Route Educational and Social Science Journal

Volume 1(2), April 2014

AN INVESTIGATION OF CONFLICT MANAGEMENT STYLES OF THE HIGH SCHOOL ADMINISTRATORS PERCEIVED BY THE TEACHERS

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ YÖNTEMLERİNİN İNCELENMESİ[1]

Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU[2]
M. Akif BİNGÖL[3]

Abstract

In this study the conflict management styles of high school administrators perceived by the teachers were examined. The study was designed as a survey method. It was carried out with 102 volunteer teachers working in high schools in Bursa in 2012-2013 academic year. ROCI-II Conflict Inventory developed by Rahim and adapted to Turkish by Gümüşeli was used for the research. The inventory has 28 questions within 5 factors called integration, compromising, obliging, dominating and avoiding. Also a questionnaire was given to the sample to collect demographic information. The data was collected in 2012-2013 academic year. Descriptive statistics and t testand Anova were used to analyze the data. The results of the study indicated that while integration style was the least used conflict management style, dominating style was the most used by high school administrators. It was found that there was a significant difference between all the sub dimensions and gender, experience, branch, profesional organization variables. Results showed that high school administrators had a need for conflict management training.
Keywords: Administrators, conflict management, teacher perception, high school.

Özet

Bu çalışmada ortaöğretim kurumları yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan çatışma yönetim yöntemlerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modelinde 2012-2013 eğitim ve öğretim yılında Bursa ili Yıldırım ilçesi sınırları içinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görevli ve çalışmaya istekli olarak katılan toplam 102 öğretmen üzerinden yürütülmüştür. Araştırmada iki adet veri toplama aracı kullanılmıştır. Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ROCI-II Çatışma Envanteri 28 soru ve tümleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma adı verilen beş faktörden oluşmaktadır. Araştırmada, Bireysel Özellikleri Belirleme Anketi'de kullanılmıştır. Veriler bizzat araştırmacı tarafından, 2012–2013 öğretim yılı mayıs ve haziran ayları içerisinde toplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma tanımlayıcı istatistikleri ile t test ve varyans analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; öğretmen algılarına göre ortaöğretim kurumları yöneticilerinin çatışma yönetme yöntemlerinden hükmetme yöntemi en sık kullandıkları çatışma yönetim yöntemi iken, en az kullandıkları çatışma yönetim yönteminin ise tümleştirmeyöntemi olduğu görülmektedir. Okul yöneticileri hükmetme ve uymayöntemini tümleştirmeyöntemine göre daha fazla tercih etmektedirler. Çatışma yönetim yöntemlerinin tüm alt boyutları ile cinsiyet, mesleki kıdem, sendika üyeliği, branş arasındaki anlamlı ilişkiler saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmada, özellikle ortaöğretim kurumları yöneticilerinin çatışma yönetimi eğitimi ihtiyacı belirtilmekte ve bu konuda hizmet içi eğitim çalışmalarının düzenlenmesi önerilmektedir.
Anahtar Kelimeler: Yönetici, çatışma yönetimi, öğretmen algısı, lise. .

[1] Orta Öğretim Kurumları Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Çatışma Yönetimi Stillerinin Belirlenmesi (Bursa Yıldırım İlçesi Örneği) isimli Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

[2] Öğretim Üyesi, Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü ruyamk@uludag.edu.tr

[3] Müdür Yardımcısı, MEB, Bursa Yıldırım Ticaret Meslek Lisesi akif.4980@hotmail.com

GİRİŞ

Çatışma insanların etkileşim halinde olduğu her ortamda kaçınılmaz bir olgudur. Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde uyuşmazlık ve tutarsızlıklar iki taraf arasındaçatışmayı doğurur (Karip, 2010:1).Çatışma iki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık; (Koçel, 1989:328) farklı ilgi, istek veya değerler nedeniyle ortaya çıkan uyumsuz davranışlar veya aynı şeyi istemekten doğan bir çekişme; (Bilgin, 2000, s.86) gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo- psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleri olarak tanımlanmıştır (Eren, 2004:553).

Çatışmaya ilişkin görüşler, geleneksel, davranışçı ve etkileşimci olarak üç grupta toplanabilir. Geleneksel görüş, örgütsel çatışmayı örgüt açısından yıkıcı olarak kabul eder ve örgütlerin çatışmalardan kurtarılması gerektiğine inanır. Bu anlayışa göre çatışmaların örgütsel etkililiğe zarar verdiği ve bundan dolayı en aza indirilmesi gerektiği savunulmaktadırlar. Çatışmanın kötü olduğu düşüncesine dayanan bu yaklaşım çatışmayı şiddet, yıkım ve mantıksızlık kavramlarıyla eş anlamlı saymaktadır. (Özkalp ve Kırel, 2003:169). Davranışçı görüş, çatışmanın karmaşık örgütlerin doğaları gereği olduğuna inanır ve doğal karşılar. Çatışmanın örgütteki bireyler ve gruplar arası ayrımlaşmadan kaynaklandığını, çatışmanın ortadan kaldırılmasının bireyler ve gruplar arasındaki bu ayrımın yok edilmesi anlamına geleceğini, bunun da örgütsel ortamda olanaksız olduğunu belirtir. Bu görüşe göre, çatışmanın yıkıcı etkileri olduğu kadar yapıcı etkileri de vardır. Çatışma tamamen ortadan kaldırılamaz, hatta bazı durumlarda çatışma örgütün verimine olumlu yönde katkı da sağlayabilir (İpek, 2003:228). Çatışma, doğal ve kaçınılmaz olduğuna ve ortadan kaldırılamayacağına göre onu kabul ederek ondan yararlanmak gerekir.Bu görüş, çatışmaların kötü olmadığına, ancak yönetildiğinde örgütün performansına ve verimine katkı sağladığına ve grup çatışmalarının toplumsal amaçları sağlamaya katkısının olduğuna inanır. (Kılıç, 2006:6). Etkileşimci görüş ise, çatışmaların kaçınılmazlığına inanmakta ve yoğunlaşan çatışmaların çözülmesinin zorunlu olduğunu kabul etmektedirler. (Aydın, 2007:362). Etkileşimci görüş, çatışmayı kabul etmekle kalmaz, son derece uyumlu, barışçıl ve işbirliği içindeki bir grubun değişime ve yeniliklere karşı duyarsız kalacağını öne sürerek gerektiğinde çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesini savunur (Solmuş, 2001:41).

Örgütlerde görev yapan kişilerin farklı sosyal ve kültürel çevrelerden gelmeleri ve kişisel farklılıkları, örgüt üyelerinin rol gereklerine ilişkin doyumsuzlukları ve statüleriçatışma kaynakları arasında sayılabilir (Aydın, 2007:360). İletişim ve etkileşim aşamalarındaki aksamaların bir sonucu olarak da çatışmalar ortaya çıkmaktadır (Baysal ve Tekeraslan, 1996:309). Ayrıca, örgütlerde yapıya ilişkin nedenleri; sınırlı kaynaklar, ortak karar verme, örgütün büyüklüğü, bürokratik nitelikler, iş bölümü, uzmanlaşma ve denetim biçimi de çatışma kaynakları olarak sıralanmaktadır.Çatışmanın birey ve örgüt için belirli yararlar sağlamasına karşın, çatışma etkili bir biçimde yönetilmediğinde kaynakların verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeyinin yükselmesi ve enerjilerinin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa neden olabilir. Yanlış yönetilen ya da göz ardı edilen çatışma demek; kalitesizlik, verimsizlik, insan kaynaklarının ve parasal olanakların israfı, iş kaybı ve hatta örgütlerin yok olması anlamına gelebilir. (Karip, 2010:39). Çatışmanın sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın nasıl anlaşıldığına ve nasıl yönetildiğine bağlıdır.

Çatışma yönetim süreci, çatışmanın tanımlanmasını ve çatışmaya müdahale edilmesini içerir. Müdahalede bulunmadan önce çatışmanın teşhis edilmesi, doğru tanımlanması, çatışmanın niteliğinin, düzeyinin ve tarafların çatışmada uygun bir yaklaşım içinde olup olmadıklarının belirlenmesi gerekir. Problemin doğru olarak tanımlanabilmesi için çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetimi stratejileri ve çatışmanın birey, grup ve örgütün etkililiğine etkileri değerlendirilerek elde edilen bilgilerin analiz edilmesi gerekir (Özgan, 2006:48). Çatışma yönetiminin çatışmaları bastırmak, görmezden gelmek, yetki ile insanları susturmak değil; gerektiğinde çatışmaları desteklemek ve örgüt gelişiminde bir araç olarak kullanmakolduğu ifade edilebilmektedir.

Çağdaş yönetim anlayışından doğan çatışma yönetimi kavramı, çatışmalara müdahale etmede tek bir yolun olmadığı, farklı yönetim yöntemlerinden duruma en uygun olan bir ya da birkaç yöntemin kullanılması üzerine kuruludur. Yöneticilerin çatışmaları yönetirken kullandığı yöntemler, örgüte uzun ya da kısa vadede yararlar sağlama amacına yönelik gerçekleşmektedir. Kullanılan yöntemler, çatışma konuları ve içinde bulunulan koşullar göz önüne alınarak belirlenmelidir. Bu nedenle çatışmaların yönetilmesinde belirlenen amaçların şu anki sorunların çözümüne mi katkı sağlayacağına, yoksa gelecekte karşılaşılabilecek sorunların engellenmesine yönelik mi olacağına doğru karar vermek önem kazanmaktadır. Alanyazında farklı çatışma yönetim yöntemlerine rastlanmaktadır. Araştırmacılar tarafından ele alınan bu yöntemler; tümleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetmedir (Özkalp ve Kırel 2010; Karip 2010):

Tümleştirme: Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem yüksek olduğu durumlarda kullanıln bir stratejidir. Taraflar kaşı karşıya gelerek gerçek problemi ve ne yapılabileceğini güven ve açık sözlülükle müzakere ederler. Her iki taraf içinde kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için aralarındaki farklılıkları analiz ederler. Karşılaşmada açık bir iletişimle yanlış anlaşmalar ortadan kaldırılır ve çatışmanın gerçek nedenleri irdelenir (Karip, 2010:64). Bu stratejide kimin kazandığı, kimin kaybettiği veya kimin haklı kimin haksız olduğu tartışmalarına izin verilmez. Amaç her iki taraf için de fikir ayrılıklarını belirleyerek en iyi çözümü bulabilmektir. Tümleştirmeyöntemi konunun karmaşık olduğu, yeterli zamanın bulunabildiği, tek tarafın çaresiz kalabildiği durumlar açısından uygun bir stratejidir. Bu stratejiyi başarılı bir şekilde uygulayabilmek için tarafların birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılama yönünde işbirliği yapma konusunda istekli olmaları gerekmektedir (Fırat, 2010:23).

Uyma: Bu çatışma yöntemi, çatışan taraflardan birisinin bazı noktalarda ödün verip karşılığında diğer taraftan çıkar elde etmek istediği durumlarda kullanılabilir (Şahin, 2006:83). Bu durum karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak nitelendirilebilir. Uyma davranışını gösteren taraf, farklılıklarını göz ardı ederek iki taraf arasındaki benzerlikler üzerinde yoğunlaşır. Uyma stratejisi, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilir (Karip, 2010:65,66). Rahim'e (2002) göre uyma stratejisi, taraflardan birisinin çatışma konusuna aşina olmadığı durumlarda ya da diğer taraf haklı olduğunda ve çatışma konusunun karşı taraf için daha fazla önem taşıdığı durumlarda faydalıdır.

Hükmetme: Çatışmanın bir türlü sona erdirilememesi ve görüş birliğine varılamaması durumunda, yetkili kişinin emir vererek çatışmaya hükmetmesi ve üstünlük kurması durumüdür (Erdoğan,2000). Hükmetme stratejisi taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem vermesi durumunda kullanılır. Taraflardan biri kazanmak için her yola başvurabilir. Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hâkim olduğu kurumlarda hükmetme stratejisi yaygın olarak kullanılır. Bu yüzden hükmetme stratejisi; konunun basit, kararın hızlı

verilmesi gerektiği durumlarda, inatçı astlarla baş edilmesi gerektiği zamanlarda, konunun kişi için önemli olduğu uygulamalarda uygun bir stratejidir.

Kaçınma: Geri çekilme, sorumluluğu karşı tarafa bırakma ve kenara çekilme bu stratejinin özünü oluşturmaktadır. Çatışmadan kaçınma alışkanlığı, yıkıcı çatışma döngüsünü güçlendirir, içinde kalınan ikilemleri şiddetlendirir, kavga ve öfke patlamalarına neden olur. Kaçınma, çatışma içinde olan grupların mümkün olduğunca yüz yüze gelmedikleri, ne düşündüklerini ve hislerini birbirlerine anlatmadıkları bir durumdur (Şendur, 2006:47,48). Kısa dönemli faydası olan bu strateji, uzun dönemde çözüm getirmediği için ileride karşılaşma kaçınılmaz olacaktır (Can, 2005:384). Bu yöntemde geri çekilme söz konusudur Çatışan tarafların görüş ayrılıklarını sergilememeleri sağlanır Bu yöntemde çatışmayı yaratan durum baskı altına alınır. Duygu ve düşünceler dışarı yansıtılmaz.Kaçınma stratejisi sakinleşmek için basitliği nispetinde zamana gereksinimin duyulduğu anlarda uygulanışı yönüyle iyidir. Ancak konunun önem derecesi arttıkça, karar verme sorumluluğu kişinin kendisindeyse, sorunun hemen halledilmesi gerekiyorsa uzaklaşma, telafisi zor problemlere yol açacaktır.

Uzlaşma: Bu yöntem tarafların amaçlarından karşılıklı özveride bulunmalarını öngörür. Hangi tarafın ne kadar taviz vereceği, tarafların nispi güçlerine bağlıdır (Şendur,2006:49-50). Bu yolla açıkça kazanan ya da kaybeden yoktur. Varılan nokta hiçbir grubun hayalindeki değildir. Bu strateji kullanıldığında, ödün veren taraf, uyma stratejisindekine göre daha az uymaktedir. Çok sık kullanılması ve birçok çatışma durumunda etkili olmasına rağmen, bu yöntemle çatışmaları tamamen sonuçlandırmak olanaklı değildir. Çünkü bu yöntemi uygulayan tarafların gösterdikleri özveri belirli bir süre sonra tarafları rahatsız ederek, yeni çatışmaların çıkmasına zemin hazırlayabilir (Gümüşeli, 2001:18). Uzlaşma güçlerin eşit olmasına rağmen fikir birliğinin sağlanmadığı durumlarda tümleştirme yada hükmetme yöntemlerinin işe yaramadığı durumlarda uygulanabilir bir yöntemdir. Tarafların denk olmadığı sorunların karmaşık olduğu bir ortamda kullanımı uygun değildir.

Okulda yaşanan çatışmalar genellikle; görev dağılımı, parasal kaynaklar, sınıf içi öğretim etkinlikleri, sınıf dışı öğretim etkinlikler, ödül, ceza, değerlendirme, güç ve yetki kullanımı, geç izin, siyaşi konular, olumsuz bireysel tutumlar,mevzuatve kaynak dağılımı gibi konulardan kaynaklanmaktadır. Okul yöneticileri çatışmaları ne bastırarak ortadan kaldırmaya ne de görmezlikten gelerek çatışmaların kendilerine ve örgüte zarar verecek seviyeye ulaşmasına fırsat vermelidir. Çatışmaların nedenleri araştırılmalı. En uygun çözüm stratejisi veya stratejileri uygulanarak makul bir seviyede tutulmalıdır. Yöneticiler, çatışmalardan korkmak yerine çatışmalarını yapıcı şekilde yöneterek örgütün verimliliği ve etkililiğine katkı sağlamalıdır.

Çatışma yönetimi ile kurumun verimliliği ve etkililiği arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Çatışmalar iyi yönetildiği takdirde okulun verimlilik ve etkililiğinde artış olmaktadır. Bununla beraber iyi yönetilmeyen çatışmalar neticesinde okulda birçok olumsuzluk meydana gelmektedir. Çatışmalar etkin olarak yönetildiğinde okul için bir güç kaynağı olabilmektedir. Yönetilebilen çatışmalar örgüt açısından olumlu katkılar sağlamaktadır. Okul yöneticileri, etkili bir eğitim ve öğretim yapabilmek için uygun ve olumlu bir ortam oluşturmak zorundadırlar. Bir okulun başarısı ve etkili bir eğitim öğretim yapabilmesi, o okulun yöneticisinin benimsediği çatışmaları yönetme yönteminden anlaşılmaktadır. Bu yönüyle bu araştırma okul yöneticilerine, kendilerinin sergilemiş olduğu çatışmaları yönetme yöntemleri hakkında bilgi sunacak ve kendilerini değerlendirerek, yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinmelerinin planlaması çalışmalarına da yardımcı olacaktır.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada ortaöğretim kurumları yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan çatışma yönetim yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla saha araştırması yapılmıştır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

Öğretmen algılarına göre;

- Ortaöğretim okul yöneticileri çatışmaları yönetmede; tümleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma yöntemlerinden her birini ne düzeyde kullanmaktadırlar?

- Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin çatışma yönetimi yöntemlerine ilişkin görüşler ortaöğretim kurumları öğretmenlerinin cinsiyet, yaş, kıdem, branş, okuldaki öğretmen sayısı ve öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu araştırma okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan çatışma yönetme yöntemlerini belirlemeye yönelik ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini, 2012-2013 Eğitim ve Öğretim yılında Bursa ili Yıldırım ilçesi sınırları içinde bulunan seçilen ortaöğretim okullarında (Anadolu lisesi ve Meslek lisesi) görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada tüm öğretmenlere ulaşmak zaman ve ekonomi açısından zor olduğundan,var olan durumun değerlendirilmesi için tesadüfü seçim ile okullar belirlenmiştir. Çalışma istekli olarak katılan 102 öğretmen üzerinde yürütülmüştür. Bu okullarda toplam olarak 160 öğretmen görev yapmaktadır. Örneklemin kişisel bilgileri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1

*Örneklemin Kişisel Bilgile*ri

Kişisel Bilgiler		**f**	**%**
Cinsiyet	Kadın	55	53,92
	Erkek	47	46,08
Branş	Kültür dersi	96	94,12
	Branş dersi	6	5,88
Kıdem	1-10 yıl	43	42,15
	11-20 yıl	42	41,17
	20 ve üzeri	17	16,68
Öğretmen Sayısı	1-30	36	35,29
	31-60	13	12,75
	61-90	42	41,18
	90 ve üzeri	11	10,78
Sendika Üyeliği	Evet	55	53,92
	Hayır	47	46,08
Yaş	30 ve altı	27	26,47
	31-40	48	47,05
	41 ve üzeri	27	26,47

Veri Toplama Araçları

Araştırma probleminin çözümünü sağlayacak olan verilerRahim (1983) tarafından geliştirilmiş ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış ROCI-II (Rahim Conflict Inventory-II) Örgütsel Çatışma Envanteri ve okullarda görev yapan öğretmenlerin, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, sendika üyeliği, çalışılan okuldaki görev süresi, okul türü, branşı ve çalışılan ortaöğretimin kurum türü gibi bireysel/demografik özellikleri hakkında bilgi toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen veri toplama aracıyla elde edilmiştir. ROCI-II Örgütsel Çatışma Envanteri, toplam 28 maddeden oluşmakta ve her bir sorunun ifade ettiği yeterlik düzeyi 5'li Likert tipinde "Her zaman" 5, "çoğunlukla" 4, "ara sıra" 3, "az" 2 ve "çok az" 1 olacak şekilde puanlanarak ölçülmektedir. Ölçekte yer alan 28 ifadeden 6şar ifade tümleştirme,uzlaşma ve kaçınma, 5 ifade hükmetme ve uyma tarzı ile ilgilidir. Örgütsel Çatışma Envanteri beş farklı çatışma yönetim yöntemini ölçecek nitelikte geliştirilmiştir. Bu uygulama ile elde edilen verilerin analizi sonucunda alpha değeri 0,848 olarak bulunmuştur. Yine ROCI II' nin ölçtüğü her bir çatışma yönetimi yöntemine ilişkin alpha değerleri ise alt ölçekler düzeyinde şöyle olmuştur: Tümleştirme α=0,762, Uyma α=0,776, Hükmetme α=0,919, Kaçınma α=0,809; Uzlaşma α=0,774. Elde edilen bu güvenirlik değerlerinin yeterli olduğu kabul edilerek, anket formları uygulanmak üzere çoğaltılmıştır. Çalışmanın verileri 2012-2013 eğitim öğretim yılı II. döneminde araştırmacı tarafından toplanmıştır. Uygulamaların yapıldığı her okulda araştırmanın genel olarak amacı ve veri toplama araçlarının cevaplanmasına ilişkin kısa açıklamalar yapılarak, öğretmenlerin uygulamayla ilgili soruları yanıtlanmıştır. Öğretmenlerin veri toplama araçlarını cevaplama sürelerinin ortalama 15 dakika kadar sürdüğü gözlenmiştir.

Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Veri toplama işlemi tamamlandıktan elde edilen ham veriler SPSS 16.0 istatistik paket programına girilmiş ve istatistiksel çözümlemeler bu program yardımıyla gerçekleştirilmiştir. İstatistiksel çözümlemelerde öncelikle öğretmenlerin Bireysel Özellikler Anketindeki sorulara verdikleri cevapların doğrultusunda grubun genel yapısını tanıtıcı frekans, geçerli ve yığmalı yüzde dağılımları çıkartılmış, ayrıca tüm öğretmenlerin kullanılan ölçme aracından aldıkları puanların ortalama ($\bar{\chi}$) ve standart sapma (ss) değerleri hesaplanmıştır. Örneklem grubunu araştırmada ele alınan değişkenler açısından tanımlamak üzere yapılan bu betimsel istatistik işlemlerini araştırmanın amaçlarına ve değişkenlerine uygun olarak gerçekleştirilen ilişkisel çözümleme çalışmaları izlemiştir. Örneklem grubundan elde edilen ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için "bağımsız grup t-testi" kullanılmıştır. Çoklu karşılaştırmalarda parametrik dağılımlar için ANOVA, non-parametrik dağılımlar için kullanılmıştır. Çatışma çözme yöntemleri puanlarının değişkenleregöre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız grup t-testi kullanılmıştır. Anlamlılıklar çift yönlü 0,05 düzeyinde denetlenmiş; *p* değeri 0,05'ten küçük olan sonuçlarda gruplar arasında faklılıklar "anlamlı" olarak kabul edilmiştir.

BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmanın bu bölümünde, öğretmenlerden anketler aracılığı ile elde edilen verilerin analiz edilmesiyle ortaya çıkan bulgular ve bulgulara getirilen yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 2

Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yöntemlerini Kullanma Derecelerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Ölçek	N	$\bar{X}$	ORTANCA	SS	X2	p	Anlamlı Fark
Tümleştirme(A)	102	2,68	2,50	0,80	115,213	,000	A-B/A-C
Uyma (B)	102	3,08	3,00	0,76			B-C/B-D
Hükmetme (C)	102	3,77	3,90	0,84			B-E
Kaçınma (D)	102	2,82	2,67	0,62			C-D
Uzlaşma (E)	102	2,74	2,67	0,72			C-E

Öğretmenler okul yöneticilerinin, çatışmaları yönetmede tümleştirme yöntemini (X=2,68) ile "ara sıra", ödün verme yöntemini (X=3,08) "ara sıra", hükmetme yöntemini (X=3,77) "çoğunlukla", kaçırma yöntemini (X=2,82) aritmetik ortalama ile "ara sıra" ve uzlaşma yönteminide (X=2,74) "ara sıra" düzeyinde sergilediklerini ifade etmektedirler. Öğretmen algılarına dayalı olarak bu yöntemlerin kullanılma sıklığına bakıldığında en sık kullanılan yöntemin hükmetme olduğu, bunu sırasıyla ödün verme, kaçınma ve uzlaşma yönteminin izlediği görülmektedir. Tümleştirme ise ortaöğretim kurumları yöneticilerinin kullandığı çatışma yöntemleri arasında en düşük ortalama ile değerlendirilen yöntemi oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin her bir çatışma yönetimi yöntemini kullanma düzeyi bakımından öğretmenlerin algılarına göre yöneticiler tarafından hükmetme yöntemi, ödün vermeden anlamlı derecede fazla; hükmetme yöntemi, kaçınma ve uzlaşma yöntemlerinden anlamh derecede fazla; ödün verme yonetim yöntemi, tümleştirme yönteminden anlamlı derecede fazla; ödün verme yonetirn yöntemi, kacmrna ve uzlaşma yöntemlerinden anlamlı derecede fazla kullanılmaktadır. Bulgular, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin en çok kullandıkları çatışma yönetimi yönteminin hükmetme yöntemi, en az kullandıkları yöntemin ise tümleştirme yöntemi olduğunu göstermektedir. Okul yöneticileri hükmetme ve uyma yöntemini tümleştirme yöntemine göre daha fazla tercih etmektedirler. Diğer taraftan kaçınma veuzlaşma yöntemini, ödün verme yöntemine göre daha az; uzlaşma yöntemini isekaçınma yöntemine göre daha az tercih etmektedirler.

Tablo 3

Öğretmen Cinsiyetine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yöntemleri

Alt Ölçek	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	p
Tümleştirme	Kadın	55	2,67	0,81	-0,222	,951
	Erkek	47	2,70	0,81		
Uyma	Kadın	55	2,98	0,73	-1,457	,239
	Erkek	47	3,20	0,77		
Hükmetme	Kadın	55	3,80	0,87	-0,406	,590
	Erkek	47	3,73	0,81		
Kaçınma	Kadın	55	2,75	0,62	-1,337	,847
	Erkek	47	2,91	0,60		
Uzlaşma	Kadın	55	2,66	0,70	-1,120	,746
	Erkek	47	2,82	0,73		

Kadın öğretmenler okul yöneticilerinin çatışmaları yönetirken uyma (X=2,98), kaçınma (X=2,75) tümleştirme (X=2,67) ve uzlaşma yöntemlerini (X=2,66) "arasıra", hükmetme yöntemini ise (X=3,80) "çoğunlukla" düzeyinde sergilediklerini ifade etmektedirler. Erkek öğretmenler ise okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede uyma (X=3,20), kaçınma (X=2,91), uzlaşma (X=2,82) vetümleştirme yöntemlerini (X=2,70) "arasıra", hükmetme yöntemini (X=3,73) "çoğunlukla" sergilediklerini ifade

etmektedirler. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin çatışma çözme yöntemlerini kullanmaları hakkındaki görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre istatistiksel bakımdan p<.05 düzeyinde anlamlı bir fark oluşturmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ancak ortalamalara bakıldığında "hükmetme" yöntemi hariç diğer çatışma çözme yöntemlerinde (tümleştirme, ödün verme, kaçınma, uzlaşma) erkek öğretmenlerin ortalamalarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4

Öğretmen Branşına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yöntemleri

Alt Ölçek	Branş	N	$\bar{X}$	SS	U	p
Tümleştirme	Kültür	96	2,73	0,79	102,5	,008
	Meslek	6	1,92	0,53		
Uyma	Kültür	96	3,11	0,76	147	,044
	Meslek	6	2,53	0,47		
Hükmetme	Kültür	96	3,77	0,83	285,5	,972
	Meslek	6	3,70	1,09		
Kaçınma	Kültür	96	2,82	0,62	238,5	,478
	Meslek	6	2,89	0,54		
Uzlaşma	Kültür	96	2,76	0,72	177,5	,114
	Meslek	6	2,36	0,58		

Kültür dersi öğretmenleri, okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede ödün verme (X=3,11), kaçınma (X=2,82), uzlaşma (X=2,76) ve tümleştirme (X=2,73) yöntemlerini "ara sıra", hükmetme yöntemini ise (X=3,77) "çoğunlukla" sergilediklerini ifade etmektedirler. Meslek dersi öğretmenleri ise okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede tümleştirme yöntemini (X=1,92) "az", kaçınma (X=2,89), ödün verme (X=2,53) ve uzlaşma yöntemini (X=2,36) "ara sıra", hükmetme yöntemini ise (X=3,70) "çoğunlukla" sergilediklerini ifade etmektedirler. Kültür dersi öğretmenleri okul yöneticilerinin bütünleşme yöntemini [U=102.5, p<0.01] ve uyma yöntemini [U=147,p<0.05] meslek dersi öğretmenlerinden anlamlı derecede daha fazla kullandıkları görüşünü belirtmişlerdir. Ortalamalara bakıldığında "kaçınma" yöntemi hariç diğer çatışma çözme yöntemlerinde (tümleştirme, ödün verme, hükmetme, uzlaşma) kültür dersi öğretmenlerinin ortalamalarının meslek dersi öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5

Öğretmen Kıdemine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yöntemleri

Alt Ölçek	Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Tümleştirme	1-10 (A)	43	2,47	0,68	2,637	,077	
	11-20 (B)	42	2,84	0,83			
	21 veüzeri C)	17	2,82	0,94			
Uyma	1-10 (A)	43	2,85	0,57	7,180	,007	A-B
	11-20 (B)	42	3,22	0,82			
	21 veüzeri C)	17	3,29	0,88			
Hükmetme	1-10 (A)	43	4,07	0,62	5,168	,028	A-B
	11-20 (B)	42	3,59	0,91			A-C
	21 ve üzeri (C)	17	3,46	0,95			B-C
Kaçınma	1-10 (A)	43	2,75	0,52	0,593	,554	
	11-20 (B)	42	2,89	0,70			
	21 veüzeri (C)	17	2,84	0,62			
Uzlaşma	1-10 (A)	43	2,52	0,64	3,929	,023	A-B
	11-20 (B)	42	2,87	0,71			A-C
	21 veüzeri (C)	17	2,98	0,78			B-C

Mesleki kıdemi 1-10 yılarasında olan öğretmenler, okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede tümleştirme yöntemini (X=2,47) "az", uyma (X=2,85), kaçınma (X=2,75) ve uzlaşma yöntemini (X=2,52) "ara sıra", hükmetme yöntemini (X=4,07) "çoğunlukla", düzeyinde sergilediklerini ifade etmektedirler. Kıdemi 11-20 yıl arasında olan öğretmenler, okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede uyma (X=3,22), kaçınma (X =2,89), uzlaşma (X=2,87) ve tümleştirme yöntemlerini (X=2,84) "ara sıra", hükmetme yöntemini (X=3,59) "çoğunlukla" düzeyinde sergilediklerini ifade etmektedirler. Kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler, okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede, hükmetme (X =3,49), uyma (X=3,29), uzlaşma (X=2,98), kaçınma (X=2,84) ve tümleştirme yöntemlerini (X=2,82) "ara sıra" düzeyinde sergilediklerini ifade etmektedirler. Öğretmen algılarına göre kıdem ile kaçınma ve tümleştirme yöntemi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.Ancak uyma yönteminde kıdem değişkeni arasında anlamlı fark bulunmuştur [X2(2)=7.180, p<0.05]. 11-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin ortalaması 1-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin ortalamasından daha yüksektir. Hükmetme yöntemi 1-10yıl arası kıdemi olan öğretmenler 11-20 yıl kıdemi olan öğretmenler ortalamasından ve21-yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin ortalamaları arasınada anlamlı fark saptanmıştır [F(2-99)=5.168,p<0.01]. Uzlaşma yöntemi1-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenler 11-20yıl kıdemi olan öğretmenler ortalamasından ve 21-yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin ortalamaları arasınada anlamlı fark saptanmıştır[F(2-99)=3.929,p<0.05].

Tablo 6

Öğretmen Sayısına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yöntemleri

Alt Ölçek	Öğretmen Sayısı	N	$\bar{X}$	SS	X2	p	Anlamlı Fark
Tümleştirme	1-30 (A)	36	2,58	0,63	2,845	,416	
	31-60 (B)	13	2,29	0,32			
	61-90 (C)	42	2,88	1,01			
	91 ve üzeri (D)	10	2,73	0,68			
Uyma	1-30 (A)	36	3,09	0,50	7,824	,050	A-B
	31-60 (B)	13	2,60	0,37			
	61-90 (C)	42	3,25	0,96			
	91 ve üzeri (D)	10	3,00	0,68			
Hükmetme	1-30 (A)	36	4,15	0,42	26,482	,000	A-C A-D
	31-60 (B)	13	4,26	0,73			
	61-90 (C)	42	3,47	0,93			
	91 ve üzeri (D)	10	3,16	0,79			
Kaçınma	1-30 (A)	36	2,66	0,31	4,324	,229	
	31-60 (B)	13	3,06	0,68			
	61-90 (C)	42	2,86	0,72			
	91 ve üzeri (D)	10	3,05	0,74			
Uzlaşma	1-30 (A)	36	2,51	0,48	8,771	,512	
	31-60 (B)	13	2,47	0,15			
	61-90 (C)	42	2,99	0,92			
	91 ve üzeri (D)	10	2,85	0,55			

Öğretmen sayısı 1-30 arasında olan okullarda görev yapan öğretmenler, okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede uyma (X=3,09), kaçınma (X=2,66) tümleştirme (X=2,58) ve uzlaşma yöntemlerini (X=2,51) "ara sıra", hükmetme yöntemini(X =4,15) "çoğunlukla", düzeyinde sergilediklerini ifade etmektedirler. Öğretmen sayısı 31-60 arasında olan okullarda görev yapan öğretmenler, okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede uzlaşma (X=2,47) ve tümleştirme yöntemlerini (X=2,29) "az", kaçınma (X=3,06) ve uyma yöntemini (X=2,60) "ara sıra", hükmetme yöntemini

(X =4,26) "çoğunlukla" düzeyinde sergilediklerini ifade etmektedirler. Öğretmen sayısı 61-90 arasında olan okullarda görev yapan öğretmenler, okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede, hükmetme (X=3,47), uyma (X=3,25), uzlaşma (X=2,99), tümleştirme (X=2,88) ve kaçınma yöntemlerini (X=2,86) "ara sıra" düzeyinde sergilediklerini ifade etmektedirler. Öğretmen sayısı 91 ve üzeri olan okullarda görev yapan öğretmenler, okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede hükmetme yöntemini (X=3,16), kaçınma (X =3,05), uyma (X=3,00), uzlaşma (X=2,85) vetümleştirme yöntemlerini (X=2,73) "ara sıra" düzeyinde sergilediklerini ifade etmektedirler. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi yöntemini kullanma düzeyi bakımından okuldaki öğretmen sayısına göre uyma yöntemi 1-30 arası öğretmeni olan okul ortalaması ile 31-60 öğretmenli okul ortalamasından anlamlı derecede yüksektir [X2(3)=7.824,p<0.050]. Hükmetme yöntemi puanları ile okulun öğretmen sayısı değişkeni arasında anlamlı farklılık saptanmıştır [X2(3)=26.482,p<0.01]. 1-30 öğretmenli okul ortalaması, 61-90 öğretmenli okul ortalamasindan ve 91 ve daha fazla öğretmen bulunan okul ortalamasından anlamlı derecede yüksektir. Öğretmen algılarına göre okul öğretmen sayısı ile okul yöneticilerinin kullandığı tümleştirme, kaçınma ve uzlaşma yöntemleri olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Tablo 7

Öğretmen Yaşına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yöntemleri

Alt Ölçek	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	X2	p	Anlamlı Fark
Tümleştirme	30 ve altı (A)	27	2,42	0,65	1,723	,043	B-C A-C
	31-40 (B)	48	2,78	0,87			
	41 ve üzeri (C)	27	2,98	0,88			
Uyma	30 ve altı (A)	27	2,68	0,48	10,145	,012	A-C
	31-40 (B)	48	3,13	0,85			
	41 ve üzeri (C)	27	3,37	0,83			
Hükmetme	30 ve altı (A)	27	4,38	0,45	24,483	,007	A-B A-C B-C
	31-40 (B)	48	3,60	0,94			
	41 ve üzeri (C)	27	3,52	0,82			
Kaçınma	30 ve altı (A)	27	2,85	0,55	0,760	,859	
	31-40 (B)	48	2,89	0,89			
	41 ve üzeri (C)	27	2,81	0,52			
Uzlaşma	30 ve altı (A)	27	2,37	0,51	3,817	,000	A-B A-C
	31-40 (B)	48	2,87	0,87			
	41 ve üzeri (C)	27	2,98	0,71			

30 yaş ve daha genç öğretmenler, okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede tümleştirme (X=2,42) ,ve uzlaşma yöntemini (X =2,37) "az", kaçınma yöntemini (X =2,85) "ara sıra", ödün verme yöntemini (X =2,68) "ara sıra" ve hükmetme yöntemini (X=4,38) "çoğunlukla" düzeyinde sergilediklerini ifade etmektedirler. 31-40 yaş grubunda yer alan öğretmenler, okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede, tümleştirme (X=2,78), uzlaşma (X =2,87), kaçınma (X =2,89) ve uyma yöntemini (X =3,13) "ara sıra", hükmetme yöntemini (X=3,60) "çoğunlukla" düzeyinde sergilediklerini ifade etmektedirler. 41 yaş ve üstü grubunda yer alan öğretmenler, okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede, tümleştirme (X=2,98), uzlaşma (X=2,98) , kaçınma (X=2,81), uyma yöntemini (X=3,37) "ara sıra", hükmetme yöntemini (x=3,52) "çoğunlukla" düzeyinde sergilediklerini ifade etmektedirler. Okul yöneticilerinin herbir çatışma yönetimi yöntemini kullanma düzeyi bakımından yaş grubuna göre tümleştirme yöntemi 41 ve üzeri ortalaması , 30 ve altı ortalamasından ve 31-35 ortalamasından anlamlı derecede yüksektir [f(2-99)=1.723,p<0.05]. Tümleştirme yöntemi puanları ile yaş değişkenleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Uyma yönteminde 30 yaş ve altı ortalamasi 41 ve

üzeri ortalamasından anlamlı derecede düşüktür [X2(3)=10.145, p<0.05]. Uyma yöntemi puanları ile yaş değişkenleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Hükmetme yöntemi 30 yaş ve altı ortalaması, 36-40 ortalamasından [U=169, p<0.008] 41 ve uzeri ortalamasından [U=109, p<0.008] anlamlı derecede yüksektir. Test sonucu; [X2(3)=24.483, p<0.00] ile hükmetme yöntemi puanları ile yaş değişkenleri arasında anlamlı fark bulunmustur. Uzlaşma yönteminde 30 ve altı ortalaması, 36-40 ortalamasından ve 41 ve uzeri ortalamasından anlamlı derecede düşüktür. Test sonucu; [F(3-98)=3.817,p<0.05] ile uzlaşma yöntemi puanları ile yaş değişkenleri arasında anlamlı iliski bulunmuştur. Öğretmen algılarına göre öğretmenin yaşı ile kaçınma yöntemi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Tablo 8

Öğretmen Sendika Üyeliğine Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yöntemleri

Alt Ölçek	Sendika Üyeliği	N	$\bar{X}$	SS	U	p
Tümleştirme	Evet	72	2,72	0,84	0,673	,469
	Hayır	30	2,60	0,70		
Uyma	Evet	72	3,14	0,73	1,373	,194
	Hayır	30	2,92	0,81		
Hükmetme	Evet	72	3,77	0,84	0,036	,971
	Hayır	30	3,77	0,86		
Kaçınma	Evet	72	2,93	0,62	2,878	,005
	Hayır	30	2,56	0,54		
Uzlaşma	Evet	72	2,79	0,76	1,199	2,33
	Hayır	30	2,61	0,59		

Tablo 8'e göre, sendika üyesi öğretmenler, okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmedeuyma (X=3,14), kaçınma (X=2,93), uzlaşma (X =2,79) ve tümleştirme yöntemlerini (X=2,72) "ara sıra" hükmetme yöntemini ise (X=3,77) "çoğunlukla" düzeyinde sergilediklerini ifade etmektedirler. Sendika üyesi olmayan öğretmenler ise okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede hükmetme (X=3,77), uyma (X=2,92), uzlaşma (X=2,61) tümleştirme(X =2,60) ve kaçınma yöntemlerini (X=2,56), "ara sıra" düzeyinde sergilediklerini ifade etmektedirler. Kaçınma yöntemi ile sendika üyeligi değişkeni arasında anlamlı fark vardır [t(100)=2,878, p<0.01]. Sendika üyesi olan öğretmenlerin puan ortalamasi, sendika üyesi olmayan öğretmenlerin ortalamasından anlamlı derecede yüksektir. Öğretmen algılarına göre puan ortalamalara bakıldığında tümleştirme, ödün verme, uzlaşma çatışma çözme yöntemlerinde sendika üyesi olan öğretmenlerin ortalamalarının sendika üyesi olmayanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Hükmetme yönteminde ise sendika üyesi olan ve olmayan öğretmenler aynı ortalama ile cevap vermişlerdir. Sendika üyeliği ile tümleştirme, uyma, hükmetme ve uzlaşma yöntemi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Araştırmanın bulgularına göre; araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticilerinin çatışma çözmede "hükmetme ve ödün verme" yöntemlerini çoğunlukla kullandıklarını ifade ederken, "uzlaştırma, kaçınma ve tümleştirme yöntemlerini ara sıra, az kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu araştırmada elde edilen bulgular Aslantaş ve Özkan (2012) Kilis de 142 öğretmen ile yapılan çalışma sonuçları ile örtüşmemektedir. Özmen (1997)'in yaptığı araştırmada yöneticilerin "hükmetme" stilini az düzeyde kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Gümüşeli (1994) tarafından yapılan bir araştırmada okul yöneticilerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetmede, en fazla

tümleştirme stilini kullandıkları, bunu sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme yöntemlerinin izlediği görülmüştür. Çatışmayı etkili yönetmenin en etkili yollarından biri de yöneticilerin demokratik ve uzlaşmacı bir tutum sergilemeleridir. Bu tutum çalışanların örgütteki etkililiği ve verimliliğini arttıracaktır. Bu çalışmada yöneticilerin genellikle hükmetme yöntemini kullanmaları onların demokratik davranamadıkları şeklinde düşünülebilinir. Sözen (2002) tarafından yapılan araştırmada öğretmen algılarına göre okul yöneticileri en fazla tümleştirme, daha sonra sırasıyla uzlaşma, kaçınma, hükmetme ve son olarak da ödün verme yöntemini kullanmaktadırlar. Şahan (2006) tarafından yapılan araştırmada da, öğretmen algılarına göre okul yöneticileri en fazla "tümleştirme", en az "ödün verme" yöntemini kullanmaktadırlar. Elde edilen veriler Akgün, Yıldız ve Çelik (2009) tarafından yapılan ve okul yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede öncelikli olarak problem çözme ve uzlaşma yöntemlerini kullandıkları, daha sonra ödün verme, kaçınma ve hükmetme yöntemlerini kullandıkları çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bu araştırmayla elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin hükmetme yöntemi dışında tümyöntemleri arasıradüzeyinde sergiledikleri, diğer herhangi bir yöntemi önplana çıkarmadıkları görülmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin çatışmayönetimi konusunda da ideal bir yaklaşımlarının olmadığını düşündürmektedir. Halbuki tümleştirme ve uzlaşma yöntemlerinin sahip oldukları özellikler bakımından okullarda yaşanan çatışmaların yönetiminde en etkili stiller oldugu konusunda eğitim uzmanlarının ortak görüşüdür. Bu nedenle bu kurumlarda ortaya çıkan çatışmalarda yöneticilerin tümleştirme ve uzlaşma yöntemlerini kullanmalarının yerinde oldugu kendilerine iletilmeli vebunu daha yoğun kullanmaları konusunda gerekli teşvikler sağlanmalıdır.

Okul yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetme yöntemlerine ilişkin öğretmen görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu sonuç; Uğurlu (2001), Oğuz (2007), Gümüşeli (1994) tarafından yapılan araştırmaların bulgularını destekler niteliktedir. Kadın öğretmenler okul yöneticilerinin hükmetmeyöntemini erkek öğretmenlere göre daha çok kullandıklarını belirtirken, erkek öğretmenler okul yöneticilerinin tümleştirme, uyma, uzlaşma ve kaçınma yöntemlerini daha çok kullandıklarını ifade etmektedirler. Ülkemizde okul yöneticileri dikkate alındığında örgütsel düzenlemeler içerisindeki güç dağılımında çoğunluğun erkek olduğu ya da güç ve otoriteye sahip olan pozisyonlarda erkeklerin yer aldığı eşitsiz bir durum gözlenmektedir. Kadın öğretmenlerin okul yöneticilerinin hükmetme yöntemini en fazla kullandıklaını söylemelerinin toplumsal cinsiyet eşitsizliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Kültür dersi öğretmenleri okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede tümleştirme ve uyma yöntemlerini anlamlı derecede farklı kullandıklarını ifade etmişlerdir. Meslek dersleri öğretmenleri okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede kaçınma yöntemini sıklıkla kullandıklarını ifade etmektedirler. Buna göre; meslek dersleri öğretmenleri yöneticilerinin çatışmaları yönetmede kültür dersleri öğretmenlerine göre ideal olmadıklarını ifade etmektedirler. Meslek dersi öğretmenleri sadece meslek liselerinde görevyapabilmektedir. Bu okulların yapısı diğer okullardan farklıdır. Bu okullarda çok sayıda bölüm bulunmakta ve her bölüm öğretmeni daha ziyade kendi bölümündeki öğretmenlerle iletişim içinde bulunmaktadır. Normal öğretim faaliyetleri dışında üretim de yapan bu okullar daha çok atölye, laboratuar gibi mesleki bölümlere sahiptir. Bu da bu okulları, diğer okullara göre karmaşıklaştırmaktadır. Bu okullarda okul yönetiminde öğretmenleri ortak bir çerçevede koordine etmenin daha zor olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle okul yöneticileri çatışmaları çözmede zorlandıkları ve daha kolay bir yol olan görmezlikten gelme olarak ifadelendirilen kaçınma yöntemini tercih ettikleri söylenebilir.

Kıdem değişkeni dikkate alındığında uyma, hükmetme ve uzlaşma alt ölçeklerinde anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar Tabak (2008) ve

Sığrı ve diğerleri (2010) tarafından yapılan ve kıdem artıkça öğretmenlerin, okul yöneticilerinin uzlaşma, ödün verme yöntemini daha çok kullandığı algısını;kıdem azaldıkça da hükmetme yöntemini daha çok kullandığı algısını artırdığını söyleyen çalışma bulguları ile tutarlık göstermektedir. 20 yıl ve daha az olan öğretmenler okul yöneticilerinin hükmetme yöntemini daha fazla, uyma yöntemini ise daha az kullandıklarını belirtmişlerdir.Kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler ise okul yöneticilerinin uzlaşma yöntemini daha fazla hükmetme yöntemini ise daha az kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonucun, öğretmenlik mesleğinde ilk yıllarını çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinden daha fazla beklentilerinin olmasından, okul yöneticilerinin sorunların çözümüne ilişkin daha kıdemli öğretmenlerin görüşlerine daha fazla başvurmasından ve daha kıdemli öğretmenlerin okul yöneticileriyle daha rahat iletişim kurmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

41 yaş ve uzeri olan öğretmenler okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde tümleştirme yöntemini, 40 yaş ve daha genç olanlara göre daha çok kullandıklarını belirtmişlerdir. 41 ve daha yaşlı olan öğretmenler yaş 30 ve altında olanlara göre çatışmaları yonetmede okul yöneticilerinin "uyma" yöntemini daha cok kullandıkları saptanmıştır. 30 yaş ve daha genç olan öğretmenlere göre okul yöneticileri hükmetme yöntemini 31 yaş ve üstendikilere göre daha fazla kullanmaktadırlar. 30 yaş ve daha yaşlı olan öğretmenler okul yöneticilerinin çatışma yönetimi yöntemlerinden uzlaşma yöntemini 30 yaş ve altında olan ogretmenlere göre daha cok kullandıklarını algıladıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgu Nural, Ada, ve Çolak (2012) tarafından yürütülen ve okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetimi yöntemlerinden uzlaşmanın, öğretmenler tarafından algısı kurum içendeki mesleki kıdem artıkça arttığını buldukları çalışmayla örtüşmektedir. Genç öğretmenler okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede isteklerinin dikkate alınmadığınıdüşünmektedirler. Yaş, ve kıdem değişkenleriyle okul yöneticilerinin çatışma yönetim yöntemleri arasında paralellik vardır.Genç öğretmenler, bireylerin kendi çıkarlarından vazgeçmeyi ve taviz vermeyi etkili bir yöntem olarak görmezken, orta yaş ve yaşlı grubundaki öğretmenler "hükmetme" yöntemini en az etkili yöntem olarak görmektedirler. Belli bir yaş ve deneyime sahip öğretmenlerin, baskı ile problemlerin çözülemeyeceğini düşündükleri görülmektedir. Hükmetme yönteminin öğretmen stresini artırıcı (Şahan, 2006; Acar, 2006) etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle, deneyimli öğretmenler, bu yöntemi en etkisiz yöntem olarak gördüklerini ifade etmektedirler. Araştırma bulguları Şahan'ın (2006) çalışmasındaki bulgularla paralellik göstermektedir.

Sendika üyesi öğretmenler, sendika üyesi olmayan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin kaçınma yöntemini daha sık kullandıklarını ifade etmektedirler. Bugün sendika üyeliği öğretmen okul yöneticisi ilişkilerini belirlemede ve yönetmede önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu durum okul yöneticilerininyaşanan çatışmalarda sendika üyeleriyle karşı karşıyagelmek istemiyor ve sendikanın baskı işlevinden dolayı yaşanan problemleri görmezikten gelebileceğini düşündürmektedir. Özellikle de çatışma yaşanan öğretmen ile okul yöneticisinin farklı sendikalardan olması bu bulguyu pekiştirmektedir.

30'a kadar öğretmenin çalıştığı okullarda görev yapan öğretmenler çatışma yönetiminde okul yöneticilerinin uyma yöntemini, 31-60 öğretmeni olan okullara göre daha çok kullandıkları saptanmıştır. Bu durum, küçük okullarda birebir ilişkiler ve dostluklar kurulmasının kalabalık ve büyük okullara göre daha kolay olduğu görüşünü güçlendirmektedir. Uyma yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyi, öğretmen sayısı arttıkça azalmaktadır. Bu durum öğretmen sayısı fazla olan okullarda bu yöntemin uygulanmasının zor olduğunun ve genelde çatışmaları çözmede yetersiz kaldığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Öğretmen sayısı 31-60 arasında olan okullarda görev yapan öğretmenler de, okul yöneticilerinin hükmetme yöntemini 61ve daha fazla öğretmeni olan okullardaki öğretmenlere göre daha cok kullandıklarını ifade etmişlerdir. Hükmetme yöntemlerinin çözüm getirme düzeyleri öğretmen sayısı

arttıkça artmaktadır. Hükmetme yöntemlerin kalabalık okullarda, daha az sayıda öğretmen bulunan okullara göre daha fazla çözüm getiriyor olması, bu yöntemlerin kalabalık okullarda daha fazla kullanılıyor olmasını kabul edilebilir kılmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgular Koçak ve Baskan (2013) tarafından yürütülen ve öğretmen sayısının fazla olduğu okullardaki yöneticilerin, bazı durumlarda kaçınma yöntemini kullandığını belirttiği çalışma ile tutarlık göstermektedir. Okul büyüklüğüdeğişkenine yönelik olarak elde edilen bulgular küçük okullarda uyma yönteminin kullanımının büyükokullara göre daha fazla olduğu yönündedir. Büyük okullarda kontrolün zor olacağı düşüncesi okul yöneticilerinin, uyma yöntemine daha az basvurdukları ihtimalini düşündürmektedir.

Okul yöneticilerinin taraf olduğu ve olmadığı çatışmaların esnellikte yürütebilmesi için yönetim ve liderlik konularında geniş bilgi sahibi olmaları önemli görülmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim almalan teşvik edilebilir. Okul yöneticilerinin daha önce kendilerinin de öğretmenlik meslegini icra ettiklerini unutmamaları ve öğretmenken görmek istedikleri muameleyi öğretmen meslektaşlarına göstermeleri gerekmektedir. Bunun icin gerekli olanda empati yeteneklerini geliştirmelidirler.

KAYNAKÇA

Akgün, N.; Yıldız, K.; Çelik, D. (2009). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 9*(1), 89-101.

Arslantaş,İ. H. ve Özkan,M. (2012).İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 20*(2),555-570.

Aydın, M. (2007). *Eğitim yönetimi (8.basım).* Ankara: Hatipoğlu Yayınları.

Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cüceloğlu, D. (2007). *İnsan ve davranışı (16.basım).* İstanbul: Remzi Kitabevi.

Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Fırat, S. (2010). Öğretmen Algılarına göre ortaöğretim okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gümüşeli, A. (1994). İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gümüşeli, A.İ. (2001). İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stiller ile öğretmenleri iş doyumu arasındaki ilişki. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi.

Gümüşeli, A. İ. (2004). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yöntemleri ile Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişki. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 1*(1), 30–36.

İpek, C., Elma, C. ve Demir. K. (2003). *Örgütsel çatışma ve çatışma yönetiminde uygulanabilecek örgüt geliştirme aracları.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Karip, E. (2010). Çatışma Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Koçak, S., ve Baskan, G.A. (2013). Okul Müdürleri Tarafından Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililik Düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 44*, 212-224.

Kılıç, S. (2006). Özel okul öğretmenlerin çatışma yaklaşımları ile çatışmayı yönetme yöntemleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği. yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar.* İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Nural,E., Ada, Ş.; Çolak, A. (2012). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemleri *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.16*(3),197-210

Oğuz, Y. (2007). Okul yöneticilerinin demografik değişkenler ve kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki farklılıklar ve ilişkiler. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özgan, H.(2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi (Gaziantep örneği). (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özkalp, E. ve Kırel Ç. (2003). *Örgütsel davranış.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1468.

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

Solmuş, T. (2001).Örgütlerde kişiler arası ve gruplar arası çatışmalar ve yönetimi. *Türk Psikoloji Bülteni, 20*, 40–49.

Şahin, A. (2007).İlköğretim okulu yöneticilerinin kişilerarası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şendur, F. E. (2006). Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sığrı, Ü., Şişman, F. A. ve Gemlik, H. N. (2010). Çalışanların kişilik özellikleri ile müzakerecilik yetenekleri arasındaki ilişkinin analizi. *International Journal of Economic and Administrative Studies, 3* (5), 101-121.

Sözen, D. (2002). Okul yöneticilerinin çatışma yönetim yöntemleri ve bunun öğretmenlerin stres düzeylerine etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şahan, İ. (2006). Okul yöneticilerinin çatışma yönetim yöntemleri ve bunun öğretmen stres düzeylerine etkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uğurlu, F. (2001). İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi yöntemleri. (Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.