bölümü ve görevlendirme yapabilme” şeklinde açıklanmıştır (Karip, 2010, s. 49-50).

Örgüt içinde yaşanan çatışmalar uygun çatışma yöntemleri ile çözümlenmelidir. Çözülmediği durumlarda örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaların etkileri örgütün verimliliğini düşmesine neden olacaktır.

2.11.Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi

Birçok örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde de çatışmalar yaşanabilmektedir. Okul ortamında bireyler ve gruplar arasındaki ilişkiler daha fazla çeşitlilik ve akıcılık gösterdiğinden çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir (Bursalıoğlu, 1999). Okullarda iletişim kanallarının etkili kullanılmaması, gerekli bilgilerin öğretmenlere zamanında ulaştırılmaması, yöneticilerin kullandığı iletişim kanallarının yetersiz olması, öğretmenlerin farklı kişisel özellikleri, farklı kültür yapıları ve okul içinde uygun iş bölümlerinin yapılmaması nedeniyle çatışmalar yaşanmaktadır (Erdoğan,2002).

Karip (2010); okullarda yaşanan çatışmaların nedeni olarak;

“Görev dağılımı, parasal kaynaklar, sınıf içi ve sınıf dışı öğretim etkinlikleri, değerlendirme, ödül ve ceza, güç ve yetki kullanımı, geç gelme, izin, siyasi konular, sigara içme, olumsuz bireysel tutumlar, sınıf geçme ve not konusunda kurul kararı, mevzuatla ilgili konular,

öğrenci davranışları, kılık-kıyafet, tayin ve kaynak dağılımı gibi konulardan kaynaklanmaktadır” şeklinde açıklamıştır.

Okul yöneticileri okulda yaşanan çatışmaları analiz etmeli ve nedenlerini ortaya çıkarmalıdır. Okul yöneticilerinin okullarda yaşanmakta olan çatışmaları çözerken demokratik bir ortam sağlamalı ve bütün çatışmaları bu sürecin içine dâhil etme yoluna gitmelidir. Çatışma yönetiminde bütün öğretmenlerin okul için değerli olduğu algısı öğretmenlere hissettirilmeli ve adaletli bir tavır içerisinde olması gerekmektedir. Okul yöneticilerinin yaşanan çatışmalarda yanlı bir tutum takınması okulda yaşanan çatışmaları daha da ileri taşıyarak okul iklimini olumsuz yönde etkilenmesine neden olacaktır (Odabaşoğlu,2013). Çalışanların çok fazla bir arada olduğu ve okulun amaçları için sürekli iletişim halinde olunan bir sistem özelliği gösteren okullarda çatışmanın nedenleri de farklılaşmaktadır. Okulun bulunduğu çevre, okul iklimi, okul kültürü, okul müdürünün tavır ve davranışları, kullandığı ödüllendirme sistemi, kullandığı iletişim kanalları ve okul içinde kullanılan kaynakların dağıtımını gibi birçok sebep sıralanabilir (Karip,2010). Özellikle eğitim örgütlerinde değişen bilimsel ve teknolojik gelişmeler karşısında eğitim programları, öğrenme yaklaşımları, ölçme değerlendirme yaklaşımları ve teknolojinin eğitime entegrasyonu gibi yenilikler karşısında öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri gibi konularda öğretmenlerin direnç göstermeleri çatışmalara neden olabilmektedir.

Girgiç (2005)’ e göre okullarda yaşanmakta olan çatışmaların bir kısmı eğitim ilgili olan görevlerden kaynaklanmaktadır. Girgiç;

” 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 denetlenmesi” şeklinde sıralamaktadır.

gibi değişkenlerden ortaya çıkmaktadır. Okullarda yaşanmakta olan çatışmalar ile ilgili Aküzüm ve Özmen (2010) okullarda görev yapmakta olan yöneticilerin görüşlerine başvurmuşlardır. Okul yöneticilerinin çoğunluğu okullarda çatışmaların sık sık yaşandığını ve bunların nedenlerinin ise daha çok, nöbet, ders giriş çıkış saati, ders programlarının işleyişi,

bireysel ve kültürel farklılıklar ve siyasi konular ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Okullarda yaşanan çatışmaların bir kısmı da öğretmen ve okul müdürleri arasında yaşanmaktadır. Özellikle okul yöneticilerinin öğretmenler ile ilgili verdiği kararlarda adil olmaması ve öğretmenler arasına ayrımcı tavırlar sergilemesi çatışmanın temel nedenleri arasında yer almaktadır. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin tüm ihtiyaçlarını karşılaması oldukça zordur. Önemli olan okul yöneticilerinin verdikleri kararlarda adil olmasıdır. Okul müdürlerinin verdiği kararlarda adil olmaması ve öğretmenler arasında siyasi bir tavır takınması okul kültürünü bozan önemli nedenler arasında gelmektedir (Koçak, 2012).

Eğitim örgütlerinin görevleri nedeniyle insanlar arasındaki iletişim kanallarının en yüksek olduğu örgütler arasında yer almaktadır. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen öğretmenlerin farklı kültürlere sahip olması, beklenti ve ihtiyaçlarının farklı olması, olaylar karşısında takındıkları tavırların farklı olması gibi nedenlerden dolayı okullarda çatışmaların ortaya çıkmasının doğal olduğunu göstermektedir. Burada önemli olan okul yöneticilerinin bu çatışmaları okulun amaçları doğrultusunda okula olumlu katkı sağlayacak şekilde çözmesidir. Okul müdüründen tüm çatışmaları ortadan kaldırmasını beklemekte gerçekçi bir yaklaşım değildir. Önemli olan yaşanan bu çatışmaları en alt düzeye indirmektedir. Okullarda belirli düzeyde çatışmaların yaşanması örgütün gelişmesi açısından istenen bir durumdur. Hiçbir çatışmanın yaşanmadığı okulların değişmesi ve gelişmesi mümkün değildir.

2.12. ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ

Çatışma yönetimi stillerinin sınıflandırılması ile ilgili çalışmalara bakıldığında zaman beş grup altında toplandığı görülmektedir. Bunlar sırasıyla; uzlaşma, kaçınma, hükmetme, ödün verme ve bütünleştirmedir. Çatışma yönetimi stillerinden hangisinin kullanılacağı hem bireyin kendisine hem de karşı taraftaki bireyin ilgisinin düzeyine bağlı olarak değişmektedir (Karip, 2010). Literatür incelendiğinde çatışma yönetimi ile ilgili olarak en önemli çalışmaları yapan Rahim ve Bonoma (1979) bireyin kendisine yönelik ilgi ve başkalarına yönelik ilgi olmak üzere çatışma yönetimi stillerini yukarıda verilen boyutlarda incelemişlerdir. İnceleme sonucunda bireyin kendisine ve başkasına yönelik ilgisi düzeyine göre çatışma yönetim stilleri 5 farklı boyut olarak ortaya konmuştur.

Örgütlerde bütünleştirme yöntemini kullanan yöneticilerinin hem kendisine hem de karşıdakine yüksek düzeyde önem verdiği önemin çok yüksek, hükmetme stilini kullanan

yöneticilerin kendilerine verdiği önemin yüksek karşısına verdiği önemin ise düşük, ödün verme stilinde ise kendisine verilen değerin düşük karşısındaki insana verilen değerin yüksek, kaçınma yönteminin kullanan yöneticilerin kendilerine ve karşısına verdikleri önemin düşük ve uzlaşma stilini kullanan bireylerin hem kendisine hem de karşısındaki insana verdiği değerin orta düzeyde olduğu ifade edilmektedir (Rahim, 2002).

2.12.1.Ödün Verme (Uyma)

Çatışma yönetim stillerinde ödün vermeyi kullanan bireylerin kendine verdiği önemin küçük başkasına verdiği önemin yüksek olduğu yönetim stilini ifade etmektedir. Bu çatışma durumunda çatışmaya müdahale edecek olan birey daha çok bir tarafı yüceltmektedir. Bu durum herhangi olay karşısında karşı tarafın istekleri ön plan çıkarılmış kendi istekleri bastırılmış olarak ifade edilmektedir. Bu çatışma çözme yaklaşımı iletişimi bozmadığı gibi bir tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını göz önüne almadığı için örgüt için hem de olumlu hem de olumsuz yönleri içermektedir (Rahim ve Wolfe, 2000; Özkalp ve Kirel, 2010; Karip, 2010).

Uyma olarak da ifade edilen bu durum örgütte yaşanan çatışmaların diplomatik dille çözülmesine yarayan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde bu tip çatışmalarda yönetici kendi çözümünü dayatma yerine karşı tarafları uzlaştırma yoluna gider (Şimşek vd., 2003).

2.12.2.Hükmetme Stili

Örgütlerde yaşanan çatışmalarda bireyin kendisine verdiği önemin yüksek karşısındaki verdiği önemin düşük olduğu durumlarda izlenen yoldur. Bu yönetim stilinde daha fazla hükmetme yani zorlama söz konusudur. Bu yönetim stilinde kendisine verilen yasal yetki kullanılarak karşı tarafa isteklerini zorla kabul ettirme söz konusudur. Genellikle bu yaklaşım hızlı çatışmaların sonlandırılması gereken durumlarda ya da çatışan tarafların uzlaşmaya istekli olmadıkları durumlarda kullanılmaktadır. Çatışmalarda sürekli olarak hükmetme stiline başvurmak örgüt içindeki motivasyona olumsuz etki ederek örgüt kültürünü bozmaktadır (Rahim ve Wolfe, 2000; Özkalp ve Kirel, 2010; Karip, 2010).

2.12.3.Kaçınma Stili

Kaçınma stili çatışan tarafların her ikisine verilen önemin düşük olduğu durumlarda kullanılan çatışma yönetim türüdür. Bu çatışma yöntemi stili örgütlerde yaşanmakta olan

sorun ve olaylarla karşı karşıya gelmeme isteği ile ortaya çıkmaktadır. Kaçınma yöntemi stilinde, örgüt içinde yaşanan olumsuz durumları görmezden gelme, yaşanan olaylara karşı umursamaz tavır takınma ve örgüt içinde yaşanan ve örgüt iklimini olumsuz etkileyen olayları önemsiz görme durumu söz konusudur. Yine örgüt amaçları doğrultusunda alınan kararların sonuçlarından sorumluluk almama durumunda kullanılmaktadır. Her ne kadar olumsuz bir yaklaşım olarak görülse de örgüt için olumlu tarafları da bulunmaktadır. Örgüt içinde yaşanan çatışmaları farklı bir zamana erteleme, çatışan tarafların kendi sorunlarını düşünme ve üstesinden gelmeleri için zaman tanıma gibi durumlarda etkili olduğu söylenebilir (Rahim ve Wolfe, 2000; Özkalp ve Kırel, 2010; Karip, 2010).

2.12.4.Uzlaşma Stili

Çatışan tarafların ortak kararlar doğrultusunda bir araya gelerek anlaşmalarını içeren yaklaşımdır. Örgüt içerisinde yaşanan bu tip çatışmalarda her iki taraf kendi çıkarlarından ödün vererek ortak çıkarlar doğrultusunda anlaşma sağlar. Her iki tarafında istek ve ihtiyaçlarının dikkate alındığı bu çatışmada kaybeden taraf yoktur. Başka bir ifade ile uzlaşmada kazan-kazan durumu söz konusudur. Bu yaklaşımın etkin olması tarafların kendi istek ve beklentilerinden eşit ödün vermeleri ile mümkün olmaktadır (Karip,2010). Tarafların bazı şeylerden ödün vermeleri her iki tarafa olumlu katkı sağlayacağından karşılıklı olarak taviz vermelerine olanak sağlamaktadır (Gümüseli, 1994).

2.12.5. Tümleştirme (Bütünleştirme) Stili

Çatışan tarafların her ikisinin de yüksek düzeyde önemli olduğu çatışma yönetim stili olarak kaşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşım karşılıklı görüşlerin önemsendiği ve fikir alışverişine dayalı olarak sorunların çözüldüğü etkili bir yöntemdir. Görüş alışverişine dayalı olarak sorun çözme yaklaşımı olan tümleştirme stili uzun zaman almasına rağmen süreç içerisinde örgütün gelişmesine büyük katkı sağlamaktadır. Bu yaklaşımın diğer özelliği çatışmaya ilişkin tüm paydaşların bir araya gelerek sorunların kaynaklarını açık olarak tanımlayıp çözüm önerilerini birlikte almalarıdır. Yine bu yöntemin en önemli özelliği çatışma yönetiminde problem çözme yönteminin kullanılmasıdır. Problemin nedenleri paydaşlarla birlikte ele alınır ve işbirliği içerisinde çözüm önerileri belirlenir sorunlar birlikte çözülür (Rahim ve Wolfe, 2000).

2.13. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Kara (1995) ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan müdürlerinin kurumda meydana gelen çatışmalara ilişkin görüşlerini incelemiştir. Okul müdürlerinin, görev dağılımı, iletişim eksikliği, yapılan işlerdeki belirsizlik, ödüllendirme yöntemleri, öğretmenlerin sahip olduğu farklı kişilik yapıları ve ortak alanların kullanımına ilişkin sorunlar okullarda yaşanan çatışmaların nedeni olarak bulunmuştur.

Ural (1997) ilköğretim okul müdürlerinin öğretmenlerle yaşadıkları çatışmayı çözmeye kullandıkları yöntemleri belirlemek için bir araştırma gerçekleştirmiştir. İlköğretim okul müdürleri; uzlaşma ve problem çözme yaklaşımlarını her zaman, kaçınma yöntemini ve ödün verme yöntemini ara sıra kullandıkları, hükmetme yöntemini ise hiçbir zaman kullanmadıklarını belirlemiştir.

Karip (2000) okullarda yaşanan çatışmaların nedenleri ve sonuçları ile ilgili yaptığı araştırmasında okul yöneticilerini en fazla çatışmayı öğretmen ve velilerle, müdür yardımcılarını ise okul müdürüyle yaşadığını ortaya koymuştur. Aynı çalışmada en fazla çatışma yaratan konular ise; sınıf içerisinde gerçekleşen etkinlikler, okuldaki görev dağılımı ve ekonomik konular olarak bulunmuştur.

Görgün (2003)'ün ilköğretim okul müdürlerinin çatışmaya bakış açıları ve çatışmayı yönetme biçimi adlı çalışmasında; okul müdürlerinin çatışmaları yönetmede uzlaşma stilini daha fazla kullandıkları ve okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini kullanma düzeylerinin demografik değişkenlerinden, kıdem ve seminer alıp almama durumuna göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Acar (2006) ortaöğretimde görev yapmakta olan okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve öğretmenlerin stres düzeyi ile ilişkisi adlı çalışmasında, öğretmenler okul müdürlerinin yaşadıkları çatışmalar sırasında çoğunlukla hükmetme stilini kullandıklarını, en az düzeyde ise kaçınma ve ödün verme stilini kullandıklarını bulmuştur.

Sertok (2007) okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürleri en fazla bütünleştirme ve uzlaşma stillerini en az kullandıkları çatışma yönetim stili ise hükmetme ve kaçınma olduğu ortaya çıkmıştır.

Özatay (2008) okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerini çeşitli demografik değişkenler açısından incelemiştir. Araştırma sonucunda kadın okul müdürlerinin ödün verme stilini erkek yöneticilere göre daha fazla kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Koçak (2012) öğretmenler arasında yaşanan çatışmalarda kullanılan yöntemler ile öğretmenlerle okul müdürü arasında yaşanan çatışmalarda farklı yöntemlerinin kullanıldığını belirlemiştir. Öğretmen sayısı ve okul türüne göre bu çatışma yönetimi stillerinde farklılıklar ortaya çıkardığını bulmuştur. Aynı çalışmada ortaya çıkan bir diğer sonuç ise öğretmen görüşlerine göre uyma ve bütünleştirme yöntemlerinin öğretmen yönetici arasındaki çatışmalarda daha çok kullanıldığını, hükmetme ve kaçınma stillerinin ise öğretmenler arasında yaşanan çatışmalarda daha fazla kullanıldığı ortaya çıkmıştır.

Himmetoğlu ve Bayrak (2016) ilkokullardaki sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre okul kültürü ile okul müdürlerinin çatışma çözme stilleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucunda sınıf öğretmenleri çalıştıkları okuldaki müdürün çatışma çözme stilini demokratik-uzlaşmacı olarak gördükleri anlaşılmıştır. Yine aynı çalışmada okul müdürleri çatışma yönetiminde uzlaşma ve işbirliği yöntemlerini daha fazla kullandıklarını tespit etmişlerdir.

Şahin ve Yüksel (2017) okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerinin sosyal zekâ ve bazı kişisel değişkenlere göre incelenmesi adlı çalışmayı yapmışlardır. Çalışma sonunda, erkek okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin hükmetme ve ödün verme stillerini kadınlara göre daha fazla kullandıklarını tespit etmişlerdir. Aynı çalışmada kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin ve öğretmenlerin çatışma çözme stillerinden olan ödün verme stili boyutunda anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Kıdem arttıkça çatışmalarda ödün verme çatışma stilinin daha çok kullanıldığı bulunmuştur.

Ikoya ve Akinseinde (2010) öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma çözme stillerine ilişkin görüşlerini incelemiştir. Araştırma sonucunda öğretmenleri okul müdürlerinin daha çok, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma stillerini kullandıklarını tespit etmişlerdir.

Dillard (2005) müdür yardımcılarının cinsiyetleri ile çatışma yönetim stilleri üzerine betimsel Bir Çalışma yapmışlardır. Çalışma sonunda erkek ve kadın müdür yardımcıları arasında çatışma çözme stilleri arasında anlamlı bir farklılık bulmamışlardır (Akt. Kaya, 2008).

Hoover (1990) lise yöneticilerinin çatışma yönetim davranışları, çatışma miktarı ve örgütsel iklim arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışma sonucunda problem çözme, ödün verme ve

uyuma stilleri ile okul iklimi arasında anlamlı ilişkiler bulmuşlardır. Yine aynı araştırma sonucunda kaçırma ve hükmetme davranışı ile okul ikliminin açıklığı arasında anlamlı düzeyde olumsuz ilişki ve acık okul iklimine sahip okullarda daha az çatırşma yaşandığını ortaya koymuşlardır (Akt. Kaya, 2008).

Formisano (1988) araştırmasında ilköğretim devlet okullarında görevli kadın müdürlerin çatırşma yönetimine ilişkin yaklaşımlarını değerlendirmeye çalışmıştır. Araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır (Akt. Övün, 2007).

1. Çatırşma, kadın yöneticileri zorladığında çatırşmayı yayma ve en aza indirme stratejilerini kullandıkları,
2. Kadın yöneticilerin astları ve arkadaşlarıyla az miktarda çatırştıkları,
3. Örgütlerde yaşanan çatırşmaların daha fazla astlar arasında, cinsiyetle ilişkili olarak ortaya çıktığı,
4. Çatırşmaların daha çok okul yöneticileri ve veliler arasında olduğu bulunmuştur.

BÖLÜM III. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanı modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, veri toplamak için kullanılacak ölçekler, ölçekler ait geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları ve verilerin analizinin nasıl yapılacağına ilişkin bilgiler sunulacaktır.

3.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Çalışmada, Rize ilinin Fındıklı, Ardeşen, Pazar ve Çayeli ilçelerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilk ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin çatırşma yönetme stillerine ilişkin algılarını öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda incelemek ve öğretmenlerin görüşlerinin demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak için yapıldığından araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Betimsel tarama yöntemi geçmiş zaman ya da şimdi var olan bir durumu, nesneyi ve bireyi herhangi bir müdahalede bulunulmadan olduğu gibi mevcut koşulları içerisinde tanımlamaya çalışan bir araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2005). Tarama araştırmalarındaki temel amaç incelenen birey ya da nesneye herhangi bir müdahalede bulunulmadan olduğu gibi tanımlamaktır. Yapılan bu

araştırmada okul yöneticilerinin çatışma yönetme stilleri hakkındaki ğretmen görüşleri incelenmiştir. Burada ğretmenlere herhangi bir müdahalede bulunulmadan görüşleri bir ölçek vasıtasıyla buldukları ortamlarda elde edilmiştir.

3.2.EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma 2017-2018 ğretim yılında Rize ilinin Fındıklı, Ardeşen, Pazar ve Çayeli ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilk ve ortaokullarda çalışmakta olan 280 ğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin seçiminde, zaman, ekonomik koşullar ve coğrafik koşulların zorluğu nedeniyle basit seçkisiz örneklem yoluyla seçilmiştir. Basit seçkisiz örneklem yöntemi katılımcıların seçkisiz yöntem ile seçildiği örneklem türüne basit seçkisiz örneklem olarak adlandırılmaktadır (Ekiz, 2013). Araştırma kapsamında 300 öğretmene dağıtılan ölçeklerden 15 tanesi geri gelmemiştir. Toplanan ölçeklerden 5 tanesi eksik doldurulduğu için analiz aşamasında dikkate alınmamıştır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu araştırmadan veriler, kişisel bilgi formu ve çatışma yönetimi stilleri leği ile toplanmıştır. Tarama türü araştırmalarda genellikle ölçek ve anketler yardımıyla bir çok kişiye ulaşılmaya çalışılmaktadır.

3.3.1.Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada kullanılan kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Kişisel bilgi formunda ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin demografik değişkenlerinden olan, cinsiyet, medeni durum, yaş, mezun olunan okul türü, branş ve mesleki kıdemleri belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu değişkenler hakkındaki bilgilerin toplanmasındaki amaç öğretmenlerin demografik değişkenlerine bağlı olarak okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerini hakkındaki görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir.

3.3.2. Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği

Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerini belirlemek için “Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek Rahim (1983) tarafından geliştirilmiş Türkçeye Gümüseli (1994) tarafından çevrilmiştir. Ölçekte 28 madde yer almaktadır. Sorulara verilen cevaplar (1: çok az; 5: her zaman olmak üzere) 5’li Likert tipi cevaplardan oluşmaktadır. Rahim tarafından geliştirilen ölçek 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar sırasıyla; tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, hükmetme ve kaçınmadır. Birçok çalışma ile ölçeğin faktör analizi yapılmış ve 5 alt boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir (Gümüseli,1994). Ankette yer alan 5 alt boyut ve bunlara ait maddeler aşağıda verilmiştir.

Tümleştirme stili, 1., 5., 12., 22., 23., 28.

Ödün verme stili, 2., 11., 13., 19., 24.

Hükmetme stili, 8., 9., 18., 21., 25.

Kaçınma stili 3., 6., 16., 17., 26., 27.

Uzlaşma stili 4., 7., 10., 14., 15., 20.

Gümüseli (1994) tarafından yapılan ölçeğin güvenilirlik çalışmasında öğretmenler için Cronbach Alfa değeri 0,88 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik çalışması araştırmanın yapıldığı grup için tekrar yapılmıştır. Öğretmenler için alfa katsayısı 0,90 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca 5 alt boyutta Cronbach Alpha katsayıları tekrar hesaplanmıştır. Sırasıyla; tümleştirme için 0,93, ödün verme 0,78, hükmetme 0,86, kaçınma 0,70 ve uzlaşma boyutunda ise 0,91 olarak hesaplanmıştır.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Gümüseli (1994) tarafından Türkçeye çevrilen ölçek Rize il Milli Eğitim Müdürlüğü’nden izin alınarak tüm öğretmenlere araştırmacı tarafından 2 Nisan 2018 tarihinde dağıtılmış 16 Nisan 2018 tarihinde toplanmıştır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Veriler SPSS 24 paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde frekans,%, aritmetik ortalama, standart sapma, bağımsız t testi ve tek yönlü varyans analizinden faydalanılmıştır. Bağımsız t testi iki bağımsız örneklemden elde edilen puan ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için kullanılan parametrik bir testtir. Örneklem sayısı ikiden fazla olduğu durumlarda ise ortalamaları karşılaştıran parametrik test tek yönlü varyans analizidir. Araştırmada verilerin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro –Wilk, çarpıklık–basıklık katsayısı, Q-Q plot ve kutu grafiklerine bakılarak karar verilmiştir. Araştırmada anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olarak kabul edilmiştir.

BÖLÜM IV. BULGULAR VE YORUM

Bu kısımda araştırmaya katılan ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin çatışma yönetimi ve stilleri ölçeğine vermiş oldukları cevaplar, öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetimi ölçeğine ilişkin görüşleri arsında demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğine ilişkin veriler yorumlanmıştır.

4.1 ÖĞRETMENLERİN KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu kısımda araştırmaya katılan ilkökul ve ortaokulda görev yapmakta olan öğretmenlerin demografik bilgilerine yer verilmiştir. Demografik değişkenlere ait bulgular tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1 Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

KİŞİSEL DEĞİŞKENLER	KİŞİSEL DEĞİŞKENLER	f	%
CİNSİYET	Kadın	170	60
	Erkek	110	40
MEDENİ DURUM	Bekar	100	35
	Evli	180	65
YAŞ	30 yaş ve altı	110	40
	31-40 arası	90	32
	41-50 arası	50	17
	51 yaş ve üstü	30	11
EĞİTİM DURUMU	Eğitim Ens./Eğitim Yüksekokulu	30	10
	Eğitim Fakültesi	170	60
	Diğer Fakülteler	80	30
BRANŞ	Sınıf Öğretmenliği	120	42
	Diğer Branşlar	160	58
KIDEM	5 yıl ve altı	90	32
	6-10 arası	80	30
	11-15 arası	60	21
	16-20 arası	30	10
	21 yıl ve üstü	20	7

Tablo 4.1'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin % 60'ı kadın ve % 40'ı erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Medeni durum değişkeninin dağılımına bakıldığı zaman ; %35'i bekâr ve % 65'i evli öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş dağılımına bakıldığı zaman;% 40' ı 30 yaş ve altı, %32' si 31-40 ,% 17'si 41-50 ve % 11' i 50 ve üstü yaşında olduğu görülmüştür. Eğitim durumuna göre öğretmenlerin dağılımına bakıldığı zaman; % 10 Eğitim Ens./Eğitim Yüksekokulu,% 60 eğitim fakültesi ve % 30 'si diğer fakültelerden muzun olmuşlardır. Branşlarına göre öğretmen dağılımına bakıldığı zaman ; % 42 'si sınıf ve % 58 'i ise branş öğretmenlerinden oluşmaktadır. Öğretmenlerin kıdemlerine ilişkin dağılımına bakıldığı zaman ise; % 32' si beş yıl ve altı, % 30' u 6-10 ,% 21 'i 11-15,% 10 'u 16-20 ve % 7'si 21 ve üstü kıdeme sahip oldukları tespit edilmiştir.

4.2. YÖNETİCİLERİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde ilkökul ve ortaokulda çalışmakta olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin çatışma çözme stillerine ilişkin görüşlerine yer verilmiştir.

1.Alt Problem: Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerine ilişkin algıları ne düzeydedir?

Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ait puan ortalamaları tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4. 2 Okul Müdürlerin Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Puanları

Çatışma Stili Alt Boyutları	N	X	ss
Tümleştirme	280	3,80	0,82
Ödün Verme	280	3,03	0,62
Hükmetme	280	2,61	0,82
Kaçınma	280	3,07	0,69
Uzlaşma	280	3,64	0,75

Tablo 4.2 incelendiğinde ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerine ilişkin algılarının puan ortalamalarına bakıldığı zaman; tümleştirme 3,80,ödün verme 3,03, hükmetme 2,61, kaçınma 3,07 ve uzlaşma 3,64 bulunmuştur. Bu sonuca göre öğretmenler tümleştirme ve uzlaşma boyutlarında okul yöneticilerinin çoğunlukla, ödün verme ve kaçınma stilini ara sıra ve hükmetme stilini nadiren kullandıklarını düşünmektedirler.

4.3.DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI

Bu bölümde araştırmaya katılan ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini kullanma düzeylerinin öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı na ilişkin verilere ve yorumlara yer verilmiştir.

2.Alt Problem: Cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin, okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinin tüm alt boyutlarında yer alan davranışları yerine getirme sıklıklarına ilişkin görüşleri farklılaşmakta mıdır?

Cinsiyet değişkenine bağlı olarak okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında farklılık olup olmadığına ilişkin sonuçlar Tablo 4,3’te verilmiştir.

Tablo 4. 3.Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	X	ss	t	sd	p
Tümleştirme	Kadın	170	3,80	0,83	0,03	278	0,965
	Erkek	110	3,80	0,80			
Ödün Verme	Kadın	170	3,02	0,64	-1,53	278	0,122
	Erkek	110	3,13	0,58			
Hükmetme	Kadın	170	2,54	0,82	-1,40	278	0,156
	Erkek	110	2,70	0,82			
Kaçınma	Kadın	170	3,00	0,70	-0,67	278	0,493
	Erkek	110	3,11	0,63			
Uzlaşma	Kadın	170	3,67	0,75	0,68	278	0,494
	Erkek	110	3,61	0,69			

Tablo 4.3 incelendiğinde ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerine ilişkin görüşleri cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermemiştir. Bu durumda Öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinin ilişkin görüşleri cinsiyetten bağımsız olduğu söylenebilir.

3.Alt Problem: Medeni durum değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin, Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinin tüm alt boyutlarında yer alan davranışları yerine getirme sıklıklarına ilişkin görüşleri farklılaşmakta mıdır?

Öğretmenlerin medeni durum değişkenine bağlı olarak okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerine ilişkin görüşleri Tablo 4.4 'te verilmiştir.

Tablo 4. 4. Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Medeni Duruma Göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	X	ss	t	sd	p
Tümleştirme	Bekar	100	3,76	0,82	-0,81	278	0,412
	Evli	180	3,87	0,81			
Ödün Verme	Bekar	100	3,03	0,65	-0,54	278	0,585
	Evli	180	3,8	0,58			
Hükmetme	Bekar	100	2,63	0,84	-0,70	278	0,490
	Evli	180	2,55	0,71			
Kaçınma	Bekar	100	3,04	0,67	-0,92	278	0,356
	Evli	180	3,06	0,63			
Uzlaşma	Bekar	100	3,58	0,78	-0,92	278	0,354
	Evli	180	3,66	0,69			

Tablo 4.4 'e göre medeni durum değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin, okul müdürlerinin çatışma yönetimi stilleri hakkındaki görüşleri hakkında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.Alt Problem: Yaş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin, okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinin tüm alt boyutlarında yer alan davranışları yerine getirme sıklıklarına ilişkin görüşleri farklılaşmakta mıdır?

Çatışma yönetimi stilleri alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlenmesine dönük sonuçlar Tablo 4.5'te verilmiştir

Tablo 4. 5. Çatışma Yönetimi Stillerinin Puanlarının Yaşa Göre Anova Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	X	ss	F	p
Tümleştirme	30 yaş ve altı	110	3,82	0,80	2,136	0,110
	31-40 yaş	90	3,78	0,86		
	41 yaş ve üstü	50	4,06	0,65		
Ödün Verme	30 yaş ve altı	110	2,97	0,62	0,65	<u>0,024*</u>
	31-40 yaş	90	3,05	0,61		
	41 yaş ve üstü	50	3,29	0,57		
Hükmetme	30 yaş ve altı	110	2,62	0,82	0,56	0,560
	31-40 yaş	90	2,52	0,80		
	41 yaş ve üstü	50	2,64	0,81		
Kaçınma	30 yaş ve altı	110	3,00	0,68	1,370	0,249
	31-40 yaş	90	3,05	0,72		
	41 yaş ve üstü	50	3,22	0,61		
Uzlaşma	30 yaş ve altı	110	3,63	0,77	1,500	,215
	31-40 yaş	90	3,65	0,76		
	41 yaş ve üstü	50	3,84	0,55		

* p<0,05

Tablo 4.5 incelendiğinde yaş değişkenine bağlı olarak, tümleştirme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma boyutlarında öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Ödün verme boyutunda ise öğretmen görüşleri arasında * p<0,05 anlamlı bir

farklılık ortaya çıkmıştır. Bu farklılığın hangi yap gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan LSD test sonuçları Tablo 4.6’ta verilmiştir.

Tablo 4. 6. Yaşına Öğretmenlerin Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stillerine Yönelik Görüşleri Arasındaki Farklar İçin LSD Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş	Yaş	Ortalama Fark	P
Ödün Verme	30 yaş ve altı	31-40 yaş	-0,052	0,476
		41 yaş ve üzeri	0,290	0,006*
	31-40 yaş	30 yaş ve altı	0,050	0,480
		41 yaş ve üzeri	0,235	0,029*
	41 yaş ve üstü	30 yaş ve altı	0,290	0,005*
		31-40 yaş	0,234	0,029*

* $p < 0,05$

Tablo 4.6 ‘ya göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinin alt boyutlarından olan ödün verme boyutunda yaş değişkenine bağlı olarak gruplar arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonuçlarına göre 30 yaş altı ile 41 yaş ve üzeri, 31-40 yaş ile 41 yaş ve üzeri, 41 yaş ve üzeri ile 30 yaş ve altı ve 41- 30 yaş arası gruplar arasında anlamlı farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifade ile 41 yaş ve üstü ile diğer gruplar arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır.

5.Alt Problem: Eğitim durumu değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin, Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinin tüm alt boyutlarında yer alan davranışları yerine getirme sıklıklarına ilişkin görüşleri farklılaşmakta mıdır?

Eğitim durumu değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini hakkındaki görüşlere ilişkin sonuçlar tablo 4.7’te verilmiştir.

Tablo 4. 7. Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	X	ss	F	p
Tümleştirme	Eğitim Enstitüsü	30	3,88	0,74	0,170	0,840
	Eğitim Fakültesi	170	3,77	0,85		
	Diğer Fakülteler	80	3,80	0,83		
Ödün Verme	Eğitim Enstitüsü	30	3,84	0,81	0,194	0,040*
	Eğitim Fakültesi	170	3,20	0,58		
	Diğer Fakülteler	80	3,01	0,60		
Hükmetme	Eğitim Enstitüsü	30	3,23	0,75	0,210	0,801
	Eğitim Fakültesi	170	2,68	0,86		
	Diğer Fakülteler	80	2,56	0,83		
Kaçınma	Eğitim Enstitüsü	30	2,62	0,70	3,284	0,038*
	Eğitim Fakültesi	170	3,31	0,51		
	Diğer Fakülteler	80	3,01	0,69		
Uzlaşma	Eğitim Enstitüsü	30	3,21	0,71	0,063	0,935
	Eğitim Fakültesi	170	3,72	0,68		
	Diğer Fakülteler	80	3,69	0,71		

* $p < 0,05$

Tablo 4.7'ye göre öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini yerine getirme sıklıkları ile ilgili görüşlerinin eğitim durumuna göre; tümleştirme, hükmetme ve uzlaşma boyutlarında bir farklılık göstermediği ancak kaçınma ve ödün verme boyutlarına öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Kaçınma ve ödün verme alt boyutlarında öğretmen görüşlerine göre farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu belirlemek için LSD testi yapılmıştır. Test sonuçlarına ait tablo 4.8 aşağıda verilmiştir.

Tablo 4. 8. Eğitim Durumlarına Göre Okul Müdürlerin Çatışma Yönetimi Stillerine Yönelik Öğretmen Görüşleri Arasındaki Farklar İçin LSD Testi

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	Eğitim Durumu	Ortalama Fark	P
Ödün Verme	Eğitim Enstitüsü	Eğitim Fakültesi	0,196	0,096
		Diğer Fakülteler	-0,022	0,861
	Eğitim Fakültesi	Eğitim Enstitüsü	-0,196	0,096
		Diğer Fakülteler	-0,222	0,034*
	Diğer Fakülteler	Eğitim Enstitüsü	0,025	0,864
		Eğitim Fakültesi	0,222	0,034*
Kaçınma	Eğitim Enstitüsü	Eğitim Fakültesi	0,296	0,026*
		Diğer Fakülteler	0,113	0,494
	Eğitim Fakültesi	Eğitim Enstitüsü	0,296	0,026*
		Diğer Fakülteler	-0,182	0,124
	Diğer Fakülteler	Eğitim Enstitüsü	-0,113	0,494
		Eğitim Fakültesi	0,180	0,124

* $p < 0,05$

Tablo 4.8'e göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi stilleri hakkındaki öğretmen görüşlerinin eğitim değişkeni açısından ödün verme ve kaçınma boyutlarında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin ödün verme boyutuna ilişkin okul müdürünün çatışma yönetimi stillerine ait görüşlerinin puan ortalamaları diğer fakülte mezunu öğretmenlerin görüşlerinden daha yüksek çıkmıştır. Kaçınma boyutunda ise öğretmen görüşleri arasındaki farklılık eğitim enstitüsü mezunu öğretmenler ile eğitim fakültesi mezunu öğretmenler arasında olduğu bulunmuştur. Eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinin gerçekleştirme sıklığı ile ilgili görüşlerinin puan ortalamaları daha düşük çıkarken eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin görüşlerinin puan ortalamaları daha yüksek çıkmıştır.

6.Alt Problem: Branş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin, okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinin tüm alt boyutlarında yer alan davranışları yerine getirme sıklıklarına ilişkin görüşleri farklılaşmakta mıdır?

Branş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinin hakkındaki görüşlerine ait bağımsız t testi sonuçları Tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.9. Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Branş Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Branş	N	X	ss	t	sd	p
Tümleştirme	Sınıf Öğretmeni	120	3,82	0,80	0,23	278	0,800
	Diğer Branşlar	160	3,82	0,85			
Tümleştirme	Sınıf Öğretmeni	120	3,06	0,64	0,13	278	0,880
	Diğer Branşlar	160	3,05	0,61			
Hükmetme	Sınıf Öğretmeni	120	2,53	0,76	-0,87	278	0,373
	Diğer Branşlar	160	2,62	0,86			
Kaçınma	Sınıf Öğretmeni	120	3,11	0,62	0,88	278	0,374
	Diğer Branşlar	160	3,04	0,74			
Uzlaşma	Sınıf Öğretmeni	120	3,63	0,72	-0,31	278	0,750
	Diğer Branşlar	160	3,66	0,76			

Tablo 4.9 'a göre branş değişkenine bağlı olarak öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerine ilişkin görüşleri branş değişkenine bağlı olarak değişmemektedir.

7.Alt Problem: Mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin, okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinin tüm alt boyutlarında yer alan davranışları yerine getirme sıklıklarına ilişkin görüşleri farklılaşmakta mıdır?

Mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini gerçekleştirme sıklıklarına ilişkin görüşlerine ait tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.10 'da verilmiştir.

Tablo 4. 10. Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri Puanlarının Öğretmenlerin Kıdemlerine Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Boyutlar	Kıdem	N	X	ss	F	p
Tümleştirme	5 yıl ve altı	90	3,89	0,82	2,020	0,112
	6-10 yıl	80	3,72	0,83		
	11-15 yıl	60	3,71	0,90		
	16 yıl ve üstü	50	4,10	0,70		
Ödün Verme	5 yıl ve altı	90	3,01	0,60	1,890	0,131
	6-10 yıl	80	3,02	0,62		
	11-15 yıl	60	2,96	0,62		
	16 yıl ve üstü	50	3,20	0,54		
Hükmetme	5 yıl ve altı	90	2,560	0,80	0,310	0,820
	6-10 yıl	80	2,66	0,88		
	11-15 yıl	60	2,49	2,54		
	16 yıl ve üstü	50	2,62	0,80		
Kaçınma	5 yıl ve altı	90	2,95	0,70	2,580	0,051
	6-10 yıl	80	3,10	0,65		
	11-15 yıl	60	3,20	0,73		
	16 yıl ve üstü	50	3,23	0,55		
Uzlaşma	5 yıl ve altı	90	3,70	0,75	1,717	0,160
	6-10 yıl	80	3,55	0,70		
	11-15 yıl	60	3,60	0,80		
	16 yıl ve üstü	50	3,80	0,60		

Tablo 4.10'a göre öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetimi stilleri hakkındaki görüşlerinin kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır. Başka bir ifade ile öğretmenler okul müdürlerinin çatışma yönetimi stilleri hakkındaki görüşleri kıdem yılında bağımsızdır.

BÖLÜM V. TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar literatür ışında yapılan çalışmalar ile tartışılmış ve okul yöneticilerine ve araştırmacılara yönelik öneriler sunulmuştur.

5.1.TARTIŞMA

İlkokul ve ortaokul öğretmenleri okul müdürlerinin çatışma çözme stillerinden tümleştirme yöntemini çoğunlukla hükmetme boyutunu ise ara sıra kullandıklarını düşünmektedirler. Bu sonuç okul örgütleri açısından olumlu bir durumu ifade eder. Tümleştirme boyutu çatışan tarafların ilgi, istek ve beklentilerinin dikkate alınıp önemsendiği durumlarda kullanılan çatışma çözme stili olarak ifade edilir. Bu strateji alan yazında problem çözme olarak ta ifade dilmektedir. Her iki tarafın çatışmaya konu olan problemi bir araya gelerek derinlemesine karşılıklı iletişim halinde çözüm bulunmaya çalışılan bir yaklaşımdır (Karip,2013). Bu anlamda okullarda yöneticilerin tümleştirme boyutunu çoğunlukla kullanmaları kurumun etkili ve verimli olmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerinden tümleştirme boyutunu çoğunlukla kullanmaları baskıcı davranmayıp demokratik bir yönetim sergiledikleri yönünde yorumlanabilir. Okul müdürlerinin demokratik ve uzlaşmacı bir yöntem kullanmaları; öğretmen kökenli olmaları, okullarda öğretmen-okul müdürü ilişkilerinin informal yönünün baskın olması, bu değişkenlerin sonucu olarak da müdür öğretmen ilişkilerinin sıcak, samimi ve içten olması gibi nedenlerden kaynaklanmış olabilir. Bu sonuç, müdür-öğretmen arasında meydana gelecek ilişkilerde olumlu bir iklimin varlığına işaret etmekle birlikte müdürlerin çatışma sürecinde etkili bir çözüm ortaya koyabilmek için çatışan taraflar arası işbirliğine hazır olduğu anlamına da geldiği ileri sürülebilir. Örgütlerde meydana gelen böyle çatışmalarda örgütün kazançlı çıkma olasılığı oldukça yüksektir. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin çoğunlukla çatışma çözme yöntemi olarak tümleştirme boyutunu kullandıklarına ilişkin benzer sonuç Kaya ve Konak (2015) tarafından bulunmuştur. Kaya ve Konak (2015) çalışmalarında ilkokulda görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma çözme yöntemleri araştırmışlardır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin çatışmalarda çoğunlukla tümleştirme yöntemini kullandıklarını bulmuşlardır.

Himmetoğlu ve Bayrak (2016) ilkokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin çatışma çözme yöntemi olarak en fazla demokratik/ uzlaşmacı yaklaşımını kullandıklarını bulmuşlardır. Demokratik/uzlaşmacı çatışma çözme yöntemine yönelik maddelerin literatürde uzlaşma, problem çözme (bütünleştirme, işbirliği) ve uyma stilleri ile benzerlik gösterdiği; otoriter/ilgisiz stile yönelik maddelerin ise literatürdeki hükmetme ve kaçınma stilleri ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma çözme yöntemi olarak çoğunlukla tümleştirme yöntemini kullandıkları sonucunu destekleyen çalışmalar literatürde vardır (Tanrıverdi, 2008; Ghaffar, Zaman ve Naz, 2012; Ikoya ve Akinsein, 2010; Gümüşeli, 1994; Arslantaş ve Özkan,2012).

Cinsiyet değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin çatışma yönetme yöntemleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır. Başka bir ifade ile cinsiyet değişkeni bu araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışmaya yönetme yöntemleri hakkındaki görüşlerini etkilemediği söylenebilir. Bu sonucu destekleyen çalışma Casiati (2017) ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapmakta olan öğretmenlerin, okul müdürlerin çatışma yönetimi stratejilerine ait görüşlerini cinsiyet açısından incelemiş ve görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılığın olmadığını bulmuştur. Cinsiyet değişkeninin öğretmen görüşlerini etkilemediği ile ilgili literatürde başka çalışmalarda mevcuttur (Kapıcı, 2015; Çatakdere, 2014; Demirkaya, 2012; Tekkanat, 2014). Bu araştırma sonucu ile benzerlik göstermeyen araştırmaların birinde Şahin (2007) çatışma yönetim stratejilerinden olan kaçınma boyutunda erkek öğretmenler lehinde anlamlı bir farklılık bulmuştur. Kırçan (2009) hükmetme ve kaçınma yönteminde kadın öğretmenler lehine farklılık ortaya çıkmıştır. Araştırmalardaki bu farklılık çalışılan örneklemeledeki öğretmen ve okul müdürlerinin mesleki deneyimleri, okulun sahip olduğu kaynaklar, okulun bulunduğu bölge, bilgi düzeyleri, eğitim düzeyi ve farklı bireysel tercihlerinden kaynaklanmış olabilir. Çatışma yönetiminde kullanılan yaklaşımları belirleyen çok farklı nedenler mevcuttur. Bu anlamda her okulu farklı bir kültür olarak ele aldığımızda öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet açısından farklılaşması doğal olacağı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin medeni durum değişkenine bağlı olarak, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Öğretmenlerin görüşleri medeni durumlarından bağımsızlaştığı söylenebilir. Yapılan bu araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetiminde daha çok tümleştirme ya da problem çözme stratejini kullandıklarını ifade etmişler ve medeni durum değişkeni bu görüşü değiştirmemiştir. Sonucun okul örgütü açısından olumlu olduğu

söylenbilir. Örgütsel çatışma çözme yaklaşımlarından problem çözme yaklaşımı çatışma yöntemleri arasında örgüt lehinde olan bir yaklaşım olarak görülmektedir (Karip, 2013). Bu araştırma sonucunu destekleyen sonuçlar Arslantaş ve Özkan (2012) tarafından yürütülen çalışmada ortaya çıkmıştır. Arslantaş ve Özkaya (2012) medeni durum değişkeninin öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetiminde kullandıkları stratejilerini hakkındaki düşüncelerini etkilememiştir.

Yaş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin, okul müdürlerinin çatışma çözme yöntemleri hakkındaki görüşleri arasında ödün verme boyutunda anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Tümleştirme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stillerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Bu farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonucuna göre farklılık, 30 yaş altı ile 41 yaş ve üzeri, 31-40 yaş ile 41 yaş ve üzeri, 41 yaş ve üzeri ile 30 yaş ve altı ve 41- 30 yaş grupları arasında anlamlı farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifade ile 41 yaş ve üstü ile diğer gruplar arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerden 41 yaş ve üzeri olan öğretmenler okul yöneticilerinin ödün verme stratejisini ara –sıra (3,29) kullandıklarını ifade ederken, 31-40 yaşındaki öğretmenler (3,05) ara- sıra ve 30 yaş altı öğretmenler (2,97) ara-sıra kullandıklarını ifade etmişlerdir. 41 yaş üstü öğretmenler diğer öğretmenlere göre okul müdürlerinin ödün verme stratejisinin daha çok kullandıklarını düşünmektedirler. 41 yaş üstü öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışmalarda daha demokratik ve esnek davrandıkları yönünde yorumlanabilir. Buna neden olarak bu yaş grubu öğretmenlerin tecrübeli olması, olaylara daha olumlu bakmaları ve kişisel özelliklerinin farklı olmasından kaynaklanabilir. Bu araştırma sonuçlarını destekleyen araştırmada Gümüşeli (2001) gerçekleştirmiş ve benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Eğitim durumuna bağlı olarak öğretmen görüşleri arasında; tümleştirme, hükmetme ve Uzlaşma boyutlarında bir farklılık göstermediği ancak kaçınma ve ödün verme boyutlarında öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Kaçınma ve ödün verme alt boyutlarında öğretmen görüşlerine göre farklılığın hangi alt gruplar arasında olduğunu belirlemek için LSD testi yapılmıştır. Eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin ödün verme boyutuna ilişkin okul müdürünün çatışma yönetimi stillerine ait görüşlerinin puan ortalamaları diğer fakülte mezunu öğretmenlerin görüşlerinden daha yüksek çıkmıştır. Kaçınma boyutunda ise öğretmen görüşleri arasındaki farklılık eğitim enstitüsü mezunu öğretmenler ile eğitim fakültesi mezunu öğretmenler arasında olduğu bulunmuştur. Eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinin gerçekleştirme sıklığı ile ilgili görüşlerinin puan ortalamaları daha düşük çıkarken eğitim

fakültesi mezunu öğretmenlerin görüşlerinin puan ortalamaları daha yüksek çıkmıştır. Okul müdürlerinin diğer fakültelerden mezun olan öğretmenlere mesleki gelişim açısından daha olumlu ve bilgilendirici yaklaşımlarından kaynaklanmış olabilir. Eğitim fakültesi mezunları eğitim donanımı açısından daha hazır şekilde okula gelmekte ve yardıma daha az ihtiyaç duymaktadırlar. Diğer fakülte mezunları formasyon almalarından dolayı yeterli derecede bilgi ve beceri sahibi olmadan mesleğe başlamaktadırlar. Eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin okul müdürlerinin kaçınma stratejisini daha çok kullandıkları yönündeki düşünceleri bu öğretmenlerin okul müdürü ile bir araya gelip sorunları konuşmadıkları yönünde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin branş değişkenine bağlı olarak okul müdürlerinin çatışma yönetimi sırasında kullandıkları yöntemlere ilişkin görüşleri benzerlik göstermektedir. Başka bir ifade ile branş değişkeni öğretmenlerin görüşlerini etkilemediği şeklinde yorumlanabilir. Demirkaya (2012) araştırmasında branş değişkenine bağlı olarak öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulmamıştır. Aktaş (2005) ve Acar (2006) tarafından yapılan araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Öğretmenleri kıdem değişkenine bağlı olarak okul müdürlerinin çatışma yönetimi sırasında kullandıkları çatışma yönetim stratejileri hakkındaki görüşleri arasında bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Bu sonucu destekleyen araştırma Demirkaya (2012) tarafından yapılmış ve benzer sonuçlara ulaşmıştır. Bu durum örgütün gelişimi açısından olumludur. Başka bir ifade ile öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin en çok kullandığı çatışma yönetimi yaklaşımının tümleştirme olması ve bu görüşlerin kıdemden etkilenmemesi örgütün değişim ve gelişmeye açık bir örgüt olduğu şeklinde yorumlanabilir (Karip,2013).

5.2.SONUÇLAR

Bu bölümde araştırma verilerine dayalı olarak elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticileri çatışma çözme stillerinden tümleştirme ve uzlaşma boyutunu çoğunlukla, ödün verme ve kaçınma stilini ara sıra ve hükmetme stilini nadiren kullanmaktadırlar.
2. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma çözme stillerine ilişkin görüşleri arasında medeni durum değişkenine göre bir farklılık yoktur.

3. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma çözme stillerine ilişkin görüşleri arasında eğitim durumu değişkenine göre bir farklılık yoktur.
4. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma çözme stillerine ilişkin görüşleri arasında yaş değişkenine bağlı ödün verme boyutunda anlamlı bir farklılık vardır. İlkokul ve ortaokulda görev yapmakta olan 41 yaş üstü öğretmenler diğer yaş gruplarına göre okul yöneticilerinin daha uzlaşmacı ve olumlu olduklarını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Yaş değişkenine bağlı olarak öğretmen görüşleri arasında, tümleştirme, uzlaşma ve kaçınma stili alt boyutlarında anlamlı fark yoktur.
5. Öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini yerine getirme sıklıkları ile ilgili görüşlerinin eğitim durumuna göre; tümleştirme, hükmetme ve uzlaşma boyutlarında bir farklılık göstermediği ancak kaçınma ve ödün verme boyutlarına öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır. Eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin ödün verme boyutuna ilişkin okul müdürünün çatışma yönetimi stillerine ait görüşlerinin puan ortalamaları diğer fakülte mezunu öğretmenlerin görüşlerinden daha yüksek çıkmıştır. Kaçınma boyutunda ise öğretmen görüşleri arasındaki farklılık eğitim enstitüsü mezunu öğretmenler ile eğitim fakültesi mezunu öğretmenler arasında olduğu bulunmuştur. Eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinin gerçekleştirme sıklığı ile ilgili görüşlerinin puan ortalamaları daha düşük çıkarken eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin görüşlerinin puan ortalamaları daha yüksek çıkmıştır.
6. Öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerine ilişkin görüşleri branş değişkenine bağlı olarak farklılaşmamaktadır.
7. Öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetimi stilleri hakkındaki görüşleri kıdem değişkenine göre farklılık göstermemiştir.

5.3.ÖNERİLER

Bu kısımda önerileri iki bölüm halinde sunulmuştur. Birinci bölümde uygulayıcılara ikinci bölümde ise araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

Uygulayıcılara Öneriler

1. Okul müdürlerine çatışma çözme stilleri ile ilgili uzun dönemli hizmet için eğitim çalışmaları verilebilir. Bu hizmet için eğitimlerin uzun süreli olması ve süreç içerisinde okullara yansımaları takip edilmelidir.
2. Öğretmenlere çatışma yönetimi konusunda hizmet için eğitimler verilebilir. Verilen bu eğitimler uzun süreli ve okul ortamında nasıl kullanıldığı takip edilebilirler.
3. Okul müdürlüğüne atanacak olan öğretmenlerin çatışma çözme yöntemleri konusunda hizmet içi eğitimden geçirilebilir.
4. Öğretmenler ve okul müdürlerine iletişim ve empati ile ilgili hizmet içi eğitim verilebilir.
5. Okullarda öğretmenler arasında iletişimi geliştirmek için sosyal etkinlikler, geziler, tiyatrolar vb etkinlikler düzenlenebilir.
6. Okullarda uygulanmakta olan kuralların ve etkinliklerin uygulanmasına öğretmenlerin görüşlerinin de alınarak ortak kararlar doğrultusunda uygulamalar yapılabilir.
7. 40 yaş altı öğretmenlerle okul yöneticileri etkili iletişim sürecine girmeli ve onların her ortamda görüşlerini alarak değerli olduklarını hissettirmelidir.
8. Özellikle okullarda alan dışı mezun öğretmenlere okul müdürleri daha fazla zaman ayırmakla kalmayıp diğer öğretmenlere de gerekli zamanı ayırarak adaletli bir tavır sergileyebilir.
9. Eğitim fakültesi mezunu olmayan ve formasyon alarak öğretmen ve idareci olan öğretmenlere formasyon eğitimi sırasında çatışma çözme yaklaşımları konusunda dersler verilebilir.
10. Eğitim enstitüsü mezunları çatışma yönetimi, iletişim ve problem çözme yaklaşımları konusunda hizmet içi eğitim verilebilir.

Araştırmacılar Öneriler

1. Araştırma nicel desenle gerçekleştirilmiştir. Yeni yapılacak araştırmalarda öğretmenlerle derinlemesine görüşmeler ile ölçeğe verdikleri cevaplar hakkında görüşleri alınabilir.
2. Araştırmada sadece öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. Yapılacak başka araştırmalara da okul yöneticilerinin de çatışma yönetimleri konusunda görüşleri alınabilir.
3. Araştırma nicel yöntemle gerçekleştirilmiştir. Yapılacak diğer araştırmalarda nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullandığı karma yöntem ile gerçekleştirilebilir.



KAYNAKLAR

- Acar, H. (2006). Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akgün, E. (2009). Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetimde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Aksoy, A. (2005). Örgütsel Davranışlardan Seçmeler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 337.
- Akgün, N. vd., (2009). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9 (1).
- Altun, S. A. (2003). Örgüt Sağlığı. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Aydoğan, İ. ve Kaya, A. (2010). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(30), 1-16.
- Aydın, M. (1994). Eğitim Yönetimi, 4. Baskı, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 272.
- Arslantaş, İ.H. ve Özkan, M. (2012). Okul müdürlerinin çatışma çözmede yapıcı–yıkıcı olmaları ile öğretim liderliği arasındaki ilişki. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 34(11), 231-240.
- Başaran, İ. E. (1991). Örgütsel Davranış, Kadioğlu Matbaası, Ankara,179.
- Balcı, A. (2000). Örgütsel Gelişme, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 175.
- Başaran, İ. E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış, 3. Basım, Nobel Yayınevi, Ankara, 330.

- Başaran, İ. E. (2008). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ekinoks Yayınevi, Ankara, 313.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, 11. Basım, Pegem Yayınevi, Ankara, 156.
- Büyükdoğan, B. (2003). Lise Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Değerlendirilmesi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Can, N. (2004). Öğretmenlerin Geliştirilmesi ve Etkili Öğretmen Davranışları. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi S.16, S:103–119, Kayseri.
- Can, H. (2004). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara, 380.
- Can, H. (2005). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara, 380.
- Çatakdere, K. (2014). Öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişki (İzmir ili örneği) (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Çelik, V. (2003). Eğitimsel Liderlik. Pegem Yayınları, Ankara.
- Çelik, V. (2012). Eğitimsel Liderlik. 6. Basım. Ankara: PegemA Yayınevi.
- Demirkaya, Y. (2012). Okul müdürlerinin çatışma yönetme stratejileri ve iletişim tarzlarına yönelik öğretmen algıları (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Demirtaş, H., Güneş, H. (2002). Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Düşükcan, M., Akgemci, T., Aslan, Ş. .Ed. (2008), Yöneticinin El Kitabı, Eğitim Kitapevi Yayınları, Konya.
- Ekiz, D. (2013). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, 3. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon. 6. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 8. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2002). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, 4. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2003), Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, 4. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2006). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. Sistem Yay, İstanbul.
- Ergeneli, A. (2006). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Ertürk, M. (2009). Yönetim ve Organizasyon, Meslek Yüksek Okulları İçin, 1. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Fırat, S. (2010). Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Bazı Değişkenlere Göre incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. İzmir. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ghaffar, A. (2009). Conflict in Schools: It's Causes & Management Strategies, Journal of Managerial Science, 3(2).
- Ghaffar, A., Zaman, A. ve Naz, A. (2012). A comparative study of conflict management styles of public & private secondary schools' principals. Bulletin of Education and Research, 34, (2), 59-70.
- Genç, N. (2005), Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Basım, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). İlköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki. Y.T.Ü. Fen Edebiyat Fak. İstanbul.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı.

- Güney, F. (2009). Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. (1991), Organizations: Behavior-Structure-Processes, Sevent Edition, Boston.
- Görgin, E. G. (2003). İlköğretim Yöneticilerinin Çatışmaya Bakış Açılı ve Çatışmayı Yönetme Biçimleri, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van, Türkiye.
- Girgiç, A. A. (2005). İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen Uyuşmazlıkları ve Çözümünde Okul Yönetimince Kullanılan Yöntemler, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Hendricks, W. (1991). How to Manage Conflict. National Press Publications, A Division of Rockhurts College Contuning Education Center, Inc., Shawnee Mission, Kansas.
- Himmetoğlu, B. (2014). İlkokullardaki öğretmen görüşlerine göre okul kültürü ile yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerinin arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Ikoya, P. O. ve Akinseinde, S: I. (2009). Variability pattern in conflict management strategies among school administrators of secondary schools in Nigeria. Journal of Social Sciences, 20(03), 223-230.
- İpek, C. (2003). Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Anı Yayıncılık, Ankara, 221.
- Karasar, N. (2005), Bilimsel Araştırma Yöntemi, (14. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kara, Y. (2006). Okullardaki örgütsel kültürün okul yöneticilerinin etik davranışları üzerindeki etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kaya, T. (2008). Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerini Kullanma Sıklıkları Ve Bu Yöntemlerin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, Türkiye, 53.

- Karip, E.,(1999). *Çatışma Yönetimi*, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Karip, E. (2000). *Okullarda Çatışma Yönetimi*, PegemA Yayınları, Ankara.
- Karip, E. (2010), *Çatışma Yönetimi*, 4. Baskı, PegemA Yayınları, Ankara.
- Karip, E. (2013). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*, 9.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği. Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 12. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Koçak, S. (2012). *Öğretmenler Arası Çatışmalar İle Okul Müdürü - Öğretmen Çatışmalarında Kullanılan Yöntemlerin Ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması (Uşak İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Koçel, T. (2007), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Konak, M. ve Erdem, M. (2015). *Öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile çatışma yönetme stratejileri arasındaki ilişki*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 21(1), 69-91.
- Kılınç, T. (1992), *Çatışma Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Kırçan, E. (2009). *İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, Türkiye.
- Msila, V. (2012). *Conflict Management and School Leadership*. J Communication. 3(1).25-34.
- Odabaşoğlu, F. (2013). *İlkokul Ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışları Ve Çatışma Yönetimi Stillerine İlişkin Öğretmen Algıları (Tuzla İlçesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

- Önder, A. (2010). İlköğretim ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri ve Bunu Sınırlayan Etkenler. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Övün, Y. (2007), Okul Müdürlerinin Algılanan Çatışma Yönetim Stilleri Ve Öğretmenlerde Oluşturduğu Stres Düzeyi (Gebze Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2010). Örgütsel Davranış, Ekin Yayın Dağıtım, Bursa.
- Rahim, M. A., (2002), Toward a theory of managing organizational conflict, The International Journal of Conflict Management, 13 (3).
- Rahim, M.A. - T.V. Bonoma, (1979), Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention, Psychological Reports.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). Organizational Behavior-Örgütsel Davranış. Çeviren: İnci Erdem. 14. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Saygınar, M. S. (2007). Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları. Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi Cilt: 3 Sayı: 2, S.67-78.
- Selçuk, Z. (2001). Gelişim Ve Öğrenme, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Sertok, S. (2006), İlköğretim Okulları Müdürlerinin Kendilerinin Taraf Olmadıkları Çatışmaları Yönetme Tarzları. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Solmuş, T. (2001), Örgütlerde Kişiler Arası ve Gruplar Arası Çatışmalar ve Yönetimi, Türk Psikoloji Bülteni (20).
- 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, Türkiye.

- Şişman, M. (1997). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları. 4. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Bildiriler: 3, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Şişman, M. (2004). Öğretim Liderliği. Pegem Yayınları, Ankara.
- Şimşek, M. Ş. (2007). Yönetim ve Organizasyon, Adım Ofset & Matbaacılık, Konya.
- 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, Türkiye.
- Tekkanat, D. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetiminde kullandıkları iletişim tarzlarına yönelik öğretmen algıları (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Thomas, K.W., (1977) Toward multi-dimensional values in teaching: The example of conflict behaviors, The Academy of Management Review, Vol: 2, No: 3.
- Türkel, A. U. (2000). Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi, İstanbul.
- Uğurlu, F. (2001). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri, Dokuz Eylül Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, Türkiye.
- Ural, A. (1997). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışma Yönetme Yöntemleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, A.İ.B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, Türkiye.
- Yatkın, A., (2008). Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İş gören Performansına Etkileri, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmalar.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *On dokuz Mayıs Üniversitesi Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Samsun, 17(2), ss. 277-394.
- Yılmaz, A. Ve Akdemir, S. (2005). Örgütlerde Vizyon Ve Yönetimi. Detay Yayıncılık, Ankara.

EKLER

EK 1. ARAŞTIRMA İZİNİ



T.C.
RİZE VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 61317522-20-2426207
Konu: Anket Çalışması

13/06/2014

.....İLÇE MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

.....MÜDÜRLÜĞÜNE
RİZE

Müdürlüğümüze bağlı ilköğretim okullarımızda görev yapan yöneticilere yönelik anket çalışması hazırlayan Fındıklı İlçesi 11 Mart İlkokulu Sosyal Bilgiler Öğretmeni Nurettin ŞİMŞEK'e ait 12/06/2014 tarih ve 2416031 sayılı Valilik onayı örneği ekte gönderilmiştir.

Anket çalışması sırasında ilgili kişiye gereken kolaylığın sağlanmasını rica ederim.

Mustafa KALENDER
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EK: 1.1 Adet Valilik Oluru

Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır
13.06.2014
Ayten AŞİT
V.H.K.İ.

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi için <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 2053-3e95-3a2f-a928-0b1b kodu ile yapılabilir.

Eminettin Mahi.
Valilik Binası Kat.3
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: atama53@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için : Mustafa KALENDER Müdür Yardımcısı
: Kadir KALENDER Şef
Tel : (0 464) 213 04 54
Faks : (0 464) 213 04 41



T.C.
RİZE VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 61317522-20-2416031
Konu : Anket İzni

12/06/2014

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: Fındıklı 11 Mart İlkokulu Sosyal Bilgiler Öğretmeni Nurettin ŞİMŞEK'in 12/06/2014 tarih ve 2389200 sayılı

İlimiz Fındıklı İlçesi 11 Mart İlkokulu Sosyal Bilgiler öğretmeni Nurettin ŞİMŞEK, "okul yöneticilerin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri" ile ilgili anket yapmak istediğine dair dilekçesi ve anket çalışmasına ait formu ekte sunulmuştur.

Yukarıda ismi geçen öğretmenin İlimiz okullarında anket çalışması yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Mustafa KALENDER
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
12/06/2014

Güvenli Elektronik İmzalı
Aslı ile Aynıdır
13/06/2014

Ayten AŞİT
V.H.K.İ.

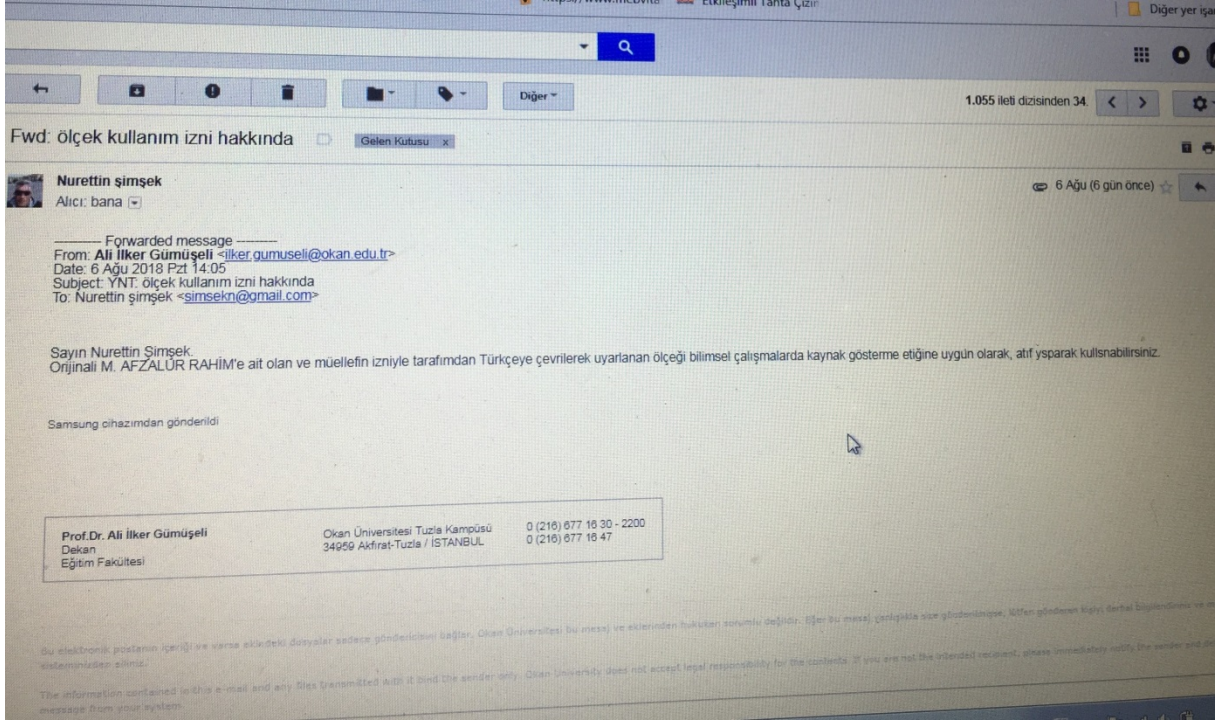
Sebahattin AKGÜL
Vali a.
Millî Eğitim Müdürü

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden c7bb-0e79-3ba0-b0b8-fb10 kodu ile yapılabilir.

Eminettin Mah.
Valilik Binası Kat.3
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: atama53@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için : Mustafa KALENDER Müdür Yardımcısı
: Kadir KALENDER Şef
Tel : (0 464) 213 04 54
Faks : (0 464) 213 04 41

EK 2. ÖLÇEK KULLANIMI İÇİN İZİN BELGESİ



EK 3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

EK 3- Anket Formu

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Değerli meslektaşım,

Aşağıdaki anket ile İlkokul ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları ve çatışma yönetimi stillerine ilişkin öğretmen görüşleri konulu yüksek lisans tezi için bilimsel bilgi toplamaktayım. Ölçek; Kişisel Bilgi Formu ve Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeği olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerin başındaki gerekli açıklamalara göre ölçekler doldurulacaktır.

Ölçek formunda yer alan sorulara içtenlikle cevap vermeniz, sonuçların tutarlılığı açısından büyük önem taşımaktadır. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağından, ankete isminizi yazmayınız. Çalışmama katkılarınızı bekler, teşekkür ederim.

Nurettin ŞİMŞEK
Okan Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz;

Kadın

Erkek

2. Medeni Durumunuz;

Bekar

Evli

3. Yaşınız;

30 yaş ve daha az yaş

31-40

41-50

51 ve üzeri yaş

4. En son mezun olduğunuz okul;

Lise

Eğitim Ens./ Eğitim Yüksekokulu

Eğitim Fakültesi

Diğer Fakülteler

5. Branşınız

Sınıf Öğretmeni

Diğer Branşlar

6. Öğretmenlikte Kıdeminiz

5 yıl ve daha aşağı yıl

6 - 10 yıl

11 – 15 yıl

16 – 20 yıl

21 ve üzeri yıl

ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ÖLÇEĞİ

Soru No	DAVRANIŞ BİÇİMLERİ Herhangi bir konuda müdürünüzle aranızda bir uyuşmazlık, sorun veya başka bir ifadeyle anlaşmazlık çıkması durumunda;	Her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
1	Herkes tarafından kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu bizlerle birlikte incelemeye çalışır.					
2	Bizlerin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için elinden geleni yapar.					
3	Bizlerle olan uyuşmazlıklarını saklamaya çalışır ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınır.					
4	Görüşlerini bizim görüşlerimizle bütünleştirerek ortak bir karara ulaşılmamasına çalışır.					
5	Sorunlara ortak beklentilerimizi karşılayacak şekilde çözümler bulmak için bizimle işbirliği yapmaya çaba gösterir.					
6	Bizimle görüş ayrılıklarını açıkça konuşmaktan genellikle kaçınır.					
7	İçinden çıkılmaz durumlarda ortak bir yol bulmaya çalışır.					
8	Fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar.					
9	İstedığı doğrultuda karar çıkması için otoritesini kullanır.					
10	İsteklerimizi genellikle dikkate alır.					
11	Bizim isteklerimize boyun eğer.					
12	Sorunları birlikte çözebilmek için bizimle tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunur.					
13	Genellikle bizlere tavizkar davranır.					
14	Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir.					
15	Uzlaşmaya varmak için bizlerle görüşmelerde bulunur.					
16	Bizlerle ters düşmekten kaçınır.					
17	Bizlerle herhangi bir sorunla ilgili olarak karşı karşıya gelmekten kaçınır.					
18	Kendi lehine karar çıkarmak için uzmanlığını kullanır.					
19	Genellikle bizlerin önerileri doğrultusunda hareket eder.					
20	Uzlaşma için bazı şeyleri alabileceği gibi ödünde verebilir.					
21	Genellikle herhangi bir olayın kendisiyle ilgili olan bölümünü çok sıkı takip eder.					
22	Sorunların en iyi şekilde çözülebilmesi için hepimizin endişelerini açığa çıkarmaya çaba gösterir.					
23	Hepimizce kabul edilebilir çözümler üretebilmek için işbirliği yapar.					
24	Bizim beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.					
25	Rekabet içeren bir durumda kazanmak için bazen yönetim gücünü kullanır.					
26	Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için bizlerle uyuşmazlıklarını kendine saklar.					
27	Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır.					
28	Sorunların hepimizce anlaşılabilmesi için birlikte çalışmaya çaba gösterir.					

ÖZGEÇMİŞ

1971 yılında Rize'nin Fındıklı ilçesinde doğdum. İlkokulu Hara köyü ilkokulunda bitirdim. 1982 yılında Samsun Lâdik Akpınar Öğretmen Lisesi'ni kazandım. 1989 yılında mezun oldum. Aynı yıl Erzurum Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Tarih Bölümünü kazandım.1993 yılında üniversiteden mezun oldum. Bir yıl sonra Diyarbakır Silvan ilçesine sınıf öğretmeni olarak atandım.1995 yılında Mardin Merkez İmam Hatip Lisesinde tarih öğretmeni olarak görev yaptım.1998 yılında Rize'nin Fındıklı İlçesinde bulunan Şehit Cavit Köroğlu İlköğretim okuluna Sosyal Bilgiler öğretmeni olarak atandım.13 yıl öğretmenlik görevinden sonra 2007 yılında 11 Mart İlköğretim Okulunda müdür yardımcısı olarak göreve başladım.2015 yılında Fındıklı İlçesi Çağlayan İlköğretim okulunda müdür yardımcılığı görevine atandım. 2018 yılında Fındıklı ilçesinde bulunan Aksu Atatürk Ortaokulu'nda okul Müdürü olarak görev başladım. Halen bu okulda görev yapmaktayım. Evli ve 3 çocuk sahibiyim. Az derecede İngilizce bilgisine sahibim. İlgilendiğim alanlar; Tarih, Edebiyat, Eğitim Yönetimi, Turizm, Tarım ve Müziktir.