

T.C.
UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ
STRATEJİLERİ ve BU ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN
ÖĞRETMENLERİN STRES DÜZEYİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri

Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç Dr. CÜNEYT AKAR

Hazırlayan

EVİRİM EROL

Uşak
Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Temmuz, 2009

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ ve BU ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN STRES DÜZEYİNE ETKİSİ

Evrin EROL

Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 2009

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Cüneyt AKAR

Bu araştırmada, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stillerini algılaması ve bu çatışma yönetimi stillerinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyleri değerlendirilmiştir. Araştırma verileri Kütahya ilinin Simav ilçesindeki ilköğretim okullarından seçilen 205 kişilik öğretmen grubuna anket uygulanarak toplanmıştır.

Beş bölüm olarak düzenlenen araştırmanın birinci bölümünde; problem, amaç, önem, sınırlılıklar ve tanımlar yer almıştır. İkinci bölümde, kavramsal çerçeve ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise; yöntem, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, anketin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, verilerin çözümü ve yorumlanması yer almaktadır. Araştırmanın dördüncü bölümünde bulgular ve yorumlar, beşinci ve son bölümünde de sonuçlar ve öneriler yer almaktadır. Elde edilen veriler frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart

sapma, varyans analizi, korelasyon teknikleri kullanılarak çözümlenmiş, yorumlanmış ve raporlaştırılmıştır.

Araştırma sonuçları şu şekilde özetlenebilir: Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmalarda en fazla tümleştirme stilini; daha sonra sırasıyla uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve en az da hükmetme stilini kullanmaktadırlar. Tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stilleri öğretmenlerin stres düzeyleri ile olumsuz yönde bir ilişkiye sahipken, hükmetme stili olumlu yönde bir ilişkiye sahiptir. Bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul müdürünün hükmetme stilini daha fazla kullandıklarını algıladıkları anlaşılmaktadır. En fazla stres yaratan çatışma stili hükmetme, en az stres yaratan çatışma stili ise uzlaşmadır.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetim Stilleri/Stratejileri, Stres.

ABSTRACT

THE STATERGRES OF PRİMARY SCHOOL CONFLICT MANAGEMENT AND HOW IT EFFECTS THE TEACHERS STRESS LEVELS

EROL, Evrim

Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 2009

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Cüneyt AKAR

This study is aimed to determine the conflict management style of the school principles and the impact of these styles to the stress levels of the teachers. The data is collected from the questionnaires applied on randomly chosen primary school teachers in Kütahya-Simav.

In the first section of the research including five parts; problem,purpose,importance,limitations and definitions take place. In the second section it is given part to conceptual framework and related research.In the third section techniques,research mode,universe and sample,data collection tool,validity and reliability study of the questionnaire,resolution and interpretation of the data take place.In the fourth section findings and interpretations;in the fifth and the last section results and suggestions take place.The data is resolved, commented on and reported through statistical techniques, such as frequency, percentage, mean, annova and correlation.

The findings of the study could be summarized as follows: school principles, while dealing with conflicts, which appear between teachers and school principles,

mostly use integration ,then in order compromise, avoidance, compensation and leastly use domination styles. Stress levels of teachers have a negative relation with integration, compensation, avoidance and compromise, positive relation with domination. It is understood that female teachers according to male teachers perceive that school principles use mostly domination styles. The style which creates the most stress is domination style, which creates the least stress is compromise style.

Key words: Conflict, Conflict Management, Conflict Management Styles, Stress.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Evrım EROL' un İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stilleri Ve Bu
Çatışma Yönetimi Stillерinin Öğretmenlerin Stres Düzeyine Etkisi

başlıklı tezi..... tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim
Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca,
Anabilim / Anasanat dalında Yüksek Lisans-Doktora / Sanatta Yeterlik tezi olarak
değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Cüneyt AKAR

Üye : Doç. Dr. Lütfullah TÜRKMEN

Üye : Doç. Dr. Cemil YÜCEL

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Araştırma, okul müdürlerinin okullardaki anlaşmazlıklarda kullandıkları çatışma yönetimi stillerine ve öğretmenlerde yarattığı stres düzeylerine ilişkin olarak değerlendirmeler yaparak, bundan sonraki çatışma yönetimi uygulamalarına olumlu yönde katkı sağlayacağı ümit edilerek hazırlanmıştır.

Araştırmanın her aşamasında destek ve yardımlarıyla rehberliğini esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Cüneyt AKAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Bana her soluk alıp verişimde sebat göstermenin ne demek olduğunu öğreten aileme ve hayata teşekkür ederim.

Evrin EROL

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Evrim EROL
Doğum Yeri ve Tarihi : OFFENBACH/ALMANYA 05.06.1984

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Gazi Üniversitesi - Sınıf Öğretmenliği
Yüksek Lisans Öğrenimi : Uşak Üniversitesi – Eğitim Yönetimi
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce (upper- intermediate)
Bilimsel Faaliyetleri : V. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Kongresi, (2006)
Gazi Üniversitesi, Ankara (Poster Sunumu).
VI. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Kongresi,
(2007) Anadolu Üniversitesi, Eskişehir
(Katılımcı)

İş Deneyimi

Stajlar : Keçiören İlköğretim Okulu (Ankara)
Çalıştığı Kurumlar : Dağardı İlköğretim Okulu (Kütahya)

İletişim

e-posta Adresi : demir_karadeniz@hotmail.com

Tarih : 10.08.2009

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xvi

BÖLÜM I

GİRİŞ

Araştırmanın Amacı	3
Araştırma Soruları	3
Sınırlılıklar	4
Tanımlar ve Kısaltmalar	4
Araştırmanın Önemi	5

BÖLÜM II

KAYNAK ARAŞTIRMASI

Çatışma Kavramı	6
Çatışma Süreci	7
Çatışmanın Kaynakları	8
Çatışma Türleri	9
Çatışmanın Yararları ve Zararları.....	10

Çatışma Yönetim Stratejileri/Stilleri	11
Tümleştirme	11
Ödün Verme	12
Hükmetme	13
Kaçınma	13
Uzlaşma	14
Stres Kavramı	15
İlgili Araştırmalar	16
Çatışma İle İlgili Araştırmalar	16
Stres İle İlgili Araştırmalar	22
İşlevsel Çevre Boyutunda Stres Kaynakları	23
Toplumsal Çevre Boyutunda Stres Kaynakları	23

BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli	25
Çalışma Grubu	25
Veri Toplama Araçları	25
Öğretmen Tanıma Formu	26
Örgütsel Çatışma Envanteri	26
Verilerin Toplanması	27
Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	27
Anketin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması	28

BÖLÜM IV

BULGULAR

Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Kullanma Dereceleri	29
Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Her Birinin Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyi	32
Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyi Arasındaki İlişki	35
Öğretmenlerin Bireysel Özelliklerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerine İlişkin Algıları	36
Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Durumları.....	37
Öğretmenlerin Medeni durumlarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Durumları.....	38
Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Durumları.....	40
Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Durumları	41
Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Durumları.....	43
Öğretmenlerin Bireysel Özelliklerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar	45
Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeyleri	46
Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeyleri	47
Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeyleri	47
Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeyleri	49

Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeyleri	51
--	----

BÖLÜM V

TARTIŞMA

Tartışma	54
----------------	----

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar	60
Öneriler	63
Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	63
Araştırmacılara Yönelik Öneriler	63
KAYNAKÇA	65
EKLER	71
Ek-1: Geçerlilik Güvenirlilik Çalışması	
Ek-2: Anket Formu	
Ek-3: Valilik İzni	

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Sayfa No</u>
Şekil-1. Çatışma Süreci	8
Şekil-2. Çatışma Türleri	10

Şekil-3. Çatışma ile Örgütsel Etkinlik/Verimlilik/Performans Arasındaki İlişki	11
Şekil-4. Çatışma Yönetim Stilleri	12

TABLolar LİSTESİ

TABLO NO	SAYFA NO
Tablo- 1 Çatışma Kaynakları	9
Tablo- 2 Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar	14
Tablo- 3 Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stillerini Algılaması İle İlgili Her Bir Maddenin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapması	29
Tablo- 4. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyleri İle İlgili Her Bir Maddenin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapması	32
Tablo- 5. Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Değerleri Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyi	35
Tablo- 6 Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri	37
Tablo- 7 Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri	38

Tablo- 8 Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri	39
Tablo- 9 Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	40
Tablo- 10 Öğretmenlerin Yaş Grubuna Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar	41
Tablo- 11 Öğretmenlerin Yaş Grubuna Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	42
Tablo- 12 Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar	43
Tablo- 13 Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	44
Tablo- 14 Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri	45
Tablo- 15 Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri	46
Tablo- 16 Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma	47
Tablo- 17 Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Her Birinin Stres Yaratma Derecesine İlişkin Algılar Arasındaki Farklarla İlgili Varyans Analizi Sonuçları	48

Tablo- 18 Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar	49
Tablo- 19 Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Her Birinin Stres Yaratma Derecesine İlişkin Algılar Arasındaki Farklarla İlgili Varyans Analizi Sonuçları	50
Tablo- 20 Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Strese İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar	51
Tablo- 21 Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Her Birinin Stres Yaratma Derecesine İlişkin Algılar Arasındaki Farklarla İlgili Varyans Analizi Sonuçları	52

BÖLÜM I

GİRİŞ

Çatışma yaşamımızın her alanında var olduğuna göre ondan kaçmak olanaksızdır. Okul örgütleri de toplumun küçük bir modeli gibidirler. Üstelik okul örgütlerinin girdisinde, sürecinde ve çıktısında insan vardır. Bu nedenle okul örgütlerinde çatışma daha somut ve gerçektir (Sarpkaya, 2002: 425). Çatışma iki ya da daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Bu durumda okul yöneticisi okulda oluşan çatışma ortamlarından korkmamalıdır. Çünkü eğitim ve öğretim amaçlarının gerçekleşmesi için onun dinamiğinden yararlanabilir. Çatışma durumlarından korkan ve kaçman, üstüne sormadan hiçbir girişimde bulunmayan, her çeşit problemin çözümünde üstlerini örnek alan yöneticinin liderliği kuşkuludur. Dolayısıyla okul yöneticisi okulda ortaya çıkan çatışma durumlarını okul içinde bir canlılık getirecek şekilde yönetmelidir (Erdoğan, 2003: 132).

Çevremizle iletişim kurma, bireylerle iyi geçinme veya uyum sağlama davranışları sergilemeye çalışmaktayız. Bunu yaparken de, kaynakların sınırlılığı, ihtiyaçların engellenmesi gibi durumlar, bizi çatışma ortamına sürükler. Yaşamımızın çoğunu iş ortamında stres altında geçirdiğimiz gerçeği göz ardı edilmemesi gerekir. Bireylerin kendisinden veya çevresinden kaynaklanan birçok farklı neden strese yol açmaktadır. Strese neden olan durumlar, kişinin duygularını olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Burada önemli olan, bu stresle başa çıkabilmektir. Yöneticilerin zaman ve enerjilerinin önemli bir kısmını alan konulardan biri de örgüt içinde ortaya çıkan çeşitli düzey ve türlerdeki çatışmalar ve bunların yönetimidir. Örgütlerde her konuda çeşitli farklılıklar vardır. Bu farklılıklar, kişiler arası olabileceği gibi amaçlarda, değerlerde, algılamalarda tutulan yol ve yöntemlerde olabilir. Örgütün yöneticisi de işte bu farklılıkları yöneten kişidir; bu farklılıklarla örgütü amaçlarına ulaştırmaya çalışan kimsedir. Bütün bu farklılıklar örgütlerde çatışmalara yol açar. Çatışmalar da çeşitli sorunlara yol açabileceği gibi, başarılı yönetilirse örgütte yeniliğin ve örgütsel gelişmenin başlatıcısı da olabilirler.

Örgütsel verimliliği etkileyen ve yönetimde önemli zaman ve enerji kaybına neden olan örgüt içindeki çatışma da, literatürde çeşitli şekillerde tanımlanır. Çatışma, örgütte aynı faaliyeti gösteren kişi veya örgüt birbirinin ümit ettikleri, gerçekleşmiş veya potansiyel faydadan yoksun kalmaları sonucu oluşan, birbirine zıt olma durumu ve davranışdır (Karip, 2003). Başka bir tanıma göre çatışma, örgüt içindeki bireyler veya gruplar arasında farklılıklardan veya çeşitli kaynaklardan ortaya çıkan anlaşmazlık, zıtlama, uyumsuzluk veya birbirine ters düşme durumudur. Çatışma, organizasyonlarda yaşamın normal bir koşulu olarak kesinlikle kaçınılmazdır. İyi ya da kötü olarak nitelendirilemez. Yalnızca varlığı kabul edilmesi gereken bir iş gerçeğidir (Bursalıoğlu, 2005).

Çatışma ile ilgili tanımlar analiz edildiğinde, çatışmanın üç unsuru olduğu görülebilir. Bunlar çatışmaya giren (kişi, grup ya da örgüt gibi), çatışmaya neden olan şey, durum ve çatışmanın sonucunda ortaya çıkan durum. Bu üç unsurdaki farklılıklar çatışma tanımlarındaki farklılıkları doğurur ve çatışma türlerini ortaya çıkarır. Literatürde gruplaşmaların, çatışman olmadığı bir örgüt, “ölü örgüt” olarak nitelendirilirken etkinliği olan örgütlerde gruplaşmanın ve çatışmanın varlığı doğal olarak kabul edilmektedir. Çağdaş yönetim anlayışında örgütlerde çatışmanın kaçınılmazlığı, bastırılması değil yönetilmesi ve örgütün gelişmesi için kullanılması anlayışları hâkimdir. Bu nedenle çatışma örgütlerde son derece önemlidir ve başarıyla yönetilmesi gerekir. Çatışmaları yönetemeyen, onlardan korkarak bastırmaya çalışan ve onları örgütün amaçlarına yönlendiremeyen yöneticiler başarısız olmaya mahkûmdur (Türkel, 2000).

İş stresi yöneticiler, özellikle de çalışanlar üzerinde fizyolojik ve psikolojik zararlar yol açabilir ve onların sağlığını olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca stres iş gücü verimsizliğinin ve işe devamsızlığın en önemli nedenidir. Aynı zamanda çalışanların birinde görülen stres diğerlerini de etkiler. Stresle ilgili hastalıkların yaygınlaşması ve stresin örgütteki verimliliği düşürmesi açısından stres iş yerinde çözülmesi gereken önemli bir sorundur.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın iki ana amacı vardır. Birinci amacı; yaş, cinsiyet, medeni durum, branş ve kıdem değişkenlerine göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen algılarından yararlanarak okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerini ne sıklıkta kullandıklarını belirlemektir. Araştırmanın bir diğer amacı ise yöneticilerin kullandıkları tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma çatışma yönetme stillerinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyleri ile yaş, cinsiyet, medeni durum, branş ve kıdem değişkenleri arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu genel amaçlar çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

Araştırma Soruları

- 1- Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri, çatışma yönetim stillerinden her birini ne derecede kullanmaktadırlar?
- 2- Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları her bir çatışma yönetim stiline öğretmenlerde yarattığı stres düzeyi nedir?
- 3- Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 4- Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri öğretmenlerin yaşına, cinsiyetine, medeni durumuna, branşına ve kıdemine göre değişiklik göstermekte midir?
- 5- Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerinin öğretmenler üzerinde oluşturduğu stres düzeyi öğretmenlerin yaşına, cinsiyetine, medeni durumuna, branşına ve kıdemine göre değişiklik göstermekte midir?

Sınırlılıklar

- 1- Araştırma kapsamına alınan okullar Kütahya ili Simav ilçesindeki M.E.B. 'e bağlı ilk öğretim okulları ile sınırlıdır.
- 2- İlköğretim okulları yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetim stratejileri öğretmen algılarıyla sınırlı tutulmuştur

Tanımlar ve Kısaltmalar

Çatışma: Bireylerin ve grupların içinde veya arasındaki anlaşmazlık ve uyuşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumudur (Karip, 2003)

Çatışma Yönetimi: Çatışmanın örgüt içindeki yıkıcı etkisini azaltarak ya da ortadan kaldırarak çatışmayı örgüt için verimli bir unsur haline getirme sürecidir (Türkel, 2000).

Çatışma Yönetim Stratejisi: Çatışma durumlarında bireylerin belli davranış modelleri doğrultusunda kendini ifade etme eğilimleridir (Erdoğan, 2003)

Tümleştirme: Bir çatışma durumunda tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu durumları ifade eden çatışma yönetim şeklidir (Karip, 2003).

Ödün Verme: Bir çatışma durumunda tarafların her ikisinin de kendi görüşleri ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine hak vermeleri sonunda geçerli olan çatışma yönetim şeklidir (Açıkalm, 1995).

Hükmetme: Bir çatışma durumunda taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem verdiği durumu temsil eden çatışma yönetim şeklidir (Karip, 2003).

Kaçınma: Bir çatışma durumunda bireylerin hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdiği önemin düşük olduğu durumu temsil eden çatışma yönetim şeklidir (Karip, 2003).

Uzlaşma: Bir çatışma durumunda bireylerin kendisi ve başkaları için orta düzeyde bir ilgiyi temsil eden çatışma yönetim şeklidir (Türkel, 2000).

Stres: Bireyler üzerine etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır (Bursalıoğlu, 2005).

ÇYS : Çatışma Yönetim Stili

SD :Stres Düzeyi

Araştırmanın Önemi

Örgüt içindeki çatışmaları yönetmek, yönetimin karşılaştığı en güç sorunlardan biri olarak yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde tüketmektedir. Dolayısıyla çatışmaların kaçınılmaz olduğu gerçeğinden yola çıkan yöneticilerin, çatışmayı kabul alanına almaları ve çatışmayı yönetme yaklaşımını benimsemeleri etkili bir yönetim biçimi olarak kabul edilebilir (Karip, 2003). Çatışma, iki ya da daha fazla seçenektan birisini tercih etme durumuyla karşı karşıya kalındığında ortaya çıkan görüş ayrılığı olarak düşünüldüğünde, örgüt yaşamında sadece kaçınılmaz olmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel yaşamın önemli bir parçası haline gelir. Böylece bir çatışma durumu, farklı seçeneklerin tartışılmasını ve farklı çözüm yollarının önerilmesini sağlar.

Bu araştırma; öğretmenlerin ve müdürlerin yaşadıkları çatışmalarda; çatışma konusunu ve nedenlerini, çatışma sonucunda tarafların nasıl etkilendiğini ve yöneticilerin çatışma yönetim stratejilerini ne sıklıkta kullandıklarını ortaya koyması bakımından önemlidir. Ayrıca araştırma ile elde edilecek sonuçların, ilköğretim okulu yöneticilerine çatışmayı yönetmeye ilişkin bilgi ve becerilerin kazandırılmasına yönelik programların hazırlanmasında önemli bir işleve sahip olacağı düşünülmektedir. Ülkemizde, çatışma yönetimi ve stres ile ilgili yapılmış çalışmaların çok az olduğu dikkat çekmektedir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin okullardaki anlaşmazlıklarda kullandıkları çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırmanın araştırmacılara veri ve kaynak sağlayarak yol göstereceği umut edilmektedir.

BÖLÜM II

KAYNAK ARAŞTIRMASI

Çatışma Kavramı

Çatışma, kıt olan kaynak, güç ya da statü üzerinde hak iddia edilmesi ya da değerler üzerindeki anlaşmazlıklar sırasında ortaya çıkan kişiler arası bir süreçtir (Ergin, 1999: 40). Eren'e (2001: 543) göre, çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. Rahim de çatışmayı, "birey veya grupların arasındaki uyumsuzluk ya da anlaşmazlık biçimde kendini gösteren bir etkileşim durum olarak tanımlamıştır (1983: 85'den Akt. Karip, 2003: 32).

Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamıyla "bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma" diye tanımlanabilir. Tercihlerde zorluk yoksa kişi ya da grup kolayca karar verebilecek ve bir çatışma olmayacaktır. Birey iki şeyden birini tercih etmede güçlkle karşılaştığında bir çatışma söz konusudur. İki bireyin ise algıları ve kişilikleri farklı olduğu için her konuda anlaşmaları mümkün değildir. Aynı şekilde grup içinde, gruplar ve bölümler arasında, hatta birer açık sistem olarak çevreyle sürekli ilişkide olan örgütler ve toplumlar arasında aynı seçenekler üzerinde her zaman uyum sağlamak olanak dışı olduğundan, hangi düzeyde olursa olsun çatışma kaçınılmazdır (Can, 2002: 290).

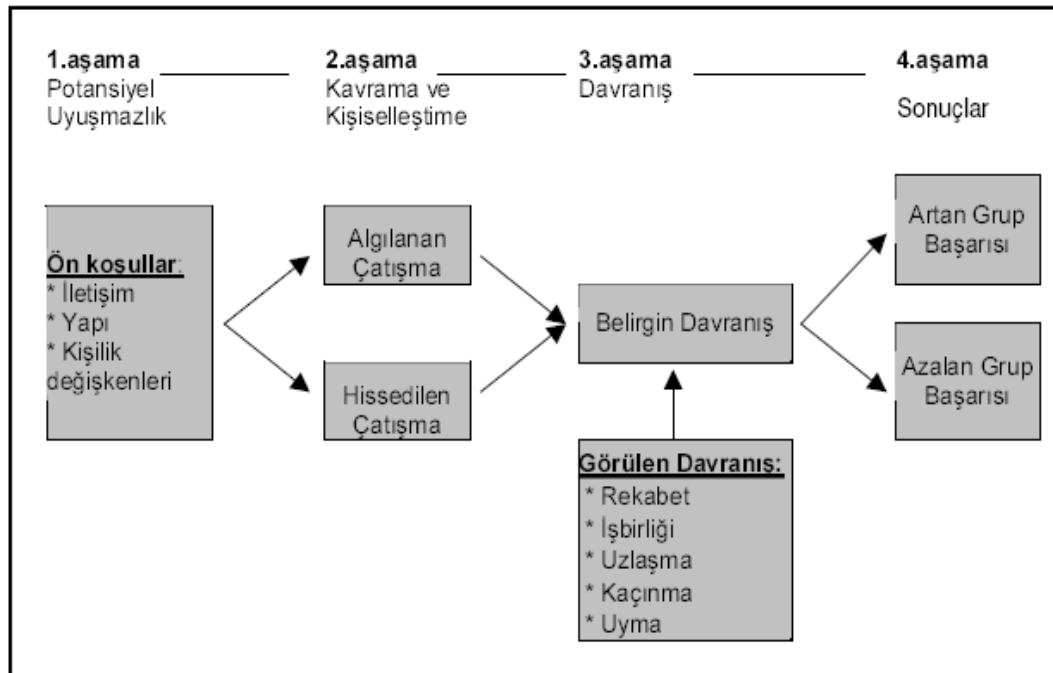
Ergin'e göre; bir kişi başka bir kişi ya da grup tarafından engellendiği ya da rahatsız edildiği ve kendi lehine ya da aleyhine sonuçlanacak bir tepki gösterdiği zaman çatışma içerisindedir (Ergin, 2000, s244). Literatürde, örgütsel çatışmanın yukarıdakilere benzer ya da farklı bakış açılarını yansıtan pek çok tanımı bulunmaktadır. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlasma ve birine ters düşme, çatışmanın temel unsurlarını meydana getirir. Ayrıca örgütsel çatışmanın dinamik bir süreç olduğu da önemli bir noktadır. Bu tanımların ışığında, örgütsel çatışma genel olarak şöyle tanımlanabilir: Örgüt içindeki birey ya da

grupların kendi içlerinde, aralarında veya örgütle çeşitli nedenlerden kaynaklanan ve uyumsuzluk, zıtlaşma, anlaşmazlık ve birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan dinamik bir etkileşim sürecidir.

Çatışma Süreci

Robbins'e göre, organizasyonlarda çatışma bir süreç olarak düşünüldüğünde, potansiyel uyumsuzluklar, kavrama ve kişiselleştirme, davranış ve sonuçlar olmak üzere dört aşamada gerçekleşir (Akt. Elma ve Demir, 2000: 113). Çatışma sürecinde ilk aşama, çatışmayı doğuran nedenlerin varlığını ifade eden ön koşulların olduğu aşamadır. Bu koşullar, iletişim, yapı ve kişilik değişkenleridir. İkinci aşama ise potansiyel nedenlerin anlaşılması ve benimsenmesi anlamında kavrama ve kişiselleştirme evresidir. Birinci aşamadaki koşullar hayal kırıklığı yaratıyorsa potansiyel uyumsuzluk gerçek düzeyine çıkmış olur. Çatışmanın üçüncü aşaması da davranış aşamasıdır. Bu aşamada beş türde davranış ortaya çıkar, rekabet iş birliği uzlaşma, kaçınma ve uyma. Çatışma sürecinin son aşamasında ise, organizasyona yararlı katkıda bulunan yani grup başarısını arttıran olumlu sonuçlar ile grup başarısını düşüren olumsuz sonuçlardır.

Şekil-1 Çatışma Süreci



Çatışmanın Kaynakları

Çatışma kaynakları çeşitli araştırmalarda farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Mayer çatışma nedenlerini daha çok bireysel tutum davranışlarla açıklar. Mayer, farklılık ve uyumsuzlukların örgütlerde yıkıcı çatışmaya dönüşmesinin bireyin tutum ve davranışları ile ilgili üç temel etkenden kaynaklandığını vurgular:

1. Başkalarının yanlışlarını göstermek/kanıtlamak.
2. Uyuşmazlık ve farklılıkların olduğu konularda yazılı açıklamalar ve bildirimlerde bulunmak.
3. Ben'in/ego'nun doyumsuzluğu (Mayer, 1990: 113'den Akt. Can, 2002: 340).

Moore ise daha sistematik bir yaklaşımla çatışma kaynaklarını türlerine göre beş kategoride sınıflandırmıştır. Çatışma kaynakları şematik olarak aşağıdaki gibi verilmiştir (Moore 1996 'dan Akt. Karip, 2003: 33).

Tablo-1 Çatışma Kaynakları

Kaynak: Moore, Christopher W. (1996). The Mediation Process, Jossey-Bass Publishers, San Francisco'dan uyarlayan Karip, 2003: 33

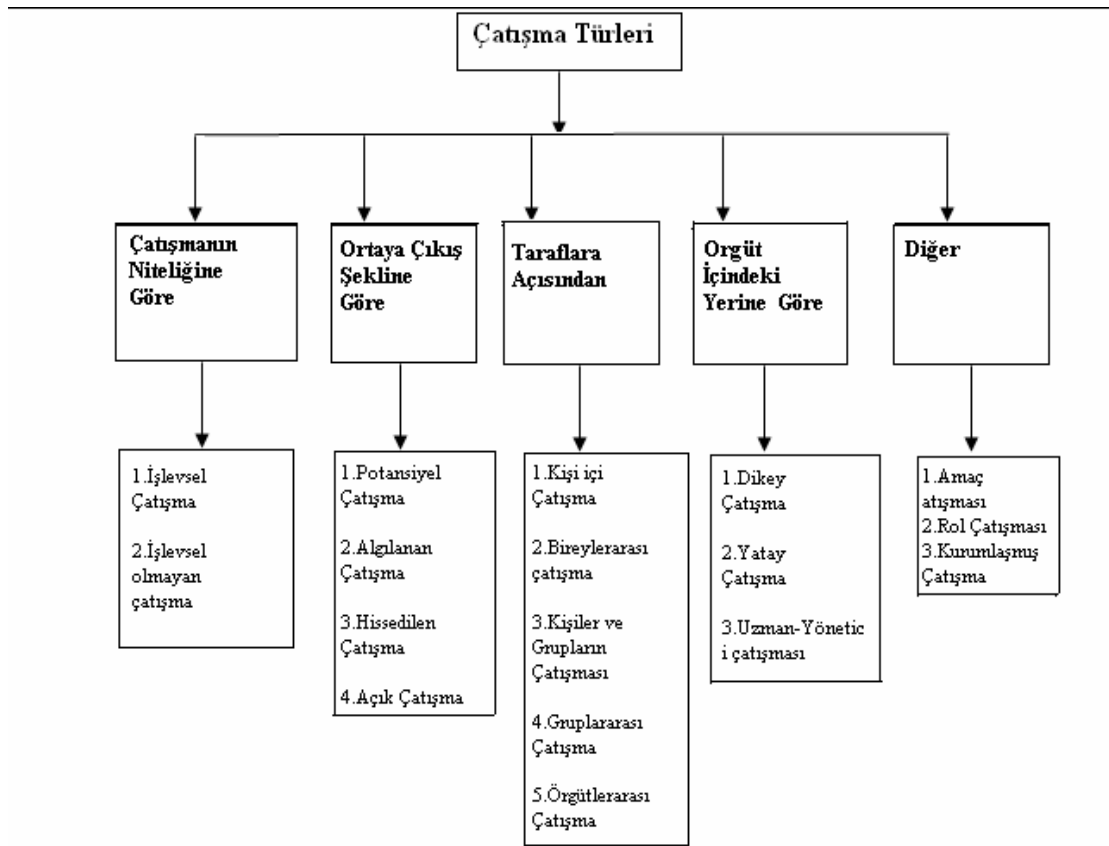
KAYNAĞIN BOYUTU	ÇATIŞMA KAYNAKLARI
İlişkiler	*Aşırı duygusallık *Yanlış algılama, önyargı ve kalıp-yargılar *İletişim bozukluğu/zayıflığı *Negatif davranışların sürekliliği
Veriler	*Bilgi yetersizliği ve yanlış bilgi *Verilerin farklı yorumlanması *Değerlendirme süreçlerinin farklılığı *Neler önemli /ilgili olduğuna ilişkin görüş farklılığı
Çıkarlar	*Çıkarlar üzerinde algılanan ya da gerçekten var olan rekabet *İşlemsel çıkar farklılıkları *Psikolojik çıkar farklılıkları
Yapısal öğeler	*Yapıcı olmayan davranış veya etkileşim biçimi *Kaynakların dağılımında, sahipliğinde ve kontrolünde eşitsizlikler *Yetki ve güç dengesizlikleri *İşbirliğini engelleyici çevresel, fiziksel ya da coğrafi etkenler *Zaman Sınırlılıkları
Değerler	*Düşünce ve davranışları değerlendirmede ölçüt farklılıkları *Manevi değeri olan amaç ayrılıkları *Yaşam biçimi, ideoloji ya da din farklılığı

Çatışma Türleri

Çatışma türlerini beş başlık altında toplayabiliriz. Bunlar (Koçel, 1998: 460):

- 1- Çatışmaya taraf olanlara göre
- 2- Çatışmanın niteliğine göre
- 3- Çatışmanın örgüt içindeki yerine göre
- 4- Çatışmanın ortaya çıkma şekline göre
- 5- Diğer örgütsel çatışmalar

Şekil-2. Çatışma Türleri



Kaynak: Demirci, 2002: 32

Çatışmanın Yararları ve Zararları

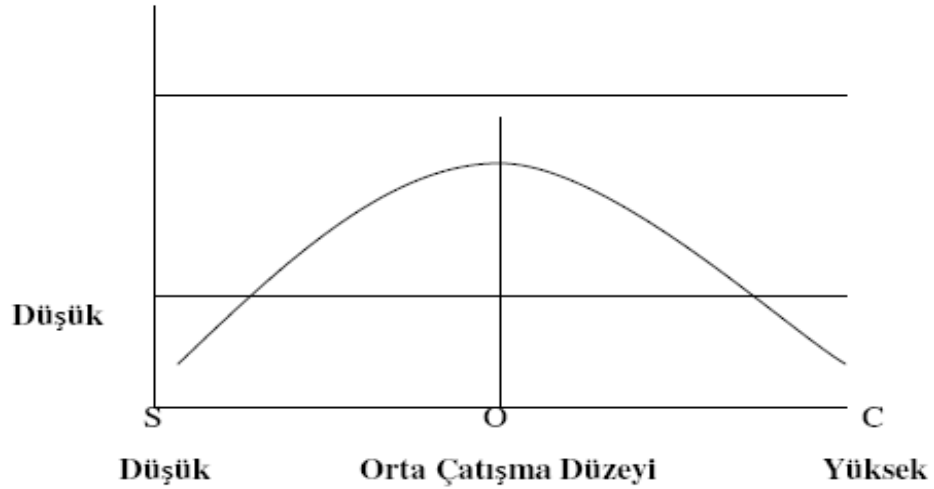
Çatışma kararların niteliğini artırdığında yaratıcılığı ve yeniliği güdülmediğinde, grup üyeleri arasında ilgi ve merakı teşvik ettiğinde, problemler açıkça tartışıldığında değişme ve yenileşme ortamını hızlandığında yapıcıdır.

Kanıtlar, çatışmalarda tüm fikirlerin ortaya konmasına izin verildiğinde, karar almanın niteliğinin arttığını göstermektedir. Çatışma, durağanlığı zorlar, yeni düşüncelerin yaratılmasını ve etkinliklerin tekrar değerlendirilmesini sağlar (Sarpkaya, 2002: 420).

Örgütlerde denetimsiz olarak ortaya çıkan muhalefet, hoşnutsuzluk doğurur. Ortak bağları yok eder ve sonuçta grubun yıkılmasına neden olur. Ayrıca, işlevsel olmayan çatışmalar grup etkinliğini azaltabilir, iletişimi geciktirebilir. Grubun çatışma sürecini aksatabilir. Çatışmanın olması bireylerin streslerini artırır, örgütte kapalı bir iklimin oluşmasına neden olur (Sarpkaya, 2002: 420).

Şekil-3 Çatışma ile Örgütsel Etkinlik/Verimlilik/Performans Arasındaki İlişki

Çatışma Ve Örgütsel Etkinlik Optimum



Kaynak: Şimşek, 1999; Elma ve Demir,2000

Çatışma Yönetim Stilleri

Çatışma yönetim stilleri; tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş grupta incelenebilir (Rahim, 1983'den Akt. Karip, 2003: 62). Bu beş çatışma yönetimi stili şunlardır:

nitelendirilebilir. Uyma davranışını gösteren taraf, farklılıkları göz ardı ederek iki taraf arasındaki benzerliklere yoğunlaşır. Başka bir deyişle, çatışmanın karşıdaki bireyin isteklerinin tümüyle kabulü ile çözümlenmesidir. Daha çok astlarla üstler arasında oluşan çatışmalarda astlar durumu kurtarmak amacıyla böyle bir strateji izleme yoluna gidebilir (Karip, 2003: 66). Fakat bu yaklaşım gelecekte başka bir çatışmanın ortaya çıkmasına ortam hazırlar. Ayrıca taraflardan birinin görüş ve düşüncelerinin ortaya çıkmasını önler.

Hükmetme Stili

Üstünlük kurma yaklaşımı taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyumaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem vermesi durumunda kullanılır. Bu strateji aynı zamanda rekabet olarak da bilinir. Üstünlük kurma girişimi sonucunda bunu başaran taraf, yalnızca üstünlük kurduğu tarafın gözünde değil, kurumda diğer kişilerin ya da tarafların gözünde de gücünü artıracaklarını düşünür. Bu durum hükmetme (üstünlük kurma) stratejisinin tercih edilmesinde önemli bir rol oynar. Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hâkim olduğu kurumlarda, üstünlük kurma yaklaşımı yaygın olarak kullanılmaktadır (Karip, 2003: 66). Ancak kullanıcısına karşı düşmanlık ve kızgınlık yaratma ihtimali de söz konusudur (Solmuş, 2001: 46)

Kaçınma Stili

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda çatışmadan kaçınma ya da çatışmayı göz ardı etme yaklaşımı kullanılır. Bu yaklaşım genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz bir şeyi duymak istememe gibi tutumlarla birlikte ortaya çıkar. Bu durumda genellikle bir çatışma durumunun varlığı açıkça kabul edilmez (Karip, 2003: 67). Ayrıca kaçınma davranışı karşı tarafta ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği izlenimini oluşturarak kışkırtıcı bir etki gösterebilir (Karip, 2003: 67).

Kaçınma veya bilmezlikten gelme, birçok yönetici tarafından kullanılan bir yöntemdir. Yöneticiler personel arasındaki çatışmayı bilmezlikten gelir. Zaman

içinde personelin kendi problemlerini kendilerinin çözeceği düşünülür. Küçük problemler kendiliğinden çözülebilirse de çatışma sebebi önemli olduğu takdirde artarak organizasyonda daha büyük huzursuzluk kaynağı olabilir. Kaçınma yönetimi kısa vadede çatışmayı önleyebilir ancak uzun vadede çatışmayı kronikleştirebilir ve faydalı olamaz (Solmuş, 2001)

Uzlaşma Stili

Bu yaklaşımda, birey bazı isteklerinden vazgeçerken karşısındakinin bazı isteklerini de kabul eder. Bireyler karşılıklı olarak vazgeçebilecekleri ve vazgeçemeyecekleri isteklerin taramasını yaparak çözüm ararlar. Bu yaklaşımın kullanılabilmesi için tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına önem vermelerinin yanında karşı tarafın ilgi ve isteklerine değer vermelerini de dikkate almaları gerekir (Karip, 2003: 68)

Tablo-2. Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar

Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
<p>TÜMLEŞTİRME</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Konu karmaşık. ❖ Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli. ❖ Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç var. ❖ Problem çözme için yeterli zamana ihtiyaç var. ❖ Bir taraf problemi tek başına çözemez. ❖ Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç var 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problem basit. ▪ Acilen karar verilmesi gerek. ▪ Diğer taraf sonuçla pek ilgilenmiyor ▪ Diğer taraf problem çözme becerisine sahip değil.
<p>UYMA</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyor. ❖ Konu bir taraf için daha önemli ❖ Taraflardan biri bir şeyler karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmeye razı ❖ Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf ❖ İlişkinin devamlılığı çok önemli 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konu sizin için çok önemli. ▪ Haklı olduğunuza inanıyorsunuz. ▪ Diğer taraf yanlış ya da haksız.

<p>HÜKMETME</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Konu basit/önemsiz. ❖ İvedilikle karar verilmesi gerek. ❖ Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacak. ❖ Astlarla baş edebilmek için zorunlu. ❖ Diğer tarafın alacağı hoşa gitmeyen bir kararın size maliyeti çok yüksek. ❖ Astlar kararlar için gerekli yeteneklere sahip değil. ❖ Konu sizin için çok önemli. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konu karmaşık. ▪ Her iki taraf eşit güce sahip. ▪ İvedilikle karara ihtiyaç yok. ▪ Astlar yüksek düzeyde yeterliliğe sahip.
<p>KAÇINMA</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Konu basit önemsiz ❖ Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yarardan daha fazla. ❖ Durulma süresine ihtiyaç var. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konu sizin için önemli. ▪ Karar sizin sorumluluğunuzda. ▪ Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve çözüm zorunlu. ▪ İvedilikle çözüm gerekli
<p>UZLAŞMA</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tarafların amaçları bir birini dışlıyor. ❖ Her iki tarafta eşit güce sahip. ❖ Görüş birliği sağlanamıyor. ❖ Entegrasyon ve hükmetme stratejileri başarısız ❖ Karmaşık bir sorun için geçi bir çözüme ihtiyaç var 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bir taraf diğerinden daha güçlü ▪ Sorun problem çözme yaklaşımını gerektirecek kadar karmaşık

Kaynak: Rahim, M.A (1992). **Managing Conflictin Organizations**. Praeger, Westport, Connect ‘den Akt. Karip, 2003;65)

Stres Kavramı

Stres bireyler üzerine etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stres durup dururken ya da kendiliğinden oluşmaz. Stresin oluşması için insanın içinde bulunduğu ya da hayatını sürdürdüğü ortam veya çevrede meydana gelen değişmelerin insanı etkilemesi gerekmektedir. Ortamdaki değişmelerden her birey etkilenmesine etkilenir, ancak, bazı bireyler daha çok ve daha hızlı etkilenirken, bazıları ise daha az ve yavaş etkilenirler (Eren, 2001: 291).

Stres kavramı genelde bazı şeylerden memnuniyetsizliği ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu memnuniyetsizlik iki faktörle ilgilidir. Bunlardan ilki trafik sıkışıklığı veya gelecek sabaha yetişmesi gereken bir rapor gibi çevresel faktörlerdir. İkincisi ise endişe, korku, öfke, hayal kırıklığı gibi duygusal faktörlerdir. Stres, “bir

eyleme, duruma ya da bir kişinin üzerindeki fiziksel veya psikolojik zorlanmaya karşı bir tepkinin sonucudur” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 231).

Genel olarak ele alındığında stresin değişim, fobiler, ailesel, fiziksel, sosyal, duygusal, hastalıkla ilgili vb. birçok nedene bağlı olarak ortaya çıktığı söylenebilir. İşletmelerde strese neden olan etmenler ise temelde, iki grup içinde toplanabilir. Bunlar örgütsel ve bireysel kaynaklardır. Örgütsel stres kaynakları arasında, mesleki farklılıklar, rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı rol yükü, bireylerden/çalışanlardan sorumlu olma ve kararlara katılım yokluğu sayılabilir. Öte yandan bireysel kaynaklar arasında hayattaki değişimlerin hızı/oranı, yetenekler/ihtiyaçlar, dışa dönüklük-içe dönüklük gibi özellikler yer almaktadır (Ertekin,2006). Çeşitli stres kaynaklarından etkilenme düzeyi kişiden kişiye değiştiği gibi, aynı kişide bile zaman zaman farklılıklar olabilmektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda düşük düzeydeki stresin işteki başarıyı olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 239).

İlgili Araştırmalar

Çatışma İle İlgili Araştırmalar

Bireyler arası çatışma sonuçlarının her iki taraf için tatmin edici, organizasyon için de fonksiyonel olması beklenir. Önceki araştırmalar; genellikle tümleştirme veya problem çözmenin örgüt üyelerince kullanılmasının örgüte büyük tatmin sağladığını göstermiştir. Fakat tümleştirme stiline yoğun kullanımının örgütsel etkililiği arttıracığına dair bir kanıt yoktur.

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

Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- 1- Genel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler, kendilerinin sahip olacağı politik uygulama ve tutumların, bürokratik niteliklerin, mesleki nitelik ve kişilik değerlerinin, bireysel davranış etkenlerinin ve iletişim bozukluklarının okullarında çatışma yaratan sebepler olabileceği görüşündedirler.
- 2- Deneklerin demografik değişkenlerinden görev türü ve cinsiyet çatışmaya sebep olan durumlar üzerinde etkili bir faktör iken, mesleki kıdem ve öğrenim durumunun bu durumlar üzerinde etkili bir faktör olmadığı ortaya çıkmıştır.

Gümüşeli (1994), “İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin ğretmenler İle Aralarındaki atışmaları Yönetme Biçimleri” adlı bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma ile okul müdürlerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetmede tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stillerini ne derecede kullandıklarını ve yöneticilerin bu çatışma stili tercihlerinin örgütsel ve bireysel özelliklerden etkilenip etkilenmediğini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu genel amaca bağlı olarak, müdür ve öğretmenlerin demografik değişkenlere göre algı farklılıklarının belirlenmesi de amaçlanmıştır. Ayrıca yönetici ve ğretmen grupları arasında çatışma yönetimi stillerinin kullanımı konusunda bir algı farklılığı olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır. Araştırmada bilgi toplama aracı olarak Rahim tarafından geliştirilen, Rahim rgtsel atışma Anketi ROCI II B formu kullanılmıştır.

Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- 1- Okul müdürleri, çatışma yönetimi stillerinden, tümleştirme stilini her zaman, ödün verme ve kaçınma stillerini ara sıra hükmetme stilini az, uzlaşma stilini ise çoğunlukla kullandıklarını algılamışlardır.
- 2- Öğretmenler, kendileri ile aralarında çıkan çatışmaları yönetmede okul müdürlerinin tümleştirme ve uzlaşma stillerini çoğunlukla, ödün verme ve kaçınma stillerini ara sıra, hükmetme stilini ise az derecede kullandıklarını algılamışlardır.

- 3- Okul türü, çevresi, büyüklüğü, mezun olunan okul, cinsiyet, yaş, meslek kıdemi, okuldaki kıdem gibi değişkenler, yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stili derecelerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık yaratmamıştır.

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

Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- 1- Yöneticiler ve öğretmenler arasında örgütsel çatışma yaratan durumlar, yönetim süreçleri boyutunda denetleme ve değerlendirme, karara katılma, yönetici ve öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını ihmal etmeleri ve iletişim konuları ile ilgilidir.
- 2- Yöneticiler ve öğretmenler arasında örgütsel çatışma yaratan durumlar, insan ilişkileri boyutunda saygı, dedikodu, önyargı, bazı kişi ya da gruplarla farklı ilişki, öğretmenlerin yöneticiye karşı gruplaşma eğilimleri, karşılıklı güven eksikliği, yöneticinin politik görüş ve tutumunu ilişkilere yansıtması ile ilgilidir.
- 3- Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır.
- 4- Çatışma yaratan durumların çatışma yaratma dereceleri ile kıdem değişkeni arasındaki ilişkiler anlamlıdır. Durumlar karşısında çatışma yaşadığını en yüksek yüzde oranıyla ifade eden grup mesleğin ilk 5 yılında olan öğretmenler tarafından oluşturulmaktadır. Çatışma yaratan durumlar karşısında çatışma yaşadığını en düşük yüzde oranıyla ifade eden grup ise kıdemi 11-15 yıl arasında olan öğretmenlerden oluşmaktadır.

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

Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- 1- İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede; problem çözme ve uzlaşma yöntemlerini her zaman, kaçınma yöntemini genellikle ve ara sıra, ödün verme yöntemini ara sıra kullandıkları, hükmetme yöntemini ise hiçbir zaman kullanmadıklarını belirtmişlerdir.
- 2- Birinci kademe öğretmenleri, yöneticilerinin çatışmaları yönetmede problem çözme yöntemini her zaman, kaçınma, ödün verme ve uzlaşma yöntemlerini genellikle, hükmetme yöntemini ise ara sıra kullandıkları görüşündedir.
- 3- İkinci kademe öğretmenleri ise yöneticilerinin çatışmaları yönetmede problem çözme, kaçınma ve uzlaşma yöntemlerini genellikle, ödün verme ve hükmetme yöntemlerini ise ara sıra kullandıkları görüşündedir.
- 4- İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışmaları yönetmede, kaçınma, ödün verme ve hükmetme yöntemlerini kullanmalarına ilişkin yönetici, birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşleri arasında fark bulunmazken, problem çözme ve uzlaşma yöntemlerinin kullanılmasına ilişkin yönetici görüşleri ile birinci ve ikinci kademe öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur.
- 5- Birinci kademe öğretmenlerinin yöneticilerinin çatışma yönetimi yöntemlerini kullanmalarına ilişkin görüşlerinin; mesleki kıdemleri,

çalışmakta oldukları okuldaki görev süreleri ve çalışmakta oldukları okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerinden etkilenmediği gözlenmiştir.

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

Kaya (1998), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarında Çıkan Çatışmaları Yönetme Biçimleri” konulu araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticileri, öğretmenlerle aralarında çıkan çatışma durumlarını yönetmede, çatışma yönetimi yaklaşımlarının hangilerini ne derecede kullanmaktadırlar, sorusuna cevap aramıştır.

Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- 1- Okul yöneticilerinin tümleştirme yaklaşımını kullanmalarına ilişkin yöneticiler her zaman seçeneğini belirtirken, öğretmenler de ara sıra seçeneğini belirttikleri ve bu konuda farklı görüşte oldukları görülmektedir.
- 2- Okul yöneticilerinin ödün verme, hükmetme ve kaçınma yaklaşımlarını kullanmalarına ilişkin yöneticiler ve öğretmenler ara sıra seçeneğini belirttikleri ve bu konuda aynı görüşte oldukları görülmektedir.
- 3- Okul yöneticilerinin uzlaşma yaklaşımını kullanmalarına ilişkin yöneticiler çoğunlukla seçeneğini belirtirken, öğretmenler ara sıra seçeneğini belirttikleri ve bu konuda farklı görüşte oldukları görülmektedir.

Elma (1998), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri” konulu araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışmayı yönetme yeterliklerini belirlemeyi amaçlamıştır.

Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- 1- Öğretmen ve yöneticilerin, çatışma kavramına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
- 2- Çatışmaya neden olan iletişim engellerini belirleyebilme yeterliklerine ilişkin olarak, yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken, öğretmenler yöneticileri biraz yeterli bulmaktadır.
- 3- Çatışmaya taraf olanların tepkilerini kestirebilme yeterliklerine ilişkin olarak yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken, öğretmenler yöneticileri biraz yeterli bulmuşlardır.
- 4- Çatışmaya taraf olanların amaçlarını bütünleştirebilme yeterliklerine ilişkin olarak yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken, öğretmenler yöneticileri biraz yeterli bulmuşlardır.
- 5- Çatışmayı örgütün amaçlarına uygun yönlendirme yeterliklerine ilişkin olarak, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu yeterliklerine ilişkin olarak yöneticiler kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken, öğretmenler yöneticileri biraz yeterli bulmuşlardır.

Uğurlu (2001), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri” konulu araştırmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetme stillerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada öğretmenlere yönelik bireysel ve mesleki özellikler anketi ile yine öğretmenlere yönelik “ROCI II Rahim örgütsel Çatışma Anketi” kullanılmıştır.

Yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- 1- Öğretmenlerin cinsiyetine göre, müdürlerin kullandıkları çatışma yönetme stillerinde anlamlı farklılıklar saptanmamıştır.

- 2- Öğretmenlerin kıdemine göre; yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetme stillerinden tümleştirme ve hükmetme alt boyutlarına ilişkin öğretmen algılarında anlamlı farklılık saptanmıştır.
- 3- Öğretmenlerin branşlarına göre, müdürlerin kullandığı çatışma yönetme stillerinde hükmetme alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında anlamlı farklılık saptanmıştır.
- 4- Müdürlerin en çok kullandıkları çatışma yönetme stiline tümleştirme, en az kullandıkları çatışma yönetme stiline ise hükmetme olduğu saptanmıştır.

Stres İle İlgili Araştırmalar

Özdayı (1990), tarafından yapılan “Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi” başlıklı araştırmanın amacı, resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini ve iş stresi düzeylerinin belirlenmesi ve farklılıkların ortaya konulmasıdır. Araştırmada 1987-1988 öğretim yılında İstanbul il merkezinde 804’ü resmi liselerde, 330’u özel liselerde olmak üzere 1134 öğretmen denek olarak alınmıştır. Kullanılan anket üç kısımdan meydana gelmiştir. Birinci kısımda kişisel bilgileri içeren 21 madde, ikinci kısımda iş tatmini ile ilgili 20 madde ve üçüncü kısımda stresle ilgili 41 madde bulunmaktadır.

Araştırma sonunda resmi liselerde çalışan öğretmenlerin, özel liselerde çalışanlara göre iş doyumlarının düşük, stres düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır. En fazla stres, maaşların azlığı ile ilgilidir. Sonra resmi liselerde “mesleki gelişme azlığı, öğrencilerin verimsiz çalışma alışkanlığı, sınıfların kalabalıklığı, mesleki statü durumu, bakanlık emirlerine aynen uyma ve kırtasiyecilik” gelmektedir. Özel liselerde de sırasıyla “öğrencilerin verimsiz çalışma alışkanlıkları, öğrencilere araştırma yaptıramama, bakanlık emirlerine aynen uyma, boş zaman azlığı ve sınıfların homojen olmaması” gelmektedir.

Pehlivan (1993), tarafından yapılan “Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları” başlıklı araştırmasında Milli Eğitim Bakanlığı bakanlık müfettişleri ile teknik liselerde görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin örgüt ve işle ilgili olarak karşılaştıkları stres yaratıcı durumların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Araştırmanın örneklemini Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 271 müfettiş, 169 okul müdürü ve bu okullarda görev yapan 710 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada kullanılan anket 80 maddeden oluşmaktadır. Araştırmada stres kaynakları işlevsel ve toplumsal çevre boyutlarında ve bu boyutları oluşturan çeşitli yapılar temel alınarak incelenmiş ve üç gruba göre benzerlik ve farklılıklar açısından ifade edilmiştir.

Tanımlanan iki boyutta elde edilen bulgular şunlardır.

İşlevsel Çevre Boyutunda Stres Kaynakları

Görev Yapısına Ait Stres Kaynakları: Ücret yetersizliği okul müdürü ve öğretmenlerde çok derecede stres yaratmaktadır. İş yükünün ağır olması, üç denek grubunda orta derecede stres yaşanmasına neden olmaktadır.

Yetki Yapısına Ait Stres Kaynakları: Yetkilerin az olması okul müdürlerinde, personel değerlendirmede adaletsizlikler olması öğretmenlerde çok derecede strese yol açmaktadır. Mevzuatın karışık olması, önemli karar verme zorunluluğu, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması, verilen kararların yarattığı vicdani sorumluluk üç denek grubunda da orta derecede stres yaratmaktadır.

Üretim Yapısına Ait Stres Kaynakları: Araç- gereç yetersizliği öğretmenlerde, çalışmalarının karşılığını alamamak hem öğretmenlerde hem de oku müdürlerinde çok derecede strese yol açmaktadır.

Toplumsal Çevre Boyutunda Stres Kaynakları

Kümeleşme Yapısına Ait Stres Kaynakları: Öğrenci velilerinin haksız talepleri, iş ortamındaki huzursuzluklar ve üstlerle anlaşmazlık okul müdürü

ve öğretmenlerde orta dereceli strese yol açmaktadır. İş yerinde dedikodu yapılması üç denek grubunda da orta derecede stres yaşanmasına neden olmaktadır.

Rol Yapısına İlişkin Stres Kaynakları: İş yerindeki kişilerin farklı beklentilerinin olması okul müdürü ve öğretmenlerde orta derecede strese yol açmaktadır.

Kültür Yapısına Ait Stres Kaynakları: Mesleğin statüsünün düşük olması öğretmenlerde, moral bozukluğu hem okul müdürlerinde hem de öğretmenlerde orta derecede stres yaratmaktadır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Araştırmada, okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerinin ve öğretmenlerin stres düzeylerinin belirlenmesinde genel tarama modeli ve okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerinin öğretmenlerin demografik özellikleri ve stres düzeyleriyle ilişkisinin belirlenmesinde ise ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma betimsel bir çalışmadır.

Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Betimsel tarama modelinde, belli bir zaman kesiti içinde çok sayıda denek ve objeden elde edilen verilerin analizi ile araştırma problemine veya problemlerine cevap aranır.(Karasar, 2003)

Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu, Kütahya ilinde Simav ilçesinde M.E.B. 'e bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evreni, Kütahya ilinden seçilen okullardır. Tüm öğretmenlere ulaşmak zaman ve ekonomi açısından zor olduğundan, var olan durumun değerlendirilmesi için tesadüfî seçim ile okullar belirlenmiştir.

Veri Toplama Araçları.

Araştırmada iki farklı form kullanılmıştır:

Öğretmen Tanıma Formu: Öğretmenlerin bireysel özelliklerine ilişkin “Öğretmen Tanıma Formu” verilmiştir. Bu form yardımı ile öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, branşı ve meslek kıdemi ile ilgili bilgi toplanmıştır.

Örgütsel Çatışma Envanteri: Araştırmada, mevcut durumu öğrenmek için okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin “Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerine İlişkin Algılarını Belirleme Anketi” uygulanmıştır. Bu anket, Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) adını taşıyan bu ölçek, beş çatışma yönetim stilini (tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, hükmetme ve kaçınma) ölçen 28 ifadeden oluşan. “Örgütsel Çatışma Envanteri” nin Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanmasıdır. Bu, 28 maddelik (1: çok az; 5: her zaman olmak üzere) 5’li Likert tipinde hazırlanan bir ankettir. Rahim’in geliştirdiği ölçekle (ROCI-II) ilgili bir çok çalışmada faktör analizi yapılmış ve bu çalışmalarda ortaya çıkan beş faktör, ölçeğin beş faktörlü modeli (beş çatışma yönetim stili) desteklediğini göstermiştir (Gümüşeli, 1994). Ölçekte yer alan 28 ifadeden 7 ifade tümleştirme, 6’şar ifade uyma ve kaçınma, 5 ifade hükmetme ve 4 ifade de uzlaşma tarzı ile ilgilidir.

Tümleştirme stili, 1., 5., 12., 22., 23., 28. sorularla;
 ödün verme stili, 2., 11., 13., 19., 24. sorularla;
 hükmetme stili, 8., 9., 18., 21., 25. sorularla;
 kaçınma stili 3., 6., 16., 17., 26., 27. sorularla;
 uzlaşma stili 4., 7., 10., 14., 15., 20. sorularla ölçülmektedir.

Ayrıca seçilen bu araç, hem yöneticilerin çatışma yönetim stillerini hem de bu çatışma yönetim stillerinin her birinin yarattığı stres düzeyini ortaya çıkarmak için kullanılmıştır. Anketin sol tarafı okul yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları çözümlenmede gösterdikleri davranışların sıklığını beşli dereceleme ölçeği ile ölçmekte, anketin sağ tarafı ise bu maddelerin öğretmenlerle yarattığı stres düzeyini ölçmektedir. Anket beş farklı çatışma yönetim stilini ölçecek nitelikte geliştirilmiştir.

Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması için Milli Eğitim Bakanlığı'ndan gerekli izinler alınmıştır. Uygulanma zaman olarak haziran ayları seçilmiştir. Bunun nedeni haziranın ikinci haftasından temmuz ayı arasındaki iki haftalık dönemde ilköğretim öğretmenlerinin seminer programları için okullarda hazır bulunmasıdır. Böylece eğitim-öğretim faaliyetleri de aksatılmamıştır. Testlerin uygulanması amacıyla Simav Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı önceden belirlenen 2'si pilot, 12'si normal olmak üzere 12 okula bizzat gidilmiştir.

Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Elde edilen veriler amaçlar doğrultusunda çeşitli istatistiksel teknikler yardımıyla çözümlenmiş ve yorumlanmıştır. SPSS 15 paket programı kullanılarak, bireysel değişkenler, çatışma yönetim stili ve stres düzeyine ilişkin değişkenler kodlanmıştır.. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ve bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyini belirlemek ve her bir maddeye ve her bir boyuta ilişkin olarak ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.

Öğretmenlerin cinsiyetleri ve medeni hallerine göre; yöneticilerin çatışma yönetimi stillerini algılamaları ve bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyine ilişkin sorulara verdikleri cevaplara; istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde bağımsız örneklem t-testi uygulanmış, standart sapmaları ve aritmetik ortalamaları bulunarak incelenmiştir. Öğretmenlerin yaşları, branşları ve mesleki kıdemlerine göre; yöneticilerin çatışma yönetimi stillerini algılamaları ve bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyine ilişkin sorulara verdikleri cevaplara; istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde bağımsız örneklem t-testi uygulanmış, standart sapmaları ve aritmetik ortalamaları bulunarak incelenmiştir. Veriler kullanılabilirlik denetiminden geçirildikten (edit edildikten) sonra bilgisayara aktarılmıştır.

Anketin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması

Veri toplama aracının yapı geçerliliği uzman görüşü ile belirlenmiştir. Alan uzmanlarının görüşlerine göre anket; tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stilinden oluşan beş farklı çatışma yönetim stilini ölçecek nitelikte geliştirilmiştir.

Güvenirlik çalışması için 40 kişilik bir öğretmen grubuna ön uygulama yapılmıştır. Bu grup araştırma örneklemini dışında tutulmuştur. Aracın alt ölçeklerinin, güvenilirlik düzeyleri Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Veri toplama aracında yer alan ifadelerden madde toplam korelasyonlarının alt sınırı olarak 0.30 değeri alınmış ve tüm maddelerin yeterli korelasyonlara sahip olduğu görülmüştür.

Çalışma sonucunda yapılan güvenilirlik testinde Tümleştirme, Ödün Verme, Hükmetme, Kaçınma, Uzlaşma Boyutlarında Yer Alan İfadelerin Toplam Madde Korelasyonları ve Boyutlara İlişkin Cronbach Alpha Değerleri şöyledir.

Tümleştirme = 0,7817

Ödün Verme = 0,8120

Hükmetme = 0,8942

Kaçınma = 0,7994

Uzlaşma = 0,8624

BÖLÜM IV

BULGULAR

Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Kullanma Dereceleri

Araştırmanın 1. sorusu “Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerinden her birini ne derecede kullanmaktadırlar?” biçiminde ifade edilmişti. Bu amaca yönelik olarak araştırmadan çıkarılan bulgular ve bu bulgulardan elde edilen aritmetik ortalama ile standart sapmalar Tablo 4.1’de yer almaktadır.

Tablo 3’de yer alan beş çatışma yönetim stiline ait aritmetik ortalama ve standart sapmalara bakıldığında, öğretmen algılamalarına göre okul müdürleri tarafından tümleştirme stiline ilişkin en sık kullanılan davranış “Sorunu birlikte çözmemiz için bizlerle bilgi alış-verişi yapar.” ($X = 3,49$) alt maddesi, en az kullanılan davranış ise “Sorunun en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.” ($X= 2,98$) alt maddesidir.

Ödün verme stiline ilişkin en sık kullanılan davranışın “Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.” ($X=3,34$) alt maddesi, en az kullanılan davranış ise “Bizim isteklerimizi koşulsuz benimser.” ($X=2,14$) alt maddesidir.

Hükmetme stili çatışma yönetim grubu içerisinde en sık kullanılan davranış “Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder.” ($X=3,62$) alt maddesi, en az kullanılan davranış ise “Kendi fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar.” ($X=2,27$) alt maddesidir.

Uzlaşma stili çatışma yönetim grubu içerisinde en sık kullanılan davranış “Sorun ya da anlaşmazlığı bulmak için orta yol bulmaya çalışır.” ($X= 3,63$) alt maddesi, en az kullanılan davranış ise “Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık yapar.” ($X=1.90$) alt maddesidir.

Kaçınma stiline ilişkin en sık kullanılan davranış, “Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır.” ($X=3,50$) alt maddesi olduğu, en az kullanılan davranış ise “Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.” ($X=2.05$) alt maddesidir.

Tablo- 3
Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim
Stillerini Algılaması İle İlgili Her Bir Maddenin Aritmetik Ortalama ve
Standart Sapması

	N	X	SS
1-Hepimizin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle incelemeye çalışır.	205	3,42	1,33
5-Soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak nitelikte çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir.	205	3,40	1,25
12-Sorunu birlikte çözmemiz için bizlerle bilgi alış-verişi yapar.	205	3,49	1,21
22-Sorunun en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.	205	2,98	1,21
23-Ortak bir karara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.	205	3,44	1,27
28-Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için bizlerle çalışmaya çaba gösterir.	205	3,34	1,29
<u>Tümleştirme CYS</u>	205	3,35	1,04
	N	X	SS
2-Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.	205	3,12	1,35
11-Bizim isteklerimizi koşulsuz benimser.	205	2,14	1,06
13-Bizlere ödün verir.	205	2,46	1,08
19-Bizim önerilerimize uyar.	205	3,09	1,16
24-Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.	205	3,34	1,24
<u>Ödün Verme CYS</u>	205	2,83	0,87

	N	X	SS
8-Kendi fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar.	205	2,27	1,36
9-Kendi lehine kararlar çıkarmak için yetkisini kullanır.	205	2,31	1,35
18-Kendi lehine kararlar çıkarmak için becerilerini kullanır.	205	2,55	1,24
21-Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder.	205	3,62	1,24
25-Bazen yarışma gerektiren bir durumda kazanmak için yetkisini kullanır.	205	2,38	1,32
<u>Hükmetme CYS</u>	205	2,62	0,92

	N	X	SS
4-Ortak bir karara ulaşabilmek için bizlerle fikir birliği sağlamaya çalışır.	205	3,50	1,31
7-Sorun ya da anlaşmazlığı bulmak için orta yol bulmaya çalışır.	205	3,63	1,23
10-Bizim isteklerimizi de dikkate alır.	205	3,47	1,16
14-Anlaşmazlıklarda tıkanmayı önlemek için bir orta yol önerir.	205	3,38	1,15
15-Bir uzlaşma sağlamak için bizleri görüşmeye davet eder.	205	3,44	1,19
20-Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık yapar.	205	1,90	0,99
<u>Uzlaşma CYS</u>	205	3,22	0,91

	N	X	SS
3-Bizlerle olan anlaşmazlığını açığa vurmamaya çalışır.	205	3,24	1,34
6-Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır.	205	2,86	1,25
16-Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.	205	3,12	1,26
17-Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.	205	2,05	1,25
26-Olumsuz duyguları önlemek için bizlerle olan görüş ayrılıklarını gizler.	205	2,83	1,33
27-Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır.	205	3,50	1,38
<u>Kaçınma CYS</u>	205	2,94	0,73

Ağırlıklı ortalamalara bakıldığında ise en fazla ortalamanın **tümleştirme** ($X=3,35$) stiline ait olduğu, bunu sırasıyla **uzlaşma** ($X=3,22$), **kaçınma** ($X=2,94$) **ödün verme** ($X=2,83$) ve **hükmetme** ($X=2,62$) stillerinin takip ettiği görülmektedir. Diğer yandan, çatışma yönetimi stillerine ilişkin davranışlara tek tek bakıldığında; en sık rastlanan davranışın “Sorun ya da anlaşmazlığı bulmak için orta yol bulmaya çalışır.” ($X =3.63$) ile 7. madde, en az rastlanan davranışın ise “Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık yapar.” ($X =1.90$) ile 20. madde olduğu görülmüştür.

Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillерinin Her Birinin Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyi

Araştırmanın 2. problemi “Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerinden her birinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyi nedir?” biçiminde ifade edilmişti. Bu amaca yönelik olarak araştırmadan çıkarılan bulgular ve bu bulgulardan elde edilen aritmetik ortalama ile standart sapmalar Tablo 4,2’de yer almaktadır

Tabloda 4’de de görüldüğü gibi, tümleştirme stiline ilişkin en fazla ($X =2,72$) stres yaratan davranışın “Hepimizin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle birlikte incelemeye çalışır” alt maddesi, en az stres yaratan davranış “Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için bizlerle çalışmaya çaba gösterir.” ($X= 2,24$) alt maddesidir.

Ödün verme stiline ilişkin en fazla stres yaratan davranış “Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.” ($X=2,60$) alt maddesi, en az stres yaratan davranış “Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.” ($X=2,28$) alt maddesidir.

Hükmetme stiline ilişkin en fazla stres yaratan davranış “Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder” ($X=2,63$) alt maddesi, en az stres yaratan davranış “Bazen yarışma gerektiren bir durumda kazanmak için yetkisini kullanır” ($X =2.28$) alt maddesidir.

Kaçınma stiline ilişkin en fazla stres yaratan davranış “Bizlerle olan anlaşmazlığını açığa vurmamaya çalışır.” ($X = 2.76$) alt maddesi, en az stres yaratan davranış “Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır” ($X = 2.14$) alt maddesidir.

Uzlaşma stiline ilişkin en fazla stres yaratan davranış “Ortak bir karara ulaşabilmek için bizlerle fikir birliği sağlamaya çalışır.” ($X = 2.50$) alt maddesi, en az stres yaratan davranış “Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık yapar” ($X = 2.20$) alt maddesidir

Tablo- 4
Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim
Stillerinin Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyleri İle İlgili Her Bir Maddenin
Aritmetik Ortalama ve Standart Sapması

	N	\bar{X}	SS
1-Hepimizin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle incelemeye çalışır.	205	2,72	1,31
5-Soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak nitelikte çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir.	205	2,57	1,26
12-Sorunu birlikte çözmemiz için bizlerle bilgi alış-verişi yapar.	205	2,34	1,23
22-Sorunun en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.	205	2,45	1,23
23-Ortak bir karara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.	205	2,25	1,32
28-Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için bizlerle çalışmaya çaba gösterir.	205	2,24	1,31
<u>Tümleştirme CYS</u>	205	2,43	1,06
	N	\bar{X}	SS
2-Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır.	205	2,60	1,34
11-Bizim isteklerimizi koşulsuz benimser.	205	2,40	1,23
13-Bizlere ödün verir.	205	2,41	1,15
19-Bizim önerilerimize uyar.	205	2,30	1,26
24-Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.	205	2,28	1,30
<u>Ödün Verme CYS</u>	205	2,40	1,05

	N	\bar{X}	SS
8-Kendi fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar.	205	2,44	1,41
9-Kendi lehine kararlar çıkarmak için yetkisini kullanır.	205	2,48	1,42
18-Kendi lehine kararlar çıkarmak için becerilerini kullanır.	205	2,40	1,29
21-Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder.	205	2,63	1,44
25-Bazen yarışma gerektiren bir durumda kazanmak için yetkisini kullanır.	205	2,28	1,29
<u>Hükmetme CYS</u>	205	2,45	1,15

	N	\bar{X}	SS
4-Ortak bir karara ulaşabilmek için bizlerle fikir birliği sağlamaya çalışır.	205	2,50	1,28
7-Sorun ya da anlaşmazlığı bulmak için orta yol bulmaya çalışır.	205	2,49	1,28
10-Bizim isteklerimizi de dikkate alır.	205	2,25	1,28
14-Anlaşmazlıklarda tıkanmayı önlemek için bir orta yol önerir.	205	2,43	1,23
15-Bir uzlaşma sağlamak için bizleri görüşmeye davet eder.	205	2,44	1,23
20-Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık yapar.	205	2,20	1,21
<u>Uzlaşma CYS</u>	205	2,39	1,05

	N	\bar{X}	SS
3-Bizlerle olan anlaşmazlığımı açığa vurmamaya çalışır.	205	2,76	1,33
6-Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır.	205	2,64	1,21
16-Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.	205	2,46	1,28
17-Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.	205	2,14	1,22
26-Olumsuz duyguları önlemek için bizlerle olan görüş ayrılıklarını gizler.	205	2,43	1,30
27-Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır.	205	2,24	1,36
<u>Kaçınma CYS</u>	205	2,44	1,03

Beş çatışma yönetim stiline yarattığı stres düzeyine ait ağırlıklı ortalamalara bakıldığında, en fazla ortalamanın **hükmetme** alt grubunda ($X = 2.45$) olduğu bunu

sırasıyla **kaçınma** ($X = 2.44$), **tümleştirme** ($X = 2.43$), **ödün verme** ($X = 2.43$) ve son olarak **uzlaşma** ($X = 2.39$) çatışma grubu izlemektedir. Gruplara ait aritmetik ortalamalardan da anlaşıldığı gibi okul yöneticilerinin öğretmenlerle olan iletişimlerinde kullandıkları beş çatışma grubu öğretmenlerde “biraz” düzeyinde strese neden olmaktadır.

Araştırma alanında seçilen ilköğretim okulu öğretmenlerinin aynı okullarda görev yapan yöneticilerinin davranışlarının yarattığı stres düzeylerine bakıldığında en fazla stres yaratan davranışın “Bizlerle olan anlaşmazlığını açığa vurmamaya çalışır.” ($X = 2.76$) maddesinin olduğu, en az stres yaratan davranışın ise “Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.” ($X = 2.14$) maddesinin olduğu görülmüştür.

Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyi Arasındaki İlişki

Araştırmanın 3. alt problemi, “Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetme stratejilerinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna cevap aramaktadır. Bu bölümde okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerini kullanma dereceleri ile bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyi arasındaki ilişki, korelasyon tablosu yardımıyla gösterilmeye çalışılmıştır.

Çatışma yönetim stilleriyle/stratejileriyle bu stillerin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi verileri Tablo 5’te verilmektedir. Tabloda yer alan korelasyon değerlerinden de anlaşıldığı gibi, çatışma yönetim stilleriyle bu stillerin öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi arasında bütün çatışma yönetimi stillerinde 0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo- 5
Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Değerleri Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerde Yarattığı Stres Düzeyi

	Stres Düzeyi	Stres Düzeyi	Stres Düzeyi	Stres Düzeyi	Stres Düzeyi
Tümleştirme ÇYS	0,655**				
Ödün Verme ÇYS		-0,627**			
Hükmetme ÇYS			0,748**		
Kaçınma ÇYS				-0,384**	
Uzlaşma ÇYS					-0,624**

** : p< 0.01

Yöneticiler tarafından kullanılan çatışma stillerinden yalnızca hükmetme stili ile bu stilinin öğretmende yarattığı stres düzeyi arasında doğru yönde (pozitif korelasyon değerine sahip), bir ilişki gözlemlenirken diğer dört algılama şeklinde ters yönde ilişkiler gözlemlenmektedir. Diğer bir ifadeyle hükmetme stilini okul müdürü ne kadar çok kullanırsa öğretmenlerin stres düzeyi o ölçüde artmakta, ne kadar az kullanırsa o ölçüde düşmektedir. Buna karşı diğer dört algılama şeklinde ise stres düzeyi müdürlerin çatışma yönetim stillerini kullanma derecesi ile ters orantılı olarak değişmektedir (negatif korelasyon değerine sahip). Okul müdürü tümleştirme, ödün verme, uzlaşma ve kaçınma stilini kullandıkça, öğretmenlerin stres algılama düzeyleri düşmekte; bu stilleri kullanım derecesi azaldıkça, öğretmenlerin stres algılama düzeyleri artmaktadır.

Öğretmenlerin Bireysel Özelliklerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerine İlişkin Algıları

Araştırmanın 4. sorusu, “Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri; öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, branş ve kıdemlerine göre değişiklik göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir.

Bu amaca ilişkin olarak, bu bölümde öğretmenlerin bireysel değişkenlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarına ilişkin bulgular verilmiştir.

Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Durumları

Öğretmenlerin cinsiyetine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo 6’ da yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, hem bayan öğretmenlerin ($X = 3,43$) hem de erkek öğretmenlerin ($X = 3,29$) okul müdürünün tümleştirme çatışma yönetim stilini “ara sıra-çoğunlukla” arası kullandığını algıladıkları görülmüştür. Grupların aritmetik ortalama değerlerine bakılırsa; bayanlar müdürlerin tümleştirme stilini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler.

Tümleştirmeye benzer bir sonuçta ödün verme için geçerlidir. Ödün verme stiline ilişkin aritmetik ortalamalara bakıldığında; bayanların ($X = 2,89$) müdürün ödün verme stilini “az” erkeklerin ($X = 2,79$) ise “ara sıra” kullandığını algıladıkları görülmektedir. Bu stili de tümleştirme stilini olduğu gibi bayanlar erkelere göre daha fazla algılamaktadırlar.

Hükmetme stili bakımından her iki grubun da bu stilin “az-ara sıra” kullanıldığını algılamalarına rağmen; bayanların aritmetik ortalamalarının ($X = 2,45$) erkeklere ($X = 2,74$) göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Kaçınma stiline bakıldığında; bu stilin “ara sıra” kullanıldığı her iki cins tarafından da belirtilmiştir. Buna karşın aritmetik ortalamalar hükmetme stilinde olduğu gibi, bu stili de erkeklerin ($X = 2,95$) bayanlara ($X = 2,92$) oranla daha fazla algıladıklarını göstermiştir.

Uzlaşma stilini hem bayanların hem erkeklerin “ara sıra” algılamalarına karşın aritmetik ortalamalar incelendiğinde tümleştirme ve ödün verme stillerinde olduğu gibi bu stili de erkeklerin ($X = 3,18$) bayanlara ($X = 3,28$) oranla daha az algıladıkları görülmektedir.

Tablo- 6
Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim
Stillerini Algılama Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve
Anlamlılık Düzeyleri

	Kadın		Erkek		t	P
	(n=82)		(n=123)			
	X	SS	X	SS		
Tümleştirme ÇYS	3,43	1,028	3,29	1,049	-0,953	0,342
Ödün Verme ÇYS	2,89	0,871	2,79	0,877	-0,737	0,462
Hükmetme ÇYS	2,45	0,977	2,74	0,879	2,125	0,031
Kaçınma ÇYS	2,92	0,763	2,95	0,721	0,280	0,777
Uzlaşma ÇYS	3,28	0,895	3,18	0,924	-0,817	0,418

*: p<0.05

Yine tablo incelendiğinde; bayan öğretmenlerin işaretledikleri seçenekler içerisinde en fazla aritmetik ortalamaya sahip çatışma stiline **tümleştirme** (X =3,43) ve en düşük ortalamaya sahip stiline **hükmetme** (X =2,45) olduğu görülürken, erkek öğretmenler ise bayanlarda olduğu gibi en fazla aritmetik ortalamaya sahip stiline **tümleştirme** (X =3,29) ve yine en düşük ortalamaya sahip stiline **hükmetme** (X =2,74) çatışma yönetimi stratejisi olduğu anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Okul Yöneticilerinin **Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Durumları**

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo 7’de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, evli öğretmenlerin işaretledikleri seçenekler içerisinde en fazla aritmetik ortalamaya sahip çatışma stiline **tümleştirme** (X =3,40) ve en düşük ortalamaya sahip stiline **hükmetme** (X = 2,63) olduğu görülürken, bekâr öğretmenlerde de en fazla aritmetik ortalamaya sahip çatışma stiline **tümleştirme** (X =3.25) ve en düşük ortalamaya sahip çatışma stiline ise hükmetme (X = 2.59) stili olduğu anlaşılmaktadır.

Tabloda; öğretmenlerin medeni durumuna göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları ile ilgili bulgulara bakıldığında, öğretmenlerin okul müdürünün tüm stilleri (tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma) “ara sıra” kullandığını belirtmişlerdir.

Aritmetik ortalamalar incelendiğinde evlilerin ve bekârların çatışma yönetim stillerini algılama ortalamalarında farklılıklar göze çarpmıştır. Tümleştirme stiline ilişkin bulgulara bakıldığında; evlilerin (X =3,40) bekârlara (X =3,15) göre müdürün çatışma stilini daha çok tümleştirme olarak algıladıkları izlenimi edinilmektedir. Tümleştirme stiline benzer olarak ödün verme stilinde de; evlilerin (X =2,86) bekârlara (X =2,72) göre müdürün çatışma stilini daha çok ödün verme olarak algıladıkları izlenimi edinilmektedir. Kaçınma stiline bakıldığında; okul müdürünün evli öğretmenlerle (X =2,96) olan çatışmalarını çözümlemede bekârlara (X =2,85) oranla kaçınma stilini daha fazla kullandığı algılanmaktadır. Bir diğer benzer sonuç da uzlaşma için geçerlidir. Okul müdürünün evli öğretmenlerle (X =3,25) olan çatışmalarını çözümlemede bekârlara (X =3,10) oranla uzlaşma stilini daha fazla kullandığı algılanmaktadır. Hükmetme stilinde bu durum aynıdır. Hükmetme stilini evliler (X =2,63) bekârlara (X =2,59) göre müdürün daha fazla kullandığını belirtmişlerdir.

Tablo- 7
Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri

	Evli (n=159)		Bekâr (n=46)		t	P
	X	SS	X	SS		
Tümleştirme ÇYS	3,40	1,044	3,15	1,016	1,465	0,147
Ödün Verme ÇYS	2,86	0,880	2,72	0,852	1,017	0,312
Hükmetme ÇYS	2,63	0,889	2,59	1,059	0,253	0,801
Kaçınma ÇYS	2,96	0,716	2,85	0,806	0,872	0,386
Uzlaşma ÇYS	3,25	0,912	3,10	0,913	0,982	0,329

*: p<0.05

Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Durumları

Tablo 8 incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerin en çok kullandıkları çatışma yönetme stratejisi, **tümleştirme** (X=3,29) stili ve en az kullanıldığını düşündükleri stil ise **hükmetme** stili olduğu, Fen bilimleri öğretmenlerinin işaretledikleri seçenekler içerisinde en fazla aritmetik ortalamaya sahip çatışma stiline de **tümleştirme** (X =3,71), en düşük ortalamaya sahip stiline **hükmetme** (X =2,58) olmuştur. Sosyal Bilimleri öğretmenleri için en fazla ortalamaya sahip stiline **tümleştirme** (X =3,56), en düşük ortalamaya sahip stiline ise hükmetme (X = 2.42) olduğu, Yabancı Dil öğretmenleri için en fazla ortalamaya sahip stiline **tümleştirme** (X =3,38), en düşük ortalamaya sahip stiline **hükmetme** (X =2.45) olmuştur. Diğer branş öğretmenleri için en fazla ortalamaya sahip stiline **tümleştirme** (X =2.97), en düşük ortalamaya sahip stiline **ödün verme** (X =2.46) çatışma stili olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo- 8
Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri

	Sınıf Öğretmenliği		Fen Bilimleri		Sosyal Bilimler		Yabancı Diller		Diğer	
	(n=121)		(n=26)		(n=23)		(n=14)		(n=21)	
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
Tümleştirme ÇYS	3,29	1,704	3,71	0,830	3,56	0,990	3,38	0,777	2,97	1,1713
Ödün Verme ÇYS	2,76	0,900	3,12	0,737	3,06	0,730	3,07	0,767	2,46	0,957
Hükmetme ÇYS	2,65	0,995	2,58	0,720	2,42	0,742	2,45	0,762	2,89	0,957
Kaçınma ÇYS	2,95	0,805	3,03	0,630	2,95	0,667	2,90	0,474	2,74	0,680
Uzlaşma ÇYS	3,20	0,965	3,48	6,49	3,42	0,789	3,19	0,813	2,80	0,950

*: p<0.05

Buna göre, tüm branşlarda en yüksek aritmetik ortalamaya sahip çatışma grubunun **tümleştirme** olduğu, en düşük ortalamaya sahip grubun ise sınıf öğretmenliği, fen bilimleri, sosyal bilimler, yabancı diller branşlarında **hükmetme**, diğer branşlarda ise **ödün verme** çatışma grubu olduğu görülmektedir.

Tablo- 9
Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Çatışma						
Yönetimi	Değişkenlik	Kareler	Serbestlik	Kareler		
Stilleri	Kaynağı	Toplamı	Derecesi	Ortalaması	F	P
	<i>Grup arası</i>	7,595	4	1,899	1,778	0,135
Tümleştirme	<i>Grup içi</i>	213,595	200	1,068		
ÇYS	<i>Toplam</i>	221,190	204			
	<i>Grup arası</i>	7,391	4	1,848	2,488	0,045
Ödün Verme	<i>Grup içi</i>	148,517	200	0,743		
ÇYS	<i>Toplam</i>	155,907	204			
	<i>Grup arası</i>	3,144	4	0,786	0,991	0,458
Hükmetme	<i>Grup içi</i>	172,521	200	0,863		
ÇYS	<i>Toplam</i>	175,664	204			
	<i>Grup arası</i>	1,065	4	0,266	0,485	0,747
Kaçınma	<i>Grup içi</i>	109,741	200	0,549		
ÇYS	<i>Toplam</i>	110,806	204			
	<i>Grup arası</i>	6,325	4	1,581	1,935	0,106
Uzlaşma	<i>Grup içi</i>	163,473	200	0,871		
ÇYS	<i>Toplam</i>	169,798	204			

*: p<0.05

Öğretmenlerin Yaş Grubuna Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Durumları

Öğretmenlerin yaş grubuna göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo 10'da yer almaktadır. Tablo

incelendiğinde, öğretmenlerin işaretledikleri seçenekler içerisinde tümleştirme çatışma yönetimi stilinin 25 yaşa kadar olan öğretmenlerde ($X = 3.49$), 26-30 yaş grubunda ($X = 3.36$), 31-35 yaş grubunda ($X = 3.36$), 36-40 yaş grubunda ($X = 3.25$) ve 40 yaş üzeri öğretmen grubunda ($X = 3.39$) en yüksek aritmetik ortalamaya sahip çatışma stili olduğu görülmektedir. Yani tüm yaş gruplarında öğretmenler, yöneticilerin **tümleştirme** çatışma yönetim stilini daha sık kullandığını algılamaktadır. En düşük aritmetik ortalamaya sahip çatışma yönetimi stillinin **hükmetme** çatışma stili olduğu bulgulardan anlaşılmaktadır. Tüm yaş gruplarında yöneticilerin çatışma yönetim stili olarak ilk iki sırayı tümleştirme ve uzlaşma stili almaktadır. Son sırada ise hükmetme stili bulunmaktadır.

Tablo- 10
Öğretmenlerin Yaş Grubuna Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim
Stillerini Algılama Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart
Sapmalar

	25 yaş (n=29)		26-30 yaş (n=44)		31-35 yaş (n=42)		36-40 yaş (n=38)		40 < (n=52)	
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
Tümleştirme ÇYS	3,49	0,877	3,36	1,064	3,26	1,195	3,25	1,033	3,39	1,003
Ödün Verme ÇYS	3,00	0,778	2,76	0,876	2,74	0,940	2,82	0,853	2,88	0,898
Hükmetme ÇYS	2,39	0,771	2,67	0,893	2,67	1,076	2,68	1,028	2,64	0,840
Kaçınma ÇYS	2,94	0,742	2,87	0,613	3,03	0,812	2,94	0,753	2,91	0,772
Uzlaşma ÇYS	3,32	0,764	3,22	0,870	3,17	1,125	3,17	0,895	3,24	0,871

*: $p < 0.05$

Tablo- 11
Öğretmenlerin Yaş Grubuna Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim
Stillerini Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Değişkenlik	Kareler	Serbestlik	Kareler		
	Kaynağı	Toplamı	Derecesi	Ortalaması	F	P
Tümleştirme ÇYS	<i>Grup arası</i>	1,378	4	0,345	0,314	0,869
	<i>Grup içi</i>	219,812	200	1,099		
	<i>Toplam</i>	221,190	204			
Ödün Verme ÇYS	<i>Grup arası</i>	1,501	4	0,375	0,486	0,746
	<i>Grup içi</i>	154,406	200	0,772		
	<i>Toplam</i>	155,907	204			
Hükmetme ÇYS	<i>Grup arası</i>	1,928	4	0,482	0,555	0,696
	<i>Grup içi</i>	173,737	200	0,869		
	<i>Toplam</i>	175,664	204			
Kaçınma ÇYS	<i>Grup arası</i>	0,676	4	0,169	0,307	0,873
	<i>Grup içi</i>	110,130	200	0,551		
	<i>Toplam</i>	110,806	204			
Uzlaşma ÇYS	<i>Grup arası</i>	0,502	4	0,125	0,148	0,964
	<i>Grup içi</i>	169,296	200	0,846		
	<i>Toplam</i>	169,798	204			

*: p<0.05

Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Durumları

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları ile ilgili bulgular Tablo 12' de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, en yüksek aritmetik ortalamaya sahip çatışma stiline 0-5 yıl arası mesleki kıdem grubu öğretmenlerde (X =3.33), 6-10 yıl kıdem grubunda (X= 3,41), 11-15 yıl kıdem grubunda (X =3,26), 16-20 yıl kıdem grubunda (X =3.41) ve 20 yıl

üzeri kıdem grubunda ($X = 3,32$) **tümleştirme** çatışma yönetim stili olduğu görülmektedir.

En düşük aritmetik ortalamaya sahip çatışma gruplarının 0-5 yıl arası mesleki kıdem grubu öğretmenlerde ($X = 2,55$), 6-10 yıl kıdem grubunda ($X = 2,53$), 16-20 yıl kıdem grubunda ($X = 2,57$) ve 20 yıl üzeri kıdem grubunda ($X = 2,61$) **hükmetme** stili, 11-15 yıl kıdem grubunda ise **ödün verme** ($X = 2,78$) çatışma yönetme stili olduğu tablodaki verilerden anlaşılmaktadır.

Tablo- 12
Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılama Derecelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar

	0-5 yıl (n=55)		6-10 yıl (n=46)		11-15 yıl (n=35)		16-20 yıl (n=28)		20 yıl üzeri (n=41)	
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
Tümleştirme ÇYS	3,33	1,045	3,41	1,046	3,26	1,182	3,41	0,963	3,32	0,996
Ödün Verme ÇYS	2,82	0,899	2,82	0,849	2,78	0,936	2,91	0,780	2,84	0,910
Hükmetme ÇYS	2,55	0,924	2,53	0,988	2,93	0,944	2,57	1,019	2,61	0,758
Uzlaşma ÇYS	2,86	0,707	3,15	0,645	2,80	0,807	2,95	0,766	2,90	0,766
Kaçınma ÇYS	3,16	0,887	3,34	0,903	3,23	1,064	3,19	0,924	3,17	0,836

*: $p < 0,05$

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre çatışma yönetim stillerine vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları arasında manidar bir farkın olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo 13'de yer almaktadır.

Tablo- 13
Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma
Yönetim Stillerini Algılamalarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Tümleştirme	<i>Grup arası</i>	0,560	4	0,140	0,127	0,973
ÇYS	<i>Grup içi</i>	220,630	200	1,103		
	<i>Toplam</i>	221,190	204			
Ödün Verme	<i>Grup arası</i>	0,272	4	0,68	0,87	0,986
ÇYS	<i>Grup içi</i>	155,635	200	0,778		
	<i>Toplam</i>	155,907	204			
Hükmetme	<i>Grup arası</i>	4,153	4	1,038	1,211	0,307
ÇYS	<i>Grup içi</i>	171,512	200	0,858		
	<i>Toplam</i>	175,664	204			
Uzlaşma	<i>Grup arası</i>	3,116	4	0,779	1,447	0,220
ÇYS	<i>Grup içi</i>	107,690	200	0,538		
	<i>Toplam</i>	110,806	204			
Kaçınma	<i>Grup arası</i>	1,012	4	0,253	0,300	0,878
ÇYS	<i>Grup içi</i>	168,786	200	0,844		
	<i>Toplam</i>	169,798	204			

*: p<0.05

Öğretmenlerin Bireysel Özelliklerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeyleri Arasındaki Farklılıklar

Araştırmanın 5. problemi, öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, branş ve kıdemi gibi bireysel özelliklerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri ve düzeylere ilişkin anlamlı bir farklılığın olup olmadığının belirlenmesi olarak düzenlenmiştir.

Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeyleri

Öğretmenlerin cinsiyetine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının yarattığı stres düzeyine ilişkin bulgular Tablo 14’ de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, bayan öğretmenlerin işaretledikleri seçenekler içerisinde en fazla aritmetik ortalamaya sahip çatışma yönetim stiline **ödün verme** ($X = 2.50$) ve en düşük ortalamaya sahip stiline **uzlaşma** ($X = 2.36$) olduğu görülmektedir. Erkek öğretmenlerde ise en fazla aritmetik ortalamaya sahip çatışma yönetim stiline **hükmetme** ($X = 2.48$) ve en düşük ortalamaya sahip stiline ise **uzlaşma** ve **tümleştirme** ($X = 2.41$) stilleri olduğu anlaşılmaktadır.

Tablodan da anlaşıldığı gibi, erkeklerde tümleştirme ($X = 2.41$), ödün verme ($X = 2.33$), hükmetme ($X = 2,48$), kaçınma ($X = 2.43$) ve uzlaşma ($X = 2.41$) stillerinden kaynaklanan stres düzeylerinin “az” olduğu görülmektedir. Bayanlarda da tümleştirme ($X = 2.45$), ödün verme ($X = 2.50$), hükmetme ($X = 2,40$) kaçınma ($X = 2.46$) ve uzlaşma ($X = 2,36$) stillerinden kaynaklanan stres düzeylerinin “az” olduğu bulunmuştur.

Tablo- 14
Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri

	Kadın		Erkek		t	P
	(n=82)		(n=123)			
	X	SS	X	SS		
Tümleştirme ÇYS SD	2,45	1,077	2,41	1,054	-0,276	0,783
Ödün Verme ÇYS SD	2,50	1,115	2,33	1,004	-1,154	0,250
Hükmetme ÇYS SD	2,40	1,232	2,48	1,095	0,440	0,661
Kaçınma ÇYS SD	2,46	1,033	2,43	1,032	-0,179	0,858
Uzlaşma ÇYS SD	2,36	1,043	2,41	1,067	0,325	0,746

* : $p < 0.05$

Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeyleri

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının yarattığı stres düzeyine ilişkin bulgular Tablo 15’ de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, evli öğretmenlerin işaretledikleri seçenekler içerisinde en fazla aritmetik ortalamaya sahip çatışma stiline **hükmetme** ($X = 2.44$) ve en düşük ortalamaya sahip stiline **ödün verme** ($X = 2.36$) olduğu görülürken, bekâr öğretmenlerde en fazla aritmetik ortalamaya sahip çatışma stiline **ödün verme** ($X = 2.54$) ve en düşük ortalamaya sahip çatışma grubunun ise **uzlaşma** ($X = 2.46$) çatışma stili olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo- 15
Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Anlamlılık Düzeyleri

	Evli (n=159)		Bekâr (n=46)		t	P
	X	SS	X	SS		
Tümleştirme ÇYS	2,40	1,036	2,52	1,150	-0,64	0,519
Ödün Verme ÇYS	2,36	0,975	2,54	1,280	-0,88	3,816
Hükmetme ÇYS	2,44	1,081	2,47	1,37	-0,15	0,877
Uzlaşma ÇYS	2,43	0,991	2,48	1,166	-0,24	0,807
Kaçınma ÇYS	2,37	1,014	2,46	1,195	-0,48	0,630

* :p<0.05

Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeyleri

Öğretmenlerin branşlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının yarattığı stres düzeyine ilişkin bulgular Tablo 16’da yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, en fazla aritmetik ortalamaya sahip çatışma stiline sınıf öğretmenliğinde **hükmetme** ($X=2,54$) fen bilimlerinde **hükmetme** ($X = 2.46$), sosyal

bilimlerde **kaçınma** ($X = 2,16$), Yabancı Dillerde **tümleştirme** ($X = 2,39$) ve diğer branşlarda ise **ödün verme** ve **kaçınma** ($X = 2,68$) stiline olduğu görülmüştür. Buna göre tüm stillerin “diğerler branşlar” hariç tüm branş öğretmenlerinde “az” seviyede stres yarattığını; “diğer branşlar” için ise okul yöneticilerinin kullandığı bütün çatışma yönetim stratejilerinin “az-orta” seviyede stres yarattığını söyleyebiliriz.

Tablo- 16
Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma

	Sınıf		Fen		Sosyal		Yabancı		Diğer	
	Öğretmenliği		Bilimleri		Bilimler		Diller		(n=21)	
	(n=121)		(n=23)		(n=26)		(n=14)			
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
Tümleştirme	2,48	1,08	2,39	1,03	2,07	0,91	2,39	0,97	2,68	1,15
ÇYS										
Ödün Verme	2,45	1,04	2,29	1,01	2,08	0,95	2,34	1,00	2,66	1,25
ÇYS										
Hükmetme	2,54	1,19	2,46	1,03	2,03	0,89	2,18	1,04	2,62	1,29
ÇYS										
Uzlaşma	2,46	1,07	2,25	0,99	2,07	0,89	2,32	0,81	2,57	1,28
ÇYS										
Kaçınma	2,49	1,06	2,39	1,04	2,16	0,81	2,29	0,94	2,68	1,12
ÇYS										

* : $p < 0,05$

Öğretmenlerin branşlarına göre çatışma yönetimi stillerine vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları arasında manidar bir farkın olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü Varyans Analizi Tablo 17’de yer almaktadır. Tablodan da görüldüğü gibi branş öğretmenlerinin vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde manidar bir farkın olup olmadığının belirlenmesi için yapılan t- testi sonucuna göre beş çatışma stiline hiç birisinde manidar bir farkın bulunmadığı anlaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle beş çatışma stillinde de tüm branşlardaki öğretmenlerinin okul Yöneticilerinin çatışma yönetim stillerini

kullanma sıklığına ilişkin olarak yaşadıkları stres düzeyleri konusunda aynı görüşleri paylaştıkları söylenebilir.

Tablo- 17
Öğretmenlerin Branşlarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerinin Her Birinin Stres Yaratma Derecesine İlişkin Algılar Arasındaki Farklarla İlgili Varyans Analizi Sonuçları

	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Tümleştirme	<i>Grup arası</i>	5,04	4	1,262	1,123	0,347
	<i>Grup içi</i>	224,812	200	1,124		
	<i>Toplam</i>	229,861	204			
ÇYS	<i>Grup arası</i>	4,73	4	1,183	1,072	0,371
	<i>Grup içi</i>	220,704	200	1,104		
	<i>Toplam</i>	225,437	204			
Ödün Verme	<i>Grup arası</i>	7,21	4	1,803	1,372	0,245
	<i>Grup içi</i>	262,682	200	1,313		
	<i>Toplam</i>	269,892	204			
Hükmetme	<i>Grup arası</i>	3,87	4	0,970	0,912	0,458
	<i>Grup içi</i>	212,767	200	1,064		
	<i>Toplam</i>	216,646	204			
Uzlaşma	<i>Grup arası</i>	4,51	4	1,129	1,101	0,401
	<i>Grup içi</i>	222,827	200	1,114		
	<i>Toplam</i>	227,345	204			
Kaçınma	<i>Grup arası</i>	4,51	4	1,129	1,101	0,401
	<i>Grup içi</i>	222,827	200	1,114		
	<i>Toplam</i>	227,345	204			

* :p<0.05

Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeyleri

Öğretmenlerin yaşlarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının yarattığı stres düzeyine ilişkin bulgular 18' de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin işaretledikleri seçenekler içerisinde en yüksek aritmetik ortalamaya sahip çatışma stillerinin 25 yaşa kadar olan öğretmenlerde

tümleştirme ($X = 2.25$), 26-30 yaş grubunda **ödün verme** ($X = 2.48$), 31-35 yaş grubunda **kaçınma** ($X = 2.55$), 36-40 yaş grubunda **hükmetme** ve **tümleştirme** ($X = 2,46$) ve 40 yaş üzeri öğretmen grubunda ise **hükmetme** ($X = 2,58$) çatışma stili olduğu görülmektedir.

Tablo- 18
Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar

	25 yaş (n=29)		26-30 yaş (n=44)		31-35 yaş (n=42)		36-40 yaş (n=38)		40 < (n=52)	
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
Tümleştirme	2,24	0,975	2,43	1,167	2,50	1,147	2,46	1,018	2,46	0,998
ÇYS										
Ödün Verme	2,14	1,006	2,48	1,190	2,47	1,137	2,34	0,905	2,46	0,989
ÇYS										
Hükmetme	2,13	1,122	2,44	1,98	2,49	1,239	2,46	1,071	2,58	1,115
ÇYS										
Uzlaşma	2,21	0,998	2,41	1,157	2,55	1,083	2,42	1,035	2,53	0,893
ÇYS										
Kaçınma	2,11	0,918	2,23	1,206	2,44	1,079	2,44	0,986	2,47	1,033
ÇYS										

*: $p < 0.05$

En düşük aritmetik ortalamaya sahip çatışma stillerinin 25 yaşa kadar olan öğretmenlerde ($X = 2.11$), 26-30 yaş grubunda ($X = 2.23$) ve 31-35 yaş grubunda **uzlaşma** ($X = 2.44$), 36-40 yaş grubunda **ödün verme** ($X = 2.74$) ve son olarak 40 yaş üzeri öğretmen grubunda ise **tümleştirme** ve **ödün verme** ($X = 2.46$) çatışma stili olduğu verilerden anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin yaş gruplarına göre çatışma yönetimi stillerine vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları arasında manidar bir farkın olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü Varyans Analizi Tablo- 19'da yer almaktadır. Tablodan da görüldüğü gibi öğretmenlerin yaş gruplarına göre vermiş

oldukları cevapların sonucunda çatışma yönetimi stillerinin tamamında 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak manidar bir fark bulunmamaktadır.

Tablo- 19
Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillерinin Her Birinin Stres Yaratma Derecesine İlişkin Algılar Arasındaki Farklarla İlgili Varyans Analizi Sonuçları

	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Tümleştirme	<i>Grup arası</i>	1,382	4	0,345	0,302	0,876
ÇYS	<i>Grup içi</i>	228,479	200	1,142		
	<i>Toplam</i>	229,861	204			
Ödün Verme	<i>Grup arası</i>	2,807	4	0,702	0,630	0,641
ÇYS	<i>Grup içi</i>	222,630	200	1,113		
	<i>Toplam</i>	225,437	204			
Hükmetme	<i>Grup arası</i>	3,903	4	0,976	0,734	0,570
ÇYS	<i>Grup içi</i>	265,989	200	1,330		
	<i>Toplam</i>	269,892	204			
Uzlaşma	<i>Grup arası</i>	2,513	4	0,628	0,587	0,672
ÇYS	<i>Grup içi</i>	214,132	200	1,071		
	<i>Toplam</i>	216,646	204			
Kaçınma	<i>Grup arası</i>	2,823	4	0,706	0,629	0,643
ÇYS	<i>Grup içi</i>	224,521	200	1,123		
	<i>Toplam</i>	227,345	204			

* :p<0.05

Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillерini Algılamalarının Yarattığı Stres Düzeyleri

Tablo- 20 incelendiğinde, öğretmenlerin işaretledikleri seçenekler içerisinde en yüksek aritmetik ortalamaya sahip çatışma stillerinin 0-5 yıl arası mesleki kıdem grubu öğretmenlerde **kaçınma** ($X = 2.34$), 6-10 yıl kıdem grubunda **ödün verme** ($X = 2.30$), 11-15 yıl kıdem grubunda **hükmetme** ($X = 2.73$), 16-20 yıl kıdem grubunda

uzlaşma ($X = 3.42$) ve 20 yıl üzeri kıdem grubunda ise **kaçınma** ($X = 2.58$) çatışma grubu olduğu görülmektedir. En düşük aritmetik ortalamaya sahip çatışma stillerinin 0-5 yıl arası mesleki kıdem grubu öğretmenlerde **uzlaşma** ($X = 2,34$), 6-10 yıl kıdem grubunda **uzlaşma** ($X = 2,19$), 11-15 yıl kıdem grubunda **ödün verme** ($X = 2.57$), 16-20 yıl kıdem grubunda **ödün verme** ve **kaçınma** ($X = 2,32$) ve 20 yıl üzeri kıdem grubunda ise **ödün verme** ($X = 2,37$) çatışma stili olduğu bulgulardan anlaşılmaktadır.

Tablo- 20
Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillerini Algılamalarının Yarattığı Strese İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar

	0-5 yıl (n=55)		6-10 yıl (n=46)		11-15 yıl (n=35)		16-20 yıl (n=28)		20 yıl üzeri (n=41)	
	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS	X	SS
Tümleştirme	2,41	1,171	2,28	1,015	2,68	1,134	2,35	0,950	2,46	0,974
ÇYS										
Ödün Verme	2,43	1,243	2,30	1,008	2,57	1,051	2,32	0,955	2,37	0,897
ÇYS										
Hükmetme	2,39	1,310	2,24	1,072	2,73	1,160	2,37	1,100	2,56	1,015
ÇYS										
Uzlaşma	2,44	1,157	2,26	0,989	2,64	1,099	2,32	0,913	2,58	0,899
ÇYS										
Kaçınma	2,34	1,189	2,19	0,939	2,58	1,099	2,42	1,018	2,47	0,982
ÇYS										

* : $p < 0.05$

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre çatışma stillerine vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları arasında manidar bir farkın olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo 21’de yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi öğretmenlerin kıdem gruplarına göre vermiş oldukları cevaplar arasında çatışma stillerinin tamamında 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo- 21
Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stillерinin Her Birinin Stres Yaratma Derecesine İlişkin Algılar Arasındaki Farklarla İlgili Varyans Analizi Sonuçları

	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Tümleştirme	<i>Grup arası</i>	3,370	4	8,42	0,744	0,583
ÇYS	<i>Grup içi</i>	223,491	200	1,132		
	<i>Toplam</i>	229,861	204			
Ödün Verme	<i>Grup arası</i>	1,649	4	0,412	0,368	0,831
ÇYS	<i>Grup içi</i>	223,788	200	1,119		
	<i>Toplam</i>	225,437	204			
Hükmetme	<i>Grup arası</i>	5,647	4	1,412	1,068	0,373
ÇYS	<i>Grup içi</i>	264,2453	200	1,321		
	<i>Toplam</i>	269,892	204			
Uzlaşma	<i>Grup arası</i>	4,182	4	1,046	0,984	0,417
ÇYS	<i>Grup içi</i>	212,464	200	1,062		
	<i>Toplam</i>	216,646	204			
Kaçınma	<i>Grup arası</i>	3,515	4	0,879	0,785	0,536
ÇYS	<i>Grup içi</i>	223,830	200	1,119		
	<i>Toplam</i>	227,345	204			

* :p<0.05

BÖLÜM V

TARTIŞMA

Modern yönetim anlayışı; örgütlerde tek tip davranış oluşturulmasına ve davranış farklılıklarının ortadan kaldırılmasına yönelik yönetsel yaklaşımların örgütlerde durağanlaşmayı getireceğini bunun da örgütsel gelişmeyi engelleyeceğini ortaya koymuştur. Modern yönetim anlayışına göre etkin bir çatışma yönetiminin örgütlerin gelişmelerinin devamlılığının sağlanmasında önemli bir rolü vardır.

Çatışmanın yönetiminde önemli olan, yıkıcı sonuçları en aza indirerek, en yapıcı sonuçları almaktır. Bir başka ifadeyle, çatışmanın yıkıcı ya da yapıcı sonuç vermesi, bir bakıma onun nasıl yönetileceğine bağlıdır. Çatışma, örgütsel sorunların çözümü için yeni görüşler ürettiği ölçüde örgütsel bir güç olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda çatışma, başı bos bırakıldığı ya da kötü yönetildiği durumda örgütün etkinliğini düşüren bir işleve de sahiptir. Etkin bir çatışma yönetiminin oluşturulabilmesi iş görenlerin tutum ve davranışlarının iyi bir şekilde analizine ve bunlar arasındaki farklılıkların neler olduğunun belirlenmesine bağlıdır.

Araştırmanın 1. problemi “Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerinden her birini ne derecede kullanmaktadırlar?” biçiminde ifade edilmişti. Alt probleme ilişkin edinilen bulgulara bakarak bir yorum yapmak gerekirse; tümleştirme stiline ilişkin olarak, “Sorunu birlikte çözmemiz için bizlerle bilgi alış-verişi yapar.” maddesinin en fazla benimsenmesi, sorunun birlikte ve açık olarak tanımlanmasına imkân tanıdığını, en az “Sorunun en iyi şekilde çözümlenebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir” maddesine önem vermesi ise bu stilin çok fazla kullanılmasının öğretmenleri olumsuz yönde etkileyeceği olarak ileri sürülebilir.

Öğretmenlerin, okuldaki çatışmalarda, yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerinden en fazla tümleştirme stilini algılamaları, okulda genel olarak demokratik ve takım çalışmasına yönelik bir yapı olduğu anlamında yorumlanabilir.

Ödün verme stiline ilişkin olarak, müdürlerin “Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.” davranışını en fazla kullanması bunu bir motivasyon aracı olarak görmesi olarak yorumlanabilir. “Öğretmenlerin isteklerini koşulsuz benimser” davranışını en az göstermelerinin ise astlarına teslim olmama ile ilgisi vardır.

Hükmetme stiline ilişkin olarak en fazla “Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip etmesi” maddesinin seçilmiş olması okul yöneticilerinin bazı sorunların çözümlenmesinde kendi çıkarlarını takip etmeleri olarak, en az “Kendi fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar.” Maddesinin seçilmesi ise yöneticilerin demokratik bir yaklaşım izlediklerini, sorunların çözümünde öğretmenlerin de görüşlerini aldıkları, nesnel kararlar verdiklerini göstermektedir.

Kaçınma stiline ilişkin olarak en fazla ”bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır” maddesinin seçilmiş olması, okul müdürlerinin öğretmenlerle aralarında olan çatışmalarda her iki tarafında memnun olacağı çözümler bulmaya katkı sağlayabileceği, en az ise “bizlerle karşılaşmaktan kaçınır” maddesinin seçilmiş olmasının nedeni sorunun önemsiz olması durumunda zaman içinde veya kendiliğinden çözülebilmeye olanağının olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Uzlaşma stiline ilişkin olarak en fazla “Sorun ya da anlaşmazlığı bulmak için orta yol bulmaya çalışır.” maddesinin seçilmesi yöneticilerin kendilerini olduğu kadar öğretmenleri de düşündüğünü, çatışmaları her iki tarafında memnun olacağı şekilde sonuçlandırdıkları anlaşılmaktadır; en az da “uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık yapar.” maddesinin seçilmiş olması yöneticilerin pazarlık sonucu itibarlarının sarsılacağını düşünmeleri olarak görülebilir.

Öğretmenler, okul yöneticilerinin kendileri ile aralarında çıkan çatışmalarda en fazla tümleştirme stilini; daha sonra sırayla uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stilini kullandıklarını düşünmektedirler. Gümüşeli (1994), “İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri” adlı araştırmasında, öğretmenlerin kendileri ile aralarında çatışmaları yönetmede okul yöneticilerinin tümleştirme ve uzlaşma stillerini çoğunlukla, ödün verme ve kaçınma stillerini ara sıra, hükmetme stilini ise az derecede kullandıkları sonucuna varmıştır.

Uğurlu (2001), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri” konulu araştırmasında, yöneticilerin en çok kullandıkları çatışma yönetme stiline tümleştirme, en az kullandıkları çatışma yönetme stiline ise hükmetme olduğu sonucuna varmıştır. Bu sonuçlara göre yöneticilerin çatışma yönetim boyutları bu araştırmanın sonucuyla benzerlik göstermektedir.

Araştırmanın 2. problemi “Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerinden her birinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyi nedir?” biçiminde ifade edilmişti. Okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeylerine bakıldığında, en fazla stres yaratan stiline hükmetme olduğu; daha sonra sırasıyla kaçınma, tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stillerinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu da beklenen bir sonuçtur. Çünkü üstünlük kurma yaklaşımı yaygın olarak iletişimin kısıtlı, baskıcı ve yetkici bir yönetsel anlayışın hâkim olduğu kurumlarda kullanılır. Ve kurumlarda bireyler arası ilişkileri etkileyen en önemli etkenlerden biri de liderliktir. Eğer yakından kontrol ve baskı varsa, iletişim kısıtlı ise ve ortam demokratik değilse; iş görenlerde stres ortaya çıkar.

Araştırmanın 3. problemi, “Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetme stratejilerinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna cevap aramaktaydı. Bu amaçla araştırmadan elde edilen sonuca göre Tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stilleri öğretmenlerin stres düzeyleri ile ters yönde bir ilişkiye sahipken, hükmetme stili düz yönde bir ilişkiye sahiptir. Bu sonuç diğer araştırma sonuçlarını da teyit eder niteliktedir.

Hükmetme stiline kullanıldığı örgütlerde var olan çatışmaların çözümü bir tarafa, bu stiline kullanılması yeni çatışmalara neden olmaktadır çünkü hükmetme stili çatışmayı bastırma odaklı bir yaklaşımdır ve baskı örgüt içindeki iş görenlerde strese sebep olan başlıca etkenlerden biridir. Ayrıca modern yönetim anlayışına göre çatışma olumsuz bir durum olarak görülüp bastırılmamalı aksine yönlendirilerek örgüt için olumlu şekilde sonuçlandırılmalıdır. Hükmetme stili genelde çatışmayı

çözümüne yerine erteler işte bu sebepten, hükmetme stiline kullanıldığı örgütlerde çok fazla çatışma yaşanması muhtemeldir.

Araştırmanın 4. problemi, “Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri; öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, branş ve kıdemlerine göre değişiklik göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt amaca ilişkin olarak,

Öğretmenlerin cinsiyetleri bakımından yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stillerini algılamalarında manidar bir fark bulunmaması okullarda cinsiyete dayalı (pozitif veya negatif) bir ayrımcılığın bulunmadığını, yöneticilerin çatışma durumlarında erkek ve kadın öğretmenlere benzer çatışma yönetim stratejileri uyguladıklarını göstermektedir.

Ailenin en küçük toplumsal örgüt olduğu varsayımıyla yola çıkarsak, ailede ortaya çıkan sorunları yönetmek de çoğu zaman problem çözme stiliyle olur. Evli öğretmenlerin eşleriyle ve çocuklarıyla olan sorunları çözümlenmede tümleştirme, uzlaşma, ödün verme ve kaçınma stillerini kullanmaya daha fazla alışkın olmaları, okul müdürüyle ortaya çıkan çatışmalarında bekâr öğretmenlere göre daha yapıcı olabilecekleri şeklinde yorumlanabilir.

Yapılan araştırmada öğretmenlerin branşları açısından yöneticilerin çatışma yönetim stilleri algıları arasında ödün verme çatışma yönetim stili arasında manidar bir fark bulunmuşken, Uğurlu (2001), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri” konulu araştırmasında ise öğretmenlerin branşlarına göre, yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetme stillerinden hükmetme alt boyutuna ilişkin öğretmen algılarında anlamlı farklılıklar olduğu, bunun dışındaki stillere ilişkin öğretmen algılarında farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Öğretmenlerin yaş grubuna göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamaları ile ilgili bulgular tüm yaş gruplarında yöneticilerin çatışma yönetim stili olarak ilk iki sırayı tümleştirme ve uzlaşma stili almaktadır. Son sırada ise hükmetme stili bulunmaktadır.

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılama derecelerine bakıldığında, çatışma yönetimi stillerinin tamamında anlamlı bir farkın ortaya çıkmayışı, yöneticilerin stajyer ve yeni öğretmenlere ile kıdemli öğretmenlere benzer şekilde yaklaştığını göstermektedir.

Araştırmanın 5. problemi, öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, branş ve kıdemi gibi demografik özelliklerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri ve düzeylere ilişkin anlamlı bir farklılığın olup olmadığının belirlenmesi olarak düzenlenmiştir.

Bayan öğretmenlerle erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının kendilerinde yarattığı stres düzeyine ilişkin olarak sorulan sorulara vermiş oldukları cevaplarda her iki grubun da aynı görüşü benimsediği gözlemlenmiştir. Buna göre, okul yöneticileri çatışma yönetim stillerini kullandığı zaman erkek ve bayan öğretmenlerde bu stillerin yarattığı stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Ancak bayan öğretmenlerin stres düzeyi ortalamaları erkek öğretmenlerden daha yüksektir. Bu durum, bayanların erkeklere göre daha duygusal bir yapıya sahip olmaları ile yorumlanabilir

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının yarattığı stres düzeyine bakıldığında ise benzer sonuçlara ulaşılması, Pehlivan (1993), tarafından yapılan “Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları” başlıklı araştırmasında Milli Eğitim Bakanlığı bakanlık müfettişleri ile teknik liselerde görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin örgüt ve işle ilgili olarak karşılaştıkları stres yaratıcı durumların ortaya çıkarılması amaçlandığı çalışmasıyla benzer sonuçlar vermiştir.

Öğretmenlerin branşlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının yarattığı stres düzeyine bakıldığında, beş çatışma stiline hiç birinde anlamlı bir farkın bulunmamasına rağmen araştırmada diğerleri branşında alınan resim, müzik, beden eğitimi öğretmenlerinin stres düzeyi az-orta seviyede bulunmuştur bunun öncelikli sebebi olarak bu gruba giren öğretmenlerin görev yetkilerindeki belirsizlik yani ders saati doldurmak için farklı branşlarda derslere girmesi olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin yaşlarına ve mesleki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının yarattığı stres düzeyine bakıldığında, çatışma yönetimi stillerinin tamamında farkın anlamlı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Yani stres üzerinde yaş ve mesleki kıdem gibi özelliklerin araştırmada verilen diğer üç demografik özellik (cinsiyet, medeni durum, branş) gibi manidar bir fark yaratmaması çatışma yönetim stilleri ile stres arasındaki ilişkiyi kişisel özelliklerin dışında başka özelliklerin etkilediğini göstermektedir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar

Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bu stillerin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmanın 1. alt problemi “Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerinden her birini ne derecede kullanmaktadırlar?” biçiminde ifade edilmişti. Bu amaca yönelik olarak araştırmadan çıkarılan sonuca göre öğretmenler, okul yöneticilerinin kendileri ile aralarında çıkan çatışmalarda en fazla tümleştirme stilini; daha sonra sırayla uzlaşma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme stilini kullandıklarını düşünmektedirler.

Araştırmanın 2. problemi “Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerinden her birinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyi nedir?” biçiminde ifade edilmişti. Bu amaca yönelik olarak araştırmadan çıkarılan sonuca göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeylerine bakıldığında, en fazla stres yaratan stilin hükmetme olduğu; daha sonra sırasıyla kaçınma, tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma stillerinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın 3. problemi, “Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetme stratejilerinin öğretmenlerde yarattığı stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna cevap aramaktaydı. Bu amaçla araştırmadan elde edilen sonuca göre okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri ile öğretmenlerin stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakıldığında bütün stiller anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stilleri öğretmenlerin stres düzeyleri ile ters yönde bir ilişkiye sahipken, hükmetme stili düz yönde bir ilişkiye sahiptir.

Araştırmanın 4. problemi, “Öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stilleri; öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, branş ve kıdemlerine göre değişiklik göstermekte midir?” şeklinde ifade

edilmişti. Bu alt amaca ilişkin olarak, bu bölümde öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, branş, yaş ve kıdemlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarına bakıldığında aşağıdaki sonuçlar çıkmıştır:

a) Bayan öğretmenlerle erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarına ilişkin olarak sorulan sorulara vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları arasındaki farkların manidar olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan t-testi sonucunda 0,05 anlamlılık seviyesinde **hükmetme** ($P=0,031<0,05$) çatışma yönetim stili için istatistiksel olarak manidar bir farklılık vardır. Diğer çatışma yönetim stili aritmetik ortalamaları arasında ise böyle bir manidarlık yoktur.

b) Evli öğretmenlerle bekâr öğretmenlerin vermiş oldukları cevapların ortalamaları için yapılan bağımsız örneklem t- testi sonucuna göre evli ve bekâr öğretmenlerin okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerine ilişkin algılamalarına ilişkin cevaplarına ait ortalamalar arasında istatistik açıdan manidar bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

c) Öğretmenlerin branşlarına göre vermiş oldukları cevapların beş çatışma yönetimi stili içerisinde sadece **ödün verme** stili için istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde branşlar arası manidar bir farkın vardır. Bununla birlikte diğer çatışma yönetim stratejileri için istatistiksel olarak manidar bir fark bulunmadığı yapılan F testleri sonucunda tespit edilmiştir. Buna göre; **ödün verme** ($P=0,045<0,05$) çatışma yönetim stratejisi hariç, farklı branşlarda benzer algılamalar olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

d) Öğretmenlerin yaş gruplarına göre vermiş oldukları cevapların beş çatışma yönetimi stiline tamamında istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde manidar bir farkın bulunmadığı yapılan Anova testleri sonucunda tespit edilmiştir

e) Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre çatışma yönetim stillerine vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları arasında manidar bir farkın olup olmadığını tespiti için yapılan tek yönlü Varyans Analizi sonuçlarına göre 0.05

anlamlılık düzeyinde manidar bir farkın bulunmadığı yapılan Anova testleri sonucunda tespit edilmiştir.

Araştırmanın 5. problemi, öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, branş ve kıdemi gibi bireysel özelliklerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının oluşturduğu stres düzeyleri ve düzeylere ilişkin anlamlı bir farklılığın olup olmadığının belirlenmesi olarak düzenlenmiştir. Öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, branş, yaş ve kıdemlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının yarattığı stres düzeyine ilişkin aritmetik ortalamalara bakıldığında aşağıdaki sonuçlar çıkmıştır.

a) Öğretmenlerin cinsiyetine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının kendilerinde yarattığı stres düzeyine ilişkin olarak sorulan sorulara vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları arasında beş çatışma stili arasında istatistiksel olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde manidar farkların mevcut olmadığı ve dolayısıyla her iki grubun da aynı görüşü benimsediği sonucuna ulaşılmıştır.

b) Evli öğretmenlerle bekâr öğretmenlerin vermiş oldukları cevapların ortalamaları arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde manidar bir farkın olup olmadığının belirlenmesi için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucuna göre beş çatışma stiline tamamlamada grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmıştır. Bu durumda evli ve bekar öğretmenlere ait okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının yarattığı strese ilişkin aritmetik ortalamalar arasında anlamlı bir fark olmadığından, evli ve bekar öğretmenlerin stres algılamalarının birbirinden farksız olduğu %95 güvenirlilikle söylenebilir.

c) Öğretmenlerin branşlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarının yarattığı stres düzeyine bakıldığında, beş çatışma stiline hiç birinde farkın anlamlı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

d) Öğretmenlerin yaşlarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerini algulamalarının yarattığı stres düzeyine bakıldığında, çatışma yönetimi stillerinin tamamında farkın anlamlı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

e) Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim stillerini algulamalarının yarattığı stres düzeyine bakıldığında, çatışma yönetimi stillerinin tamamında farkın anlamlı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Öneriler

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Örgütsel çatışmanın yönetiminde, birden fazla yöntem kullanılmaktadır. Her strateji/sitil her çatışma durumu için uygun olmayabilir. Bu nedenle yöneticilerin yaşanan çatışma durumuna uygun bir strateji belirleyerek rasyonel bir yönetim sergilemesi esastır. Hangi çatışmada, hangi yönetimin uygulanacağı, söz konusu çatışmaların iyi bir şekilde analiz edilmesine bağlıdır. Yöneticilerin çatışma yönetiminde sergileyecekleri çatışma yönetimi stili, çatışmayı işletme için bir tehlike olmaktan çıkarıp gelişme yönünde bir fırsata dönüştürebilir. Yöneticilerin çatışma yönetiminde unutmamaları gereken konulardan birisi de, çatışmanın kaynağı nerede ise, çözümün de orada olacağıdır. Çatışmayı yönetecek yöneticinin ise; sakin, güler yüzlü, esnek, uzlaşmacı, güçlü, hep kazanma amacında olmayan, sorun çözme becerisi olan ve bu konuda eğitilmiş ve becerili olmasında yarar vardır.

Türkiye ilköğretim okullarındaki hiyerarşik örgüt yapısı dikkate alındığında yöneticiler öğretmenlerinin daha fazla kararlara katılmasını sağlamalı ve daha esnek bir yönetim tarzı ile sorunların çözümünde işbirliği ve uzlaşmacı bir anlayış içinde olmaları gerekmektedir. Çatışma yönetimi stillerinin kullanımı konusunda, yöneticiler ve öğretmenler aralarındaki anlayış ve algı farklılıklarının en aza indirilebilmesi için yöneticiler ile öğretmenler sık sık bir araya gelmeli, var olan anlaşmazlıklar birlikte ele alınmalıdır. İlköğretim Okulu yöneticilerinin en fazla çatışmayı öğretmenlerle yaşaması nedeniyle, yöneticilerin çatışma yönetimi becerilerini geliştirici çalışmalara katılımları sağlanmalıdır.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu araştırma ilköğretim kurumlarda çatışma olduğu varsayımına dayalı olarak; çatışma yönetiminde kullanılan stilleri tespit etmek ve bu stillerin öğretmenlerin stres düzeylerine etkisini belirlemek amacıyla planlanmıştır. Okul örgütlerindeki çatışma kaynakları, türleri, düzeylerini ve iş görenlerin stres kaynaklarını, türlerini ve düzeylerini belirlemek için başka çalışmalar da yapılmalıdır.

Ayrıca, çatışma yönetimi ve performans, çatışma yönetimi ve iş doyumunu ilişkisi gibi problemlerin incelenmesi çatışma yönetimi ve stresi ilişkisine önemli katkılar sağlayabilir. Nihayetinde, gerçekleştirilen çalışmanın benzer ölçek kullanılarak başka bölge ve okullarda da yapılması, araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik boyutlarına katkı sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- Açıklan, A, (1995). **Toplumsal Kurumsal Ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, Personel Geliştirme Merkezi Yayın No: 10 Ankara.
- Akgün, E. (1999). **Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetimde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Akyüz, G. (2007). *“İlköğretim Okullarında Görevli Okul Müdürlerinin Takım Liderliği Yeteneklerinin Öğretmenler ve Müfettişlerce Değerlendirilmesi (Ankara İli Örneği)”* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), G.Ü., Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Beycioğlu, K. (2007). **“Z kuramı ve Okul yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi”**, Kastamonu Eğitim, Mart–15 (1): 63-72
- Bozgeyik, A, (2004). **Krizleri Fırsata Dönüştürmek**, Hayat Yayınları, İstanbul,
- Bursalıoğlu, Z. (2005). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Can, H. (2002). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cesim, D. (2003). *“Okul yöneticilerinin insan kaynağını geliştirme konusunda yapması gerekenler”* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), G.Ü., Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demirbolat, A. (1997). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışmaya Neden Olabilecek Durumların Çatışma Yaratma Dereceleri Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri*. Ankara: Hacettepe Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Demirci, Y. (2002). *İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin izledikleri Çözüm Stratejileri*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Demirkaya, G. (2003). *“İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin yönetici ve öğretmenler arasında örgütsel çatışmaya neden olabilecek durumlara ilişkin algıları, (Bolu ili örneği)”* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Deniz, M. ve Çolak, M. (2008). **“Örgütlerde Çatışma Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma”** ESODER, K1Ş-7 S.23, Ankara.
- Elma, C. (1998). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri*. Ankara: Ankara Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

- Elma C. ve Demir K. (2000). “**Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar Ve Sorunlar**” ,Anı Yayıncılık, Ankara.
- Erdoğan, İ. (2003). **Okul Yönetimi Öğretim Liderliği**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2001).**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayım.
- Ertekin, Y. (2006). **Stres ve Yönetim**, Ankara: Gazi Kitapevi
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. Ankara: A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Gümüşeli, A. İ. (1996). “**İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları**”, III. Eğitim Bilimleri Kongresi, 5–7 Eylül, Bursa.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). “**Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler**” Eğitim Yönetimi, Bahar- 2, Ankara.
- Gümüşeli, A. İ. (1996) . “**Öğretim Liderliği**”, MPM Verimlilik, 4.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). “**Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları**”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Güz-28, 531–548.
- Güngör, H. F. (2001). “*İlköğretim Okulu Liderlik Standartlarına İlişkin Eğitimcilerin Görüşleri*”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Y.T.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürsoy, C. (2004). “*İlköğretim okulu müdürlerinin güdeleyici davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), G.Ü., Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kara, İ. (1995). *Orta Dereceli Okullarda Görevli Okul Yöneticilerinin Örgütsel Çatışmaya İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi*. Diyarbakır: Dicle Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Karasal, N. (2003). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, İstanbul.
- Karip, E. (2003). **Çatışma Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Kaya, O. (1998). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarında Çıkan Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. Bolu: A.İ.B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Koçel, M. (1999). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Korkmaz, M. (1994). *Örgütlerde Çatışma Ve Nedenleri..* Ankara: G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

- Mirzeoğlu, N., (2005). “**Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumlarında Bir Uygulama**”, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri, III (2) 51-56.
- Özdayı, N. (1990). (*Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi*. İstanbul: İstanbul Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Özel, M. (1996). “*Kamu örgütlerinde çatışma ve verimliliğe etkisi*”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özmen, F. ve BATMAZ, C. (2006). “**İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmen Denetimindeki Etkililikleri-Hizmet Yılı ve Görev Türü Değişkenine Göre Öğretmen Görüşleri**”, Sosyal Bilimler Araştırmaları, 2: 102- 120.
- Pehlivan, İ. (1993). *Eğitim Yönetiminde Stres Kaynakları*. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Sabuncuoğlu, Z. ve TÜZ M. (2001). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sarpkaya, R. (2002).*Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (31), 414-429.
- Silah, M. (1998). “**Eğitim Örgütlerinde Hizmetin Niteliğini Arttırmak için Personelin Ödüllendirilmesi**”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1
- Solmuş, T. (2001).*Örgütlerde Kişiler Arası ve Gruplar Arası Çatışmalar ve Yönetimi. Türk Psikoloji Bülteni* (20), 40-49.
- Sunay, H. ve Yazıcı C., (2004). “**GSGM’ye Bağlı Amatör Spor Federasyonlarında Görev yapan Yöneticilerin Personeli ile Olan Çatışma Yönetme Yöntemleri**”, 8. Uluslar arası Spor Bilimleri Kongresi, 17-20 Kasım, Antalya.
- Şahin, N. H. (2004).*Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım*. Ankara: **Türk Psikologlar Derneği Yayınları**, No: 2, 3. Basım.
- Şimşek, M. Ş. (1999). **Yönetim Ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayınları.
- Taştan, S. (2003). **Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tulunay, N. (1990). “*Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri İle İlgili Bir Araştırma*”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,

- Türkel, A. (2000). **Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uğurlu, F. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri*. İzmir: Dokuz Eylül Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Ural, A. (1997). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışma Yönetme Yöntemleri*. Bolu: A.İ.B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Yıldıray, S. (2006). “*İlköğretim okulu öğretmenlerinin denetçilerden yardım beklentileri*”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) H.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yiğit, A. (1996). *İlköğretim Okullarında Yönetmenlerle Öğretmenler Arasında Örgütsel Çatışma Kaynakları*. Ankara: Ankara Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

EKLER

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan dokümanlar ve Cronbach Alpha analizleri bulunmaktadır:

Tümleştirme, Ödün Verme, Hükmetme, Kaçınma, Uzlaşma Boyutlarında Yer Alan İfadelerin Toplam Madde Korelasyonları ve Boyutlara İlişkin Cronbach Alpha Değerleri

Boyut	Madde No	Toplam Madde Korelasyonu	Cronbach Alpha
Tümleştirme	Madde 1	0.3680	0.7817
	Madde5	0.5841	
	Madde 12	0.5693	
	Madde 22	0.3870	
	Madde 23	0.4758	
	Madde 2	0.390	
Ödün Verme	Madde 2	0.3952	0.8120
	Madde 11	0.6439	
	Madde 13	0.5814	
	Madde 19	0.4946	
	Madde 24	0.51	
Hükmetme	Madde 8	0.6582	0.8942
	Madde 9	0.5416	
	Madde 18	0.6074	
	Madde 21	0.5694	
	Madde 25	0.7900	
Kaçınma	Madde 3	0.5847	0.7994
	Madde 6	0.4498	
	Madde 16	0.6259	
	Madde 17	0.6842	
	Madde 26	0.4904	
	Madde 27	0.3669	
Uzlaşma	Madde 4	0.3327	0.8624
	Madde 7	0.8022	
	Madde 10	0.7350	
	Madde 14	0.5723	
	Madde 15	0.4377	
	Madde 2	0.7800	

ANKET YÖNERGESİ

Sayın Meslektaşım;

Bu anket “İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ve bu çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmenlerin stres düzeylerine etkisini” belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel ve mesleki bilgileri içeren sorular, ikinci bölümde ise okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejileri ve bu çatışma yönetimi stratejilerinin öğretmenlerin stres düzeylerine etkisini içeren sorular yer almaktadır.

Bu araştırma ile elde edilecek veriler, okullarda daha iyi bir eğitim ortamı oluşturmada gayret gösteren kişilere yol gösterecektir. Vereceğiniz cevaplar okuldaki durumunuzla kesinlikle ilişkilendirilmeyecek sadece yukarıda belirtilen amaç için isim verilmeden kullanılacaktır. Bu nedenle anket formlarına **isminizi yazmayınız**. Sadece ikinci bölümün sol tarafına okul yöneticilerinin (müdür, müdür yardımcıları) sayılan davranışları ile ilgili olarak verilmiş olan ifadeleri ne sıklıkla kullandığınızı, sağ tarafına ise bu ifadelerin sizi ne derece strese soktuğunu düşünüp ona uygun seçenekleri işaretleyiniz. Anlamadığınız kısımlar olursa lütfen sorarak anlamaya çalışın ve boş bir madde bırakmayın. Vereceğiniz doğru cevaplarla daha iyi bir okul ve eğitim ortamı oluşturulmasında yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Evrin EROL
Uşak Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi A.B.D.
Yüksek Lisan Öğrencisi

BÖLÜM I (Öğretmen Tanıma Formu)**1. Cinsiyetiniz:**

Kadın Erkek

2. Yaşınız:

25 yaşa kadar, 26–30 yaş, 31–35 yaş, 36–40 yaş, 40 yaş yukarısı

3. Medeni Durumunuz:

Evli Bekâr

4. Branşınız:

Sınıf Öğretmenliği

Fen Bilimleri (Fizik, Kimya, Biyoloji, Matematik)

Sosyal Bilimler (Edebiyat, Tarih, Coğrafya, Felsefe Grubu, Din Kültürü)

Yabancı Diller

Diğerleri (Resim, Müzik, Beden Eğitimi...)

5. Meslek Kıdeminiz:

0–5 yıl, 6–10 yıl, 11–15 yıl, 16–20 yıl, 20 yıl ve yukarısı

BÖLÜM II (Öğretmenler için Örgütsel Çatışma Envanteri)

Aşağıdaki ankette ast-üst çatışmalarında üstler tarafından gösterilen bazı davranış biçimleri yer almaktadır. Bu davranışlardan her birinin yöneticiniz tarafından ne sıklıkta gösterildiğini sol taraftaki kutulardan uygun olan birini (X) ile işaretleyerek belirtiniz. Bu davranışların sizde yarattığı “stres düzeyi”ni ise sağ taraftaki kutulardan uygun olanı (X) ile işaretleyerek belirtiniz

DAVRANIŞI GÖSTERME SIKLIĞI					DAVRANIŞ BİÇİMLERİ	DAVRANIŞIN YARATTIĞI STRES DÜZEYİ				
Her zaman (5)	Çoğunlukla (4)	Ara sıra (3)	Az (2)	Çok Az (1)		Çok Az (1)	Az (2)	Biraz (3)	Fazla (4)	Çok Fazla (5)
()	()	()	()	()	Her hangi bir nedenle iş arkadaşlarımızla aramızda bir farklılık, uyumsuzluk, sorun, anlaşmazlık veya başka bir ifadeyle çatışma olması durumunda, okul yöneticimiz	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	1. Hepimizin kabul edebileceği bir çözüm bulmak için sorunu bizimle birlikte incelemeye çalışır.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	2. Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarımızı karşılamaya çaba gösterir.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	3. Bizlerle olan anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çalışır.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	4.Ortak bir karara ulaşabilmek için bizlerle fikir birliği sağlamaya çalışır.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	5.Soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak nitelikte çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	6. Bizlerle görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	7. Sorun ya da anlaşmazlığı çözmek için orta yol bulmaya çalışır.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	8. Kendi fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	9. Kendi lehine karar çıkarmak için yetkisini kullanır.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	10. Bizim isteklerimiz de dikkate alır.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	11. Bizim isteklerimizi koşulsuz benimser.	()	()	()	()	()
()	()	()	()	()	12. Sorunu birlikte çözmek için bizlerle bir bilgi alış-verişi yapar.	()	()	()	()	()

Aşağıdaki ankette ast-üst çatışmalarında üstler tarafından gösterilen bazı davranış biçimleri yer almaktadır. Bu davranışlardan her birinin yöneticiniz tarafından ne sıklıkta gösterildiğini sol taraftaki kutulardan uygun olan birini (X) ile işaretleyerek belirtiniz. Bu davranışların sizde yarattığı “stres düzeyi”ni ise sağ taraftaki kutulardan uygun olanı (X) ile işaretleyerek belirtiniz										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13. Bizlere ödün verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta yol önerir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizleri görüşmeye davet eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16. Bizlerle anlaşmazlığa düşmekten kaçınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17. Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18. Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19. Bizim önerilerimize uyar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20. Uzlaşma sağlamak için bizlerle pazarlık yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21. Sorunun kendini ilgilendiren yönünü çok sıkı takip eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22. Sorunun en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23. Ortak karara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24. Beklentilerimiz Karşılama çaba gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25. Bazen yarışma gerektiren bir durumda kazanmak için yetkisini kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	26. Olumsuz duyguları önlemek için bizlerle olan görüş ayrılıklarını gizler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	27. Bizlerle nahoş tartışmalardan kaçınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28. Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için bizlerle çalışmaya çaba gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>