

T.C.

**MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**RESMİ VE ÖZEL İLKÖĞRETİM OKULU
ÖĞRETMENLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ
STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ**

“İSTANBUL İLİ ANADOLU YAKASI ÖRNEĞİ”

YÜKSEK LİSANS TEZİ

CANAN TALA UYSAL

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. ALİ TEMEL**

**MAYIS, 2012
İSTANBUL**

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

22.05.2012 tarihinde tezinin savunmasını yapan Canan TALA UYSAL'a ait "Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi 'İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği'" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çoğunluğuyla** Kabul Edilmiştir.

.....
Prof. Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN
(Başkan)

.....
Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ
(Üye)

.....
Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL
(Üye)
(Danışman)

Bu çalışmadaki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak elde edip sunacağımı, çalışmada bana ait olmayan tüm veri ve sonuçların kaynağını göstereceğimi beyan ederim.

CANAN TALA UYSAL

ÖN SÖZ

İnsan hayatında doğumdan ölüme kadar her an karşılaştığı bir olgu olan çatışma, bireylerden oluşan örgütlerde de kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyler ve gruplar örgüt içerisinde ortak bir amaç çerçevesinde çalışırken birbirleriyle devamlı iletişim ve etkileşim içinde bulunurlar. Sürekli iletişim içerisinde çalışan bireylerin algıları, beklentileri, inanışları ve değerleri birbirinden farklılık göstermekte ve çatışmalar kaçınılmaz olmaktadır. Ortaya çıkan çatışmanın olumlu ya da olumsuz sonuçlanması çatışmanın yönetilmesine bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Grupların ve bireylerin etkileşim içinde bulunduğu örgütün devamlılığının sağlanması için örgüt çalışanlarının çatışma yönetimi stratejileri konusunda bilgi ve beceri sahibi olması gerekmektedir.

Bu çalışmada; özel ve resmi ilköğretim okullarında görev alan öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri incelenmiştir. Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; problem tanımlanmış, çatışma ve çatışma yönetimi ile ilgili literatür oluşturulmuş, alt problemler belirlenmiş, araştırmanın önemi açıklanmış, sayıtlar ve sınırlılıklar belirlenmiş, tanımlar yapılmıştır. İkinci bölümde araştırmanın yöntemi; üçüncü bölümde bulgular ve yorumlar yer almıştır. Dördüncü bölümde ise araştırmanın sonuçları ve sonuçlar doğrultusunda sunulan önerilere yer verilmiştir.

Araştırmam süresince öneri ve katkılarıyla beni bilgilendiren ve çalışmama yön veren değerli hocam ve danışmanım sayın Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL'e ve Prof. Dr. Münevver ÇETİN'e ve tüm değerli hocalarıma; desteklerini benden esirgemeyen, eğitimime en az benim kadar gönül veren sevgili aileme ve çok değerli yol arkadaşım Aysun EROL'a teşekkürlerimi sunarım.

Nisan 2012

Canan Tala UYSAL

ÖZET

Bu araştırmanın amacı özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yaşadıkları durumları ve kullandıkları çatışma yönetim stratejilerini belirlemektir. Özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin yaşadıkları çatışmalar kişisel değişkenler dikkate alınarak; “2011-2012 eğitim öğretim yılında resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yaşadıkları çatışmalar ve çatışma yönetimi stratejileri nelerdir?” sorusuna yanıt aranmıştır. Yapılan araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışmadır.

Araştırmanın evrenini 2011–2012 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Anadolu Yakası’nda görev alan özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmenleri oluşturmuştur. Bu kapsamda 2011-2012 eğitim öğretim yılında Üsküdar ilçesinde resmi 3 ,özel 2 ; Kadıköy İlçesi’nde resmi 3, özel 3, Maltepe ilçesi’nde resmi 3, özel 1 olmak üzere, 15 ilköğretim okulunda görev yapan ve basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 367 öğretmenle çalışılmıştır. Araştırmada veri toplama araçları olarak “Kişisel Bilgi Formu”, “Çatışma Durumlarına İlişkin Anket” ve “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” kullanılmıştır.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda şu bulgular elde edilmiştir: Öğretmenlerin okulda çatışma yaşadıkları kişilerin çoğunluğunu sürekli iletişim ve etkileşim halinde buldukları veli, öğretmenler olduğu ve öğretmenlerin okulda yaşadıkları çatışmaların konusunun olumsuz bireysel tutumlar ve saygısızlık olduğu görülmektedir. Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin kaçınma, hükmetme stratejilerinin daha fazla kullandıkları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre çatışma yönetimi stratejilerine yaklaşımlarında farklılıklar gözlenmiş, erkek öğretmenlerin kaçınma, uyma ve uzlaşma stratejilerini daha çok kullandığı görülmektedir. Öğretmenlerin kıdemlerine bağlı olarak 21 ve üstü yıldır görev yapan

öğretmenlerin bütünleştirme, hükmetme, uyma ve uzlaşma stratejilerini, 1-10 yıllık öğretmenlerin kaçınma stratejisinin daha çok kullandıkları görülmüştür. Öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşlerinin branşa göre farklılığı incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin diğer branşlara göre kaçınma, uzlaşma ve uyma stratejilerini daha az kullandıkları, sözel branşlardaki öğretmenlerin hükmetme stratejisini daha çok kullandıkları görülmüştür. Öğretmenlerin, yaşlarına bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinden 30 ve daha küçük yaştaki öğretmenlerin bütünleştirme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerini daha az kullandıkları, öğretmenlerin, mezuniyet durumlarına bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinden bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme ve uyma stratejilerini bir lisansüstü programından mezun öğretmenlerin daha az kullandıkları görülmüştür. Öğretmenlerin çatışma yönetimi konusunda bir kurs alma (almama) durumlarına bağlı olarak kurs alan öğretmenlerin bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme ve uyma stratejilerini kullandıkları görülmüştür. Öğretmenlerin okulda görev yaptıkları kademeye bağlı olarak ikinci kademedeki görev yapan öğretmenlerin bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme ve uyma stratejilerini kullandıkları görülmüştür. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına bağlı olarak daha az sayıda öğretmenin olduğu okulda görev yapan öğretmenlerin kaçınma, uzlaşma ve uyma stratejilerini kullandıkları, 31 ve üstü sayıda öğretmenin olduğu okulda görev yapan öğretmenlerin hükmetme stratejisini daha çok kullandıkları, öğretmenlerin, çalıştıkları okuldaki görev sürelerine bağlı olarak 9 yıldır ve üstü süredir görev yapan öğretmenlerin uzlaşma, bütünleştirme stratejisini daha çok kullandıkları, 1-4 yıldır aynı okulda görev yapan öğretmenlerin hükmetme stratejisini daha az kullandıkları görülmüştür. Araştırmada elde edilen bulgulara göre araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İlköğretim Okulu Öğretmenleri, Çatışma Yönetimi Stratejileri, Çatışma Yönetimi

ABSTRACT

The objective of this research is to determine conflicts which are experienced by the private and formal elementary school teachers and conflict management strategies of these teachers. Considering the conflicts that are experienced by the private and formal elementary school teachers, the answers of “What kind of conflicts and conflict management strategies are experienced by the private and formal elementary school teachers through 2011-2012 school year?” are sought. This descriptive research is an example of screening model.

Population of this research is constituted by the private and formal elementary school teachers who teach in the Anatolian Side of İstanbul throughout the 2011-2012 School Year. Considered 367 teacher who are assigned at 15 various elementary schools (3 formal 2 private schools in Üsküdar; 3 formal 3 private schools in Kadıköy; 3 formal 1 private schools in Maltepe), are determined by the simple random sampling.

“Personel information form”, “Questionnaire related to conflict situation” and “Conflict management strategy scale” , are used as the data collection tools in this research.

The results of the statistical analysis are below: Mostly teachers are in conflict with the other teachers and the It shows that the subjects of the conflicts teachers come up against at schools, are disrespectfulness and negative individualized attitudes. It shows that abstention and domination strategies are mostly applied by private school teachers. Conflict management strategies of teachers variate according to their gender and abstention, accomodation and nagotiation strategies are preffered by male teachers more than the female ones. The type of the applied strategies according to the teachers’ seniority years. Teachers who have been

giving service 21 years and more prefer accommodation, domination, negotiation and integration strategies while teachers who have been giving service between 1-10 years prefer abstention strategies. When teachers' conceptions related to conflict management strategies are analysed in regard to their branch, it seems that classroom teachers less often apply abstention, negotiation, accommodation strategies while linguistic branch teachers mainly apply domination strategies. According to teachers' conflict management strategies related to ages teachers who are 30 years old or younger, apply integration, abstention and negotiation strategies less. According to teachers' conflict management strategies related to their graduation; teachers who have a master degree, less often apply integration, abstention, negotiation, domination and accommodation strategies. It indicates that teachers who take a course on the subject of conflict management strategies, apply integration, abstention, negotiation, domination and accommodation strategies. According to the teachers' ranks at the school; secondary stage teachers apply integration, abstention, negotiation, domination and accommodation strategies. According to the number of teachers in the school; abstention, negotiation and accommodation strategies are applied by the teachers in the schools which have less number of teachers while domination strategy is applied by the teachers if 31 and more teachers are present in the school. According to the incumbency of the teachers in their current schools; teachers who have been working for 9 years or more in the same school, mostly applied negotiation and integration strategies while domination strategies are less often applied by the teachers whose work experiences are between 1-4 years. Some suggestions are made to the researchers in consideration of the results obtained.

Key Words: Elementary School Teachers, Conflict Management Strategy, Conflict Management

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLO ve ŞEKİL LİSTESİ.....	xi

BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
1.1 Çatışma Kavramı.....	2
1. 1. 1.Çatışma Yaklaşımları.....	6
1. 1.1.1.Geleneksel Görüş.....	6
1.1.1.2.Davranışçı Görüş.....	7
1.1.1.3.Etkileşimci Görüş.....	7
1.2.Çatışma Kaynakları.....	8
1.3.Çatışma Süreci.....	10
1.4.Çatışma Türleri.....	11
1.4.1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar.....	12
1.4.2. Tarafları Açısından Çatışmalar.....	12
1.4.2.1. Bireysel Çatışma.....	13
1.4.2.2.Bireylerarası Çatışma.....	13
1.4.2.3. Gruplararası Çatışma.....	13
1.4.2.4. Bireyler ve Gruplararası Çatışmalar.....	14
1.4.2.5. Bölümler Arası Çatışmalar.....	15

1.5. Örgütsel Çatışma Nedenleri.....	15
1.5.1. Karşılıklı Bağımlılık.....	15
1.5.2. Amaçlarda Farklılıklar.....	16
1.5.3. Algısal Farklılıklar.....	16
1.5.4. İletişim Noksanlıkları.....	17
1.5.5. Statü Farklılıkları.....	17
1.6. Örgütsel Çatışmanın Yönetim Yolları.....	18
1.6.1. Çatışmanın Teşvik Yöntemleri.....	18
1.6.1.1. Örgüte Dışarıdan Yeni Elemanları Alınması.....	19
1.6.1.2. Örgütte İletişim Alanında Yeni Düzenlemelere Gitmek.....	19
1.6.1.3. Örgütün Yeniden Yapılandırılması.....	19
1.6.1.4. Rekabetin Teşvik Edilmesi.....	19
1.6.1.5. Uygun Yöneticilerin Seçilmesi.....	20
1.6.2. Çatışmanın Azaltılması Yöntemleri.....	20
1.7.Çatışma Yönetimi.....	20
1.7.1. Örgütsel Çatışma Yönetim Stilleri.....	22
1.7.1.1.Kaçınma.....	23
1.7.1.2. Uyuma (İtaat Etme).....	24
1.7.1.3.Uzlaşma(Karşılıklı Ödün Verme).....	24
1.7.1.4.Güç Kullanma.....	24
1.7.1.5. Bütünleşme (İşbirliği-Problem Çözme).....	25
1.8. Çatışma Yönetiminin Felsefesi.....	26
1.9. Çatışma Yönetiminde Eylem Basamakları.....	27
1.10. Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları.....	28
1.10.1.Çatışmanın Olumlu Sonuçları.....	29

1.10.2.Çatışmanın Olumsuz Sonuçları.....	30
1.11.Problem.....	31
1.12.Amaç.....	32
1.13. Önem.....	33
1.14. Varsayımlar.....	34
1.15. Sınırlılıklar.....	34
1.16. Tanımlar.....	35
1.17. İlgili Araştırmalar.....	35
1.17.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	35
1.17.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	38
1.17.3. Araştırmaları Değerlendirme.....	39

BÖLÜM II

YÖNTEM.....	40
2.1.Araştırma Modeli.....	40
2.2.Evren ve Örneklem.....	40
2.3.Veri Toplama Araçları.....	42
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	42
2.3.2. Öğretmenlerin Okulda Yaşadıkları Çatışmalara İlişkin Anket.....	43
2.3.3. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği.....	43
2.4. Verilerin Analizi.....	44

BÖLÜM III

BULGULAR ve YORUM.....	46
3.1. Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişin Bulgular.....	47
3.2. Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Bulgular.....	49
3.2.1. Öğretmenlerin Yaşadıkları Çatışmalara İlişkin Bulgular	49
3.2.2. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Bulgular.....	58

BÖLÜM IV

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER.....	87
4.1. Sonuçlar.....	87
4.2. Tartışma.....	90
4.3. Öneriler.....	92
4.3.1. Uygulamacılara Yönelik Öneriler.....	93
4.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	93
KAYNAKÇA.....	95
EKLER.....	100
ÖZGEÇMİŞ.....	113

TABLO ve ŞEKİL LİSTESİ

Tablo 1.1. Çatışma Kaynakları.....	9
Tablo 1.2. Çatışmaya İlişkin Yanılgılar ve Gerçekler.....	29
Tablo 2.1. Araştırma Evrenini Oluşturan Okulların Dağılımı.....	41
Tablo 2.2. Araştırma Örneklemini Oluşturan Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulların Dağılımı.....	42
Tablo 3.1. Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bilgiler.....	47
Tablo 3.2. Öğretmenlerin Okulda Çatışma Yaşadıkları Kişilere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	49
Tablo 3.3. Öğretmenlerin Okulda Yaşadıkları Çatışmaların Konusuna İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	50
Tablo 3.4. Öğretmenlerin Okulda Yaşadıkları Çatışmaların Kaynağına (Asıl Nedenine) İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	52
Tablo 3.5. Öğretmenlerin Çatışma Sonucu Moral Durumlarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı	54
Tablo 3.6. Öğretmenlerin Çatışma Sonucu Performans Durumlarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	55
Tablo 3.7. Öğretmenlerin Çatışma Yaşadıkları Kişi, Çatışma Konusu ve Çatışma Nedenleri ile Çatışma Sonucu Moral ve Performans Durumları Arasındaki İlişkiye Dair Ki-kare Testi.....	56
Tablo 3. 8. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Durumlarına İlişkin Betimsel İstatistikler	58
Tablo 3. 9. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair t-Testi.....	60

Tablo 3.10. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair t-Testi	61
Tablo 3. 11. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair ANOVA Testi	63
Tablo 3. 12. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Scheffe Anlamalı Farklar Testi	64
Tablo 3. 13. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Branşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair ANOVA Testi.....	67
Tablo 3. 14. Branş değişkenine İlişkin Scheffe Anlamalı Farklar Testi.....	68
Tablo 3. 15. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair ANOVA Testi.....	71
Tablo 3. 16. Yaş Değişkenine İlişkin Scheffe Anlamalı Farklar Testi.....	72
Tablo 3. 17. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Mezuniyet Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair ANOVA Testi.....	74
Tablo 3. 18. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Scheffe Anlamalı Farklar Testi.....	75
Tablo 3. 19. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Çatışma Yönetimi ile İlgili Kurs Alma Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair t- Testi.....	78
Tablo 3. 20. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Görev Yaptıkları Kademe Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair t- Testi.....	80
Tablo 3. 21. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Görev Yaptıkları Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair t- Testi.....	82

Tablo 3. 22. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Okulda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair ANOVA Testi.....	84
Tablo 3. 23. Okulda Görev Yapma Süresi Değişkenine İlişkin Scheffe Anlamlı Farklar Testi.....	85

ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Çatışma Süreci.....	10
Şekil 3.1. Çatışma Yaşanan Kişi.....	50
Şekil 3. 2.Çatışma Konularına İlişkin Dağılım.....	51
Şekil 3. 3. Çatışmaların Kaynağına İlişkin Dağılım.....	53

BÖLÜM 1

GİRİŞ

İnsan sosyal ve psikolojik bir varlıktır. Bu nedenle davranışları hem sosyal ortamlardan hem de psikolojik durumundan etkilenmektedir. Sosyal yön ve psikolojik açılardan sağlıklı birey, topluma ve çalıştığı kurumlara daha yararlı olmaktadır. Çevresiyle olumlu bir iletişim kurabilen ve iletişimi sürdürebilen birey sosyal ve iş hayatını yaşanabilir hale getirmektedir. Yönetim açısından kişilerarası çatışmalar önemli bir durumdur. Bu tür çatışmalar özellikle kişinin verimini ve motivasyonunu düşürebilir (Bülbül, Ünsar, Süt, 2009,s.58). Çatışma bireylerin performansını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, örgütte yer alan bireylerin performanslarının, çatışma süreçlerinde olumlu yöne yöneltilmesi için, örgütte oluşan çatışmaların olumlu bir sürece yöneltilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde çatışma bireysel, grupsal ve kurumsal performansı olumsuz olarak etkileyebilecektir (Özmutaf, 2007, s.41).

Örgütler pek çok faaliyette bulunan birey ve grupların karşılıklı ihtiyaçlarının, değerlerinin, inançlarının ve bunlara göre şekillenen bakış açılarının bir araya gelmesiyle oluşan yapılardır. Bu bakış açısına göre örgütsel çatışma, bireylerin ve

grupların birlikte çalışma zorunluluğundan ve birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan anlaşmazlık halidir (Altan, 2010, s.165). Okullar da bir örgüt olarak düşünüldüğünde bu örgütlerde çatışmaların yaşanılması kaçınılmazdır. Bu çatışmalar, öğretmen-yönetici, öğretmen-öğretmen, öğretmen- öğrenci ve öğrenci-öğrenci arasında yaşanabilmektedir (Türker, Yaman, 2011, s.2).

Bireysel değerlerde, inanışlarda, geçmiş yaşantılarda, kişiliklerde, amaç ve algı farklılıklarının doğal bir sonucu olarak anlaşmazlıklar ve uzlaşmazlıklar yaşanmaktadır. Bu durum bireylerin hayatları boyunca her ortamda karşılaşacağı gibi, zamanının çoğunu başkalarıyla sosyal ilişkiler kurarak geçirdikleri örgütlerde de karşılıklarına çıkmaktadır. Örgütsel çatışmanın yönetimi, örgütlerin doğasından kaynaklanan, karşılaştığı en zor sorunlardan biridir. Bu nedenle yöneticilerin örgütlerde çatışma yönetimi becerilerini geliştirmesi gerekliliği kaçınılmaz olmaktadır. Örgütlerin verimli, sağlıklı ve etkin çalışmaları açısından çatışmaların yönetilmesini zorunlu kılmaktadır. Yöneticilerin örgütün devamlılığı ve verimliliği açısından en uygun ve en faydalı çatışma yönetim yaklaşımını seçmesi gerekmektedir (Öztaş, Akın, 2009, s.10).

1.1.Çatışma Kavramı

Çatışma kavramı, çok çeşitli anlamlar içeren bir kavramdır. Bunun sebeplerinden biri “çatışma” kavramına farklı kişilerin değişik anlamlar yüklemesinden kaynaklanmaktadır. İngilizce’de “conflict” olan çatışma kavramı Türkçe’de, anlaşmazlık, gerginlik, sürtüşme, uyuşmazlık gibi anlamlar içermektedir (Güney, 2009, s.26). Robbins’e (2005) göre ise çatışma, bireyler arası, grup içinde ve gruplar

arası düzeylerde amaç, algılama, düşünce ve inanç farklılıklarının yaşandığı her durumda ortaya çıkan evrensel bir kavramdır (Akt: Karcioğlu, Kahya, Buzkan, 2012, s.79). Çatışma, kavramı, çoğunlukla kavga, savaş, çevreyle mücadele etme gibi olumsuzlukları içerir. Oysaki çatışma hem toplumlarda, hem de tabiatta devamlı olan bir olgudur (Güneş, 2008, s.28). Bunun temel nedeni insanların çatışma ile geçmişte yaşamış oldukları acı dolu tecrübeleridir. İnsanlar genellikle çatışmalardan kaçarak ya da karşı tarafın duygu ve davranışlarına hücum ederek çatışmalara tepki gösterirler. Çatışma sırasında ve neticesinde ortaya yıkıcı sonuçlar çıkabilmektedir. Bu nedenle, çatışma genel anlamda olumsuzluklara ve olumsuz sonuçlara sebep olan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan çatışmaların etkin bir şekilde yönetildikleri takdirde yıkıcı ve olumsuz sonuçlara neden olmaktan çok, örgütlerin etkinliği ve verimliliği üzerinde olumlu etkileri olmaktadır (Akkirman, 1998, s.1).

Çatışma, gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo- psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların ortaya çıkardığı gerginlik halleridir. Bir örgütte çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından doğan normal faaliyetlerin durmasına ya da karışmasına neden olan olay olarak tanımlanabilmektedir (Eren, 2009, s.585). Toplumsal bir olgu olarak sosyoloji, antropoloji, psikoloji, ekonomi gibi bilimlerin de dikkatini çeken bir kavram olmuştur. Dolayısıyla, çatışma kavramını her disiplinin kendine göre yorumlaması anlam karışıklığının daha da artmasına yol açmaktadır (Kılıç,2006, s.1).

Jehn (1995), çatışma kavramını iki boyut içerisinde ele almaktadır. Birinci boyutta yer alan duygusal çatışmayı, kişisel bileşenleri oluşturan, anlaşmazlık, gerginlik, grubun içerisinde yer alan kişilerden hoşlanmama gibi nedenlerle oluşabileceğini

belirtirken ikici boyutu oluşturan bilişsel çatışmayı ise, farklı kişisel görüşlerden ve belirlenmiş görevler üzerindeki farklı düşüncelerden meydana gelen çatışmalar olarak açıklamaktadır (Akt: Üngüren , Cengiz, Algür, 2009, s.39).

Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamıyla çatışma “bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma” diye tanımlanabilmektedir. Tercihlerde zorluk yoksa birey ya da grup kolayca karar verebilecek ve bir çatışma olmayacaktır. Çatışma bireyin kendi tercihlerinde, iki ya da daha çok kişilerin tercihlerinde ya da grupların tercihlerinde farklılıklar biçiminde ortaya çıkmaktadır. En basit sevmeye ya da nefret olayından, iki kişi arasındaki anlaşmazlıklar, gruplar arası rekabet, grev ve ülkelerarası uyuşmazlıkların hepsi çatışmaya örnektir; ayrı seçenek üzerinde birleşmemek ya da anlaşamamaktan doğmaktadır. Birey iki şeyden birini tercih etmede güçlkle karşılaştığında bir çatışma söz konusu olmaktadır. İki bireyin ise algıları ve kişilikleri farklı olduğu için her konuda anlaşmaları mümkün olmamaktadır. Aynı şekilde grup içinde, gruplar ve bölümler arasında, hatta birer açık sistem olarak çevreyle sürekli ilişkide olan örgütler ve toplumlar arasında aynı seçenekler üzerinde her zaman uyum sağlamak olanak dışı olduğundan, hangi düzeyde olursa olsun çatışma kaçınılmaz bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır(Can,1999,s.305).

Çatışma bu kadar açık bir şekilde yaşamımızın her alanında var olduğuna göre, ondan kaçmak çözüm değildir. Eğitim örgütleri de toplumun küçük birer modeli olduğuna göre, çatışma bu örgütlerde de vardır, Üstelik girdisinde, sürecinde ve çıktısında insan olan eğitim örgütlerinde çatışma daha somut ve gerçektir. Bu

nedenle örgütlerdeki çatışmanın gerçekte toplumda ve bir ölçüde doğada da var olduğunun bilincinde olarak çatışmadan kaçmak değil, çatışmayı yönetmenin yöntem ve tekniklerinin öğrenilmesi gerekmektedir (Sarpkaya, 2002, s.3).

Çatışmanın zamanında çözümlenememesi çatışmada bulunan bireylerde stres yaratarak sağlıklı düşünme ve karar alma mekanizmalarını bozmaktadır. Düşünme ve karar alma mekanizması sağlıklı olmayan bir birey ise örgüt içerisindeki işlevselliğini kaybederek örgüt amacından uzaklaşarak amaca yönelik eşgüdümlü davranışlarda sorunlar yaşamaktadır. Can'a (1997) göre, insan yaşamının önemli bir kısmı, sosyal ilişki ve etkileşim halinde geçmektedir. Birey, sosyal yaşamın kendisi üzerindeki etkileri çerçevesinde, yaşamını önceden tahmin ettiği birtakım kalıplar üzerine kurmaktadır. Ancak bireyin biçimsel ya da sosyal çevresi ile etkileşimlerinde bazen bu önceden tahmin edilebilir kalıpların bozulduğu ve bireyin çevresindeki kişi/kişilerle uyumsuzluklar yaşadığı görülebilir. Bu uyumsuzlukların; bireyin sosyal ve örgütsel yaşamı üzerinde önemli rol oynadıkları ileri sürülmektedir (Akt.Şendur,2006,s.4).

Herhangi bir örgüt yer alan bireylerin; iş, kaynak, güç ve güvenlik için birbirleriyle rekabeti gözlenmekte, bu durum beraberinde çatışmayı getirmektedir. Birey gereksinimlerini karşılamak istediği zaman bir engelle karşılaştığında, aynı veya karşıt iki durumdan birini seçmek durumunda kaldığında bireyde kararsızlık, sıkıntı ve gerginlik meydana gelmektedir. Bireyin doyum sağlamasında bir engel olarak görülen çatışma, örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini olumsuz yönde etkileyen, ayrıca yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde harcamalarına sebep olan bir kavram olarak bilinmektedir. Robbins (2005) göre, örgütsel çatışma, bireyin amacına

ulaşma yolunda diğerleri tarafından engellendiğini algılaması ile başlayan bir sũreç Şeklinde geniş bir aııdan tanımlanmaktadır (Karcıoğlu, Govez, Kahya, 2011, s.328).

1.1.1. Çatışma Yaklaşımları

Tarihsel sũreç incelendiğinde çatışma kavramı ile ilgili yaklaşımlar ũ grupta toplanmaktadır. Bu yaklaşımlar; geleneksel, davranışçı ve etkileşimci yaklaşımlardır.

1.1.1.1.Geleneksel Gũrűř

Çatışma konusunda ilk yaklaşımlar çatışmanın kũtũ olduğunu varsaymaktadır. Çatışma olumsuz olarak gũrűlmekte olumsuz anlamını pekiştirmek için şiddet, yıkım ve mantıksızlık gibi ifadelerle aynı anlamda kullanılmaktadır. Dolayısıyla atışmanın ۆnlenmesi gerekmektedir. Bu gũrűř 1930'larda ve 1940'larda grup davranışı hakkında hũkũm sũren tutumlarla tutarlı olmaktadır. atışmalardan sağlanan bulgulardan, çatışmanın zayıf iletişim, insanlar arasında açıklık ve gũven olmaması, yۆneticilerin, çalışanların istek ve gereksinmelerine duyarlı olmaması sonucu olan işlevsel olmayan bir sonuç olduğuna karar verilmiştir. Tũm çatışmaların kũtũ olduğu gũrűřũ, çatışmayı yaratan kişilerin davranışlarını incelemede basit bir yaklaşım sunar (Genç,2007, s.272). ۆrgũtsel çatışma doğal ve kaçınılmaz bir olay olduğundan ve bu nedenle ortadan kaldırmak mũmkũn olmadığından çatışmayı kabullenmek ve çatışmadan faydalanmak, ussallaştırmak gerekmektedir (Can, 1999, s.309).

1.1.1.2.Davranışçı Görüş

Davranışsal yaklaşım bakış açısına göre, uyuşmazlıklar veya çatışmalar örgüt yaşamında çok sık ortaya çıkan oluşumlar şeklinde görülmektedir. Bu yaklaşım, örgütü gereksinme, amaç, beklenti ve çıkarları sürekli çatışma halinde bulunan bireylerden veya bunların meydana getirdikleri gruplardan oluşan toplumsal bir sistem şeklinde görmekte ve böyle bir sistemde azaltılabilen ancak bütünüyle ortadan kaldırılamayan çelişkilerin, bulunmasında şaşılacak bir durum olmadığını ifade etmektedir. Bu yaklaşım taraftarlarına göre, örgütlerde çok farklı nedenlere bağlı olarak birtakım çatışma veya uyuşmazlıklar ortaya çıkmaktadır (Orhan, 2008, s.50).

1.1.1.3 Etkileşimci Görüş

Etkileşimci yaklaşım uyum, barışçıl, sakin ve işbirliği içindeki grubun değişme ve yenilik gereksinimlerine karşı çıkan, kayıtsız ve tepkisiz olacağı görüşüne dayanarak çatışmayı teşvik etmektedir. Bu yaklaşımın en büyük katkısı grup liderlerinin asgari düzeyde grubu uyanık, öz eleştiri yapabilen ve yaratıcı tutabilecek düzeyde çatışma sürdürmeleri için teşvik etmektedir (Genç,2007, s.273). Bu görüşe modern görüşte denilmektedir. Modern yaklaşımda belirli bir düzeyde çatışma verimlilik için bir önkoşul olarak görülmekte ve problemlerin çözümüne katkı sağladığı ölçüde işlevsel olduğu ifade edilmektedir. Yönetilemeyen kontrol dışı çatışmalar bireylere ve örgütlere zarar vermektedir. Bu yaklaşım çatışmanın olumlu sonuçları olduğu kadar olumsuz sonuçlarının da olduğunu ve çatışmanın yönetiminin güçlüğü ve karmaşıklığını kabul etmektedir. Yönetici öncelikle, çatışmanın örgüt ve birey için

olası faydalarının ve zararlarının farkında alarak, çatışmaya ilişkin önyargıları ortadan kaldırmayı amaç edinmelidir (Karip, 2010, s.8-9).

1.2.Çatışma Kaynakları

Çatışma bireysel, grupsal ve örgütsel olarak üç boyutta incelenebilmektedir. Bireysel çatışmalar, tutumlar, kişilik özellikleri, bireysel ihtiyaçla veya stres gibi nedenlerden doğabilmektedir. Grupsal çatışmalar ise, informel örgüt ve grup normları gibi nedenler çatışma yaratabilmektedir. Örgütsel çatışmalar, iletişim, otorite yapısı, liderlik tarzı, yönetsel davranış gibi nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Türü değişkenlik gösterse de çatışmanın kaynağına inebilmek ve nedenleri tespit etmek gerekmektedir. Örgütlerde çatışma olması doğaldır. Çünkü bir örgütte hiç çatışma olmaması, o örgütte hiçbir yenilik, değişiklik, düzenleme ve gelişme olmadığını göstermektedir. Bu nedenle değişim göstermeyen örgütlerde çatışma az olmakta, dinamik örgütlerde ise yenilik ve gelişmeler fazla olduğu için çatışmalar fazla yaşanmaktadır. Örgüte her değişim yenilik, bir çatışma doğurmaktadır (Genç, 2007, s.275).

Örgütü meydana getiren çeşitli birimlerde, kıt kaynak niteliğindeki işgücü, para, malzeme, teçhizat ve benzeri faktörlere sınırsız miktarda sahip olunmadığı için sorun yaşanmaktadır. Bu yaşamsal kaynakların tatmine yöneldikleri insan ihtiyaçlarına oranla kıt olmaları ve örgüt birimleri arasında paylaşılmaları gereği potansiyel çatışmanın kaynağı olmaktadır. Örgütsel birimler, farklılaşma ve uzmanlaşmaya yönelirken kendilerine özgü amaçlar, görevler ve sorunlar geliştirmektedir. Örgütün iki veya daha fazla birimi, kendilerine ait görevleri tamamlamak için birbirlerine bağımlı olduklarında, işler arası karşılıklı bağımlılıklar oluşabilmektedir. Bu

durumda, işler arası karşılıklı bağımlılığın yönetilme şekline bağlı olarak çatışma için düşük veya oldukça yüksek bir potansiyel ortaya çıkarmaktadır. Örgütte bulunan kişi ya da grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde değerlendirmeleri veya algılamaları da çatışmaya neden olabilmektedir. Diğer taraftan, örgüt bireylerinin farklı tutum ve tavırları, örgütsel belirsizlikler, yöneticili tarzları arasındaki farklılıklar da çatışmanın kaynakları arasında yer almaktadır (Şimşek, 2008, s.305).

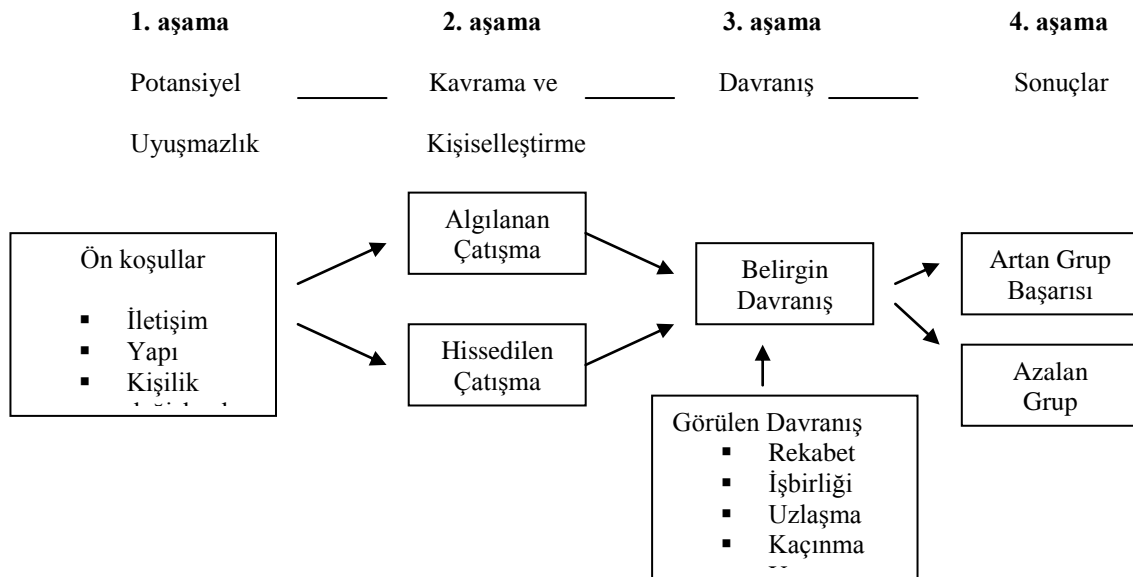
Tablo 1.1. Çatışma Kaynakları

Kaynağın İlgili Olduğu Boyut	Çatışma Kaynakları
İlişkiler	<ul style="list-style-type: none"> • Aşırı duygusallık • Yanlış anlama, önyargı ve kalıp yargılar • İletişim bozukluğu/zayıflığı • Negatif davranışların sürekliliği
Veriler	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgi yetersizliği e yanlış bilgi • Verilerin farklı yorumlanması • Değerlendirme süreçlerinin farklılığı • Nelerin önemli/ilgili olduğuna ilişkin görüş farklılığı
Çıkarlar	<ul style="list-style-type: none"> • Çıkarlar üzerinde algılanan ya da gerçekten var olan rekabet • İşlemsel çıkar farklılıkları • Psikolojik çıkar farklılıkları
Yapısal Öğeler	<ul style="list-style-type: none"> • Yapıcı olmayan davranış veya etkileşim biçimi • Kaynakların dağılımında, sahipliğinde ve kontrolünde eşitsizlikler • Yetki ve güç dengesizlikleri • İşbirliğini engelleyici çevresel, fiziksel ya da coğrafi etkenler • Zaman sınırlılıkları
Değerler	<ul style="list-style-type: none"> • Düşünce ve davranışları değerlendirmede ölçüt farklılıkları • Manevi değeri olan amaç ayrılıkları • Yaşam biçimi, ideoloji ya da din farklılığı

Kaynak:Moore,Christopher W.(1996)The Mediation Process, Jossey-Bass Publishers, San Francisco'dan uyarlanmıştır(Akt.Karip ,2010,s.30).

1.3.Çatışma Süreci

Örgütlerde çatışma Robbins'e göre dört aşamada gerçekleşmektedir. Potansiyel çatışma adı verilen ilk aşamada çatışma doğuracak nedenlerin varlığı söz konusu olmakta ve bu nedenler iletişim, yapı ve kişilik değişkenleri olarak ortaya çıkmaktadır. İletişim nedenleri anlam güçlükleri, yanlış anlama, ve gürültü, yapısal değişkenler büyüklük, uzmanlaşma derecesi, yetki alanlarının belirginlik durumu, liderlik tarzı, ödül sistemleri, karşılıklı bağımlılık derecesi ve kişilerin amaç uyumsuzlukları gibi nedenler olarak ifade edilmektedir. Kişilik değişkenleri ise bireylerin değer sistemlerinde yatmaktadır. Çatışma sürecindeki ikinci aşama potansiyel nedenlerin anlaşılması ve benimsenmesi anlamında biliş ve kişiselleştirme evresini, çatışmanın üçüncü aşaması davranış aşamasını oluşturmaktadır. Bu davranışlar rekabet (yarışma), işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyarlanma biçiminde ortaya çıkmaktadır. Son evre ise, çatışmanın sonuçları ile ilgilidir. Bu sonuçlar grup başarısını artırıcı veya düşürücü nitelikte olabilmektedir (Akt: Can, 1999, s.310).



Şekil 1.1. Çatışma Süreci (Can,1999,s.310).

1.4. Çatışma Türleri

Örgütsel çatışma, çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. En sık kullanılan sınıflandırma örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yarayacak çatışma fonksiyonel çatışmadır. Diğer çatışma türü, örgütü amaçlarından uzaklaştıran ve kaynaklarının israf edilmesine neden olan fonksiyonel olmayan çatışmadır. Örgütlerde çatışma, insanlara özgü bir durum olmakta; ancak örgütsel yapı, sadece örgüt çalışanlarından ibaret olmamaktadır. Bireyle gruplar ve gruplar arası çatışmalar yaşanabilmektedir (Genç, 2007, s.273).

Diğer bir sınıflandırmayı ise çatışmanın ortaya çıkış biçimini ölçüt olarak alan Bobbitt ve arkadaşları yapmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre çatışmalar üstü örtülü, algılanan, hissedilen ve aşikar çatışma olmak üzere dört grupta incelenmektedir. Üstü örtülü çatışmada henüz bir uyuşmazlık yoktur fakat bazı etmenler çatışma doğurabilecek nitelikte olmaktadır. Algılanan çatışmada uyuşmazlık algılamadaki farklılıklardan doğmaktadır. Hissedilen çatışmada ise tarafların duygularından kaynaklanmaktadır. Aşikar çatışmada ise uyuşmazlığı davranışlar oluşturmaktadır. Bir diğer sınıflandırma Stones'in yaptığı beşli gruplandırma. Bu sınıflandırma kişilerin kendi içinde yaşadığı çatışmalar, kişiler arası yaşanan çatışmalar, kişiler ve gruplar arası çatışmalar, grup içi ve gruplararası çatışmalar, örgütler arası çatışmalardır. McFarland'ın yaptığı bir diğer sınıflandırmada ise çatışmalar, yalnızca örgüt düzeyinde ele alınmakta ve dikey, yatay ve komuta-kurmay çatışmalar olarak üzere üç grupta incelenmektedir (Akt: Can, 1999, s.306).

Bu çalışmada çatışma türleri fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma, tarafları açısından çatışma olmak üzere iki ana başlıkta incelenmektedir. Tarafları açısından çatışmalar; bireysel çatışma, bireyler arası çatışma, gruplararası çatışma, bireyler ve gruplararası çatışmalar ve bölümler arası çatışmalar olmak üzere beş bölümde incelenmektedir.

1.4. 1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Fonksiyonel çatışmalar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve güçlendirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Örgütün belirli bir kesiminde bazı rahatsızlıkların bulunduğunu, yöneticilerin dikkatine sunmayı sağlamak suretiyle örgüte dinamizm ve yaratıcılık kazandırmakta ve bu yolla örgütün bütünü için yararlar sağlamaktadır. Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise, örgütü amaçlarına ulaştırmaktan alıkoyan veya amaçlarının gerçekleşmesine yarar sağlamayan çatışmalardır. Örgütte ortaya çıkan her türlü çatışmayı daha başlangıçta ve peşin değer yargılarıyla fonksiyonel olmayan çatışma şeklinde ele alınıp bunu ortadan kaldırmaya çalışmak doğru bir tutum olmamaktadır. Çünkü, bir çatışmanın fonksiyonel olup olmaması tamamıyla yönetimin ona bakış açısına ve onu ele alış tarzına bağlı olmaktadır (Şimşek, 2008, s.298).

1. 4. 2. Tarafları Açısından Çatışmalar

Örgütte bulunan bireyleri, çatışma içindeki durumlara göre taraf oldukları bölümler açısından beş gruba ayrılmaktadır.

1. 4. 2. 1. Bireysel Çatışma

Bireysel çatışma bireyden kendi uzmanlığı, amaçları, ilgileri, çıkarları ve değerleri ile uyuşmayan görevler, uygulamalar istenildiğinde ortaya çıkmaktadır. Bireyin birbiri ile çelişen roller üstlenmesi de birey içi çatışmalara neden olabilmektedir (Karip, 2010, s.24).

1. 4. 2. 2. Bireylerarası Çatışma

Aynı örgütte çalışan bireyler arasındaki çatışmaların, kişilik farklılıklarından kaynaklandığı görülmektedir (Şimşek, 2008, s.299). Bireylerarası çatışmalar ast-üst arası ilişkilerde uyuşmazlıkların sonucu olabileceği gibi, aynı düzeyde çalışan personel arasında uyumsuzluklarda çatışmaya neden olmaktadır(Karip,2010,s.24). Bireylerarası çatışmalar iki birey birbiriyle çeşitli fikir duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleridir. Örgütlerde en çok rastlanan bireylerarası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıktan doğan çatışmalar şeklinde ifade edilmektedir (Eren,2009,s.593).

1. 4. 2. 3. Gruplararası Çatışma

Bir örgütte birimler arasında ya da birim içinde gruplar arasında yaşanan çatışmalardır. Okullarda sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri ya da zümreler arasında yaşanan çatışmalar gruplararası çatışmaya örnek olarak verilmektedir (Karip,2010,s.25). Örgütü oluşturan grupların, birbirleriyle mücadeleye girmelerinden doğan çatışma türüdür. Örgütlerde biçimsel olarak bölümler arasında,

düşünce planlama ve uygulama yolları bakımından ya da bazen duygusal açıdan anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir (Genç,2007,s.274).

İşin yapılışı sırasında görevleri birbirine bağlı olan, konumları, güçleri ve ayrıcalıkları birbirinden farklılaşan gruplar arasında daha fazla meydana gelmektedir. Bir grup, diğer grubun amaçlarına, değerlerine, örgütsel ve sosyal konumuna, yetkilerine müdahale edip zarar vermeye başladığında ve grubun üzerinde bir güç elde etmeye giriştiğinde çatışma başlamış ortaya çıkmaktadır. Bir grubun üyelerinin gruba bağlılığı arttıkça ve grup başka gruplarla yarışmaya kalkıştıkça çatışma tırmanmaya ve artmaya başlamaktadır. Gruplar arasında gerçekleşen çatışmanın temelinde kıt kaynakların paylaşılabilmesi gelmektedir (Başaran, 2004, s.328).

1. 4. 2. 4. Bireyler ve Gruplararası Çatışmalar

Bu tür çatışmalar çalışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek ve itirazsız kabul ettirmek için onlar üzerinde uyguladıkları baskılardan kaynaklanan çatışmalardır (Şimşek, 2008, s.299). Bu çatışmalar grupların kendi norm ve ilkelerini üyelerine kabullendirmek için çalışanlar üzerinde uyguladıkları baskılar sonucu oluşan çatışmalardır. Grubun normlarını benimsemeyen ya da kendi amaçlarına ters gören grupla çatışma içine girmektedirler. Ayrıca grubun belirlediği üretim hedefinin altında kalan veya üstüne çıkan üyelerin cezalandırılması sonucu çatışmalar yaşanabilmektedir (Kirel, Kayaoğlu, Gökdağ, 2004, s.141).

1. 4. 2. 5. Bölümler Arası Çatışmalar

Aynı örgüt içinde bölümler arasında önemli bazı çatışmalar meydana gelmektedir (Genç,2007,s.274).Örneğin, sınıf öğretmenliği bölümü ile görsel sanatlar bölümü bazı etkinlikler için kaynak bulma bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri, bu tür çatışmaya örnek gösterilebilir

1.5. Örgütsel Çatışma Nedenleri

Örgütlerde çatışma olması doğaldır. Çünkü bir örgütte hiç çatışma olmaması, o örgütte hiçbir değişiklik, yenilik, düzenleme ve gelişme olmadığını göstermektedir. Bu sebeple değişim ve gelişim göstermeyen örgütlerde çatışma az olmaktadır. Dinamik örgütlerde ise, gelişim ve yenilik fazla olduğu için, çatışmalarda fazla yaşanmaktadır. Çünkü örgütte her yenilik bir çatışma doğurmaktadır (Genç,2007,s.275).

1.5.1.Karşılıklı Bağımlılık

Karşılıklı bağımlılık görevlerin tamamlanmasında iki ya da daha fazla grubun birbirlerine bağımlılık zorunluluğu demektir. Bu bağımlılık kaynakların sınırlı olmasından, faaliyetlerin zamanlanmasından, örgütsel görev ve sorumluluklarda karışıklıklardan doğmaktadır (Can,1999,s.311).

1.5.2.Amaçlarda Farklılıklar

Birbirleriyle çatışan ve ayrı amaçlara sahip kişiler, çatışmaya neden olmaktadır. Örgütlerde amaç farklılıkları olması normal bir süre olarak ortaya çıkmaktadır (Eren, 2008, s. 489).

Örgüt içindeki bir alt birim(grup-bölüm) uzmanlaştıkça benzer olmayan amaçlar geliştirmeğe başlamakta ve bu farklı amaçlar her bir alt birim üyeleri arasında farklı beklentilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Amaç farklılıkları, aynı karşılıklı bağımlılıkta görülen sınırlı kaynaklardan doğabileceği gibi, ödüllendirme sistemlerinin işbirliğinden çok rekabete dayandırılmasından, bireysel amaçlardaki farklılıklardan ve örgütsel amaçların öznel yorumlanmasından da ortaya çıkabilir (Can,1999,s.311).

1.5.3.Algısal Farklılıklar

Kişi ya da grupların belirli olay veya gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları olağan bir çatışmaya neden olabilmektedir. Algılama ile davranış arasında yakın ilişki mevcuttur. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları kişileri ya da grupları birbirleri ile zıt duruma düşürebilmektedir. Bu çeşitli kaynaklar arasında amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları, değerlendirilen zaman süresindeki farklılıklar, veri ve bilgi farklılıkları sayılabilmektedir (Koçel, 2005, s.670).

Amaçlardaki farklılıklar çoğu kez gerçeğin algılanmasındaki farklılıklar ve fikir ayrılıklarıyla birleşebilmektedir. Algılamadaki farklılıklar; bilgi edinme ve

göndermeden, bilgi sağlamada bağımsızlıktan, zaman ufkundaki farklılıklardan, bölüm amaçlarının farklı oluşundan, yöneticilerin görüş ve uygulamalarının değişik bulunmasından, statü değişikliklerinden yeni bilgi ve görüş ayrılıklarından otaya çıkmaktadır (Can,1999,s.311).

1.5.4. İletişim Noksanlıkları

Bir grup diğer bir grup üzerinde tartışmalı bir hakimiyet kurmaya çalışıldığında güç ve statü farklılığı oluşmaktadır. Düşük seviyede kalan kişi ya da bölümler bu gibi durumlara itiraz etmeye başlamaktadırlar (Eren, 2008, s.489).

Kişiler ya da gruplar arasındaki haberleşme noksanlıkları bir diğer olağan çatışma kaynağıdır. Mesajlarda gecikmeler, mesajların filtrelenmesi, yanlış anlamalar, mesajın açık olmaması, mesajın algılanamaması gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek iletişim noksanlıkları kişileri ya da grupları farklı kararlara ve davranışlara sevkdebilmektedir (Koçel, 2005, s.670).

1.5.5. Statü Farklılıkları

Organizasyonlarda belirli birey ya da gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestiji olan bir statü olarak görebilmektedirler. Aynı şekilde başkaları da belirli birey veya grupları prestij sahibi olarak görebilmektedirler. Statü anlayışındaki bu farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni doğurabilmektedir (Koçel, 2005, s.671).

1.6. Örgütsel Çatışmanın Yönetim Yolları

Bir çatışma durumuyla ilgili olarak ilk önce çatışmanın tanımlanması gerekmektedir. Çoğu kez problemin gerçek nedenleri ve etkileri yüzeyde görünen etki ve nedenlerden çok farklı olmakta ve bu durumda doğru problemi çözme yerine yanlış problemi çözme hatası yapılmaktadır. Problemin doğru olarak tanımlanabilmesi için çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetimi stratejileri ve çatışmanın birey, grup ve örgütün etkileri değerlendirilerek elde edilen bilgilerin analiz edilmesi gerekmektedir. Analiz sonucunda çatışmanın düzeyi çok düşük ya da çok yüksek ise ve taraflar duruma uygun bir çatışma yönetimi stratejisi kullanmıyorlarsa, çatışmaya tarafların dışından bir müdahalenin gerekli olduğu düşünülebilmektedir. Çatışmanın birey ve örgüt için sayısız yararlar sağlamasının yanı sıra , çatışmanın etkili bir biçimde yönetilmemesinden kaynaklanan verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeyinin yükselmesi ve enerjilerin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa neden olabilmektedir (Deniz, Çolak, 2008, s.313).

1.6.1. Çatışmanın Teşvik Yöntemleri

Çatışmanın teşvik yöntemleri, çatışma düzeyinin düşük olması ile birlikte iş başarımının ve yaratıcılığın tatminkar olmaktan uzak olduğu örgütler ya da bunların çeşitli birimlerinde yaratıcılık ve verimliliği iyileştirmek üzere çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesini konu almaktadır. Örgüt idaresinin bu alanda alabileceği önlemler şöyle sıralanmaktadır:

1.6.1.1. Örgüte Dışarıdan Yeni Elemanları Alınması

Gelişim ve değişim sürecinde durgunluk içine girmiş örgütün harekete geçmesinin en etkili yollarından biri, değer ve yönetim anlayışı çağdaş olan kişileri hiyerarşik yapının hakim noktalarına getirmektir. Bu kişiler örgütte yeni bir bakış açısıyla yaratıcılığı ve dinamizmi hakim kılmaya çalışmaktadırlar.

1.6.1.2. Örgütte İletişim Alanında Yeni Düzenlemelere Gitmek

Örgüt içinde yer alan bazı bireyleri veya grupları örgüt dışında bırakarak ve bunların yerine yeni gruplar oluşturularak örgütsel güç yeniden dağıtılarak yaratıcı nitelikte çatışmalar yaratılabilmektedir.

1.6.1.3. Örgütün Yeniden Yapılandırılması

Örgütte bulunan çalışma gruplarının dağıtılıp, bu grupların yerine yeni gruplar oluşturulması, bir belirsizlik döneminin yaşanmasına yol açmakta ve bu da çatışmayı teşvik etmektedir. Bu dönem süresince ortaya çıkacak çatışmalar grup üyelerinin daha iyi çalışma yöntemleri geliştirmesini mümkün kılmaktadır.

1.6.1.4. Rekabetin Teşvik Edilmesi

Örgütte çalışanları onurlandıracak biçimde isimlerinin ilan edilmesi suretiyle yüksek düzeyde bir iş başarımının sağlanmaya çalışılması rekabeti teşvik etmekte ve hızlandırmaktadır.

1.6.1.5. Uygun Yöneticilerin Seçilmesi

Yöneticilerin aşırı derecede otoriter olması ve örgüt üyelerinden hiç kimseye karşı görüş ortaya koymasına izin vermemeleri durumunda bazı çalışma grupları yüksek derecede pasif davranışlar gösterebilmektedir. Gruplar için en uygun yöneticilerin seçilmesi, örgütte eksik olan faydalı çatışmaları teşvik etmektedir.

1.6.2. Çatışmanın Azaltılması Yöntemleri

Yönetim literatüründe çatışmanın azaltılması yöntemi haline gelen söz konusu öneriler birkaç nokta etrafında şöyle sıralanmaktadır:

- 1. Gruplar arası iletişim kesintisiz, doğru ve yoğun biçimde işleminin sağlanması,*
- 2. Gruplar arası ilişkilerde kazanma ve kaybetme duygusunun gelişip yerleşmesinin önüne geçilmesi,*
- 3. Gruplara örgüt dışında ortak bir hedef göstererek yıkıcı çabalarının buraya yönelmeleri ve rekabetin olumlu sonuçlarını örgütte yoğunlaştırmalarının sağlanması,*
- 4. Gruplar için ortak ve yepyeni bir amacın ortaya konulması (Şimşek, 2008, s.307).*

1.7.Çatışma Yönetimi

Yüz yüze iletişimin baskın olduğu ve farklı düzeylerden insanların bir arada çalıştığı örgütlerde kişilerarası çatışma yönetimi kritik öneme sahiptir. Bu önemi çerçevesinde yaklaşık otuz yıldan daha uzun bir geçmişe sahip kişilerarası çatışma

yazını çatışma çözüm biçimlerini belirleyen pek çok değişkenin etkisini irdelemektedir. Bu değişkenler içinde doğrudan birey ile ilgili olan pek çok farklı değişken bulunmaktadır (Alakavuklar, Arbak,2009, s.52).

Ross (1993)'a göre, çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunması şeklinde tanımlanmaktadır. Eylemler çatışmanın sona erdirilmesine ya da çatışma sürecinin etkilenmesine yönelik olabilmektedir. Çatışma yönetiminin amacı olumlu, barışçıl ve uzlaşmacı bir biçimde çatışmayı sonlandırmak olabileceği gibi, karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik olarak da ortaya çıkabilmektedir (Akt: Karip, 2010, s.43).

Çatışma yönetiminde etkililiğin sağlanabilmesi için yöneticiler ve personel çatışma yönetimi ili ilgili temel becerilerini geliştirmek zorundadırlar. Murphy'e göre (1997) bu temel beceriler dört grupta özetlenmektedir (Akt:Karip, 2010,s.49):

- 1. Entelektüel Beceriler: Planlama, problemi tanımlama, çözümlenme, yargılama sezgileme ve objektiflik gibi becerileri içerir.*
- 2. Duygusal beceriler: Kararlılık, self-disiplin, sonuca yönelik olma, girişkenlik gibi becerileri içerir.*
- 3. Bireyler arası beceriler: Duyarlılık, ikna edebilme, iletişim ve etkili dinleme gibi bireyler arası ilişkilerde ilişkiyi sağlıklı biçimde sürdürebilmek için gerekli becerileri içerir.*

4. *Yönetmel beceriler: Güdüleyebilme, rehberlik edebilme, iş bölümü ve görevlendirme yapabilme yapabilme gibi ilişkinin düzenlenmesinde gerekli becerilerden oluşur.*

1.7.1. Örgütsel Çatışma Yönetim Stilleri

Örgütlerde çeşitli düzeylerde ortaya çıkan çatışmaların etkili bir biçimde yönetilebilmesi de, hiç şüphesiz çatışmayı yönetecek bireylerin çatışmayı yönetme yöntem ve stratejilerini bilmeleri gerekmektedir. Hangi durumda hangi yöntem ve stratejilere başvurulacağını saptamak, büyük ölçüde tarafların kullanacakları yöntemleri bilmelerine ve bunları uygulama becerilerine bağlı olacaktır (Günbayı, Karahan, 2000, s.214).

Bir çatışma durumuyla ilgili olarak ilk önce çatışmanın tanımlanması gerekmektedir. Çoğu kez problemin gerçek nedenleri ve etkileri yüzeyde görünen etki ve nedenlerden çok farklı olmaktadır. Bu durumda doğru problemi çözme yerine yanlış problemi çözme hatası yapılmaktadır. Problemin doğru olarak tanımlanabilmesi için çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetimi stratejileri ve çatışmanın birey, grup ve örgütün etkililiğine etkileri değerlendirilerek elde edilen bilgilerin analiz edilmesi gerekmektedir. Analiz sonucunda çatışmanın düzeyi çok düşük ya da çok yüksek ise ve taraflar duruma uygun bir çatışma yönetimi stratejisi kullanmıyorlarsa, çatışmaya tarafların dışından bir müdahalenin gerekli olduğu düşünülebilmektedir (Deniz, Çolak, 2008, s.313).

1.7.1.1.Kaçınma

Çatışmanın çözümünde yöneticinin aktif rol oynamaktan kaçınması ve bu tutumu nedeniyle bütün tarafları tatminsizlik içinde bırakmasıdır. Kaçınma yönteminde, yönetici açık olarak taraf tutmamakta ve doğrudan çatışmaya müdahale etmek istememektedir. Bunun sonucu olarak, çatışmanın çözümü ile ilgili kararlarda gecikme yaşanabilmekte ve taraflar sürekli bir tatminsizlik yaşayabilmektedirler (Şimşek, 2008, s.308).

Gross ve Guerrero'ya (2000) göre, bu strateji çatışan tarafların hem kendisinin hem de diğerlerinin taleplerine önem verilmediğini gösterdiği için hem etki hem de uygunluk açısından çok düşük seviyede bir stratejidir (Akt: Akgül, 2011, s.60).

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin düşük olduğu durumlarda, taraflar çatışmadan kaçınma ya da çatışmayı göz ardı etme stratejisini kullanırlar. Bu strateji genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi tutumlarla birlikte ortaya çıkmaktadır. Kaçınma stratejisi, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması gibi amaçlarla da kullanılabilir. Bu şekilde, taraflar çatışmayla uğraşmayı ertelemekte; çatışma her iki taraf içinde zarar verici bir nitelik taşıması durumunda taraflar çatışmaya girmekten kaçınabilmektedirler. Kaçınma stratejisi, özellikle taraflar arasında gerilimin sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmeyeceği kadar yüksek olduğu durumlarda daha etkili olarak kullanılabilir (Karip, 2010,s.67).

1.7.1.2. Uyma (İtaat Etme)

Uyma stratejisi, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olmaktadır. İlişkinin sürdürülmesine önem veriliyorsa ve karşı tarafla çatışmayı sürdürmek veya çatışmanın çözümü için müzakerelere girişmek karşı tarafla olan ilişkilere zarar verecekse, karşı tarafın isteklerini kabul etmek ve öncelikle karşı tarafı tatmin edecek bir çözümde anlaşmak en uygun seçenek olarak görülmektedir (Karip, 2010,s.65).

1.7.1.3.Uzlaşma(Karşılıklı Ödün Verme)

Bu yöntem tarafların her ikisinin de kendi görüşleri fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermeleri neticesinde geçerli olmaktadır. Karşılıklı ödümler sonucunda anlaşmaya varan taraflardan hiçbiri mağlup veya galip olmamaktadır. Ancak, her iki tarafta anlaşmadan hoşnut olmaktadır (Eren, 2009, s.599).

1.7.1.4.Güç Kullanma

Kazanan-kaybeden yaklaşımıyla ya da kazanmak için zorlayıcı davranışa başvurma ile açıklanmaktadır. Hükmetme tarzını uygulayan birey, kendi amaçlarına ulaşmak için sıklıkla diğer tarafın ihtiyaç ve isteklerini göz ardı etmektedir (Yürür, 2009, s.26).

Hükmetme stratejisi taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyumaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem vermesi durumunda kullanılmaktadır. Taraflardan birinin çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü empoze etmesi söz konusudur. Çatışmanın üstle ast arasında olması durumunda, üst astı kendi isteklerine ve hatta emirlerine uymaya zorlayabilmektedirler (Karip, 2010, s.66).

Yönetici çatışmayı sürdüren taraflara otoritesini hissettirme davranışına yönelmekte ve bu yöntem, çatışmanın başlangıcında yöneticinin bu anlamsız çekişmelerin örgüte olan maliyetini ortaya koyması ile başlamaktadır. Böylece çatışmanın devam etmesi halinde tarafları cezalandıracağını açıkça bildirmektedir. Çatışmanın sona ermesi halinde tarafları uygun biçimde ödüllendireceğini açıklamaktadır. Taraflar yöneticinin gücünü kabul etmek zorunda kalacaklarından çatışmaya şeklen son verecekler ama yöneticinin zayıf olduğu bir anda çatışma tekrar başlayabileceklerdir. Bunun yanında tarafların yenilik ve yaratıcılık gücü ortadan kalkacağı gibi beşeri ilişkilerin zayıflaması personelin güdülemesinin ve moralinin düşmesinden kaynaklanan verimlilik azalması söz konusu olabilmektedir (Eren, 2009, s.599-600).

1.7.1.5. Bütünleşme (İşbirliği-Problem Çözme)

Taraflar karşı karşıya gelerek gerçek problemi ve problemle ilgili ne yapılabileceğini güven ve açık sözlülükle ifade etmektedirler. Kabul edilebilir bir çözüme ulaşabilmek için aralarındaki farklılıkları analiz ederler. Temel kural “kartların ortaya konması”dır. Bütünleştirme stratejisini diğer stratejilerden ayıran özelliği tarafların karşılaşması ve problemi çözmesidir. Taraflar, açık bir iletişimle yanlış

anlaşılmalari ortadan kaldirir; çatışmanın gerçek sebeplerini bulmaya çalışirlar (Karip, 2010,s.64).

1.8. Çatışma Yönetiminin Felsefesi

Davranışsal yönetim üç farklı felsefeden oluşmaktadır. Geleneksel düşünce tarzına göre bütün çatışmalar kötü ve potansiyel olarak örgüte zarar vermektedir. Bu felsefede çatışma yöneticiler tarafından sona erdirilecek bir sıkıntı olarak görülmektedir. Örgütsel felsefede ise, çatışma örgüt için kaçınılmaz bir olgu olmaktadır. Bu örgütün doğasından kaynaklanmaktadır. Örgütün üyeleri bunu örgütsel davranışın bir parçası olarak kabul etmektedir. Çatışma, davranışçı felsefe tarafından örgütte pozitif bir role sahip olarak tanımlanmasına rağmen çatışmanın artması onaylanmamaktadır. Çatışmanın ilk iki felsefesi tanımlayıcı, üçüncüsü yani etkileşimci felsefe ise çatışma yönetimi hakkında kuvvetli bir normatif perspektife sahip olmaktadır. Etkileşimci felsefenin temeli şu fikirlere dayanmaktadır:

- 1- Çatışma organizasyonun yaşaması için gereklidir.*
- 2- Yöneticiler örgütlerde gerekli olduğu durumlarda, çatışmayı teşvik etmelidir.*
- 3- Çatışma yönetimi hem çatışmanın artırılmasını hem de azaltılmasını kapsar.*
- 4- Çatışma yönetimi yöneticilerin ana sorumluluğudur.*

Bireyler arası çatışmayı çözüm stratejilerinin temel amacı çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak değil, olağan bir seviyede tutmaktır. Çatışma gereğinden fazla yüksek veya düşükse fonksiyonel değildir. Eğer çatışma seviyesi fonksiyonel

olmayan yüksek ise, çatışmayı azaltıcı stratejiler, fonksiyonel olmayan düşük ise çatışmayı artırıcı stratejiler uygulanmalıdır (Ceylan, Ergün, Alpkan,2000,s.44).

1.9. Çatışma Yönetiminde Eylem Basamakları

a. Kızgınlığı- öfkeyi kontrol altına almak: Taraflar sağlıklı düşünemeyecek kadar kızgın ise duygularını kontrol edemiyorsa uzlaşma sağlanamaz.

b. Çözüm için eyleme geçmeden önce bir değerlendirme yapmak: Çözüm için atılacak adımların olumlu şekilde sonuçlanması, tarafların birbirlerine yönelik ve çatışma durumuna ilişkin sağlıklı bir değerlendirme yapmalarına bağlıdır.

c. Olumlu bir hava oluşturmak: Karşı tarafın bencil, kötü niyetli bir yaklaşım içinde olduğunu varsaymak yerine karşı taraf uzlaşmaya- konuşmaya davet edilmelidir. Her iki taraf da iyi niyetli olduğunu göstermeye yönelik çaba harcamalıdır.

d. Çatışma Yönetimi Sürecinde Temel Kurallara Dikkat Etmek: Temel kurallar nezaketli, saygılı olmayı, karşı tarafı dikkatle dinlemeyi ve soğu kanlılığı korumayı içerir. Tüm eylemler var olan durumu iyileştirmeye odaklanmalı ve kişisel eleştiri ve yargılamalardan kaçınılmalıdır.

e. Problemi karşılıklı tartışma ve müzakere süreci içinde tanımlamak: Bu süreçte taraflar kendileri için önemli olan hususları açıklamalı ve probleme ilişkin gerçek duygu ve düşüncelerin paylaşmaya özen göstermelidir.

f. Olası çözümler için beyin fırtınası yapmak: Tarafların ihtiyaç ve çıkarların tatmin olabilmesi için olası çözümlere ilişkin düşüncelerin açık ve net olarak ifade edilmesi gerekir. Çözüm önerileri, karşı tarafın düşüncelerini eleştirmeden ve yargılamadan yapıcı bir yaklaşımla sunulmalıdır.

g. *Olası çözümleri değerlendirmek ve uygun çözümleri belirlemek: Çözümlerin değerlendirilmesinde tarafların üzerinde uzlaşacağı objektif ölçütler kullanılmalıdır.*

h. *Çözümlerin işlerliğini izlemek: Özellikle karmaşık problemlerin çözümünde, çözümlerin işleyip işlemediğinin belirli aralıklarla kontrol edilmesi gerekir. Çözümler uygun olmuyorsa, yeniden gözden geçirilmeli ve gerekli uyarlamalar yapılmalıdır (Karip, 2010, s.46).*

1.10. Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Çatışma ve uyuşmazlık sosyal yaşamın bir gerçeğidir. Çatışmanın çözümlenmesi, yönetim yazınında yirminci yüzyılın ilk çeyreğinden günümüze dek üzerinde durulan ve tartışılan bir konu olmaktadır. Bireyler arasında, grup içinde ve gruplar arasında ortaya çıkabilen çatışmalar kaçınılmaz bir olgu olmakta ve her zaman da olumsuz sonuçlar doğurmamaktadır. Çatışmaları olumlu hale getirebilmek için çatışmalarda kullanılan stillerin iyi bilinmesi, bu stillerden hangisinin neden kullanıldığının ortaya konulması çatışmaya taraf olanlara sayısız faydalar sağlayacaktır. Çünkü, kendinden emin, yeteneklerinin yeterli olduğu kanısına sahip insanların çatışma yönetiminde kullanacakları stiller, kendi özyeterliliğinden tam emin olmayan kişilere göre farklılık gösterebilmektedir. Bireyin kendi yeterliliğini nasıl algıladığını ölçmek ve çatışma yönetim sistemini belirlemek, çatışma sürecini edilgin ve olumsuz bir durumdan çıkararak, taraflarca yönetilen olumlu bir süreç haline getirmeye yardımcı olacaktır (Tarakçı, Kaya,2009, s.46).

Hendricks (1991)'e göre, çatışma pozitif ya da negatif değildir. Çatışma tehlikelerin belirtisi olabileceği gibi yeni fırsatların habercisi olmaktadır. Çatışmanın

sonuçlarının olumlu veya olumsuz olması çatışmanın nasıl anlaşıldığına ve nasıl yönetildiğine bağlı olmaktadır. Çatışmanın olumsuz bir kavram olarak görülmesi, çatışmanın anlamı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan ve geçmişteki olumsuzluklardan hareketle çatışmaya yıkıcı bir anlam yüklemekten kaynaklanmaktadır (Akt:Karip, 2010, s.33).

Çatışma durgunluğun üstesinden gelmekte ve yenilikleri, değişimleri ortaya çıkarmaktadır. Çünkü çatışma bir organizasyonun hedef politika, yönerge ya da kurallarını yeniden değerlendirmesine olanak tanımaktadır. Belli bir noktanın ötesine gidildiğinde, çatışma organizasyona zarar verebilmektedir (Torlak, 2008, s.222).

Tablo 1. 2. Çatışmaya İlişkin Yanılgılar ve Gerçekler

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

Kaynak: Karip, 2010, s.34

1.10.1.Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Çatışma, sonucunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacı ile tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklar, orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkacak ve bunlardan örgüt yönetimi de yararlanma olanağı bulabilecektir. Yeni buluş ve yaklaşımlar için

araştırma yapma eğilimleri artacak ve yeni yaklaşımları destekleyecek bulgular elde edilebilecektir. Uzun süredir sürüncemede kalan ve bir türlü çözüme kavuşturulmamış örgütsel ve bireysel sorunlar incelenip ve çözümler için enerji ve dikkat bu sorunlar üzerine çekilerek sonuç elde edilecek ve gerilim azalacaktır. Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan bireylerin, sorunların çözünde düşünce ve fikirlerini açıklanmaya zorlanması sağlanacaktır. Örgütsel etkinliği ve verimliliği uzun süredir, olumsuz ölçüde etkileyen birçok sorunlar su yüzüne çıkacak, tansiyon, ilgi ve çözüm ölçüsü bir araya gelerek güdülemeyi arttıracaktır.Çatışan Araflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına da sahip olabileceklerdir.Bu değerlendirme sonucunda, eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatlarına da kavuşacaklardır (Genç,2007,s.278).

1.10.2.Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Çatışmanın, çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri; rekabet duygularını desteklemesi, bireyin kendisini yenileme yolunda harekete geçirmesi ve başarıya hazzı duyması, örgüt içinde mevcut sorunların neler olduğunun, neler içerdiğinin ve sorunun nasıl çözümleneceğinin farkına varılmasını sağlaması şeklinde sıralanabilir. Buna karşılık çatışmanın her zaman olumlu sonuçlar yaratmasını beklemek doğru değildir (Topaloğlu, 2011, s.260).

Örgütsel çatışma eş zamanlı denetlenmez ve uzun süre devam ederse bireyler veya gruplar arasında iletişimin kopmasına neden olarak bilgi paylaşımını ortadan kaldırır. Bu durum birbiriyle bağımlı faaliyette bulunan bireylerin performansını düşürür. Çatışmanın birey ve örgüt için belirli yararlar sağlamasına karşın, çatışma etkili bir biçimde

yönetilmediğinde kaynakların verimsiz kullanımı tarafların stres düzeyinin yükselmesi ve enerjilerinin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa neden olabilir (Karip,2010,s.39).

Çatışma örgütsel enerjiyi başka yönlere çeker, moral düzeyini düşürür, birey ve grupları kutuplaştırır, farklılıkları derinleştirir, işbirliğini engeller, kuşku ve güvensizlik yaratır, verimliliği düşürür, bireyler ve gruplar kendi çıkarları üstüne odaklanırlar, takım çalışması yerine karşı koyma gelişir ve iş gören devir hızı artar (Genç, 2007, s.279).

1.11.Problem

Örgüt içinde yaşanan çatışmaların yönetimi, yönetimin karşılaştığı sorunların başında gelir. Öğretmenlerin temel görevi, okulun kaynaklarını kullanarak “iyi insan yetiştirme” amacına ulaşmaktır. Bu amaca ulaşabilmek için karşılaştıkları çatışmaları etkili şekilde yönetmeleri gerekmektedir. İyi yönetilemeyen çatışmalar öğretmenlerin aile, arkadaş, öğrenci, yönetici ve velilerle ilişkilerinin bozulmasına; fiziksel ve ruhsal rahatsızlıkların ortaya çıkmasına, zaman ve enerji kaybına neden olmaktadır. Günümüzün karmaşık dünyasında bireysel ve örgütsel çatışmalar, bilim, teknoloji ve sosyal yaşamdaki değişimler nedeniyle hızla artmaktadır. Çatışan tarafları eşit derecede mutlu kılacak çözümler üretmek, çağdaş örgütlerin ve dolayısıyla yöneticilerin ve çalışanların görevlerinin başında gelmektedir. Eğitim örgütleri de diğer örgütler gibi belirli amaçları gerçekleştirmeye çalışan açık bir sistemdir. Eğitim örgütlerinin en önemli alt sistemi okullardır. Açık bir sistemin üç temel ögesi vardır: Girdi, işlem ve çıktı. Bir sistem olarak okulun girdileri öğretmen, öğrenci, yönetici, eğitim-öğretim programları, donanım, para, mevzuat, eğitim teknolojileri ve araç-gereçlerdir. Hiç şüphesiz sistemin en önemli girdisi öğretmendir (Özgan, 2006, s.5).

Örgütün devamlılığı açısından örgüt çalışanları olarak öğretmenlerin, çatışma yönetimi stratejileri konusunda bilgi ve beceri sahibi olmaları gerekmektedir. Bu nedenle “Resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yaşadıkları çatışmalar ve çatışma yönetimi stratejileri nelerdir?” sorusunun cevaplandırılması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

1.12.Amaç

Araştırmanın genel amacı; Özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerini saptamaktır. Bu genel amaca ulaşmak için şu sorulara cevap aranacaktır:

1. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda çatışma yaşadıkları kişiler, çatışma konuları ve nedenleri ile çatışma sonucunun moral ve performansa etkisi ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin çatışma yaşadığı kişi, çatışma konusu ve kaynağı ile öğretmenlerin moral ve performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeyleri nedir?
4. Öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeyleri, kişisel özelliklerinden okul türü, cinsiyet, kıdem, branş, yaş, mezuniyet durumu, çatışma yönetimi konusunda kurs alma, çalışılan kademe, öğretmen sayısı ve görev süresine bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?

1.13. Önem

Çatışma, örgütler içinde kaçınılmaz bir olgudur. Günümüz örgütlerinin bu durumu kabul etmesi ve çatışma yönetimi konusunda bilgi sahibi olması beklenmektedir.

Çatışma, sadece insanları değil topluluk halinde yaşayan ve ortak yaşam alanı kullanan bütün canlıları etkileyen sosyal, psikolojik ve ekonomik bir olgudur. Nüfusun giderek arttığı, eldeki doğal kaynakların hızla tükendiği ve buna bağlı olarak rekabetin küreselleşen dünyada kazandığı önem elbette ki her birey ya da topluluğun hayatta kalma savaşımına neden olmakta ve bu da birçok düzeylerde çatışmaların ortaya çıkmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

Toplumsal yaşamın bir sonucu olan çatışma, birçok disiplin tarafından incelenmiş ve çeşitli şekillerde açıklanmaktadır. Genel olarak çatışma, kültürel değerler, kişilik, örgütsel amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılan yöntemler çerçevesinde tanımlanmaktadır.

Yukarıda da ifade edildiği gibi örgüt yaşamında kaçınılmaz olan çatışmalar, örgütlerin kuruluşunda hedeflenen birtakım amaçların gerçekleşmesinde fonksiyonel veya fonksiyonel olmayan etkiler yaratması nedeniyle türlerine ve sebeplerine uygun bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Piyasa şartlarının zorlaştığı, hedef pazarlarda rekabetin arttığı günümüz şartlarında hem ülke hem de dünya ekonomisine katkı da bulunan örgütlerin, verimliliklerinin artırılabilmesi için çatışmaların sağlıklı bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Giderek ülkemizde de üzerinde daha çok durulan bir konu olan örgütsel çatışma ve çatışmanın çözüm yollarına ilişkin bir

literatür taraması şeklinde olan bu çalışma, yöneticilerin yararlanabileceği bir kaynak olarak değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

1.14. Varsayımlar

1. Araştırmaya katılan öğretmenler, kendilerine uygulanan “Kişisel Bilgi Formu”, “Çatışma Durumlarına İlişkin Anket” ile “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğini” içtenlikle yanıtlamışlardır.
2. Bu araştırmada kullanılan öğretmenlerin yaşadıkları çatışmalara ilişkin sorular ve Çatışma Yönetimi Stratejileri ölçeğinden elde edilen veriler araştırma probleminin çözümü için yeterlidir.
3. Araştırmaya katılan resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin anket sorularına verdikleri yanıtlar onların gerçek düşüncelerini yansıtır.
4. Araştırmanın uygulandığı örneklem evreni temsil etmektedir.

1.15. Sınırlılıklar

1. Araştırma 2011 - 2012 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan ilçelerdeki resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen görüşleriyle sınırlıdır.
2. Araştırma, “Çatışma Durumlarına İlişkin Anket” ve “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” ile elde edilen bulgularla sınırlıdır.

1.16. Tanımlar

Çatışma: Bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma diye tanımlanabilir(Can,1999,s.305).

Çatışma Yönetimi: Uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için, çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunmasıdır(Karip,2010,s.43).

Çatışma Yönetimi Stratejisi: Çatışma durumlarında tarafların belirli davranış modelleri doğrultusunda kendilerini ifade etme eğilimleridir.

1.17. İlgili Araştırmalar

Yurt içinde ve yurt dışında araştırmacılar “Çatışma Yönetimi” ile ilgili olarak birbirinden bağımsız olarak birçok araştırmalar yapmışlardır.

1.17.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Özgan (2006), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği)” adlı araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yaşadıkları durumları ve kullandıkları çatışma yönetim stratejilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin yaşadıkları çatışmalar kişisel değişkenler çerçevesinde incelenmiştir. Araştırma

verilerinin analizi sonucunda; ilköğretim okulu öğretmenlerinin kıdem durumu, cinsiyeti, eğitim durumu, yaşı, çalıştıkları okullardaki görev süreleri, çalıştıkları okullardaki öğretmen sayıları, çalıştıkları ilköğretim kademesi ve branş değişkenleri ile çatışma yaşadıkları karşı taraflar, çatışma konuları ve nedenleri arasında ve kişisel değişkenler ile çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Sarpkaya (2002), “Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay” konulu araştırmasında, okullardaki çatışmanın nedenlerini ve yönetilmesini bir örnek olaya dayalı olarak açıklamayı amaçlamaktadır. Araştırma Manisa’daki bir lisede gerçekleştirilmiştir. Lisenin bilgisayar bölümündeki 3 öğretmen, 1 müdür yardımcısı ve müdür örneklem olarak alınmıştır. Araştırmanın önemli sonuçları şunlardır. Örgüt içinde çatışma doğaldır. Bilgisayar bölümündeki çatışma; kaynakların sınırlılığı, iş bölümündeki belirsizlik, iletişim kopukluğu, amaç farklılığı ve örgüt içi güç mücadelesinden kaynaklanmaktadır.

Demirkaya (2003), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin; Yöneticiler ve Öğretmenler Arasında Örgütsel Çatışmaya Neden Olabilecek Durumlara İlişkin Algıları”nı ortaya çıkarmak amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın bulguları şunlardır: Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır. Aynı durumlar karşısında çatışma yaşandığını ifade eden kadınların oranı erkeklerin oranından yüksektir. Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile kıdem değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır. Durumlar karşısında çatışma yaşandığını en yüksek yüzde oranıyla ifade eden grup mesleğin ilk beş yılında olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile öğrenim

durumu değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır. Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile branş değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır. Aynı durumlar karşısında çatışma yaşandığını ifade eden branş öğretmenlerinin oranları sınıf öğretmenlerinin oranından daha yüksektir. Elde edilen bulgular sonucu okul ikliminin demokratik bir ortama sahip olmadığı görülmektedir.

Altuntaş (2008), “Resmi Kurum Ortaöğretim Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stilllerinin İncelenmesi” konulu çalışmasında çatışma taraflarına göre çatışma konuları farklılaşmaktadır. Bu sonuç çatışmanın doğası gereğidir. Çatışmanın kaynağı ile çatışan taraflar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin kendi aralarındaki çatışmanın kaynağını “iletişim yetersizliği, öğretmenlerin yöneticilerle aralarındaki çatışmanın kaynağını “baskı”, öğretmenlerin öğrencilerle aralarındaki çatışmanın kaynağını ise “saygısızlık” içermektedir. Çatışmanın tarafı ile öğretmenlerin performansı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Fakat çatışılan tarafla öğretmenlerin morali arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Özmen (1997), “Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları” konulu araştırmasında elde edilen bulgularda üniversitelerde yaşanan çatışmaların yoğunluğu ve çatışmayı yönetme yaklaşımları bakımından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Araştırmaya katılan tüm bireylerin önceliğini sırasıyla “bütünleştirme” ve “uzlaşma” yaklaşımlarına verdikleri, “hükmetme” yaklaşımını ise genellikle kullanmadıkları gözlenmiştir.

1.17.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Johnson (1991) “Çatışma Yönetimi Eğitiminin Öğretmenlerin Çatışma Yönetim Stilleri Üzerindeki Etkileri” adlı araştırmasında, öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri konusunda eğitim almanın, çatışma yönetimi stratejileri üzerinde etkisinin olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmada, örnekleme alınan öğretmenlere; çatışma kavramı ve nedenleri, çatışma yönetimi stratejileri ve taktikleri, kişiler arası iletişim becerileri konusunda eğitim programına alınmıştır. Araştırma sonuçlarında çatışma yönetimi konusunda alınan eğitimin, öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerini etkilediği görülmüştür. Öğretmenler, kazandıkları bilgi ve becerilerin okul ortamında da uygulanabileceği ve okuldaki çatışmaların yönetimine katkı sağlayacağı görüşündedirler. Öğretmenlerin, yöneticileri ve akranları ile bütünleşmelerinde artış; yöneticilerle uzlaşma, astları ve akranlarına baskı yapmada azalma saptanmıştır (Akt: Özgan,2006,s.71).

Gross ve Guerrero (2000), “Uygun ve Etkili bir Şekilde Çatışma Yönetimi: Rahim’in Örgütsel Çatışma Stili Yeterlilik Modelinin bir Uygulaması” konulu çalışmalarında, çatışma yönetimi stillerinin nasıl algılandığını ortaya koymayı amaçlamışlardır.Araştırma verileri, Amerika Birleşik Devletleri’nin güneybatısında bir üniversitede yönetim ve is ilişkileri kursu alan 200 öğrenciden elde edilmiştir. Araştırmada, “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği” ve “Kişiler Arası İletişim Yeterliliği Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarında hükmetme stilinin, kaçınma stilinden ilişkilerde çok daha uygunsuz olduğu kabul edilirken; kaçınma stilinin, hükmetme stilinden daha çok etkisiz bir stil olduğu görülmüştür (Akt: Özgan,2006, s.72).

DeChurch, Marks (2001), “Çatışmadan Azami Derecede Faydalanma: Çatışma Yönetiminin Rolü” adlı araştırmalarında, grubun çatışma yönetiminin grubun etkililiği üzerindeki etkisini ve grubun çatışma yönetiminin grubun ilişkileri üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma verileri ABD’de büyük bir güneydoğu üniversitesinde iş yönetimi kursuna katılan 391 öğrenciden alınmıştır. Araştırma sonuçları şunlardır: Çatışma aktif bir şekilde yönetildiği zaman grup performansı ile çatışma arasındaki ilişki pozitifdir. Çatışma pasif bir şekilde yönetildiği zaman grup performansı ile çatışma arasındaki ilişki negatifdir. Çatışma kabul edilebilir bir tutumla yönetildiğinde grup hoşnutluğu artmıştır. Çatışma yönetiminde, tarafsız ve kabul edilemez davranışlar gösterildiğinde grup hoşnutluğu zarar görmüştür. (Akt:Altuntaş, 2008, s.43).

1.17.3. Araştırmaları Değerlendirme

Çatışma yönetimi stratejilerini etkileyen faktörlerden olan kişisel özelliklerini (yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni hal, örgütte çalışma süresi v.b) inceleyen birçok araştırma yapılmıştır.

Önceki yıllarda özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin ve resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejileri incelenmiştir.

Sonuç itibariyle ilgili literatür tarandığında resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejileri birlikte incelenmemiş ve kıyaslama ilişkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır.

BÖLÜM II

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2000, s.77).

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli Anadolu Yakası ilçelerindeki resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır (Tablo 2.1.).

Tablo 2.1. Araştırma Evrenini Oluşturan Okulların Dağılımı

İlçe	Okul Sayısı	
	Resmi İÖÖ	Özel İÖÖ
Adalar	5	0
Ataşehir	34	6
Beykoz	48	3
Çekmeköy	20	4
Kadıköy	55	11
Kartal	39	6
Maltepe	41	5
Pendik	57	4
Sancaktepe	26	2
Sultanbeyli	24	3
Şile	9	0
Tuzla	26	1
Ümraniye	44	7
Üsküdar	69	18
Toplam	497	70

Okulların bulunduğu sosyo-ekonomik çevre özellikleri dikkate alınarak, Üsküdar İlçesinden 2 özel ve 3 resmi, Kadıköy İlçesinden 3 özel ve 3 resmi, Maltepe İlçesinden 1 özel ve 3 resmi olmak üzere toplam 15 ilköğretim okulunda görev yapan ve rastgele (random) örnekleme yolu ile seçilen 367 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır (Tablo 2.2.).

**Tablo 2. 2. Araştırma Örneklemini Oluşturan Öğretmenlerin
Görev Yaptıkları Okulların Dağılımları**

İlçeler	Mevcut Öğretmen Sayısı		Araştırmaya Katılan Öğretmen Sayısı	
	Resmi İÖÖ	Özel İÖÖ	Resmi İÖÖ	Özel İÖÖ
	Kadıköy	1971	537	99
Maltepe	1574	274	79	14
Üsküdar	2211	745	111	37
Toplam	5756	1556	289	78

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %78,7'si (289 kişi) resmi ve %21,3'ü (78 kişi) özel ilköğretim okullarında görev yapmaktadır.

2.3. Veri Toplama Araçları

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarında yaşadıkları çatışmalar ve çatışma yönetimi stratejilerini belirlemeye yönelik bu araştırma için Özgan (2006) tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu”, “Öğretmenlerin Okullarda Yaşadıkları Çatışmalara İlişkin Anket” ve “Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği” kullanılmıştır.

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu ile öğretmenlerin, cinsiyet, kıdem, branş, yaş, eğitim durumu, kurs durumu, görev yaptığı eğitim kademesi,

çalıştığı okuldaki öğretmen sayısı ve çalıştığı okuldaki görev süresiyle ilgili bilgileri yoklanmaktadır (Ek: 3).

2.3.2. Öğretmenlerin Okulda Yaşadıkları Çatışmalara İlişkin Anket

Özgan (2006) tarafından geliştirilmiştir. Bu anketin geliştirilmesinde Karip'in (1999) Okullarda Çatışma Yönetimi Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmasından faydalanılmıştır. Anket, öğretmenlerin çatışma yaşadıkları karşı taraflar, çatışma konusu, çatışma nedeni, çatışma sonucunun moraline etkisi, çatışma sonucunun karşı tarafın moraline etkisi, çatışmanın sonucunun iş performansına etkisi, çatışma sonucunun karşı tarafların iş performansına etkisine ilişkin bilgileri içermektedir (Ek: 4).

2.3.3. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği

Özgan (2006) ve Gümüşeli'nin (2004) Türkçe'ye uyarladığı Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeğinden faydalanarak popülasyona uygun yeni bir ölçek geliştirmiştir. Ölçek toplam 41 maddedir. 5 alt ölçekten oluşmaktadır (Bütünleştirme, Uzlaşma, Uyma, Hükmetme, Kaçınma). Ölçek formundaki dizilisine göre, davranış biçimlerinden 32., 41., 29., 18., 30,5., 35., 27. ve 37. sırada yer alanlar **bütünleştirme**; 23., 20., 7., 26., 28., 14., 24., 40., 21., 19., 6., 33. ve 39. sırada yer alanlar **kaçınma**; 3., 10., 15., 8., 34., 17., 12. ve 4. sırada yer alanlar **uzlaşma**; 16., 9., 31., 2., 36. ve 22. sırada yer alanlar **hükmetme** ve 38., 25., 11., 13. ve 1. sırada yer alanlar **uyma** stratejilerine ilişkin davranış biçimleridir (Ek: 5).

Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğinde; “Hiçbir Zaman”, “Nadiren”, “Bazen”, “Sık Sık” ve “Her Zaman” ifadelerinden oluşan “Likert Tipi” beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. “Hiçbir Zaman” seçeneğine için 1, “Nadiren” seçeneğine 2, “Bazen” seçeneğine, 3, “Sık Sık” seçeneğine 4 ve “Her Zaman” seçeneğine 5 puan verilmiştir.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen verilerin tümü SPSS 17,0 ile istatistiki işlemlere tabi tutulmuştur.

İstatistiksel analizlere geçilmeden önce anket ve ölçek ile toplanan verilerin belirlenen sınırlar içinde yer alıp almadığı ve hatalar barındırıp barındırmadığı kontrol edilmiştir.

Araştırma ile elde edilen verilerle ilgili aşağıdaki istatistiki çözümlenmeler yapılmıştır:

1. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerini özetlemek açısından, değişkenlerinin frekans (*N*) ve yüzdeleri (%) hesaplanmıştır.
2. Öğretmenlerin, okullarda yaşanan çatışma durumlarına ilişkin (çatışılan kişi, çatışma konusu ve nedeni, çatışmanın moral ve performans üzerindeki etkisi) verilerin frekans (*N*) ve yüzdeleri (%) hesaplanmıştır.
3. Öğretmenlerin çatışma yaşadıkları kişi, çatışma konusu ve çatışma nedenleri (kaynağı) ile çatışma sonucu moral ve performans düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığı ki-kare testi ile incelenmiştir.

4. Öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerini araştırmak üzere, alt boyutlarından aldıkları puanların ortalama (\bar{X}) ve standart sapma (ss) değerleri hesaplanmıştır.
5. Öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerinin görev yaptıkları okulun türü, cinsiyet, çatışma yönetimi ile ilgili kurs alma, görev yapılan kademe ve okuldaki öğretmen sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak amacıyla ilişkisiz (bağımsız) gruplar t-testi uygulanmıştır.
6. Öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerinin mesleki kıdem, branş, yaş, mezuniyet ve çalışılan okuldaki görev süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış, anlamlı fark olduğu durumlarda hangi kıdem gurupları arasında fark olduğunu araştırmak üzere ise post-hoc Scheffe testi yapılmıştır.

Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir. Anlamlılık değeri, .05'ten küçük ($p < .05$) bulunduğu bağımsız değişkelerin grupları (kategorileri) arasındaki farklılıklar “anlamlı” olarak kabul edilmiş ve sonuçlar buna göre değerlendirilmiştir.

BÖLÜM III

BULGULAR ve YORUM

Araştırmanın bu bölümde, resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerini araştırmak üzere ele alınan amaçlar doğrultusunda yapılan istatistikî analizlere yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerini incelemek üzere önce (kişisel özelliklerine bakılmaksızın), çatışma yönetimi stratejileri alt boyutları için verdikleri ortalama puanlar genel olarak ele alınmış, daha sonra ise stratejileri kullanma düzeylerinde kişisel özelliklerine bağlı olarak anlamlı bir farklılaşma olup olmadığına ilişkin istatistikî analizlere geçilmiştir.

Bulgular ve bunlara ait sonuçlar, araştırmanın amaçlarına uygun bir sıra ile tablolar halinde, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

3.1. Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişken	Grup	f	%
Okul	Devlet	289	78,7
	Özel	78	21,3
Cinsiyet	Kadın	270	73,6
	Erkek	97	26,4
Mesleki Kıdem	1-10 yıl	103	28,1
	11-20 yıl	199	54,2
	21 yıl ve üstü	65	17,7
Branş	Türkçe-Sosyal B.	39	10,6
	Matematik-Fen B.	55	15,0
	İngilizce	40	10,9
	Sınıf Öğretmenliği	149	40,6
	Resim-Müzik-Beden E.	32	8,7
	Diğer	52	14,2
Yaş	30'dan küçük	60	16,3
	31-40 yaş	182	49,6
	41 yaş ve üstü	125	34,1
Öğrenim Durumu	Eğitim E./Ön Lisans	44	12,0
	Lisans	280	76,3
	Lisans Üstü	43	11,7
Çatışma Yönetimi Kursu Alam	Evet	55	15,0
	Hayır	312	85,0
Görev Yapılan Kademe	I. Kademe	187	51,0
	II. Kademe	180	49,0

Okuldaki Öğretmen Sayısı	1-10	19	5,2
	11-20	0	0,0
	21-30	1	0,3
	31 ve üstü	347	94,6
Okuldaki Çalışma Süresi	1-4 yıl	137	37,3
	5-8 yıl	119	32,4
	9 yıl ve üstü	111	30,2

Tablo 3.1’de araştırmaya katılan resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin kişisel özellikleri verilmiştir. Buna göre; öğretmenlerin %78,7’si devlet okullarında ve %21,3’ü özel okullarda görev yapmaktadır. Öğretmenlerin büyük bir kısmı, %73,6 ile kadınlardan meydana gelmektedir. Mesleki kıdem açısından en büyük grubu %54,2 ile 11-20 yıldır bu mesleği yapanlar oluşturmaktadır. Öğretmenliği 1-10 yıldır yapanlar, örneklemin %28,1’ini ve mesleği 21 yıl ve üstü bir süredir yapanlar ise örneklemin %17,7’sini oluşturmaktadır. Branşlar bazında, örneklemin en büyük grubunu %40,6 ile sınıf öğretmenleri, en küçük grubu ise %8,7 ile resim, müzik ve beden öğretmenleri oluşturmaktadır. Öğretmenlerin yaşları, mesleki kıdemlerine paralel bir dağılım göstermektedir. 30 yaşından küçük olanlar örneklemin %16,3’ünü, 31-40 yaşında olanlar örneklemin %49,6’sını ve 41 yaşından büyük olanlar ise örneklemin %34,1’ini oluşturmaktadır. Öğretmenlerin %12,0’si Eğitim Enstitüsü veya bir ön lisans programından, %76,3’ü bir lisans programından ve kalan %11,7’si bir lisansüstü eğitim programından mezundur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %15,0 çatışma yönetimi ile ilgili bir kurs aldıklarını, kalan %85,0 ise almadıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin %51,0’i okulda birinci ve %49,0’u ikinci kademede görev yaptıklarını ifade etmiştir. Görev yapılan okuldaki öğretmen sayılarına bakıldığında, büyük kısmının (%94,6) 31 ve üstü öğretmene sahip oldukları görülmektedir. Son olarak, araştırmaya katılan öğretmenlerin %37,3’ünün

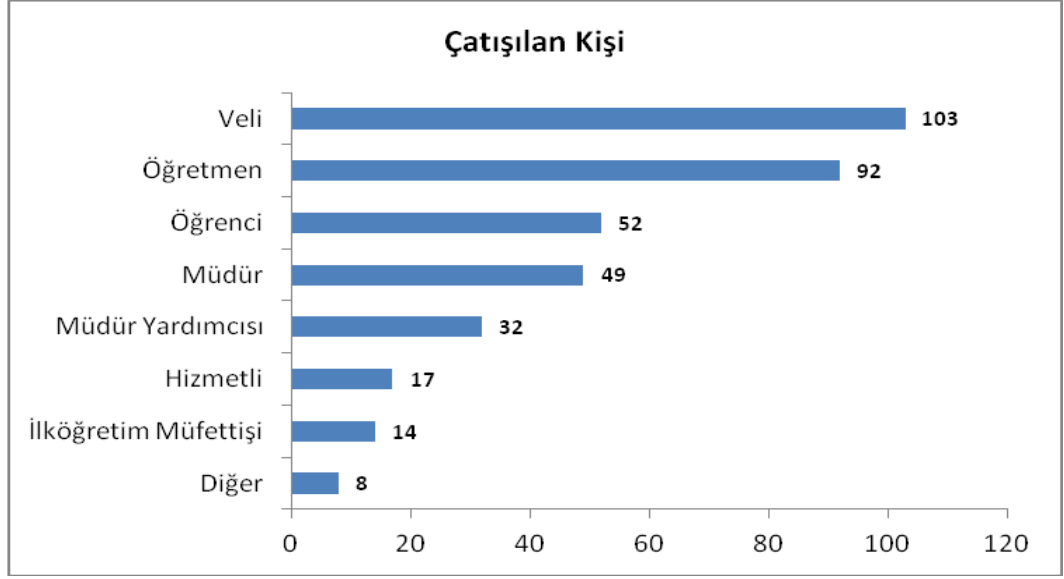
mesleklerini okulda 1-4 yıldır, %32,4'ü 5-8 yıldır ve %30,2'si 9 yıldan uzun bir süredir yaptıklarını belirtmişlerdir.

3.2. Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda çatışma yaşadıkları kişiler, çatışma konuları ve nedenleri, çatışma sonucunun moral ve performansa etkisi ile öğretmenlerin çatışmalar ile başa çıkma yolları, çatışmayı yönetme stratejilerine ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

3.2.1. Öğretmenlerin Yaşadıkları Çatışmalara İlişkin Bulgular

Tablo 3.2. Öğretmenlerin Okulda Çatışma Yaşadıkları Kişilere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı		
Çatışılan Kişi	<i>f</i>	%
İlköğretim Müfettişi	14	3,8
Müdür	49	13,4
Müdür Yardımcısı	32	8,7
Öğretmen	92	25,1
Hizmetli	17	4,6
Öğrenci	52	14,2
Veli	103	28,1
Diğer	8	2,2
Toplam	367	100,0



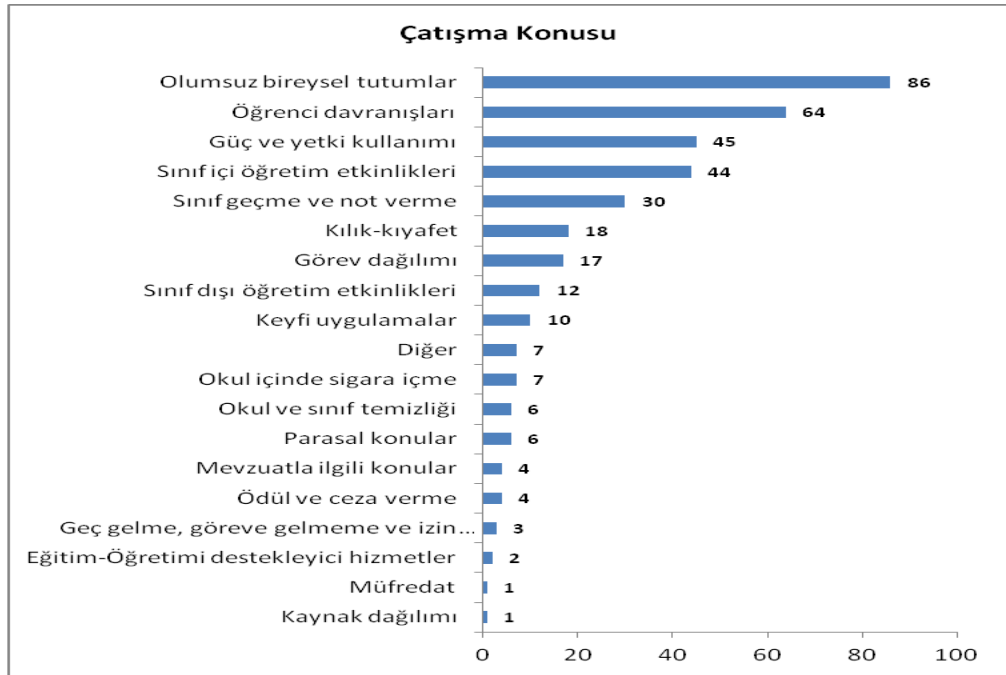
Şekil 3.1. Çatışma Yaşanan Kişi

Tablo 3.2’de araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda çatışma yaşadıkları karşı taraflar verilmiştir. Şekil 3.1’den de görüleceği üzere öğretmenlerin en çok çatışma yaşadıkları kişiler (ilk üç) veliler (%28,1), öğretmenler (%25,1) ve öğrenciler (%14,2) olmuştur.

Öğretmenlerin çatışmaları daha çok sürekli etkileşim halinde olduğu kişilerle yaşadıkları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin meslektaşlarıyla yaşadıkları çatışma sıklığı oldukça dikkat çekicidir. İdarecilerle yaşanan çatışmalar ancak öğrencilerden sonra gelmektedir (müdürler %13,4 ve müdür yardımcıları %8,7).

Çatışma Konusu	<i>f</i>	%
Görev dağılımı	17	4,6
Parasal konular	6	1,6
Sınıf içi öğretim etkinlikleri	44	12,0

Sınıf dışı öğretim etkinlikleri	12	3,3
Ödül ve ceza verme	4	1,1
Güç ve yetki kullanımı	45	12,3
Geç gelme, göreve gelmeme ve izin alma	3	0,8
Olumsuz bireysel tutumlar	86	23,4
Okul içinde sigara içme	7	1,9
Sınıf geçme ve not verme	30	8,2
Mevzuatla ilgili konular	4	1,1
Eğitim-Öğretimi destekleyici hizmetler	2	0,5
Öğrenci davranışları	64	17,4
Kılık-kıyafet	18	4,9
Kaynak dağılımı	1	0,3
Müfredat	1	0,3
Okul ve sınıf temizliği	6	1,6
Keyfi uygulamalar	10	2,7
Diğer	7	1,9
Toplam	367	100,0



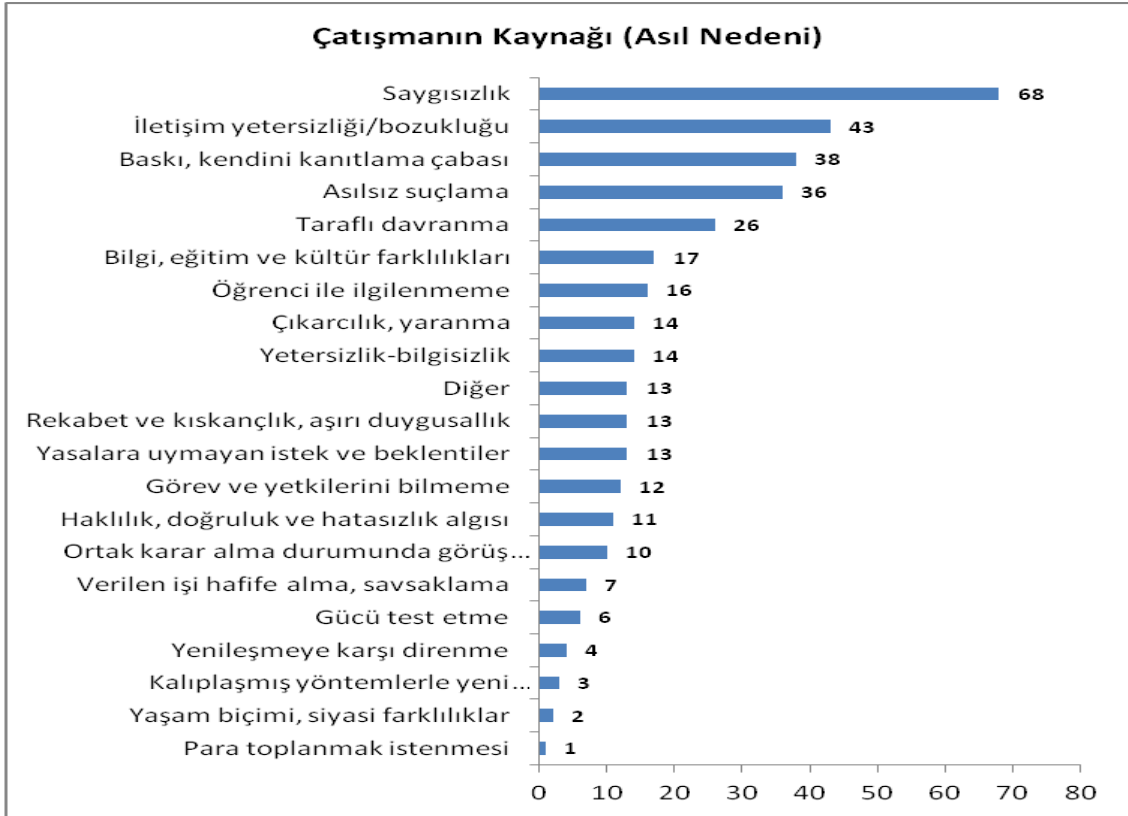
Şekil 3. 2. Çatışma Konularına İlişkin Dağılım

Tablo 3. 3'te öğretmenlerin okulda görevleri sırasında yaşadıkları çatışma durumlarının konusuna ilişkin sıklık dağılımı verilmiş, Şekil 3. 2'de ise bu çatışma konularının yaşanma sıklıkları en çoktan en aza doğru sıralanmıştır.

Araştırmada yer alan öğretmenler çatışma konusu olarak en sık 'olumsuz bireysel tutumları' işaret etmişlerdir (%23,4). Daha sonra ise %17,4 ile 'öğrenci davranışları', %12,3 ile 'güç ve yetki kullanımı' sık yaşanan çatışma konuları olarak seçilmiştir. En az çatışma konusu olanlar ise %0,3 ile 'müfredat' ve 'kaynak dağılımı' ve %0,5 ile 'eğitim-öğretimi destekleyici hizmetler' olmuştur.

Tablo 3.4. Öğretmenlerin Okulda Yaşadıkları Çatışmaların Kaynağına (asıl nedenine) İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı		
Çatışmanın Kaynağı (Asıl Nedeni)	f	%
Yetersizlik-bilgisizlik	14	3,8
Bilgi, eğitim ve kültür farklılıkları	17	4,6
Baskı, kendini kanıtlama çabası	38	10,4
İletişim yetersizliği/bozukluğu	43	11,7
Tarafli davranma	26	7,1
Yaşam biçimi, siyasi farklılıklar	2	0,5
Yasalara uymayan istek ve beklentiler	13	3,5
Ortak karar alma durumunda görüş farklılıkları	10	2,7
Rekabet ve kıskançlık, aşırı duygusallık	13	3,5
Verilen işi hafife alma, savsaklama	7	1,9
Çıkarıcılık, yaranma	14	3,8
Görev ve yetkilerini bilmeme	12	3,3
Haklılık, doğruluk ve hatasızlık algısı	11	3,0
Para toplanmak istenmesi	1	0,3

Asılsız suçlama	36	9,8
Saygısızlık	68	18,5
Gücü test etme	6	1,6
Yenileşmeye karşı direnme	4	1,1
Kalıplaşmış yöntemlerle yeni yöntemlerin çelişmesi	3	0,8
Öğrenci ile ilgilenmeme	16	4,4
Diğer	13	3,5
Toplam	367	100,0



Şekil 3. 3. Çatışmaların kaynağına ilişkin dağılım

Öğretmenlerin okulda yaşadıkları çatışmaların kaynağına (asıl nedenine) ilişkin dağılım Tablo 3. 4 ve Şekil 3. 3'te verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda yaşanan çatışmaların kaynağında en çok 'saygısızlık'

(%18,5), ‘iletişim yetersizliği/bozukluğu’ (%11,7) ve ‘baskı, kendini kanıtlama çabası’ yer almaktadır.

En az rastlanan çatışma nedenleri ise %0,3 ile ‘para toplanmak istenmesi’, %0,5 ile ‘yaşam biçimi, siyasi farklılıklar’ ve %0,8 ile ‘kalıplaşmış yöntemlerle yeni yöntemlerin çelişmesi’ olarak bulunmuştur.

Yaşanan çatışma sonucu öğretmenlerin moral durumunun etkilenme düzeyleri aşağıda, Tablo 3.5’te verilmiştir.

Tablo 3. 5. Öğretmenlerin Çatışma Sonucu Moral Durumlarına ilişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı (N=367)			
Değişken	Grup	f	%
Çatışma sonucu moral	Olumsuz etkiledi	275	74,9
	Olumlu etkiledi	11	3,0
	Etkisi olmadı	81	22,1
Çatışma sonucu karşı tarafın morali	Olumsuz etkiledi	210	57,2
	Olumlu etkiledi	32	8,7
	Etkisi olmadı	125	34,1

Tablo 3. 5’ten de görüleceği üzere öğretmenlerin çok büyük bir kısmı, %74,9 ile çatışma sonucu kendi morallerinin bu durumdan olumsuz etkilendiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin %3,0’ü çatışmanın morallerini olumlu etkilediğini ve %22,1’i ise etkilemediğini ifade etmişlerdir.

Öğretmenler çatışma sonucu karşı tarafın moralinin ise kendilerine göre daha az olumsuz etkilendiğini düşünmektedirler (%57,2). Öğretmenlerin %8,7'si karşı tarafın moralinin çatışmadan olumlu bir şekilde etkilendiğini, %34,1'i ise etkilenmediğini düşünmektedir.

Tablo 3. 6. Öğretmenlerin Çatışma Sonucu Performans Durumlarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı (N=367)			
Değişken	Grup	f	%
Çatışma sonucu performans	Düştü	91	24,8
	Yükseldi	33	9,0
	Değişmedi	243	66,2
Çatışma sonucu karşı tarafın performans	Düştü	96	26,2
	Yükseldi	26	7,1
	Değişmedi	245	66,8

Araştırmaya katılan öğretmenlere yaşanan bir çatışma sonrası performanslarının nasıl etkilendiği sorulduğunda, büyük kısmı bir değişiklik olmadığını belirtmişlerdir (%66,2). Öğretmenlerin %24,8'i çatışma sonrası performanslarının düştüğünü söylerken, %9,0 performanslarında bir artış olduğunu ifade etmişlerdir.

Öğretmenler kendi performanslarına ilişkin değerlendirmenin oldukça benzerini çatışma yaşadıkları karşı taraf için de yapmışlardır. Öğretmenlere göre, çatışma sonrası karşı tarafın performansının düştüğünü düşünenler %26,2, yükseldiğini düşünenler %7,1 ve değişmediğini düşünenler ise %66,8 olmuştur.

Öğretmenlerin çatışma yaşadıkları kişi, çatışma konusu ve çatışma nedenleri (kaynağı) ile çatışma sonucu moral ve performans düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığı ki-kare testi ile incelenmiş ve sonucu aşağıda, Tablo 3. 7’de özetlenmiştir.

Tablo 3. 7. Öğretmenlerin Çatışma Yaşadıkları Kişi, Çatışma Konusu ve Çatışma Nedenleri ile Çatışma Sonucu Moral ve Performans Durumları Arasındaki İlişkiye Dair Ki-kare Testi				
İlişki	N	Ki-kare değeri	sd	p
Çatışılan kişi*Çatışma sonucu moral	367	39,82	14	0,000**
Çatışılan kişi*Çatışma sonucu performans	367	52,50	14	0,000**
Çatışma konusu*Çatışma sonucu moral	367	74,68	36	0,000**
Çatışma konusu*Çatışma sonucu performans	367	147,15	36	0,000**
Çatışma nedeni (kaynağı)*Çatışma sonucu moral	367	81,46	40	0,000**
Çatışma nedeni (kaynağı)*Çatışma sonucu performans	367	126,68	40	0,000**
**İlişki $p < .001$ düzeyinde anlamlıdır				
<i>İlişkilere ait detaylı tablolar ekler bölümünde verilmiştir.</i>				

- Tablodan da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin çatıştıkları kişiler ile bunun sonucunda moral durumlarının etkilenmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($Ki-kare=39,82_{[14]}$ ve $p < .001$). Öğretmenlerin moralleri üzerinde en büyük etki resmi görevli kişilerle (müfettiş, müdür, müdür yardımcısı ve öğretmen) yaşadığı çatışmalardır. Öğrenci, veli ve hizmetlilerle yaşanan çatışmaların öğretmenlerin moralleri

üzerindeki etkisi daha azdır. Öğretmenlerin çatıştıkları kişiler ile bunun sonucunda performans durumlarının etkilenmesi arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($Ki-kare=52,50_{[14]}$ ve $p<.001$). Öğretmenlerin performansları üzerinde en büyük olumsuz etkiye sırasıyla müdür yardımcısı, öğrenci, müdür ve öğretmen neden olduğu görülmüştür.

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşadıkları çatışmalara ait konular ile bunların moralleri üzerine etkileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($Ki-kare=74,68_{[36]}$ ve $p<.001$). Öğretmenlerin moralleri üzerinde en büyük olumsuz etkiyi eğitim-öğretimle ilgili durumlar neden olmaktadır (kaynak dağılımı, müfredat, eğitim-öğretimi destekleyici hizmetler ve geç gelme, göreve gelmeme, izin alma gibi). Çatışma konusu ile öğretmenlerin performans düzeyleri arasında da anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($Ki-kare=147,15_{[36]}$ ve $p<.001$). Öğretmenlerin performanslarını olumsuz etkileyen ilk üç konu sırasıyla, müfredat, geç gelme, göreve gelmeme, izin alma ve görev dağılımı olmuştur.
- Öğretmenlerin çatışma yaşama nedenleri (kaynak) ile moralleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($Ki-kare=81,46_{[40]}$ ve $p<.001$). Öğretmenlerin moralleri üzerinde en çok olumsuz etki yapanlarda bazıları asılsız suçlama, saygısızlık, baskı/kendini kanıtlama çabası, yasalara uymayan beklentiler vb olmuştur. Çatışma nedenleri ile öğretmenlerin performansları arasında da anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($Ki-kare=126,68_{[40]}$ ve $p<.001$). Araştırmaya katılan öğretmenlere göre, yaşam biçimi/siyasi farklılıklar, yasalara uymayan istek ve beklentiler, rekabet ve

kıskançlık, aşırı duygusallık, görev ve yetkilerini bilmeme gibi bazı nedenler performanslarında düşmeye neden olmaktadır.

3.2.2. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin karşılaştıkları çatışma durumlarıyla baş etme durumlarını araştırmak üzere Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğinin 5 alt boyutu meydana getiren 41 maddesi öğretmenlerce ‘Hiçbir zaman’ (1) ile ‘Her Zaman’ (5) arasında değerlendirilmiştir. Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere kendileri açısından en uygun gördükleri seçeneği tercih ederek seçmeleri istenmiştir.

<u>Seçenek</u>	<u>Puan Aralığı</u>
Hiçbir zaman	1,00-1,80
Nadiren	1,81-2,60
Bazen	2,61-3,40
Sık sık	3,41-4,20
Her zaman	4,21-5,00

Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine ilişkin tutumları aşağıda, tablo 3. 8’de özetlenmiştir.

Tablo 3. 8. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Durumlarına İlişkin Betimsel İstatistikler			
Çatışma Yönetimi Stratejisi	N	\bar{X}	ss
Bütünleştirme	367	4,31	0,48
Kaçınma	367	3,43	0,64
Uzlaşma	367	3,95	0,58
Hükmetme	367	3,32	0,59
Uyma	367	3,81	0,59

Tablodan da görüleceği üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin çatışma yöntemi stratejilerini kullanma düzeyleri 3,32 ile 4,31 arasında değişmektedir. En çok kullanılan çatışma yönetimi stratejisi $\bar{X} = 4,31$ ile bütünleştirme stratejisi olmuştur. Öğretmenlerin karşı tarafı da dikkate alarak, çatışmayı yönetmeye çalıştıkları bütünleştirme stratejisini kullanma düzeyleri ‘Her zaman’ olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin ikinci en çok kullandıkları çatışma yönetimi stratejisi ise ‘Sık sık’ düzeyinde gerçekleşen uzlaşma olmuştur ($\bar{X}_{Uzlaşma} = 3,95$). Daha sonra sırasıyla, $\bar{X}_{Uyma} = 3,81$ ve $\bar{X}_{Kaçınma} = 3,43$ gelmektedir. Öğretmenlerin kaçınma stratejisini kullanma düzeyleri ‘Bazen’ sınırına oldukça yakındır. Öte yandan öğretmenlerin en az kullandıkları çatışma yönetimi stratejisinin hükmetme stratejisi olduğu anlaşılmaktadır, $\bar{X}_{Hükmetme} = 3,32$ (‘Bazen’ düzeyinde).

Özetlenecek olursa, araştırmaya katılan öğretmenlerin farklı düzeylerde olmakla birlikte ölçek ile belirlenen beş çatışma yönetimi stratejisini de kullandıkları anlaşılmaktadır. En çok kullanılan strateji bütünleştirme, en az kullanılan ise hükmetmedir. Öğretmenlerin ‘Nadiren’ veya ‘Hiçbir zaman’ düzeyinde kullandıkları çatışma yönetimi stratejisi yoktur. Çatışma taraflarından birinin sadece kendi gereksinimlerini dikkate alan hükmetme stratejisi bile ‘Bazen’ düzeyinde kullanılmaktadır. Tablo 3. 9’da öğretmenlerin kişisel özelliklerine bağlı olarak çatışma stratejilerine ilişkin görüşleri incelenmiştir.

Tablo 3. 9. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına Dair t-testi (N=367)								
Çatışma Yönetimi Stratejileri	Değişken	n	\bar{X}	ss	s _h	t-test		
	Okul Türü					t	sd	p
Bütünleştirme	Devlet O.	289	4,30	0,47	0,03	0,28	365	0,780
	Özel O.	78	4,32	0,51	0,06			
Kaçınma	Devlet O.	289	3,31	0,63	0,04	3,01	365	0,003*
	Özel O.	78	3,59	0,68	0,08			
Uzlaşma	Devlet O.	289	3,94	0,58	0,03	0,37	365	0,709
	Özel O.	78	3,97	0,58	0,07			
Hükmetme	Devlet O.	289	3,24	0,57	0,03	5,35	365	0,000**
	Özel O.	78	3,62	0,55	0,06			
Uyma	Devlet O.	289	3,80	0,60	0,04	0,75	365	0,453
	Özel O.	78	3,85	0,55	0,06			

*Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır. **Fark $p < .001$ düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, görev yaptıkları okul türüne bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma ve hükmetmeye ilişkin yaklaşımlarının anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur (Tablo 3. 9) bulunmuştur. Buna göre;

Resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerinin kaçınma stratejisine yaklaşımlarının farklı olduğu ve bu farkın özel okullarda görev yapan öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur ($t=3,01$ ve $p < ,05$). Ortalama puanlara bakıldığında, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin kaçınma stratejisini daha fazla kullandıkları anlaşılmaktadır ($\bar{X}_{Devlet O.}=3,59$ ve $\bar{X}_{Özel O.}=3,31$). Devlet okullarında görev yapan öğretmenler çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınmayı ‘bazen’ düzeyinde, özel okullarda görev yapan öğretmenler ise ‘sık sık’ düzeyinde kullanmaktadır.

Öğretmenlerinin hükmetme stratejisine yaklaşımlarının da anlamlı bir şekilde farklı olduğu ve bu farkın yine özel okullarda görev yapan öğretmenleri lehine olduğu bulunmuştur ($t=5,35$ ve $p<,001$). Ortalama puanlara bakıldığında, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin hükmetme stratejisini kullanma düzeylerinin ‘sık sık’, devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin bu stratejiyi kullanma düzeylerinin ise ‘bazen’ düzeyinde olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{Devlet O.}=3,62$ ve $\bar{X}_{Özel O.}=3,24$).

Tablo 3. 10. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair t-testi (N=367)

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Değişken	n	\bar{X}	ss	s_h	t-test		
	Cinsiyet					t	sd	p
Bütünleştirme	Kadın	270	4,32	0,48	0,03	0,95	365	0,344
	Erkek	97	4,27	0,47	0,05			
Kaçınma	Kadın	270	3,37	0,64	0,04	3,06	365	0,002*
	Erkek	97	3,60	0,62	0,06			
Uzlaşma	Kadın	270	3,82	0,59	0,04	2,63	365	0,013*
	Erkek	97	4,13	0,55	0,06			
Hükmetme	Kadın	270	3,33	0,59	0,04	0,46	365	0,648
	Erkek	97	3,30	0,58	0,06			
Uyma	Kadın	270	3,77	0,57	0,04	2,12	365	0,035*
	Erkek	97	3,92	0,63	0,06			

*Fark $p<.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin, cinsiyetlerine bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma, uzlaşma ve uymaya ilişkin yaklaşımlarının anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur (Tablo 3. 10) bulunmuştur. Buna göre;

Kadın ve erkek öğretmenlerinin kaçınma stratejisine yaklaşımlarının farklı olduğu ve bu farkın erkek öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur ($t=3,06$ ve $p<,05$). Ortalama puanlara bakıldığında, erkek öğretmenlerin kaçınma stratejisine daha fazla başvurdukları görülmektedir ($\bar{X}_{Kadın}=3,37$ ve $\bar{X}_{Erkek}=3,60$). Kadın öğretmenler çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınmayı ‘bazen’ düzeyinde, erkek öğretmenler ise ‘sık sık’ düzeyinde kullanmaktadır.

Öğretmenlerinin uzlaşma stratejisine yaklaşımlarının da anlamlı bir şekilde farklı olduğu ve bu farkın yine erkek öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur ($t=2,63$ ve $p<,05$). Ortalama puanlara bakıldığında, erkek öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma stratejisini kadın öğretmenlere göre daha çok kullandıkları görülmektedir ($\bar{X}_{Kadın}=3,82$ ve $\bar{X}_{Erkek}=4,13$).

Üçüncü olarak, öğretmenlerinin uyma stratejisine yaklaşımlarının da anlamlı bir şekilde farklı olduğu ve bu farkın yine erkek öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur ($t=2,12$ ve $p<,05$). Ortalama puanlara bakıldığında, erkek öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerinden uyma stratejisini kadın öğretmenlere göre daha çok kullandıkları anlaşılmaktadır ($\bar{X}_{Kadın}=3,77$ ve $\bar{X}_{Erkek}=3,92$).

Tablo 3. 11. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair ANOVA testi (N=367)							
Çatışma Yönetimi Stratejileri	Değişken	n	\bar{X}	ss	ANOVA		Scheffe (Anlamlı Fark)
	Kıdem				F	p	
Bütünleştirme	1-10 yıl (1)	103	4,21	0,48	4,76	0,009*	1 ile 3
	11-20 yıl (2)	199	4,34	0,50			
	21 yıl ve üstü (3)	65	4,47	0,34			
Kaçınma	1-10 yıl (1)	103	3,64	0,76	4,65	0,010*	1 ile 3
	11-20 yıl (2)	199	3,43	0,58			
	21 yıl ve üstü (3)	65	3,36	0,60			
Uzlaşma	1-10 yıl (1)	103	3,87	0,66	3,93	0,020*	1 ile 3
	11-20 yıl (2)	199	4,01	0,55			
	21 yıl ve üstü (3)	65	4,08	0,51			
Hükmetme	1-10 yıl (1)	103	3,21	0,67	3,18	0,043*	1 ile 3
	11-20 yıl (2)	199	3,34	0,53			
	21 yıl ve üstü (3)	65	3,42	0,57			
Uyma	1-10 yıl (1)	103	3,73	0,68	14,13	0,000**	3 ile 1, 2
	11-20 yıl (2)	199	3,78	0,53			
	21 yıl ve üstü (3)	65	4,15	0,49			

*Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır. **Fark $p < .001$ düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinin beşini de farklı düzeylerde kullandıkları bulunmuştur (Tablo 3. 11). Bu çatışma stratejilerini hangi mesleki kıdem grupları anlamlı bir şekilde farklı kullandığı Tablo 3. 12’de verilmiştir

Tablo 3. 12. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Scheffe Anlamlı Farklar testi (N=367)				
Bağımlı Değişken	(I) Mesleki Kıdem	(J) Mesleki Kıdem	Ortalama Farkı (I-J)	p
Bütünleştirme	1-10 yıl (1)	11-20 yıl (2)	0,028	0,885
		21 yıl ve üstü (3)	,206*	0,010
	11-20 yıl (2)	1-10 yıl (1)	0,028	0,885
		21 yıl ve üstü (3)	0,178	0,060
	21 yıl ve üstü (3)	1-10 yıl (1)	,206*	0,010
		11-20 yıl (2)	0,178	0,060
Kaçınma	1-10 yıl (1)	11-20 yıl (2)	0,070	0,664
		21 yıl ve üstü (3)	,278*	0,010
	11-20 yıl (2)	1-10 yıl (1)	0,070	0,664
		21 yıl ve üstü (3)	0,208	0,122
	21 yıl ve üstü (3)	1-10 yıl (1)	,278*	0,010
		11-20 yıl (2)	-0,208	0,122
Uzlaşma	1-10 yıl (1)	11-20 yıl (2)	-0,135	0,153
		21 yıl ve üstü (3)	,205*	0,045
	11-20 yıl (2)	1-10 yıl (1)	0,135	0,153
		21 yıl ve üstü (3)	0,070	0,746
	21 yıl ve üstü (3)	1-10 yıl (1)	,205*	0,045
		11-20 yıl (2)	0,070	0,746
Hükmetme	1-10 yıl (1)	11-20 yıl (2)	0,081	0,631
		21 yıl ve üstü (3)	-,218*	0,043
	11-20 yıl (2)	1-10 yıl (1)	0,081	0,631
		21 yıl ve üstü (3)	0,138	0,150
	21 yıl ve üstü (3)	1-10 yıl (1)	,218*	0,043
		11-20 yıl (2)	0,138	0,150
Uyma	1-10 yıl (1)	11-20 yıl (2)	0,116	0,159
		21 yıl ve üstü (3)	,416*	0,000
	11-20 yıl (2)	1-10 yıl (1)	0,116	0,159
		21 yıl ve üstü (3)	,200*	0,016
	21 yıl ve üstü (3)	1-10 yıl (1)	,416*	0,000
		11-20 yıl (2)	,200*	0,016

*Ortalama fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin kıdemlerine bağlı olarak bütünleştirme stratejisini kullanma düzeylerinin farklı olduğu bulunmuştur ($F=4,76$ ve $p<,05$). Hangi kıdem grupları arasında anlamlı farklılaşmalar olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 3. 12), 21 yıl ve üstü kıdem grubunda bulunan öğretmenler ile 1-10 yıllık kıdem grubunda bulunan öğretmenlerin bütünleştirme stratejisini kullanma düzeyleri anlamlı bir şekilde farklıdır [Grup 1 ile Grup 3 arasında]. Öğretmenlerin kıdemlerine bağlı olarak hesaplanan ortalama puanlar incelendiğinde (Tablo 3. 11); 21 yıl ve üstü bir süredir öğretmenlik yapanların bütünleştirme stratejisini 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre daha çok kullandıkları görülmektedir ($\bar{X}_{1-10\text{ yıl}}=4,21$; $\bar{X}_{21\text{ yıl ve üstü}}=4,47$).

Öğretmenlerin kıdemlerine bağlı olarak kaçınma stratejisini kullanma düzeylerinin de anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur ($F=4,65$ ve $p<,05$). Post-hoc Scheffe testine göre çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma, 21 yıl ve üstü kıdem grubunda bulunan öğretmenler ile 1-10 yıllık kıdem grubunda bulunan öğretmenler tarafından farklı düzeyde kullanılmaktadır [Grup 1 ile Grup 3 arasında]. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin kaçınma stratejisini daha fazla kullandıkları anlaşılmaktadır ($\bar{X}_{1-10\text{ yıl}}=3,64$; $\bar{X}_{21\text{ yıl ve üstü}}=3,36$).

Öğretmenlerin kıdemlerine bağlı olarak uzlaşma stratejisini kullanma düzeylerinin de anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur ($F=3,93$ ve $p<,05$). Post-hoc Scheffe testine göre çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma, yine 21 yıl ve üstü kıdem grubunda bulunan öğretmenler ile 1-10 yıllık kıdem grubunda bulunan öğretmenler tarafından farklı düzeyde kullanılmaktadır [Grup 1 ile Grup 3 arasında]. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; 21 yıl ve üstü bir süredir

öğretmenlik yapanların uzlaşma stratejisini daha çok kullandıkları görülmektedir

$$(\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,87; \bar{X}_{21 \text{ yıl ve üstü}}=4,08).$$

Öğretmenlerin kıdemlerine bağlı olarak hükmetme stratejisini kullanma düzeylerinin de anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur ($F=3,18$ ve $p<,05$). Post-hoc Scheffe testine göre çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme, yine 21 yıl ve üstü kıdem grubunda bulunan öğretmenler ile 1-10 yıllık kıdem grubunda bulunan öğretmenler tarafından farklı düzeyde kullanılmaktadır [Grup 1 ile Grup 3 arasında].

Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; 21 yıl ve üstü bir süredir öğretmenlik yapanların hükmetme stratejisini daha çok kullandıkları görülmektedir

$$(\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,21; \bar{X}_{21 \text{ yıl ve üstü}}=3,42).$$

Son olarak, öğretmenlerin kıdemlerine bağlı olarak uyma stratejisini kullanma düzeylerinin de anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur ($F=14,13$ ve $p<,001$).

Post-hoc Scheffe testine göre çatışma yönetimi stratejilerinden uyma, 21 yıl ve üstü kıdem grubunda bulunan öğretmenler ile 1-10 ve 11-20 yıllık kıdem grubunda bulunan öğretmenler tarafından farklı düzeyde kullanılmaktadır [Grup 1-2 ile Grup 3 arasında].

Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; 21 yıl ve üstü bir süredir öğretmenlik yapanların uyma stratejisini diğer öğretmenlere göre daha çok kullandıkları görülmektedir

$$(\bar{X}_{1-10 \text{ yıl}}=3,73; \bar{X}_{11-20 \text{ yıl}}=3,78 \text{ ve } \bar{X}_{21 \text{ yıl ve üstü}}=4,15).$$

Tablo 3. 13. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Branşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair ANOVA testi (N=367)							
Çatışma Yönetimi Stratejileri	Değişken	n	\bar{X}	ss	ANOVA		Scheffe (Anlamlı Fark)
	Branş				F	p	
Bütünleştirme	Sözel Ders Branşları (1)	79	4,40	0,40	1,48	0,219	-
	Sayısal Ders Branşları (2)	55	4,26	0,44			
	Sınıf Öğretmenliği (3)	149	4,30	0,51			
	Diğer (Resim-Müzik-Beden-...) (4)	84	4,26	0,50			
Kaçınma	Sözel Ders Branşları (1)	79	3,55	0,64	8,45	0,000**	3 ile 1, 2, 4
	Sayısal Ders Branşları (2)	55	3,54	0,60			
	Sınıf Öğretmenliği (3)	149	3,23	0,55			
	Diğer (Resim-Müzik-Beden-...) (4)	84	3,59	0,74			
Uzlaşma	Sözel Ders Branşları (1)	79	4,11	0,50	7,70	0,000**	3 ile 1, 2, 4
	Sayısal Ders Branşları (2)	55	4,02	0,48			
	Sınıf Öğretmenliği (3)	149	3,78	0,58			
	Diğer (Resim-Müzik-Beden-...) (4)	84	4,04	0,64			
Hükmetme	Sözel Ders Branşları (1)	79	3,50	0,63	5,71	0,001*	1 ile 3, 4
	Sayısal Ders Branşları (2)	55	3,45	0,59			
	Sınıf Öğretmenliği (3)	149	3,25	0,52			
	Diğer (Resim-Müzik-Beden-...) (4)	84	3,19	0,60			
Uyma	Sözel Ders Branşları (1)	79	3,88	0,56	7,29	0,000**	3 ile 1, 2, 4
	Sayısal Ders Branşları (2)	55	3,89	0,58			
	Sınıf Öğretmenliği (3)	149	3,65	0,52			
	Diğer (Resim-Müzik-Beden-...) (4)	84	3,98	0,68			

*Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır. **Fark $p < .001$ düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin branşlarına bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma, uzlaşma, hükmetme ve uyma stratejilerini farklı düzeylerde kullandıkları bulunmuştur (Tablo 3. 13).

Tablo 3. 14. Branş Değişkenine İlişkin Scheffe Anlamlı Farklar Testi (N=367)				
Bağımlı Değişken	(I) Branş	(J) Branş	Ortalama Farkı (I-J)	p
Kaçınma	Sözel Ders Branşları (1)	Sayısal Ders Branşları (2)	0,002	1,000
		Sınıf Öğretmenliği (3)	,317*	0,004
		Diğer (Resim-Müzik-Beden-...) (4)	0,042	0,981
	Sayısal Ders Branşları (2)	Sözel Ders Branşları (1)	0,002	1,000
		Sınıf Öğretmenliği (3)	,315*	0,018
		Diğer (Resim-Müzik-Beden-...) (4)	0,044	0,983
	Sınıf Öğretmenliği (3)	Sözel Ders Branşları (1)	,317*	0,004
		Sayısal Ders Branşları (2)	,315*	0,018
		Diğer (Resim-Müzik-Beden-...) (4)	,359*	0,001
	Diğer (Resim-Müzik-Beden-...) (4)	Sözel Ders Branşları (1)	0,042	0,981
		Sayısal Ders Branşları (2)	0,044	0,983
		Sınıf Öğretmenliği (3)	,359*	0,001
Uzlaşma	Sözel Ders Branşları (1)	Sayısal Ders Branşları (2)	0,093	0,827
		Sınıf Öğretmenliği (3)	,335*	0,000
		Diğer (Resim-Müzik-Beden-...) (4)	0,078	0,853
	Sayısal Ders Branşları (2)	Sözel Ders Branşları (1)	0,093	0,827
		Sınıf Öğretmenliği (3)	,241*	0,043
		Diğer (Resim-Müzik-Beden-...) (4)	0,015	0,999
	Sınıf Öğretmenliği (3)	Sözel Ders Branşları (1)	,335*	0,000
		Sayısal Ders Branşları (2)	,241*	0,043
		Diğer (Resim-Müzik-Beden-...) (4)	,256*	0,012
	Diğer (Resim-Müzik-Beden-...) (4)	Sözel Ders Branşları (1)	0,078	0,853
		Sayısal Ders Branşları (2)	0,015	0,999
		Sınıf Öğretmenliği (3)	,256*	0,012
Hükmetme	Sözel Ders Branşları (1)	Sayısal Ders Branşları (2)	0,041	0,983
		Sınıf Öğretmenliği (3)	,249*	0,023
		Diğer (Resim-Müzik-Beden-...) (4)	,305*	0,010
	Sayısal Ders Branşları (2)	Sözel Ders Branşları (1)	0,041	0,983
		Sınıf Öğretmenliği (3)	0,207	0,157
		Diğer (Resim-Müzik-Beden-...) (4)	0,264	0,072
Sınıf Öğretmenliği (3)	Sözel Ders Branşları (1)	,249*	0,023	
	Sayısal Ders Branşları (2)	0,207	0,157	

		Diğer (Resim-Müzik-Beden-...) (4)	0,057	0,913
	Diğer (Resim-Müzik-Beden-...) (4)	Sözel Ders Branşları (1)	,305*	0,010
		Sayısal Ders Branşları (2)	0,264	0,072
		Sınıf Öğretmenliği (3)	0,057	0,913
Uyma	Sözel Ders Branşları (1)	Sayısal Ders Branşları (2)	0,009	1,000
		Sınıf Öğretmenliği (3)	,233*	0,039
		Diğer (Resim-Müzik-Beden-...) (4)	0,105	0,717
	Sayısal Ders Branşları (2)	Sözel Ders Branşları (1)	0,009	1,000
		Sınıf Öğretmenliği (3)	,242*	0,041
		Diğer (Resim-Müzik-Beden-...) (4)	0,096	0,819
	Sınıf Öğretmenliği (3)	Sözel Ders Branşları (1)	,233*	0,039
		Sayısal Ders Branşları (2)	,242*	0,041
		Diğer (Resim-Müzik-Beden-...) (4)	,338*	0,000
	Diğer (Resim-Müzik-Beden-...) (4)	Sözel Ders Branşları (1)	0,105	0,717
		Sayısal Ders Branşları (2)	0,096	0,819
		Sınıf Öğretmenliği (3)	,338*	0,000
*Ortalama fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.				

Öğretmenler, branşlarına bağlı olarak kaçınma stratejisini farklı düzeylerde kullanmaktadır ($F=8,45$ ve $p < ,001$). Hangi branş grupları arasında anlamlı fark olduğunu görmek üzere yapılan Post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 3. 14), çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma, sınıf öğretmenleri ile diğer branşlardaki öğretmenler tarafından farklı düzeyde kullanılmaktadır [Grup 3 ile Grup 1, 2, 4 arasında]. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; sınıf öğretmenlerinin kaçınma stratejisini diğer branşlardaki öğretmenlere göre daha az kullandıkları görülmektedir ($\bar{X}_{Sözel B.}=3,64$; $\bar{X}_{Sayısal B.}=3,36$; $\bar{X}_{Sınıf Ö.}=3,36$; $\bar{X}_{Diğer B.}=3,36$).

Öğretmenlerin, branşlarına bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma stratejisini de farklı düzeylerde kullandıkları bulunmuştur ($F=7,70$ ve $p < ,001$). Post-hoc Scheffe testine göre, çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma, sınıf öğretmenleri ile diğer branşlardaki öğretmenler tarafından farklı düzeyde

kullanılmaktadır [Grup 3 ile Grup 1, 2, 4 arasında]. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; sınıf öğretmenlerinin uzlaşma stratejisini diğer branşlardaki öğretmenlere göre daha az kullandıkları anlaşılmaktadır ($\bar{X}_{Sözel B.}=4,11$; $\bar{X}_{Sayısal B.}=4,02$; $\bar{X}_{Sınıf Ö.}=3,78$; $\bar{X}_{Diğer B.}=4,04$).

Öğretmenlerin, branşlarına bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme stratejisini de farklı düzeylerde kullandıkları bulunmuştur ($F=5,71$ ve $p<,05$). Post-hoc Scheffe testine göre, çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme, sözel branşlardaki öğretmenler ile sınıf öğretmenleri ve diğer branşlardaki (resim, müzik, beden eğitimi, ...) öğretmenler tarafından farklı düzeyde kullanılmaktadır [Grup 1 ile Grup 3, 4 arasında]. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; sözel branşlardaki öğretmenlerin hükmetme stratejisini daha çok kullandıkları anlaşılmaktadır ($\bar{X}_{Sözel B.}=3,50$; $\bar{X}_{Sınıf Ö.}=3,25$; $\bar{X}_{Diğer B.}=3,19$).

Son olarak, öğretmenlerin, branşlarına bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinden uyma stratejisini de farklı düzeylerde kullandıkları bulunmuştur ($F=7,29$ ve $p<,001$). Post-hoc Scheffe testine göre, çatışma yönetimi stratejilerinden uyma, sınıf öğretmenleri ile diğer branşlardaki öğretmenler tarafından farklı düzeyde kullanılmaktadır [Grup 3 ile Grup 1, 2, 4 arasında]. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; sınıf öğretmenlerinin uyma stratejisini diğer branşlardaki öğretmenlere göre daha az kullandıkları görülmektedir ($\bar{X}_{Sözel B.}=3,88$; $\bar{X}_{Sayısal B.}=3,89$; $\bar{X}_{Sınıf Ö.}=3,65$; $\bar{X}_{Diğer B.}=3,98$).

Tablo 3. 15. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair ANOVA testi (N=367)

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Değişken	n	\bar{X}	ss	ANOVA		Scheffe (Anlamlı Fark)
	Yaş				F	p	
Bütünleştirme	30'dan küçük (1)	60	4,11	0,50	3,92	0,018*	1 ile 2, 3
	31-40 yaş (2)	182	4,36	0,49			
	41 ve üstü (3)	125	4,40	0,43			
Kaçınma	30'dan küçük (1)	60	3,15	0,58	7,01	0,001*	1 ile 2, 3
	31-40 yaş (2)	182	3,46	0,71			
	41 ve üstü (3)	125	3,51	0,53			
Uzlaşma	30'dan küçük (1)	60	3,69	0,53	3,76	0,024*	1 ile 2, 3
	31-40 yaş (2)	182	4,04	0,63			
	41 ve üstü (3)	125	4,01	0,52			
Hükmetme	30'dan küçük (1)	60	3,39	0,75	0,51	0,600	-
	31-40 yaş (2)	182	3,31	0,59			
	41 ve üstü (3)	125	3,29	0,49			
Uyma	30'dan küçük (1)	60	3,76	0,52	0,78	0,459	-
	31-40 yaş (2)	182	3,79	0,67			
	41 ve üstü (3)	125	3,86	0,50			

* Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin yaşlarına bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinden yaş, kaçınma ve uzlaşma stratejilerini farklı düzeylerde kullandıkları bulunmuştur (Tablo 3. 15).

Tablo 3. 16. Yaş Değişkenine İlişkin Scheffe Anlamlı Farklar Testi (N=367)				
Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkı (I-J)	p
Bütünleştirme	30'dan küçük (1)	31-40 yaş (2)	,208*	0,036
		41 ve üstü (3)	,246*	0,031
	31-40 yaş (2)	30'dan küçük (1)	,208*	0,036
		41 ve üstü (3)	0,038	0,790
	41 ve üstü (3)	30'dan küçük (1)	,246*	0,031
		31-40 yaş (2)	0,038	0,790
Kaçınma	30'dan küçük (1)	31-40 yaş (2)	,314*	0,004
		41 ve üstü (3)	,355*	0,002
	31-40 yaş (2)	30'dan küçük (1)	,314*	0,004
		41 ve üstü (3)	0,041	0,855
	41 ve üstü (3)	30'dan küçük (1)	,355*	0,002
		31-40 yaş (2)	0,041	0,855
Uzlaşma	30'dan küçük (1)	31-40 yaş (2)	,257*	0,019
		41 ve üstü (3)	,291*	0,016
	31-40 yaş (2)	30'dan küçük (1)	,257*	0,019
		41 ve üstü (3)	0,067	0,613
	41 ve üstü (3)	30'dan küçük (1)	,291*	0,016
		31-40 yaş (2)	0,067	0,613

**Ortalama fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.*

Öğretmenlerin, yaşlarına bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinden bütünleştirme stratejisini farklı düzeylerde kullandıkları bulunmuştur ($F=3,92$ ve $p<,05$). Post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 3. 16), çatışma yönetimi stratejilerinden bütünleştirme, 30 ve daha küçük yaştaki öğretmenler ile daha büyük yaşlardaki öğretmenler tarafından farklı düzeyde kullanılmaktadır [Grup 1 ile Grup 2, 3 arasında]. Öğretmenlerin yaşlarına bağlı olarak hesaplanan ortalama puanlarına bakıldığında; 30 ve daha küçük yaştaki öğretmenlerin bütünleştirme stratejisini daha az kullandıkları görülmektedir ($\bar{X}_{30'dan\ küçük}=4,11$; $\bar{X}_{31-40\ yaş}=4,36$; $\bar{X}_{41\ ve\ üstü}=4,40$).

Öğretmenlerin, yaşlarına bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma stratejisini de farklı düzeylerde kullandıkları bulunmuştur ($F=7,01$ ve $p<,05$). Post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 3. 16), çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma yine 30 ve daha küçük yaştaki öğretmenler ile daha büyük yaşlardaki öğretmenler tarafından farklı düzeyde kullanılmaktadır [Grup 1 ile Grup 2, 3 arasında]. Öğretmenlerin ortalama puanlarına bakıldığında; 30 ve daha küçük yaştaki öğretmenlerin kaçınma stratejisini diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere göre daha az kullandıkları görülmektedir ($\bar{X}_{30'dan\ küçük}=3,15$; $\bar{X}_{31-40\ yaş}=3,46$; $\bar{X}_{41\ ve\ üstü}=3,51$).

Son olarak, öğretmenlerin, yaşlarına bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma stratejisini de farklı düzeylerde kullandıkları bulunmuştur ($F=3,76$ ve $p<,05$). Post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 3. 16), çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma yine 30 ve daha küçük yaştaki öğretmenler ile daha büyük yaşlardaki öğretmenler tarafından farklı düzeyde kullanılmaktadır [Grup 1 ile Grup 2, 3 arasında]. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; 30 ve daha küçük yaştaki öğretmenlerin uzlaşma stratejisini diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere göre

daha az kullandıkları görülmektedir ($\bar{X}_{30'dan\ küçük}=3,69$; $\bar{X}_{31-40\ yaş}=4,04$; $\bar{X}_{41\ ve\ üstü}=4,01$).

Tablo 3. 17. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Mezuniyet Durumuna Göre Farklılaşp Farklaşmadığına Dair ANOVA testi (N=367)							
Çatışma Yönetimi Stratejileri	Değişken	n	\bar{X}	ss	ANOVA		Scheffe (Anamlı Fark)
	Eğitim D.				F	p	
Bütünleştirme	Eğitim E./Ön Lisans (1)	44	4,40	0,44	4,42	0,013*	3 ile 1, 2
	Lisans (2)	280	4,32	0,48			
	Lisansüstü (3)	43	4,12	0,48			
Kaçınma	Eğitim E./Ön Lisans (1)	44	3,45	0,60	4,02	0,019*	3 ile 1, 2
	Lisans (2)	280	3,46	0,63			
	Lisansüstü (3)	43	3,17	0,71			
Uzlaşma	Eğitim E./Ön Lisans (1)	44	3,93	0,53	3,34	0,028*	3 ile 1, 2
	Lisans (2)	280	4,03	0,58			
	Lisansüstü (3)	43	3,69	0,58			
Hükmetme	Eğitim E./Ön Lisans (1)	44	3,33	0,62	3,33	0,029*	3 ile 1, 2
	Lisans (2)	280	3,39	0,57			
	Lisansüstü (3)	43	3,07	0,61			
Uyma	Eğitim E./Ön Lisans (1)	44	3,93	0,47	3,43	0,031*	3 ile 1, 2
	Lisans (2)	280	3,86	0,61			
	Lisansüstü (3)	43	3,61	0,51			

* Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mezuniyet durumlarına bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinin beşini de farklı düzeylerde kullandıkları bulunmuştur (Tablo 3. 17).

Tablo 3. 18. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Scheffe Anlamlı Farklar Testi (N=367)				
BağımlıDeğişken	(I) Mezuniyet	(J) Mezuniyet	Ortalama Farkı (I-J)	p
Bütünleştirme	Eğitim E./Ön Lisans (1)	Lisans (2)	0,076	0,615
		Lisansüstü (3)	,280*	0,023
	Lisans (2)	Eğitim E./Ön Lisans (1)	0,076	0,615
		Lisansüstü (3)	,205*	0,031
	Lisansüstü (3)	Eğitim E./Ön Lisans (1)	,280*	0,023
		Lisans (2)	,205*	0,031
Kaçınma	Eğitim E./Ön Lisans (1)	Lisans (2)	0,018	0,986
		Lisansüstü (3)	,278*	0,029
	Lisans (2)	Eğitim E./Ön Lisans (1)	0,018	0,986
		Lisansüstü (3)	,295*	0,019
	Lisansüstü (3)	Eğitim E./Ön Lisans (1)	,278*	0,029
		Lisans (2)	,295*	0,019
Uzlaşma	Eğitim E./Ön Lisans (1)	Lisans (2)	0,106	0,528
		Lisansüstü (3)	,281*	0,015
	Lisans (2)	Eğitim E./Ön Lisans (1)	0,106	0,528
		Lisansüstü (3)	,287*	0,012
	Lisansüstü (3)	Eğitim E./Ön Lisans (1)	,281*	0,015
		Lisans (2)	,287*	0,012
Hükmetme	Eğitim E./Ön Lisans (1)	Lisans (2)	0,062	0,806
		Lisansüstü (3)	,241*	0,032
	Lisans (2)	Eğitim E./Ön Lisans (1)	0,062	0,806
		Lisansüstü (3)	,223*	0,036
	Lisansüstü (3)	Eğitim E./Ön Lisans (1)	,241*	0,032
		Lisans (2)	,223*	0,036
Uyma	Eğitim E./Ön Lisans (1)	Lisans (2)	0,118	0,464
		Lisansüstü (3)	,276*	0,017
	Lisans (2)	Eğitim E./Ön Lisans (1)	0,118	0,464
		Lisansüstü (3)	,258*	0,029
	Lisansüstü (3)	Eğitim E./Ön Lisans (1)	,276*	0,017
		Lisans (2)	,258*	0,029

*Ortalama fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Çatışma stratejilerini hangi mezuniyet gruplarının anlamlı bir şekilde farklı kullandığı ise Tablo 3. 18’de verilmiştir. Buna göre;

Öğretmenlerin, mezuniyet durumlarına bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinden bütünleştirme stratejisini farklı düzeylerde kullandıkları bulunmuştur ($F=4,42$ ve $p<,05$). Post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 3. 18), çatışma yönetimi stratejilerinden bütünleştirme, lisansüstü mezunu öğretmenler ile diğer öğretmenler tarafından farklı düzeyde kullanılmaktadır [Grup 3 ile Grup 1, 2 arasında]. Öğretmenlerin mezuniyet durumlarına bağlı olarak hesaplanan ortalama puanlarına bakıldığında; bir lisansüstü programından mezun öğretmenlerin bütünleştirme stratejisini daha az kullandıkları görülmektedir ($\bar{X}_{Eğitim E./Ön L.}=4,40$; $\bar{X}_{Lisans}=4,32$; $\bar{X}_{Lisansüstü}=4,12$).

Öğretmenlerin, mezuniyet durumlarına bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma stratejisini de farklı düzeylerde kullandıkları bulunmuştur ($F=4,02$ ve $p<,05$). Post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 3. 18), çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma stratejisi de lisansüstü mezunu öğretmenler ile diğer öğretmenler tarafından farklı düzeyde kullanılmaktadır [Grup 3 ile Grup 1, 2 arasında]. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; bir lisansüstü programından mezun öğretmenlerin kaçınma stratejisini daha az kullandıkları görülmektedir ($\bar{X}_{Eğitim E./Ön L.}=3,45$; $\bar{X}_{Lisans}=3,46$; $\bar{X}_{Lisansüstü}=3,17$).

Öğretmenlerin, mezuniyet durumlarına bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma stratejisini de farklı düzeylerde kullandıkları bulunmuştur ($F=3,34$ ve $p<,05$). Post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 3. 18), çatışma yönetimi

stratejilerinden uzlaşma stratejisi de lisansüstü mezunu öğretmenler ile diğer öğretmenler tarafından farklı düzeyde kullanılmaktadır [Grup 3 ile Grup 1, 2 arasında]. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; bir lisansüstü programından mezun öğretmenlerin uzlaşma stratejisini daha az kullandıkları görülmektedir ($\bar{X}_{Eğitim E./Ön L.}=3,93$; $\bar{X}_{Lisans}=4,03$; $\bar{X}_{Lisansüstü}=3,69$).

Öğretmenlerin, mezuniyet durumlarına bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme stratejisini de farklı düzeylerde kullandıkları bulunmuştur ($F=3,33$ ve $p<,05$). Post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 3. 18), çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme stratejisi de lisansüstü mezunu öğretmenler ile diğer öğretmenler tarafından farklı düzeyde kullanılmaktadır [Grup 3 ile Grup 1, 2 arasında]. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; bir lisansüstü programından mezun öğretmenlerin hükmetme stratejisini daha az kullandıkları görülmektedir ($\bar{X}_{Eğitim E./Ön L.}=3,33$; $\bar{X}_{Lisans}=3,39$; $\bar{X}_{Lisansüstü}=3,07$).

Son olarak, öğretmenlerin, mezuniyet durumlarına bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinden uyma stratejisini de farklı düzeylerde kullandıkları bulunmuştur ($F=3,43$ ve $p<,05$). Post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 3. 18), çatışma yönetimi stratejilerinden uyma stratejisi de lisansüstü mezunu öğretmenler ile diğer öğretmenler tarafından farklı düzeyde kullanılmaktadır [Grup 3 ile Grup 1, 2 arasında]. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; bir lisansüstü programından mezun öğretmenlerin uyma stratejisini daha az kullandıkları görülmektedir ($\bar{X}_{Eğitim E./Ön L.}=3,93$; $\bar{X}_{Lisans}=3,86$; $\bar{X}_{Lisansüstü}=3,61$).

Tablo 3. 19. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Çatışma Yönetimi ile İlgili Kurs Alma Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair t-testi (N=367)

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Değişken	n	\bar{X}	ss	s _h	t-test		
	Kurs Alma					t	sd	p
Bütünleştirme	Evet	55	4,49	0,32	0,04	2,62	365	0,007*
	Hayır	312	4,20	0,50	0,03			
Kaçınma	Evet	55	4,03	0,62	0,08	8,21	365	0,000**
	Hayır	312	3,32	0,59	0,03			
Uzlaşma	Evet	55	4,32	0,50	0,07	5,43	365	0,000**
	Hayır	312	3,88	0,57	0,03			
Hükmetme	Evet	55	3,48	0,69	0,09	2,16	365	0,021*
	Hayır	312	3,22	0,56	0,03			
Uyma	Evet	55	4,15	0,63	0,09	4,71	365	0,000**
	Hayır	312	3,75	0,56	0,03			
*Fark p<.05 düzeyinde anlamlıdır. **Fark p<.001 düzeyinde anlamlıdır.								

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çatışma yönetimi konusunda bir kurs alma (almama) durumlarına bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinin beşini de farklı düzeylerde kullandıkları bulunmuştur (Tablo 3. 19).

Çatışma yönetimi konusunda bir kurs alan öğretmenlerin bütünleştirme stratejisini kullanma düzeylerinin, kurs almayan öğretmenlerden anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur ($t=2,62$ ve $p<,05$). Ortalama puanlara bakıldığında, kurs alan öğretmenlerin bütünleştirme stratejisini kullanma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{Evet}=4,49$ ve $\bar{X}_{Hayır}=4,20$).

Çatışma yönetimi konusunda bir kurs alan öğretmenlerin kaçınma stratejisini kullanma düzeylerinin de, kurs almayan öğretmenlerden anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur ($t=8,21$ ve $p<,001$). Ortalama puanlara bakıldığında, kurs alan öğretmenlerin kaçınma stratejisini kullanma düzeylerinin kurs almayan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{Evet}=4,03$ ve $\bar{X}_{Hayır}=3,32$).

Çatışma yönetimi konusunda kurs almanın, uzlaşma stratejisinin kullanma düzeyinde de anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($t=5,43$ ve $p<,001$). Ortalama puanlara bakıldığında, kurs alan öğretmenlerin uzlaşma stratejisini kullanma düzeylerinin kurs almayan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{Evet}=4,32$ ve $\bar{X}_{Hayır}=3,88$).

Çatışma yönetimi konusunda bir kurs alan öğretmenlerin hükmetme stratejisini kullanma düzeylerinin de, kurs almayan öğretmenlerden anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur ($t=2,16$ ve $p<,05$). Ortalama puanlara bakıldığında, kurs alan öğretmenlerin hükmetme stratejisini kullanma düzeylerinin kurs almayan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{Evet}=3,48$ ve $\bar{X}_{Hayır}=3,22$).

Ve son olarak, çatışma yönetimi konusunda kurs almanın, uyma stratejisinin kullanma düzeyinde de anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu bulunmuştur ($t=4,71$ ve $p<,001$). Ortalama puanlara bakıldığında, kurs alan öğretmenlerin uyma stratejisini kullanma düzeylerinin, kurs almayan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{Evet}=4,15$ ve $\bar{X}_{Hayır}=3,75$).

Tablo 3. 20. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Görev Yaptıkları Kademeye Göre Farklaşp Farklaşmadığına Dair t-testi (N=367)								
Çatışma Yönetimi Stratejileri	Değişken	n	\bar{X}	ss	s_h	t-test		
	Kademe					t	sd	p
Bütünleştirme	I. Kademe	187	4,22	0,52	0,04	2,01	365	0,045*
	II. Kademe	180	4,40	0,42	0,03			
Kaçınma	I. Kademe	187	3,23	0,56	0,04	6,38	365	0,000**
	II. Kademe	180	3,63	0,66	0,05			
Uzlaşma	I. Kademe	187	3,78	0,58	0,04	5,93	365	0,000**
	II. Kademe	180	4,12	0,53	0,04			
Hükmetme	I. Kademe	187	3,21	0,56	0,04	2,78	365	0,016*
	II. Kademe	180	3,43	0,61	0,05			
Uyma	I. Kademe	187	3,64	0,52	0,04	5,74	365	0,000**
	II. Kademe	180	3,98	0,61	0,05			

*Fark $p<,05$ düzeyinde anlamlıdır. **Fark $p<,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okulda görev yaptıkları kademeye bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinin beşini de farklı düzeylerde kullandıkları bulunmuştur (Tablo 3. 20).

Okulda görev yaptığı kademeye bağlı olarak, öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerinden bütünleştirme stratejisini farklı düzeylerde kullandıkları bulunmuştur ($t=2,01$ ve $p<,05$). Ortalama puanlara bakıldığında, ikinci kademedeki görev yapan öğretmenlerin bütünleştirme stratejisini kullanma düzeylerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır ($\bar{X}_{I. Kademe}=4,22$ ve $\bar{X}_{II. Kademe}=4,40$).

Farklı kademelerde görev yapan öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma stratejisini de farklı düzeylerde kullandıkları bulunmuştur ($t=6,38$ ve $p<,001$). Ortalama puanlara bakıldığında, ikinci kademedeki görev yapan öğretmenlerin kaçınma stratejisini kullanma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{I. Kademe}=3,23$ ve $\bar{X}_{II. Kademe}=3,63$).

Farklı kademelerde görev yapan öğretmenlerin, uzlaşma stratejisinin kullanma düzeylerinde de anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur ($t=5,93$ ve $p<,001$). Ortalama puanlara bakıldığında, ikinci kademedeki görev yapan öğretmenlerin uzlaşma stratejisini kullanma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{I. Kademe}=3,78$ ve $\bar{X}_{II. Kademe}=4,12$).

Farklı kademelerde görev yapan öğretmenlerin hükmetme stratejisini kullanma düzeylerinin de anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur ($t=2,78$ ve $p<,05$). Ortalama puanlara bakıldığında, ikinci kademedeki görev yapan öğretmenlerin hükmetme stratejisini kullanma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{I. Kademe}=3,21$ ve $\bar{X}_{II. Kademe}=3,43$).

Ve son olarak, farklı kademelerde görev yapan öğretmenlerin uyma stratejisini kullanma düzeylerinde de anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur ($t=5,74$ ve $p<,001$). Ortalama puanlara bakıldığında, ikinci kademedeki görev yapan öğretmenlerin uyma stratejisini kullanma düzeylerinin, birinci kademedeki görev yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{I. Kademe}=3,64$ ve $\bar{X}_{II. Kademe}=3,98$).

Tablo 3. 21. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Görev Yaptıkları Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına Dair t-testi (N=367)								
Çatışma Yönetimi Stratejileri	Değişken	n	\bar{X}	ss	s_h	t-test		
	Öğretmen S.					t	sd	p
Bütünleştirme	1-30	20	4,41	0,47	0,10	0,94	365	0,350
	31 ve üstü	347	4,30	0,48	0,03			
Kaçınma	1-30	20	3,73	0,84	0,19	2,21	365	0,028*
	31 ve üstü	347	3,41	0,63	0,03			
Uzlaşma	1-30	20	4,18	0,77	0,17	2,82	365	0,009*
	31 ve üstü	347	3,93	0,57	0,03			
Hükmetme	1-30	20	3,08	0,42	0,10	2,58	23	0,017*
	31 ve üstü	347	3,33	0,59	0,03			
Uyma	1-30	20	4,05	0,79	0,18	2,88	365	0,007*
	31 ve üstü	347	3,80	0,58	0,03			

*Fark $p<,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma, uzlaşma, hükmetme ve uyma stratejisini farklı düzeylerde kullandıkları bulunmuştur (Tablo 3. 21).

Görev yapılan okuldaki öğretmen sayısına bağlı olarak, öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma stratejisini farklı düzeylerde kullandıkları bulunmuştur ($t=2,21$ ve $p<,05$). Ortalama puanlara bakıldığında, daha az sayıda öğretmenin olduğu okulda görev yapan öğretmenlerin kaçınma stratejisini kullanma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{1-30}=3,73$ ve $\bar{X}_{31 \text{ ve üstü}}=3,41$).

Görev yapılan okuldaki öğretmen sayısına bağlı olarak, öğretmenlerin, uzlaşma stratejisinin kullanma düzeylerinde de anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur ($t=2,82$ ve $p<,05$). Ortalama puanlara bakıldığında, daha az sayıda öğretmenin olduğu okulda görev yapan öğretmenlerin uzlaşma stratejisini kullanma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{1-30}=4,18$ ve $\bar{X}_{31 \text{ ve üstü}}=3,93$).

Görev yapılan okuldaki öğretmen sayısına bağlı olarak, öğretmenlerin, hükmetme stratejisini kullanma düzeylerinin de anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur ($t=2,58$ ve $p<,05$). Ortalama puanlara bakıldığında, 31 ve üstü sayıda öğretmenin olduğu okulda görev yapan öğretmenlerin hükmetme stratejisini kullanma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{1-30}=3,08$ ve $\bar{X}_{31 \text{ ve üstü}}=3,33$).

Ve son olarak, görev yapılan okuldaki öğretmen sayısına bağlı olarak, öğretmenlerin, uyma stratejisini kullanma düzeylerinde de anlamlı bir farklılaşma olduğu bulunmuştur ($t=2,88$ ve $p<,05$). Ortalama puanlara bakıldığında, daha az sayıda öğretmenin olduğu okulda görev yapan öğretmenlerin uyma stratejisini kullanma düzeylerinin, daha yüksek olduğu görülmektedir ($\bar{X}_{1-30}=4,05$ ve $\bar{X}_{31 \text{ ve üstü}}=3,80$).

Tablo 3. 22. Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Görüşlerinin Okulda Görev Yapma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Dair ANOVA testi (N=367)							
Çatışma Yönetimi Stratejileri	Değişken	n	\bar{X}	ss	ANOVA		Scheffe (Anlamlı Fark)
	Okuldaki Süre				F	p	
Bütünleştirme	1-4 yıl (1)	137	4,21	0,48	5,30	0,005*	1 ile 3
	5-8 yıl (2)	119	4,31	0,52			
	9 yıl ve üstü (3)	111	4,41	0,41			
Kaçınma	1-4 yıl (1)	137	3,47	0,63	0,61	0,543	-
	5-8 yıl (2)	119	3,38	0,69			
	9 yıl ve üstü (3)	111	3,42	0,61			
Uzlaşma	1-4 yıl (1)	137	3,74	0,59	3,51	0,031*	1 ile 3
	5-8 yıl (2)	119	3,96	0,59			
	9 yıl ve üstü (3)	111	4,13	0,54			
Hükmetme	1-4 yıl (1)	137	3,15	0,63	3,66	0,026*	1 ile 2, 3
	5-8 yıl (2)	119	3,46	0,63			
	9 yıl ve üstü (3)	111	3,47	0,46			
Uyma	1-4 yıl (1)	137	3,85	0,67	1,36	0,258	-
	5-8 yıl (2)	119	3,74	0,58			
	9 yıl ve üstü (3)	111	3,84	0,48			

* Fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki görev sürelerine bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinden bütünleştirme, uzlaşma ve hükmetme stratejilerini farklı düzeylerde kullandıkları bulunmuştur (Tablo 3. 22).

Tablo 3. 23. Okulda Görev Yapma Süresi Değişkenine İlişkin Scheffe Anlamlı Farklar Testi (N=367)				
Bağımlı Değişken	(I) Görev Süresi	(J) Görev Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	p
Bütünleştirme	1-4 yıl	5-8 yıl	0,103	0,235
		9 yıl ve üstü	,202*	0,005
	5-8 yıl	1-4 yıl	0,103	0,235
		9 yıl ve üstü	0,100	0,241
	9 yıl ve üstü	1-4 yıl	,202*	0,005
		5-8 yıl	0,100	0,241
Uzlaşma	1-4 yıl	5-8 yıl	0,119	0,293
		9 yıl ve üstü	,190*	0,032
	5-8 yıl	1-4 yıl	0,119	0,293
		9 yıl ve üstü	0,071	0,628
	9 yıl ve üstü	1-4 yıl	,190*	0,032
		5-8 yıl	0,071	0,628
Hükmetme	1-4 yıl	5-8 yıl	,277*	0,031
		9 yıl ve üstü	,284*	0,022
	5-8 yıl	1-4 yıl	,277*	0,031
		9 yıl ve üstü	0,005	0,998
	9 yıl ve üstü	1-4 yıl	,284*	0,022
		5-8 yıl	0,005	0,998

*Ortalama fark $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Öğretmenlerin, çalıştıkları okuldaki görev sürelerine bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinden bütünleştirme stratejisini farklı düzeylerde kullandıkları bulunmuştur ($F=5,30$ ve $p < .05$). Post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 3. 23), çatışma yönetimi stratejilerinden bütünleştirme, okulda 1-4 yıl ile 9 yıl ve üstü bir süredir görev yapan öğretmenler tarafından farklı düzeyde kullanılmaktadır [Grup 1 ile Grup 3 arasında]. Öğretmenlerin okulda görev yapma sürelerine bağlı olarak hesaplanan ortalama

puanlarına bakıldığında; 9 yıl ve üstü bir süredir aynı okulda görev yapan öğretmenlerin bütünleştirme stratejisini daha çok kullandıkları görülmektedir ($\bar{X}_{1-4\text{ yıl}}=4,21$; $\bar{X}_{9\text{ yıl ve üstü}}=4,41$).

Öğretmenlerin, okuldaki görev sürelerine bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma stratejisini de farklı düzeylerde kullandıkları bulunmuştur ($F=3,51$ ve $p<,05$). Post-hoc Scheffe testine göre (Tablo 3. 23), çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma stratejisi de okulda 1-4 yıl ile 9 yıl ve üstü bir süredir görev yapan öğretmenler tarafından farklı düzeyde kullanılmaktadır [Grup 1 ile Grup 3 arasında].. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; 9 yıl ve üstü bir süredir aynı okulda görev yapan öğretmenlerin uzlaşma stratejisini daha çok kullandıkları görülmektedir ($\bar{X}_{1-4\text{ yıl}}=3,74$; $\bar{X}_{9\text{ yıl ve üstü}}=4,13$).

Son olarak, okuldaki görev sürelerine bağlı olarak öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme stratejisini de farklı düzeylerde kullandıkları bulunmuştur ($F=3,66$ ve $p<,05$). Post-hoc Scheffe testine göre, çatışma yönetimi stratejilerinden hükmetme stratejisi de okulda 1-4 yıldır görev yapan öğretmenler ile diğer öğretmenler tarafından farklı düzeyde kullanılmaktadır [Grup 1 ile Grup 2, 3 arasında]. Öğretmenlerin ortalama puanları incelendiğinde; 1-4 yıldır aynı okulda görev yapan öğretmenlerin hükmetme stratejisini daha az kullandıkları görülmektedir ($\bar{X}_{1-4\text{ yıl}}=3,15$; $\bar{X}_{5-8\text{ yıl}}=3,46$; $\bar{X}_{9\text{ yıl ve üstü}}=3,47$).

BÖLÜM IV

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

4.1. Sonuçlar

Yapılan araştırmada resmi okullarında görevli öğretmenlerin özel okullarda görevli öğretmenlere oranla anketleri daha etkin yanıtladıkları gözlenmiştir. Anket sonuçları dikkate alındığında özel okullarda görev alan öğretmenlerin anketlerde yer alan maddeleri çekimser yanıtladıkları gözlenmiştir.

Öğretmenlerin %73,6'sı kadın ve kalan %26,4'ü erkektir. Öğretmenlerin % 78,7'si resmi, %21,3'ü özel okul öğretmenidir. Öğretmenlerin %16,3'ü 30 ve altı yaş grubunda, %49,6'sı 31-40, %34,1'i 41-50 ve üstü yaş grubunda yer almaktadır. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu, %12,0'ı Eğitim Enstitüsü/ Eğitim Yüksek Okulu mezunu, % 76,3'ü Eğitim Fakültesi mezunu, kalan %11,7'si ise yüksek lisans mezunudur. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine ilişkin dağılım incelendiğinde; en büyük grubu %54,2 ile 11-20 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir. En küçük grubu ise %17,7 ile öğretmenlik mesleğini 21 yıl ve üstü

yıldır yapanların oluşturduğu bulunmuştur. Çatışma yönetimi kursu almayanların %85,0 ile çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

Araştırmaya İstanbul ilinin Anadolu yakasında resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan 367 öğretmen katılmıştır. Araştırmanın sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

- Öğretmenlerin okulda çatışma yaşadıkları kişilerin çoğunluğunu sürekli iletişim ve etkileşim halinde buldukları veli ve öğretmenler olduğu görülmektedir.
- Öğretmenlerin okulda yaşadıkları çatışmaların konusunun olumsuz bireysel tutumlar olduğu görülmektedir.
- Öğretmenlerin okulda yaşadıkları çatışmanın asıl nedeni incelendiğinde kaynağın genel olarak saygısızlık olduğu görülmektedir.
- Çatışma sonucu öğretmen ve iletişimde bulunulan karşı tarafın moral durumlarının olumsuz etkilendiği görülmektedir.
- Çatışma sonucu öğretmen ve iletişimde bulunulan karşı tarafın performansında değişim olmadığı görülmektedir.
- Öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri kullanma durumları incelendiğinde en çok bütünleştirme stratejisinin kullanıldığı görülmektedir.
- Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin kaçınma, hükmetme stratejilerinin daha fazla kullandıkları anlaşılmaktadır
- Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre çatışma yönetimi stratejilerine yaklaşımlarında farklılıklar gözlenmiş, erkek öğretmenlerin kaçınma, uyma ve uzlaşma stratejilerini daha çok kullandığı görülmektedir.

- Öğretmenlerin kıdemlerine bağlı olarak 21 ve üstü yıldır görev yapan öğretmenlerin bütünleştirme, hükmetme, uyma ve uzlaşma stratejilerini, 1-10 yıllık öğretmenlerin kaçınma stratejisinin daha çok kullandıkları görülmüştür.
- Öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin görüşlerinin branşa göre farklılığı incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin diğer branşlara göre kaçınma, uzlaşma ve uyma stratejilerini daha az kullandıkları, sözel branşlardaki öğretmenlerin hükmetme stratejisini daha çok kullandıkları görülmüştür.
- Öğretmenlerin, yaşlarına bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinden 30 ve daha küçük yaştaki öğretmenlerin bütünleştirme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerini daha az kullandıkları görülmüştür.
- Öğretmenlerin, mezuniyet durumlarına bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerinden bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme ve uyma stratejilerini bir lisansüstü programından mezun öğretmenlerin daha az kullandıkları görülmüştür.
- Öğretmenlerin çatışma yönetimi konusunda bir kurs alma (almama) durumlarına bağlı olarak kurs alan öğretmenlerin bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme ve uyma stratejilerini kullandıkları görülmüştür.
- Öğretmenlerin okulda görev yaptıkları kademeye bağlı olarak ikinci kademedeki görev yapan öğretmenlerin bütünleştirme, kaçınma, uzlaşma, hükmetme ve uyma stratejilerini kullandıkları görülmüştür.
- Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına bağlı olarak daha az sayıda öğretmenin olduğu okulda görev yapan öğretmenlerin kaçınma, uzlaşma ve uyma stratejilerini kullandıkları, 31 ve üstü sayıda öğretmenin olduğu okulda görev yapan öğretmenlerin hükmetme stratejisini daha çok kullandıkları görülmüştür.

- Öğretmenlerin, çalıştıkları okuldaki görev sürelerine bağlı olarak 9 yıldır ve üstü süredir görev yapan öğretmenlerin uzlaşma, bütünleştirme stratejisini daha çok kullandıkları, 1-4 yıldır aynı okulda görev yapan öğretmenlerin hükmetme stratejisini daha az kullandıkları görülmüştür.

4.2. Tartışma

Özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri incelenmiştir. Son yıllarda birçok araştırmacı çatışma yönetimini farklı farklı alanlarda incelemiştir. Ancak bu araştırma, resmi ve özel okullarda görevli öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerini incelemesi bakımından önemlidir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, görev yaptıkları okul türüne bağlı olarak çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin yaklaşımlarında .05 düzeyinde anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunmuştur. Resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerinin kaçınma stratejisine yaklaşımlarının farklı olduğu ve bu farkın özel okullarda görev yapan öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur. Ortalama puanlara bakıldığında, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin kaçınma stratejisini daha fazla kullandıkları anlaşılmaktadır.

Kılıç (2006, s.94), öğretmenlerin çatışma yaklaşımları arasında yaş ve görev yapılan kademe değişkenleri açısından istatistiksel bakımından .05 düzeyinde anlamlı farklılıklar bulmuştur. Özel kurucu ve vakıf okullarında görev yapan öğretmenlerin en sık kullandıkları stillerin; tümleştirme ve uzlaşma, sonra sırasıyla ödün verme ve kaçınma; en az ise hükmetme stilleri olduğunu, öğretmenlerin kullandıkları çatışma

yönetim stilleri arasında cinsiyet, yaş, mezun olunan okul, meslekteki toplam hizmet süresi ve görev yapılan kademe değişkenleri açısından istatistiksel bakımından .05 düzeyinde anlamlı farklılıklar olduğunu belirtmiştir. Yapılan araştırma da çalışmayı desteklemektedir.

Altuntaş (2008, s.85), ortaöğretim öğretmenlerinin en sık çatışmayı müdür ve öğrencilerle, en seyrek çatışmayı ise müfettiş ve velilerle yaşadığını tespit etmiştir. Ortaöğretim öğretmenlerinin en fazla çatışma yaşadıkları konuların başında “olumsuz öğrenci davranışları”, “olumsuz yönetici tutumları” ve “güç ve yetki kullanma” geldiğini, en az çatışma yaşanan konuların ise “ödül ve ceza verme”, “kılık kıyafet”, “siyasi konular” ve “sendikal faaliyetler” geldiğini belirtmiştir. Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çatışmayı çözerken sık sık bütünleştirme ve uzlaşma, bazen kaçınma, hükmetme ve uyma stillerini uyguladıklarını ifade etmiştir. Yapılan araştırmada en çok çatışma yaşanan tarafın veliler, öğretmenler ve öğrenciler, en az çatışma yaşanan tarafın ise müdür ve müdür yardımcıları olduğu belirlenmiştir. İncelenen araştırmalar arasındaki fark iki ayrı kademe yapılmışından kaynaklanmaktadır. Çatışma konuları ve çatışma yönetim stilleri u çalışmayı desteklemektedir.

Özgan (2006, s.132), farklı eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin çatışma sonuçları ile iş performanslarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olmadığını belirtmiştir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin en fazla çatışmayı müdür ve velilerle yaşadığını, en az çatışmayı ise hizmetli ve öğrencilerle yaşadıklarını, en fazla çatışma yaşadıkları konuların başında olumsuz bireysel tutumlar, öğrenci davranışları ve keyfi uygulamalar geldiğini, en az çatışma yaşanan konuların arasında ise ideolojik ve

sendikal etkinlikler, tayin-atama, eğitim öğretimi destekleyici hizmetler ve kaynak dağılımı geldiğini belirtmektedir. Öğretmenlerin yaşadıkları çatışmaların en etkili olan nedenlerinin başında; baskı, kendini ispatlama çabası, bilgi yetersizliği ve bilgi, eğitim ve kültür farklılıkları geldiğini, yaşanan çatışmalarda en az etkili olan nedenlerin ise yaşam biçimi, siyasal ve dinsel farklılıklar, para toplanmak istenmesi, kaynak ve mekân eksikliği, yenileşmeye karşı direnme ve çıkarıcılık olduğunu ifade etmiştir. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun moralleri çatışma sonuçlarından olumsuz etkilendiğini ve çatışma durumlarında karşı tarafların moral durumunun olumsuz etkilendiğini belirtmektedir. Karşı tarafın çatışma durumundan etkilenmediği yönündeki algılarının, kendilerinin etkilenmediği yönündeki algılarından daha fazla orana sahip olduğunu, öğretmenlerin ve karşı tarafların çoğunluğunun iş performanslarının, çatışma sonuçlarından etkilenmediğini, çatışma durumlarında karşı tarafların moral durumunun olumsuz etkilendiğini, karşı tarafın çatışma durumundan etkilenmediği yönündeki algıları, kendilerinin etkilenmediği yönündeki algılarından daha fazla orana sahip olduğunu belirtmiştir. İlköğretim 1. kademe öğretmenlerinin uyma ve uzlaşma stratejilerini daha fazla kullandıklarını ifade etmiştir. Yapılan araştırmada bulgular incelendiğinde her iki araştırma arasında farklılıklar gözlenmektedir. Bu sonuçlar Özgan'ın (2006) çalışmasının resmi okullarda, diğer araştırmanın ise hem resmi hem de özel okullarda yapılmış olmasından kaynaklanmaktadır.

4.3. Öneriler

Bu araştırmanın daha faydalı olabilmesi için, elde edilen sonuçlara paralel olarak şu önerilerde bulunulabilir.

4.3.1.Uygulamacılara Yönelik Öneriler

1- Okullarda verimliliğin artması, parlak fikirlerin ortaya çıkması öğretmenlerin öğretmenlerle, velilerle, öğrencilerle ve hizmetlilerle aralarında çıkan çatışmaları olumlu yönde kullanmaları için öğretmenlere hizmet içi seminerler düzenleyerek etkili çatışma yönetimi dersleri verilmelidir.

2- Okullarda da örgütsel yapının gereği olarak anlaşmazlıkların olabileceği, çatışmanın eğer iyi yönetilirse okul iklimine olumlu katkılar yapabileceği anlatılmalıdır.

3- Öğretmenlerin de çatışma yönetimi konusunda eğitilmesi gerekmektedir. Okulun yönetiminde ve geliştirilmesinde okul müdürlerine yardımcı olunmalıdır.

4- Öğretmenlerin fikir ve düşüncelerini çekinmeden söylemeleri ve bu konuda istekli olmaları sonucunda okulun demokrasi kültürüne ve yönetimine katkı sağlamalıdır.

4.3.2.Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1- Bu araştırma sınırlı bir örneklem grup üzerinde yapıldığı için elde edilen sonuçlar, Türkiye'deki özel okul öğretmenlerinin çatışma yaklaşımları ve kullandıkları çatışma yönetim stilleri konusunda genel bir yargıya varmak için yeterli değildir. Araştırmacılar bu konuları Türkiye genelindeki özel okullarda yürütülecek çalışmalarla incelemelidirler.

2- Okullarda birçok çatışma türüne rastlamak mümkündür. Yapılacak araştırmalarda öğretmenlerin ve meslektaşlarının; öğretmenlerin ve yöneticilerin; öğretmenlerin ve öğrencilerin çatışmaya ilişkin tutumlarının ve çatışma yönetme stillerinin belirlenmesi; birbiriyle karşılaştırılması büyük yarar sağlayacaktır. Özellikle okullarda çatışma ve çatışma yönetimi konularında hazırlanacak eğitim programlarına kaynak teşkil etmelidir.

KAYNAKÇA

- Akgül, G. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki, İstanbul İli Sultanbeyli İlçesi Örneği*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akkirman, A.D.(1998).Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. *Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:II, Dumlupınar.
- Alakavuklar, O N., Arbak, Y. (2009). Kişisel Değerlerin Kişilerarası Çatışma Yönetim Biçimleri Üzerindeki Etkisi. *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir.
- Altan, Y. (2010). *Örgütsel Çatışma ve Etkileri*. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sayı 27, Kütahya.
- Altuntaş, M.(2008). *Resmi Kurum Ortaöğretim Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stilllerinin İncelenmesi*. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönelimsel Davranış*, Nobel Yayın İstanbul.
- Bülbül, A., Ünsar, S.,Süt, N.(2009). Liselerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Kişilerarası Çatışma Çözme Eğiliminin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Edirne İli Örneği. *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Veri Analizi El Kitabı* (3. baskı). Pegem Yayıncılık, Ankara,

- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (7. baskı). Pegem Yayıncılık. Ankara.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi, İstanbul.
- Ceylan, A., Ergün, E., Alpkın, L. (2000). Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 1, Sayı:2, İstanbul.
- Deniz, M., Çolak, M. (2008). Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 23, Malatya.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım, 11. Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Genç, N. (2007) *Yönetim ve Organizasyon*. Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Günbayı, İ., Karahan, İ. (2003). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçemleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Afyonkarahisar.
- Güneş, A. (2008). *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi ile Yönetim Stilleri Arasındaki Farklar*. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Güney, F. (2009). *Okul Yöneticilerinin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1979). *Advances in Factor Analysis and Structural Equation Models*. New York: University Press of America.
- Kalaycı, Ş., (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (2. baskı). Asil Yayınları, Ankara.
- Karasar, N. (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Sanem Matbaacılık. Ankara.

- Karcıoğlu, F., Gövez, E., Kahya, C. (2011). Yöneticilerin İletişim Tarzı ve Kullandıkları Çatışma Yönetim Stili Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 15, Erzurum.
- Karcıoğlu, F., Kahya C., Buzkan, K.(2012). Çatışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 1, Erzurum.
- Karip, E. (2010). *Çatışma Yönetimi*. Pegem Akademi Yayıncılık. Ankara.
- Kılıç , S.(2006). *Özel Okul Öğretmenlerinin Çatışma Yaklaşımları İle Çatışmayı Yönetme Stilleri*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksel Lisans Tezi, İstanbul.
- Kırel, Ç., Kayaoğlu, A. ve Gökdağ R. (2004). *Sosyal Psikoloji*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Koçel, T.(2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayım, İstanbul.
- Leech, N.L. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*. London: Lawrance Erlbaum Associates Publishers.
- Orhan, E.(2008). *Köy ve Şehir İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişimden Kaynaklanan Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları*. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler) 5. baskı*. Eskişehir.
- Özgan,H.(2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi*. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Gaziantep.

- Özmen, F.(1997). *Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları*. Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Elazığ.
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2.
- Öztaş,U. , Akın,O.(2009). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 2009 ISSN: 1309 -8039 (Online).
- Sarpkaya, R.(2002). *Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay*. Adnan Menderes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Aydın.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2006). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. Beta Yayıncılık. İstanbul.
- Şendur, F.(2006). *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi*. Çağ Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Şimşek, Ş.(2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Adım Ofset Matbaacılık. Konya.
- Tarakçı, A., Kaya, H.(2009). Türk Özel Sektör Yöneticilerinin Çatışmaları Çözmede Kullandıkları Stiller ve Bu Stillerin Öz Yeterlilik Algılamasıyla İlişkisi. *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir.
- Topaloğlu, C.(2011). Yönetim Kuramları ve Örgütsel Çatışmalar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (6:1), Muğla.
- Torlak, N. G. (2008). *Organizasyon Teorileri*. Beta Basım, İstanbul.
- Türker, S., Yaman, E. (2011). *Akademik Bakış Dergisi*. Sayı 23, Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi. İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası , Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırgızistan.

- Üngüren,E.,Cengiz, F., Algür, S.(2009). İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 8, S:27, ISSN:1304-0278.
- Yürür, S(2009). *Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri* Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1.

EKLER

EK-1

Öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejileri ölçeği maddelerine verdikleri puanların ortalamaları ve standart sapma değerleri

Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği Maddeleri	\bar{X}	ss
01. Çalışma arkadaşlarımla beklentilerimi karşılamaya çaba gösteririm.	4,19	0,80
02. Anlaşmazlıklara neden olan konuların tamamına anlamaya çalışırım.	4,35	0,65
03. Ortak amaçlar doğrultusunda çalıştığımızı düşünerek karşı tarafla uzlaşmak isterim.	4,41	0,77
04. Problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih ederim.	4,63	0,53
05. Hem kendi ilgi ve ihtiyaçlarıma hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem veririm.	4,48	0,62
06. Gerginlikten kaçınmak için ne gerekiyorsa onu yaparım.	4,29	0,82
07. Prensipler olarak, çatışmaktan kaçınırım.	4,23	0,99
08. Eğer karşı taraf ödün verecekse, ödün vermeye razı olurum.	3,74	1,14
09. Görüşlerimi kabul ettirmek için elimden geleni yaparım.	2,87	1,16
10. Anlaşmazlıklarda karşı tarafı da memnun edebilecek ortak çözüm için çaba gösteririm.	4,23	0,78
11. Çatışmaya girmektense, kendi ilgi ve ihtiyaçlarımla doyurulmasından vazgeçerim.	2,95	1,25
12. Çalışma arkadaşlarımla istekleri için kendi isteklerimden vazgeçebilirim.	2,77	1,16
13. Çalışma arkadaşlarımla önerilerine uyarırım.	3,96	0,81
14. Çatışmamak için ilgi beklentilerimden vazgeçebilirim.	2,79	1,20
15. Çözüm için tarafların karşılıklı fedakârlık göstermesi gerektiğine inanırım.	4,51	0,88
16. Çatışmada görüşlerimi kabul ettirmek için bastırırım.	2,83	1,16
17. Çatışmalarda her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının tatmin için çaba gösteririm.	4,17	0,86
18. Savunduğum görüşün mantığını ve yararlarını belirtirim.	4,31	0,84
19. Anlaşmazlıklarda isteklerimin gelmesi için bilgi ve becerilerimi kullanırım	4,10	0,92
20. Anlaşmazlıkları açığa vurmamaya çalışırım.	3,61	1,12
21. Rekabet ederek kazanmaktan hoşlanırım.	3,06	1,26
22. Haklarımı korumak için her türlü önlemi alırım.	4,12	0,69
23. Başkalarını incitmek için anlaşmazlıklardan uzak durmayı tercih ederim.	4,03	0,94
24. Birlikte çalıştığım insanların hoşnut olması için (katılmasam da) onlarla hemfikir olurum.	2,95	1,11
25. Anlaşmazlıklarda tarafların düşüncelerindeki ortak noktaları ön plana çıkarmaya çalışırım.	4,08	0,80
26. Ciddi bir problem karşısında tartışmak yerine sessiz kalmayı tercih ederim.	2,99	1,34
27. Çatışma sonucunda iki taraf için kabul edilebilir bir çözüm yolu bulmaya çalışırım.	4,27	0,77
28. Kendi isteklerimde ısrar etmem.	3,34	1,07
29. Anlaşmazlıkların doğrudan ve objektif olarak tartışılmasını tercih ederim.	4,51	0,69
30. Çatışmayı herkesin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak çözmeye çalışırım.	4,34	0,87
31. Fikrimi karşı tarafa kabul ettirinceye kadar tartışmaya devam ederim.	2,42	1,09
32. Çatışmalarda problemlerin tam olarak anlaşılması için çaba gösteririm.	4,05	0,90
33. Görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınırım.	2,99	1,19
34. Birlikte olduğum insanlar bir konuda kesin bir düşünceye sahipse; aynı görüşte olmasam bile ortak hareket ederim.	3,10	1,25
35. Karşılıklı doyum sağlayacak bir sonucu benimserim.	4,24	0,74
36. Bir çatışmayı kazanabilmek için karşı tarafı çok iyi ikna edebilirim.	3,32	0,94
37. Görüş ayrılıklarında tartışma çıkmamasına özen gösteririm.	4,17	0,84
38. Çalışma arkadaşlarımla için her türlü özveride bulunurum.	3,88	0,87
39. Çatışma yasadığım konulara girmekten kaçınırım.	3,53	1,10
40. Anlaşmazlıklarda çalışma arkadaşlarımla isteklerini koşulsuz benimserim.	2,65	1,28
41. Anlaşmazlık durumunda problemin nedenlerini yapıcı bir şekilde ortaya koymaya çalışırım.	4,41	0,69

EK-2**Kim ile çatıştınız * Çatışma sonucu moral Crosstabulation**

			Çatışma sonucu moral			Total
			Olumsuz etkiledi	Olumlu etkiledi	Etkisi olmadı	
Kim ile çatıştınız	İlköğretim Müfettişi	Count	12	0	2	14
		% within Kim ile çatıştınız	85,7%	,0%	14,3%	100,0%
	Müdür	Count	42	0	7	49
		% within Kim ile çatıştınız	85,7%	,0%	14,3%	100,0%
	Müdür Yardımcısı	Count	28	1	3	32
		% within Kim ile çatıştınız	87,5%	3,1%	9,4%	100,0%
	Öğretmen	Count	74	2	16	92
		% within Kim ile çatıştınız	80,4%	2,2%	17,4%	100,0%
	Hizmetli	Count	10	1	6	17
		% within Kim ile çatıştınız	58,8%	5,9%	35,3%	100,0%
	Öğrenci	Count	39	0	13	52
		% within Kim ile çatıştınız	75,0%	,0%	25,0%	100,0%
	Veli	Count	69	7	27	103
		% within Kim ile çatıştınız	67,0%	6,8%	26,2%	100,0%
	Diğer	Count	1	0	7	8
		% within Kim ile çatıştınız	12,5%	,0%	87,5%	100,0%
Total		Count	275	11	81	367
		% within Kim ile çatıştınız	74,9%	3,0%	22,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,816	14	,000
Likelihood Ratio	38,341	14	,000
Linear-by-Linear Association	14,875	1	,000
N of Valid Cases	367		

Kim ile çatıştınız * Çatışma sonucu performans Crosstabulation

		Çatışma sonucu performans			Total	
		Düştü	Yükseldi	Değişmedi		
Kim ile çatıştınız	İlköğretim Müfettişi	Count	2	4	8	14
		% within Kim ile çatıştınız	14,3%	28,6%	57,1%	100,0%
	Müdür	Count	14	4	31	49
		% within Kim ile çatıştınız	28,6%	8,2%	63,3%	100,0%
	Müdür Yardımcısı	Count	18	3	11	32
		% within Kim ile çatıştınız	56,3%	9,4%	34,4%	100,0%
	Öğretmen	Count	25	3	64	92
		% within Kim ile çatıştınız	27,2%	3,3%	69,6%	100,0%
	Hizmetli	Count	2	1	14	17
		% within Kim ile çatıştınız	11,8%	5,9%	82,4%	100,0%
	Öğrenci	Count	15	0	37	52
		% within Kim ile çatıştınız	28,8%	,0%	71,2%	100,0%
	Veli	Count	15	18	70	103
		% within Kim ile çatıştınız	14,6%	17,5%	68,0%	100,0%
	Diğer	Count	0	0	8	8
		% within Kim ile çatıştınız	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Total		Count	91	33	243	367
		% within Kim ile çatıştınız	24,8%	9,0%	66,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	52,500	14	,000
Likelihood Ratio	55,537	14	,000
Linear-by-Linear Association	7,425	1	,006
N of Valid Cases	367		

Çatışma konusu * Çatışma sonucu moral Crosstabulation

			Çatışma sonucu moral			Total
			Olumsuz etkiledi	Olumlu etkiledi	Etkisi olmadı	
Çatışma konusu	Görev dağılımı	Count	14	0	3	17
		% within Çatışma konusu	82,4%	,0%	17,6%	100,0%
	Parasal konular	Count	5	0	1	6
		% within Çatışma konusu	83,3%	,0%	16,7%	100,0%
	Sınıf içi öğretim etkinlikleri	Count	39	0	5	44
		% within Çatışma konusu	88,6%	,0%	11,4%	100,0%
	Sınıf dışı öğretim etkinlikleri	Count	11	0	1	12
		% within Çatışma konusu	91,7%	,0%	8,3%	100,0%
	Ödül ve ceza verme	Count	3	0	1	4
		% within Çatışma konusu	75,0%	,0%	25,0%	100,0%
	Güç ve yetki kullanımı	Count	39	1	5	45
		% within Çatışma konusu	86,7%	2,2%	11,1%	100,0%
	Geç gelme, göreve gelmeme ve izin alma	Count	3	0	0	3
		% within Çatışma konusu	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Olumsuz bireysel tutumlar	Count	58	3	25	86
		% within Çatışma konusu	67,4%	3,5%	29,1%	100,0%
	Okul içinde sigara içme	Count	4	1	2	7
		% within Çatışma konusu	57,1%	14,3%	28,6%	100,0%
	Sınıf geçme ve not verme	Count	26	0	4	30
		% within Çatışma konusu	86,7%	,0%	13,3%	100,0%
	Mevzuatla ilgili konular	Count	1	0	3	4
		% within Çatışma konusu	25,0%	,0%	75,0%	100,0%
	Eğitim-Öğretimi destekleyici hizmetler	Count	2	0	0	2
		% within Çatışma konusu	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Öğrenci davranışları	Count	48	6	10	64
		% within Çatışma konusu	75,0%	9,4%	15,6%	100,0%
	Kılık-kıyafet	Count	9	0	9	18
		% within Çatışma konusu	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
	Kaynak dağılımı	Count	1	0	0	1
		% within Çatışma konusu	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Müfredat	Count	1	0	0	1
		% within Çatışma konusu	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Okul ve sınıf temizliği	Count	3	0	3	6
		% within Çatışma konusu	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
	Keyfi uygulamalar	Count	8	0	2	10
		% within Çatışma konusu	80,0%	,0%	20,0%	100,0%
	Diğer	Count	0	0	7	7
		% within Çatışma konusu	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Total		Count	275	11	81	367
		% within Çatışma konusu	74,9%	3,0%	22,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	74,682	36	,000
Likelihood Ratio	70,652	36	,000
Linear-by-Linear Association	16,195	1	,000
N of Valid Cases	367		

Çatışma konusu * Çatışma sonucu performans Crosstabulation

			Çatışma sonucu performans			Total
			Düştü	Yükseldi	Değişmedi	
Çatışma konusu	Görev dağılımı	Count	9	0	8	17
		% within Çatışma konusu	52,9%	,0%	47,1%	100,0%
	Parasal konular	Count	3	0	3	6
		% within Çatışma konusu	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
	Sınıf içi öğretim etkinlikleri	Count	10	2	32	44
		% within Çatışma konusu	22,7%	4,5%	72,7%	100,0%
	Sınıf dışı öğretim etkinlikleri	Count	6	0	6	12
		% within Çatışma konusu	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
	Ödül ve ceza verme	Count	0	0	4	4
		% within Çatışma konusu	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	Güç ve yetki kullanımı	Count	17	3	25	45
		% within Çatışma konusu	37,8%	6,7%	55,6%	100,0%
	Geç gelme, göreve gelmeme ve izin alma	Count	2	0	1	3
		% within Çatışma konusu	66,7%	,0%	33,3%	100,0%
	Olumsuz bireysel tutumlar	Count	10	11	65	86
		% within Çatışma konusu	11,6%	12,8%	75,6%	100,0%
	Okul içinde sigara içme	Count	1	0	6	7
		% within Çatışma konusu	14,3%	,0%	85,7%	100,0%
	Sınıf geçme ve not verme	Count	5	17	8	30
		% within Çatışma konusu	16,7%	56,7%	26,7%	100,0%
	Mevzuatla ilgili konular	Count	0	0	4	4
		% within Çatışma konusu	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	Eğitim-Öğretimi destekleyici hizmetler	Count	0	0	2	2
		% within Çatışma konusu	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	Öğrenci davranışları	Count	20	0	44	64
		% within Çatışma konusu	31,3%	,0%	68,8%	100,0%
	Kılık-kıyafet	Count	7	0	11	18
		% within Çatışma konusu	38,9%	,0%	61,1%	100,0%
	Kaynak dağılımı	Count	0	0	1	1
		% within Çatışma konusu	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	Müfredat	Count	1	0	0	1
		% within Çatışma konusu	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Okul ve sınıf temizliği	Count	0	0	6	6
		% within Çatışma konusu	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	Keyfi uygulamalar	Count	0	0	10	10
		% within Çatışma konusu	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	Diğer	Count	0	0	7	7
		% within Çatışma konusu	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Total		Count	91	33	243	367
		% within Çatışma konusu	24,8%	9,0%	66,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	147,154	36	,000
Likelihood Ratio	127,422	36	,000
Linear-by-Linear Association	7,120	1	,008
N of Valid Cases	367		

Çatışma nedeni (kaynağı) * Çatışma sonucu moral Crosstabulation

			Çatışma sonucu moral			Total
			Olumsuz etkiledi	Olumlu etkiledi	Etkisi olmadı	
Çatışma nedeni (kaynağı)	Yetersizlik-bilgisizlik	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	8 57,1%	0 ,0%	6 42,9%	14 100,0%
	Bilgi, eğitim ve kültür farklılıkları	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	7 41,2%	0 ,0%	10 58,8%	17 100,0%
	Baskı, kendini kanıtlama çabası	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	35 92,1%	0 ,0%	3 7,9%	38 100,0%
	İletişim yetersizliği/bozukluğu	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	28 65,1%	1 2,3%	14 32,6%	43 100,0%
	Taraflı davranma	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	20 76,9%	1 3,8%	5 19,2%	26 100,0%
	Yaşam biçimi, siyasi farklılıklar	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	2 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 100,0%
	Yasalara uymayan istek ve beklentiler	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	12 92,3%	0 ,0%	1 7,7%	13 100,0%
	Ortak karar alma durumunda görüş farklılıkları	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	10 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	10 100,0%
	Rekabet ve kıskançlık, aşırı duygusallık	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	9 69,2%	1 7,7%	3 23,1%	13 100,0%
	Verilen işi hafife alma, savsaklama	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	4 57,1%	0 ,0%	3 42,9%	7 100,0%
	Çıkarıcılık, yaranma	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	11 78,6%	1 7,1%	2 14,3%	14 100,0%
	Görev ve yetkilerini bilmeme	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	11 91,7%	0 ,0%	1 8,3%	12 100,0%
	Haklılık, doğruluk ve hatasızlık algısı	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	11 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	11 100,0%
	Para toplanmak istenmesi	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%	1 100,0%
	Asılsız suçlama	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	36 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	36 100,0%
	Saygısızlık	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	45 66,2%	5 7,4%	18 26,5%	68 100,0%
	Gücü test etme	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	4 66,7%	0 ,0%	2 33,3%	6 100,0%
	Yenileşmeye karşı direnme	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	3 75,0%	0 ,0%	1 25,0%	4 100,0%
	Kalıplaşmış yöntemlerle yeni yöntemlerin çelişmesi	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	3 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	3 100,0%
	Öğrenci ile ilgilenmeme	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	12 75,0%	0 ,0%	4 25,0%	16 100,0%
Diğer	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	4 30,8%	2 15,4%	7 53,8%	13 100,0%	
Total	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	275 74,9%	11 3,0%	81 22,1%	367 100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	81,460	40	,000
Likelihood Ratio	91,817	40	,000
Linear-by-Linear Association	,083	1	,773
N of Valid Cases	367		

Çatışma nedeni (kaynağı) * Çatışma sonucu performans Crosstabulation

			Çatışma sonucu performans			Total
			Düştü	Yükseldi	Değişmedi	
Çatışma nedeni (kaynağı)	Yetersizlik-bilgisizlik	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	1 7,1%	1 7,1%	12 85,7%	14 100,0%
	Bilgi, eğitim ve kültür farklılıkları	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	1 5,9%	2 11,8%	14 82,4%	17 100,0%
	Baskı, kendini kanıtlama çabası	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	14 36,8%	5 13,2%	19 50,0%	38 100,0%
	İletişim yetersizliği/bozukluğu	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	7 16,3%	0 ,0%	36 83,7%	43 100,0%
	Tarafli davranma	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	8 30,8%	0 ,0%	18 69,2%	26 100,0%
	Yaşam biçimi, siyasi farklılıklar	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	2 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 100,0%
	Yasalara uymayan istek ve beklentiler	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	5 38,5%	0 ,0%	8 61,5%	13 100,0%
	Ortak karar alma durumunda görüş farklılıkları	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	2 20,0%	0 ,0%	8 80,0%	10 100,0%
	Rekabet ve kıskançlık, aşırı duygusallık	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	4 30,8%	0 ,0%	9 69,2%	13 100,0%
	Verilen işi hafife alma, savaçlama	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	0 ,0%	0 ,0%	7 100,0%	7 100,0%
	Çıkarçılık, yaranma	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	1 7,1%	5 35,7%	8 57,1%	14 100,0%
	Görev ve yetkilerini bilmeme	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	5 41,7%	2 16,7%	5 41,7%	12 100,0%
	Haklılık, doğruluk ve hatasızlık algısı	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	3 27,3%	0 ,0%	8 72,7%	11 100,0%
	Para toplanmak istenmesi	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%	1 100,0%
	Asılsız suçlama	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	11 30,6%	16 44,4%	9 25,0%	36 100,0%
	Saygısızlık	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	21 30,9%	1 1,5%	46 67,6%	68 100,0%
	Gücü test etme	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	1 16,7%	0 ,0%	5 83,3%	6 100,0%
	Yenileşmeye karşı direnme	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	0 ,0%	0 ,0%	4 100,0%	4 100,0%
	Kalıplaşmış yöntemlerle yeni yöntemlerin çelişmesi	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	0 ,0%	0 ,0%	3 100,0%	3 100,0%
	Öğrenci ile ilgilenmeme	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	4 25,0%	1 6,3%	11 68,8%	16 100,0%
Diğer	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	1 7,7%	0 ,0%	12 92,3%	13 100,0%	
Total	Count % within Çatışma nedeni (kaynağı)	91 24,8%	33 9,0%	243 66,2%	367 100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	126,677	40	,000
Likelihood Ratio	120,813	40	,000
Linear-by-Linear Association	,425	1	,514
N of Valid Cases	367		

EK-3

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu bölüm, ilköğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin “ kişisel bilgileri “ ile ilgili maddeleri içermektedir. Durumunuza uygun olan seçeneği, önündeki parantezin içerisine çarpı (x) koyarak yanıtlayınız.

1. Cinsiyetiniz.

1. () Kadın 2. () Erkek

2. Meslek kıdeminiz.

1. () 1–10 yıl 2. () 11–20 yıl arası 3. () 21 ve üstü

3. Branşınız

1. () Türkçe-Sosyal Bilgiler
2. () Fen Bilgisi, Matematik
3. () İngilizce
4. () Sınıf Öğretmenliği
5. () Resim-is-Müzik-Beden Eğt.
6. () Diğerleri (Lütfen yazınız).....

4. Yaşınız

1. () 30'dan küçük 2. () 31–40 3. () 41 ve üstü

5. En son mezun olduğunuz okul

1. () Eğitim Enstitüsü -Ön lisans 2. () Lisans 3. () lisans Üstü

6. Daha önce çatışma yönetimi konusunda bir kurs aldınız mı?

1. () Evet 2. () Hayır

7. Çalıştığınız ilköğretim kademesi

1. () 1. Kademe 2. () 2. Kademe

8. Çalıştığınız okuldaki öğretmen sayısı

1. () 1–10
2. () 11–20
3. () 21–30
4. () 31 ve üstü

9. Çalıştığınız okuldaki görev süreniz.

1. () 1–4 yıl
2. () 5–8 yıl
3. () 9 ve üstü

EK-4

ÇATIŞMA DURUMLARINA İLİŞKİN ANKET

Okulda mesleğinizi icra ederken, sizin için önemli, **sadece bir** çatışma (anlaşmazlık) durumunu düşünerek aşağıdaki soruları bu olaya göre yanıtlayınız.

1. Kim ile çatıştınız? (Sadece bir tanesini işaretleyiniz).

- a. İlköğretim Müfettişi,
- b. Müdür,
- c. Müdür Yardımcısı,
- d. Öğretmen,
- e. Hizmetli,
- f. Öğrenci,
- g. Veli
- h. Diğer (Lütfen yazınız).....

2. Çatışmanın asıl konusu nedir? (Sadece bir tanesini işaretleyiniz).

- 1. Görev dağılımı
- 2. Parasal konular
- 3. Sınıf içi öğretim etkinlikleri
- 4. Sınıf dışı öğretim etkinlikleri
- 5. Ödül ve ceza verme
- 6. Güç ve Yetki Kullanımı
- 7. Geç gelme, göreve gelmeme ve izin alma
- 8. Siyasi konular ve sendikal faaliyetler
- 9. Olumsuz bireysel tutumlar
- 10. Okul içinde sigara içme
- 11. Sınıf geçme ve not verme
- 12. Mevzuatla ilgili konular
- 13. Eğitim-Öğretimi destekleyici hizmetler
- 14. Öğrenci davranışları
- 15. Kılık-kıyafet
- 16. Tayin
- 17. Kaynak dağılımı

18. () Teftiş ve değerlendirme
19. () Müfredat
20. () Okul ve sınıf temizliği
21. () Keyfi uygulamalar
22. () Diğer (Lütfen yazınız).....

3. Çatışmanın asıl nedeni (kaynağı) nedir? (Sadece bir tanesini işaretleyiniz).

1. () Yetersizlik-bilgisizlik
2. () Bilgi, eğitim ve kültür farklılıkları
3. () Baskı, kendini kanıtlama çabası
4. () İletişim yetersizliği/ bozukluğu
5. () Tarafli davranıma, gruplaşma
6. () Yaşam biçimi, siyasi farklılıklar
7. () Yasalara uymayan istek ve beklentiler
8. () Kaynak ve mekân eksikliği
9. () Ortak karar alma durumunda görüş farklılıkları
10. () Rekabet ve kıskançlık, aşırı duygusallık
11. () Verilen isi hafife alma, savsaklama
12. () Çıkarıcılık, yaranma
13. () Görev ve yetkileri bilmeme
14. () Haklılık, doğruluk ve hatasızlık algısı
15. () Para toplanmak istenmesi
16. () Asılsız suçlama
17. () Saygısızlık
18. () Gücü test etme
19. () Yenileşmeye karşı direnme
20. () Kalıplaşmış yöntemlerle yeni yöntemlerin çelişmesi
21. () Öğrenci ile ilgilenmeme
22. () Diğer(lütfen Yazınız).....

4. Çatışmanın sonucu moralinizi nasıl etkiledi?

1. () Olumsuz etkiledi.
2. () Olumlu etkiledi.
3. () Etkisi olmadı.

5. Çatışmanın sonucunun karşı tarafın moralini nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?

1. Olumsuz etkiledi.
2. Olumlu etkiledi.
3. Etkisi olmadı.

6. Çatışmanın sonucu iş performansınızı nasıl etkiledi?

1. Performansım düştü
2. Performansım yükseldi
3. Performansımı etkilemedi

7. Çatışmanın sonucunun karşı tarafın iş performansını nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?

1. Performansını düştü.
2. Performansını yükseltti
3. Performansını etkilemedi

EK-5**ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ**

Aşağıda, mesleğinizi yaparken yaşadığınız anlaşmazlık durumlarında nasıl davrandığınızla ilgili ifadeler bulunmaktadır. Anlaşmazlık durumlarında nasıl davrandığınızı düşünerek soruları (X) işareti koyarak cevaplayınız.

MADDE NO	DAVRANIŞLAR	Hiçbir zaman(1)	Nadiren(2)	Ara sıra (3)	Sık sık (4)	Her zaman (5)
1	Çalışma arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çaba gösteririm.					
2	Anlaşmazlıklara neden olan konuların tamamına anlamaya çalışırım.					
3	Ortak amaçlar doğrultusunda çalıştığımı düşünerek karşı tarafla uzlaşmak isterim.					
4	Problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih ederim.					
5	Hem kendi ilgi ve ihtiyaçlarıma hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem veririm.					
6	Gerginlikten kaçınmak için ne gerekiyorsa onu yaparım.					
7	Prensip olarak, çatışmaktan kaçınırım.					
8	Eğer karşı taraf ödün verecekse, ödün vermeye razı olurum.					
9	Görüşlerimi kabul ettirmek için elimden geleni yaparım.					
10	Anlaşmazlıklarda karşı tarafı da memnun edebilecek ortak çözüm için çaba gösteririm.					
11	Çatışmaya girmektense, kendi ilgi ve ihtiyaçlarımla doyurulmasından vazgeçerim.					
12	Çalışma arkadaşlarımla istekleri için kendi isteklerimden vazgeçebilirim.					
13	Çalışma arkadaşlarımla önerilerine uyarırım.					
14	Çatışmamak için ilgi beklentilerimden vazgeçebilirim.					
15	Çözüm için tarafların karşılıklı fedakârlık göstermesi gerektiğine inanırım.					
16	Çatışmada görüşlerimi kabul ettirmek için bastırım.					
17	Çatışmalarda her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının tatmin için çaba gösteririm.					
18	Savunduğum görüşün mantığını ve yararlarını belirtirim.					
19	Anlaşmazlıklarda isteklerimin gelmesi için bilgi ve becerilerimi kullanırım					
20	Anlaşmazlıkları açığa vurmamaya çalışırım.					

21	Rekabet ederek kazanmaktan hoşlanırım.					
22	Haklarımı korumak için her türlü önlemi alırım.					
23	Başkalarını incitmemek için anlaşmazlıklardan uzak durmayı tercih ederim.					
24	Birlikte çalıştığım insanların hoşnut olması için (katılmasam da) onlarla hemfikir olurum.					
25	Anlaşmazlıklarda tarafların düşüncelerindeki ortak noktaları ön plana çıkarmaya çalışırım.					
26	Ciddi bir problem karşısında tartışmak yerine sessiz kalmayı tercih ederim.					
27	Çatışma sonucunda iki taraf için kabul edilebilir bir çözüm yolu bulmaya çalışırım.					
28	Kendi isteklerimde ısrar etmem.					
29	Anlaşmazlıkların doğrudan ve objektif olarak tartışılmasını tercih ederim.					
30	Çatışmayı herkesin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak çözmeye çalışırım.					
31	Fikrimi karşı tarafa kabul ettirinceye kadar tartışmaya devam ederim.					
32	Çatışmalarda problemlerin tam olarak anlaşılması için çaba gösteririm.					
33	Görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınırım.					
34	Birlikte olduğum insanlar bir konuda kesin bir düşünceye sahipse; aynı görüşte olmasam bile ortak hareket ederim.					
35	Karşılıklı doyum sağlayacak bir sonucu benimserim.					
36	Bir çatışmayı kazanabilmek için karşı tarafı çok iyi ikna edebilirim.					
37	Görüş ayrılıklarında tartışma çıkmamasına özen gösteririm.					
38	Çalışma arkadaşlarım için her türlü özveride bulunurum.					
39	Çatışma yasadığım konulara girmekten kaçınırım.					
40	Anlaşmazlıklarda çalışma arkadaşlarımla isteklerimi koşulsuz benimserim.					
41	Anlaşmazlık durumunda problemin nedenlerini yapıcı bir şekilde ortaya koymaya çalışırım.					

ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı 1982 yılında İstanbul'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini İstanbul'daki okullarda tamamladı. 2000 yılında kazandığı Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü'nden 2005 yılında mezun oldu. Aynı yıl İstanbul'da Özel Deha Bilim Sanat Anaokulunda branş öğretmeni olarak göreve başladı. 2006 yılında Özel Ortadoğu İlköğretim Okulunda sınıf öğretmeni olarak görev aldı. Araştırmacı 2008 yılında Özel Marmara İlköğretim Okulunda sınıf öğretmeni olarak göreve başladı ve görevine halen aynı kurumda devam etmektedir.

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.34.24.01-020- / 130020
Konu : Anket (Canan Tala Uysal)

14/10/2011

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 26/09/2011 tarihli ve 697 sayılı yazısı.
b) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığının 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d) Millî Eğitim Komisyonunun 10/10/2011 tarihli tutanağı.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi Canan TALA UYSAL'ın "**Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi**" konulu tezine ilişkin İlimiz Kadıköy, Üsküdar, Maltepe ilçelerindeki resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerine yönelik araştırma yapmak isteği hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Yüksek Lisans öğrencisi Canan TALA UYSAL'ın söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (c) Bakanlık emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Dr. Atanur YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
13 / 10 / 2011
Harun KAYA
Vali a.
Vali Yardımcısı

NOT: Verilecek cevapta tarih, numara ve dosya numarasının yazılması rica olunur.
STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ E-Posta: sgb34@meb.gov.tr
ADRES: İl Millî Eğitim Müdürlüğü D Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Cağaloğlu
Telefon: Snt.212 455 04 00 Dahili: 243, Faks: 212 520 05 64 Şb.Md.: 212 511 16 65

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.34.24.01-020-/13/203
Konu : Anket (Canan Tala Uysal)

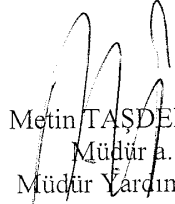
18/10/2011

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜNE

İlgi : a) 26/09/2011 tarihli ve 697 sayılı yazınız.
b) Valilik Makamının 14/10/2011 tarih ve 130020 sayılı Onayı.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi Canan TALA UYSAL'ın "**Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi**" konulu tezine ilişkin anket çalışmasını İlimiz Kadıköy, Üsküdar, Maltepe ilçelerindeki resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerine yönelik yapmak isteği ilgi (b) Valilik Onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


Metin TAŞDEMİR
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

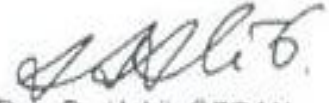
EKLER:

Ek-1 Valilik Onayı.
Ek-2 Anket Soruları.

NOT: Verilecek cevapta tarih, numara ve dosya numarasının yazılması rica olunur.
STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ E-Posta: sgb34@meb.gov.tr
ADRES: İl Millî Eğitim Müdürlüğü D Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Cağaloğlu
Telefon: Snt.212 455 04 00 Dahili: 243, Faks: 212 520 05 64 Şb.Md.: 212 511 16 65

Sayın: Canan Tala UYSAL

Doktora Tezimde ge irmiş olduğum " atışma Durumlarına İlişkin Anket"
ve " atışma Yönetimi Stratejisi Ölçeği"ni tezinizde kullanmanıza izin veriyorum.



Yrd. Doç. Dr. Habib ÖZGAN