

Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Yöntemleri

Eşref NURAL (*)

Şükrü ADA (**)

Ali ÇOLAK (***)

Öz: Bu araştırmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemleri kişisel-mesleki değişkenlere, iletişim becerileri ve örgüt iklimine göre yönetici davranışları açısından farklılıkları saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın verileri 2011/2012 Eğitim Öğretim yılında Trabzon ilinde örgün eğitim kurumlarında görev yapan 277 öğretmenden alınmıştır.

Araştırmada Şahin (2007) tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Çatışma Stratejileri Ölçeği” ve “Okul Müdürlerinin Kişiler arası İletişim Ölçeği”, Halpin ve Croft tarafından geliştirilen Yalçinkaya (2000) tarafından Türkçeye uyarlanan ‘Örgüt İklimi Belirleme Ölçeği’ kullanılmıştır. Bilgi toplama araçları ile elde edilen veriler SPSS 15.0 programına girildi ve gerekli istatistiksel çözümlenmeler yapıldı. Araştırmada istatistiksel teknik olarak korelasyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi uygulandı. Analizlerin anlamlılığını bulmak için Tukey Post Hoch testinden yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetimi yöntemlerinden uzlaşmanın, öğretmenler tarafından algısı kurum içindeki mesleki kıdem arttıkça arttığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma Yönetimi, Okul Müdürü, Öğretmen

Conflict Management Methods Used by the School Principals According to Perceptions of Teachers

Abstract: In this research, conflict management methods, employed by school directors in terms of their personal occupational variables, communication skills, organizational environmental methods, according to teacher sensing are tried to be determined. Research data is gathered from the mainstream schools in Trabzon, in 2011-2012 academic years.

School director's conflict strategies scale developed by Şahin (2007) and interpersonal communication scale developed by Halpin and Croft, translated into Turkish by the name of determining organizational climate scale developed by Yalçinkaya (2000). Collected data was entered to the SPSS 15.0 computer software and needed statistics analysis was made. In this research correlation analysis and hierarchical regression analysis were used as statistical method. Turkey Hoch test is used to find out the significance of the analysis.

As a result one of the conflict management methods, accommodation, employed by school directors, is sensed by teachers according to the seniority of the teacher in his school.

Keywords: Conflict Management, school directors, teacher

*) Yrd. Doç. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi Fatih Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü (e-posta: esrefnural@hotmail.com)

**) Yrd. Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü (e-posta: sukruada@atauni.edu.tr)

***) Çarşıbaşı Lisesi (e-posta: colakali_61@hotmail.com)

Giriş

Okul örgütleri canlı organizmalardır. Yaşamlarını devam ettirirken onları geliştiren önemli etkenlerden biri çatışmalardır. Çatışma, okul örgütlerini geliştirdiği gibi, örgüt içi enerjiyi sürekli canlı tutmaktadır. Okul liderlerinin çatışmadaki kullandıkları roller, öğretmenlerin bu rollere verdiği karşılık araştırılması gereken bir durumdur.

Problem Durumu

Sosyal bir varlık olan insan çevresiyle sürekli bir etkileşim halindedir.

Duyu organlarıyla çevresini algılar ve algıladığı durumlar karşısında tepki verir. Olaylar ve durumlar karşısında verilen farklı tepkiler sonucu çatışmaların çıkması olasıdır.

Çatışma insan yaşamının normal bir boyutu olduğu gibi örgütsel yaşamın da bir gerçeğidir (Rahim, 2001). Örgütler farklı ortamlarda ve farklı kültürlerde yetişmiş, farklı kişilik ve karakter yapısına sahip insanlardan oluşmaktadır (Akat, 1994).

Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamıyla çatışma “bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlülükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma” diye tanımlanabilir (Can, 2005: 305).

Çatışma toplumsal yaşamın bir parçasıdır. Bireysel değerlerde, geçmiş yaşantılarda, inanışlarda ve algılarda farklılıkların doğal bir sonucu olarak anlaşmazlıklar ve uzlaşmazlıklar kaçınılmaz bir olgudur (Karip, 2010: 1). Bu yüzden, her örgütte çeşitli zamanlarda çeşitli nedenlerden dolayı çatışmalar çıkar. Çatışmadan kaçınmak olanaksızdır. Çatışmanın olmaması; ilgi eksikliği ya da düşünce tembelliğinin olduğunu, sorumluluğun ya da yaratıcılığın olmadığını gösterir (Aydın, 1984: 5).

Çatışma süreci ve yönetimi bütün örgütler için önemli olmakla birlikte eğitim örgütleri için ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü toplumsal sistem içerisinde büyük bir yer teşkil eden Eğitim örgütleri hem bireysel hem de toplumsal açıdan toplumdaki diğer bütün sistemleri doğrudan ya da dolaylı etkilemektedirler. İçinde bulunduğu toplumun yönetsel yapısı, kültürü, değerlerine göre amaçlarını şekillendirerek kurulan eğitim sistemleri için en önemli ve en geniş parçaların başında okullar gelmektedir. Okul örgütünün yapısı ve işlevleri göz önüne alındığında örgütsel çatışma kavramı da bu yapı ve işlevler için önemli örgütsel değişkenlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır (Açıkalın, 1994: 108).

Çatışma yaşamın her alanında var olduğuna göre ondan kaçmak olanaksızdır. Okul örgütleri de toplumun küçük bir modelidirler. Üstelik okul örgütlerinin girdisinde, sürecinde ve çıktısında insan vardır. Bu nedenle okul örgütlerinde çatışma daha somut ve gerçektir (Sarpkaya, 2002: 425). Bu durumda okul yöneticisi çatışma ortamlarından korkmamalıdır (Erdoğan, 2003: 132).

Okul müdürlerinin en temel görevi okulun insan ve madde kaynaklarını bütünleştirerek, okulu eğitsel ve yönetsel amaçlarına ulaştırmaktır. Okul müdürlerinin, okulun amaçlarına ilişkin görevlerini gerçekleştirebilmeleri, okuldaki olası çatışmaları okulun tanımlanmış amaçları doğrultusuna yönelmesi ile olasıdır. Okul müdürlerinin çatışmaları çözümü ve yönetme başarısı öğretmenler üzerinde etkili olabileceği gibi eğitim-öğretim kalitesini de artıracaktır. Bu nedenle öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri kişisel-mesleki değişkenlere, iletişim becerileri ve örgüt iklimine göre yönetim davranışları açısından farklılık göstermesi, ortaya konulması ve ortaya çıkan sonuçların karşılaştırılması araştırılması gereken bir durumdur.

Araştırmada; Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri kişisel-mesleki değişkenlere, iletişim becerileri ve örgüt iklimine göre yönetici davranışları açısından fark göstermekte midir? Sorusuna cevap aranmıştır. Bu bağlamda,

Alt Problemler

1. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri öğretmenlerin cinsiyetlerine, görev yaptıkları okul türüne, öğrenim durumuna, kıdemlerine, buldukları kurumdaki çalışma sürelerine ve branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
2. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri ile okul müdürlerinin kişiler arası iletişim becerileri ve örgüt iklimi yönetimi davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kişiler arası iletişim becerileri ve örgüt iklimi yönetim davranışları okul müdürlerinin kullandıkları problem çözme, kaçınma, hükmetme ve uzlaşma stratejilerinin anlamlı birer yordayıcısı mıdır?

Yöntem

Araştırma Modeli

Araştırma, tarama modeli ile yapılmış betimsel bir araştırmadır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu, olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır; değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2005).

Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini; Trabzon ilinin, Akçaabat, Çarşıbaşı, Vakıfkebir ve Beşikdüzü ilçelerinde bulunan kadrolu 2450 öğretmen oluşturmaktadır. Sanal ortamda bilgi toplama ölçeğinde yer alan tüm sorulara yanıt veren 277 öğretmen araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada öğretmenlerin bazı kişilik özelliklerini belirleyebilmek için araştırmacı tarafından oluşturulan Kişisel Bilgi Formu, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi stratejilerini ve iletişim becerilerini belirlemek için Şahin (2007) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan “Okul Müdürlerinin Çatışma Stratejileri Ölçeği” ve “Okul Müdürlerinin Kişiler arası İletişim Ölçeği”, Halpin ve Croft tarafından geliştirilen Yalçinkaya (2000) tarafından Türkçeye uyarlanan ‘Örgüt İklimi Belirleme Ölçeği’ kullanılmıştır.

Verilerin Çözümlemesi

Bilgi toplama aracı ile elde edilen verilerin çözümlemesinde SPSS 15.0 paket programından yararlanıldı. Bilgi toplama aracı ile elde edilen veriler SPSS 15.0 programına girildi ve gerekli istatistiksel çözümler yapıldı. Problem ve alt problemlere ait dağılımları belirlemede yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma kullanıldı. Araştırmada istatistiksel teknik olarak korelasyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi uygulandı. Analizlerin anlamlılığını bulmak için Tukey Post Hoch testinden yararlanıldı.

Bulgular ve Yorumlar

1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 1: Çatışma yönetimi ile cinsiyet arasındaki ilişki

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	Ss.	t	P
Problem Çözme	Kadın	168	57.4048	11.76732	1.188	.236
	Erkek	109	55.8073	9.48827		
Kaçınma	Kadın	168	16.9583	3.76138	-2.670	.008*
	Erkek	109	18.1193	3.15561		
Hükmetme	Kadın	168	15.2500	2.93390	-2.234	.026*
	Erkek	109	16.0367	2.75186		
Uzlaşma	Kadın	168	8.9881	2.05315	-.730	.466
	Erkek	109	9.1743	2.10750		

* $p \leq 0.05$

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyet değişkenine göre kaçınma ($t = -2.670$, $p \leq 0.05$) ve hükmetme ($t = -2.234$, $p \leq 0.05$) alt boyutları arasında anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir.

Buna göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemlerinden kaçınmanın öğretmenler tarafından algısı; kadınlarda erkeklerden yüksek olduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemlerinden hükmetmenin öğretmenler tarafından algısı; kadınlarda erkeklerden yüksek bulunmuştur.

Yapılan analiz sonuçları yorumlandığında öğretmenlere göre; okul yöneticilerin çalıştıkları okul türü, öğrenim durumu ve branş değişkenleri ilgili, çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin anlamlı bir farkın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 2: Çatışma yönetimi ile mesleki kıdem değişkeni arasındaki ilişki

Değişken	Faktör	Kt	Sd	Ko	F	P
Problem Çözme	Gruplar içi	1347.810	5	269.562	2.307	.045*
	Gruplar arası	31668.312	271	116.857		
	Toplam	33016.123	276			
Kaçınma	Gruplar içi	183.674	5	36.735	2.977	.012*
	Gruplar arası	3343.582	271	12.338		
	Toplam	3527.256	276			
Hükmetme	Gruplar içi	100.906	5	20.181	2.491	.032*
	Gruplar arası	2195.361	271	8.101		
	Toplam	2296.267	276			
Uzlaşma	Gruplar içi	13.690	5	2.738	.633	.675
	Gruplar arası	1172.267	271	4.326		
	Toplam	1185.957	276			

* $p \leq 0.05$

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların mesleki kıdem değişkenine göre çatışma yönetimi stratejilerinden problem çözüme ($F=2.307$, $p \leq 0.05$), kaçınma ($F=2.977$, $p \leq 0.05$) ve hükmetme ($F=2.491$, $p \leq 0.05$) arasında anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir.

Ortaya çıkan farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey Post Hoch istatistiğinden faydalanılmıştır.

Analiz sonucunda mesleki kıdemi 20 yıl ve üstü olan bireylerin problem çözüme alt ölçeğinden aldıkları puanların ($\bar{X} = 9.64444$) mesleki kıdemi 0-3 yıl olanların puanlarından ($\bar{X} = 4.94444$) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Kaçınma konusunda mesleki kıdemi 20 yıl ve üstü olanların puanlarının ($= 3.54993$) mesleki kıdemi 8-11 yıl olanların puanlarından ($\bar{X} = 1.73882$) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Hükmetme konusunda da mesleki kıdemi 8-11 yıl olanların puanlarının ($\bar{X} = 2.52321$) mesleki kıdemi 0-3 yıl olanların puanlarından ($\bar{X} = 1.72321$) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetimi yöntemlerinden problem çözüme becerilerinin öğretmenler tarafından algısı; mesleki kıdemi 20 yıl ve üstü olan öğretmenlerin, mesleki kıdemi 0-3 yıl olan öğretmenlere göre daha yüksektir.

Okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetimi yöntemlerinden kaçınmanın öğretmenler tarafından algısı; mesleki kıdemi 20 yıl ve üstü olan öğretmenlerin, mesleki kıdemi 8-11 yıl olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetimi yöntemlerinden hükmetmenin öğretmenler tarafından algısı; mesleki kıdemi 8-11 yıl olan öğretmenlerin, mesleki kıdemi 0-3 yıl olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3: Çatışma yönetimi ile çalışılan kurumdaki mesleki kıdem değişkeni arasındaki ilişki

Değişken	Faktör	Kt	Sd	Ko	F	P
Problem Çözme	Gruplar içi	751.001	4	187.750	1.583	.179
	Gruplar arası	32265.121	272	118.622		
	Toplam	33016.123	276			
Kaçınma	Gruplar içi	77.997	4	19.499	1.538	.191
	Gruplar arası	3449.259	272	12.681		
	Toplam	3527.256	276			
Hükmetme	Gruplar içi	125.002	4	31.250	3.915	.004*
	Gruplar arası	2171.265	272	7.983		
	Toplam	2296.267	276			
Uzlaşma	Gruplar içi	47.161	4	11.790	2.816	.026*
	Gruplar arası	1138.796	272	4.187		
	Toplam	1185.957	276			

* $p \leq 0.05$

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların kurum içindeki mesleki kıdem değişkenine göre çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarından hükmetme ($F=3.9150$, $p \leq 0.05$) ve uzlaşma ($F=2.816$, $p \leq 0.05$) arasında anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir.

Ortaya çıkan farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey Post Hoch istatistiğinden faydalanılmıştır.

Analiz sonucunda kurum içindeki mesleki kıdemi 8-11 yıl olan bireylerin hükmetme boyutundan aldıkları puanların ($\bar{X} = 1.72825$) mesleki kıdemi 0-3 yıl olanların puanlarından ($\bar{X} = .84978$) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Buna göre okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetimi yöntemlerinden hükmetmenin öğretmenler tarafından algısı; kurum içindeki mesleki kıdemi 8-11 yıl olanların, kurum içindeki mesleki kıdemi 0-3 yıl olanlara göre daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Uzlaşma konusunda ise mesleki kıdemleri 8- 11 yıl olan bireylerin aldıkları puanların ($\bar{X} = 1.39429$) mesleki kıdemi 4-7 yıl olanların puanlarından ($\bar{X} = .69271$) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Buna göre okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetimi yöntemlerinden uzlaşmanın öğretmenler tarafından algısı; kurum içindeki mesleki kıdemi 8-11 yıl olanların, kurum içindeki mesleki kıdemi 4-7 yıl olanlara göre daha yüksek olduğunu söylemek olasıdır.

2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Yapılan analiz sonuçlarına yorumlandığında öğretmenler; okul yöneticilerin cinsiyet, okul türü, branş ve öğrenim durumu değişkenleri açısından, çatışma yönetimi stratejileri, iletişim becerileri ve örgütsel iklim algılarına ilişkin anlamlı bir farkın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 4: Çatışma yönetimi, örgütsel iklim ve iletişim becerileri ile mesleki kıdem değişkeni arasındaki ilişki

Değişken	Faktör	Kt	Sd	Ko	F	P
Çatışma Yönetimi Stratejileri	Gruplar içi	2033.793	5	406.759	2.530	.029*
	Gruplar arası	43562.445	271	160.747		
	Toplam	45596.238	276			
İletişim	Gruplar içi	3963.581	5	792.716	2.265	.048*
	Gruplar arası	94835.134	271	349.945		
	Toplam	98798.715	276			
İklim	Gruplar içi	636.624	5	127.325	.922	.467
	Gruplar arası	37420.856	271	138.084		
	Toplam	38057.480	276			

* $p \leq 0.05$

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların mesleki kıdem değişkenine göre çatışma yönetimi stratejileri ($F=2.530$, $p \leq 0.05$) ve iletişim becerileri ($F=2.265$, $p \leq 0.05$) arasında anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Ortaya çıkan farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey Post Hoch istatistiğinden faydalanılmıştır.

Analiz sonucuna göre mesleki kıdemi 12-15 yıl olan bireylerin çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinden aldıkları puanların ($\bar{X} = 8.45949$) mesleki kıdemi 0-3 yıl olanların puanlarından ($\bar{X} = 4.15949$) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Buna göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemlerinin ve iletişim becerilerinin öğretmenler tarafından algısı; mesleki kıdemi 12-15 yıl olan öğretmenlerde, mesleki kıdemi 0-3 yıl olan öğretmenlerden yüksek olduğunu söylemek olasıdır.

İletişim becerileri konusunda mesleki kıdemi 16-19 yıl olanların iletişim becerileri puanlarının ($\bar{X} = 13.81111$) mesleki kıdemi 4-7 yıl olanların puanlarından ($\bar{X} = 7.54571$) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Buna göre okul müdürlerinin kullandıkları iletişim becerilerinin öğretmenler tarafından algılanması, mesleki kıdemi 16-19 yıl olan öğretmenlerde, mesleki kıdemi 4-7 yıl olan öğretmenlere göre daha yüksektir.

Bu sonuçlara göre, mesleki kıdemi yüksek bireylerin düşük olanlara göre daha yüksek çatışma yönetimi stratejileri algısına ve iletişim becerisine sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5: Çatışma yönetimi, örgütsel iklim ve iletişim becerileri ile çalışılan kurumdaki mesleki kıdem değişkeni arasındaki ilişki

Değişken	Faktör	Kt	Sd	Ko	F	p
Çatışma Yönetimi Stratejileri	Gruplar içi	2461.076	4	615.269	3.880	.004*
	Gruplar arası	43135.163	272	158.585		
	Toplam	45596, 238	276			
İletişim	Gruplar içi	1403.249	4	350.812	.980	.419
	Gruplar arası	97395.466	272	358.072		
	Toplam	98798.715	276			
İklim	Gruplar içi	734.221	4	183.555	1.338	.256
	Gruplar arası	37323.259	272	137.218		
	Toplam	38057.480	276			

* $p \leq 0.05$

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların kurum içindeki mesleki kıdem değişkenine göre çatışma yönetimi stratejileri ($F=3.880$, $p \leq 0.05$) arasında anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Ortaya çıkan farkın kaynağını belirlemek amacıyla Tukey Post Hoch istatistiğinden faydalanılmıştır.

Buna göre mesleki kıdemi 8-11 yıl olan bireylerin çatışma yönetimi stratejileri ölçeğinden aldıkları puanların ($\bar{X} = 8, 15478$) mesleki kıdemi 0-3 yıl olanların puanlarından ($\bar{X} = 5, 65390$) anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuca göre kurum içinde kıdem arttıkça öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetimi stratejilerine yönelik algısı da artmaktadır.

Tablo 6: Korelasyon analizi

	1	2	3
1. Çatışma Stratejileri	1	.652(**)	.483(**)
2. İklim		1	.571(**)
3. İletişim			1
Ss	12.85316	18.92000	11.74263
Ortalama	98.8123	105.4043	120.0433

** $p \leq 0.01$

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların çatışma yönetimi algıları ile örgütsel iklim ($r=652, p \leq 0.01$) ve iletişim becerileri ($r=483, p \leq 0.01$) arasında pozitif yönde korelasyonel ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

Buna göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemlerinin öğretmenler tarafından algısındaki artışa paralel olarak örgütsel iklim ve iletişim becerileri algılarında da bir artış olduğu söylenebilir.

3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Tablo 7: Korelasyon analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Problem Çözme	1	-.128 (*)	-.004	.458 (**)	.743 (**)	.705 (**)	.669 (**)	.645 (**)	.162 (**)	.639 (**)	.052	.391 (**)	.389 (**)	-.151 (*)
2.Kaçınma		1	.291 (**)	.224 (**)	-.193 (**)	-.181 (**)	-.158 (**)	-.188 (**)	.240 (**)	-.078	.063	-.082	-.057	.269 (**)
3.Hükmetme			1	.031	.008	.018	-.009	-.017	.114	.028	.340 (**)	.003	.093	.127 (*)
4.Uzlaşma				1	.308 (**)	.276 (**)	.287 (**)	.253 (**)	.166 (**)	.317 (**)	.033	.137 (*)	.142 (*)	.076
5.Empatik Dinleme					1	.868 (**)	.766 (**)	.732 (**)	.194 (**)	.653 (**)	.147 (*)	.488 (**)	4	-.080
6.Etkinlik Becerisi						1	.761 (**)	.706 (**)	.179 (**)	.609 (**)	.183 (**)	.453 (**)	.375 (**)	-.122 (*)
7.Geri bildirim Becerisi							1	.656 (**)	.170 (**)	.642 (**)	.215 (**)	.396 (**)	.403 (**)	-.101
8.Güven Verme Becerisi								1	.077	.550 (**)	.145 (*)	.466 (**)	.321 (**)	-.175 (**)
9.Destekleme									1	.220 (**)	.131 (*)	.147 (*)	.315 (**)	.736 (**)
10.Yakın Kontrol										1	.176 (**)	.385 (**)	.544 (**)	-.096
11.Engelleme											1	.159 (**)	.204 (**)	.112
12.Mesleki Dayanışma												1	.408 (**)	-.118 (*)
13.Samimi													1	-.086
14.İlgisiz														1

* $p \leq 0.05$ ** $p < 0.01$

Yapılan analiz sonuçlarına göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yöntemleri Ölçeği Alt Boyutları ile Okul Müdürlerinin Kişiler arası İletişim Becerileri Ölçeği Alt Boyutları ve Örgüt İklimi Belirleme Ölçeği Alt Boyutları arasında pozitif yönde anlamlı korelasyonel ilişkilerin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu ilişkiler tablo 14 de özetlenmektedir.

Buna göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemlerinin alt boyutlarının öğretmenler tarafından algısındaki artışa paralel olarak, örgütsel iklim alt boyutlarının algısı ile iletişim becerileri alt boyutları algılarında bir artış olduğu söylenebilir.

Tablo 8: Hiyerarşik regresyon analizi

Model	Yordayan	R	R ²	ΔR ²	F	df	B	B	p
1	(Constant) İklim	.483	.233	.231	83.719	1/275	35.335 .529	.483	.000 .000
2	(Constant) İklim İletişim	.666	.443	.439	103.046	1/274	37.279 .180 .379	.164 .558	.000 .003 .000

Yapılan hiyerarşik regresyon analizinde örgütsel iklim ve iletişim becerilerinin okul müdürlerinin örgütsel çatışma yönetimi algılarını anlamlı düzeyde yordadığı belirlenmiştir. Bu bağlamda, araştırmaya birinci adımda dahil edilen örgütsel iklim algısı değişkeni toplam varyansın % 23' ünü açıklamaktadır ($F_{(1/275)} = 83.719$, $p < 0.01$). Ayrıca örgütsel iklimin modele özgün katkısının anlamlı olduğu belirlenmiştir ($B = .483$).

Araştırmaya ikinci adımda dahil edilen iletişim becerileri kavramının toplam varyansın %43' ünü açıklamaktadır ($F_{(1/274)} = 37.279$, $p < 0.01$). İletişim becerileri Kavramının da; modele özgün katkısının anlamlı olduğu belirlenmiştir. ($B = .379$, $p < 0.01$).

Buna göre örgütsel iklim ve iletişim becerileri kavramı okul müdürlerinin örgütsel çatışmaları yönetme konusundaki algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu söylemek olasıdır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Tartışma

Araştırmada, çatışma yönetimi yöntemlerinden kaçınma ve hükmetme alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre kadınlar lehine pozitif yönde anlamlı fark çıkmıştır. Buna göre okul müdürlerinin erkek öğretmenler ile örgüt içindeki çatışmalara daha kolay ve daha kalıcı çözümler getirdiği söylenebilir.

Fırat (2010), çatışma yönetiminde okul müdürlerinin kaçınma stratejisini kullanmalarının iki nedenden kaynaklandığını; birincisinin; öğretmenler ve okul müdürleri arasındaki bakış açılarını belirleyen en önemli etmenin konum farklılıkları olduğunu, bazı

çatışmaların önem düzeyinin öğretmenler tarafından yüksek olarak algılanırken aynı çatışmaları okul müdürlerinin önemsiz olarak nitelendirebildiklerini söylemektedir. Diğer bir nedenin ise; okul müdürlerinin çatışmanın kuruma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını göz önüne alıp özellikle 'kaçınma' stratejisini kullanmayı tercih ediyor olabileceğini söylemektedir. Kırçan (2009), 'hükmetme' ve 'kaçınma' stratejileri alt boyutlarında 'bayan öğretmenlerin' lehine olduğunu ifade etmektedir. Şahin (2007), 'kaçınma' stratejisi alt boyutunda erkek öğretmenlerin lehine anlamlı fark bulmuşlardır. Tekkanat (2009), ilköğretim okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma bulguları Kırçan (2009) ile örtüşmekte, literatür ile paralellik göstermektedir.

Araştırmada mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin düşük olanlara göre, okul müdürlerinin çatışma yöntemlerinden problem çözme, kaçınma ve hükmetme yöntemlerini kullandıkları söylenebilir.

Açıköz (2009), Mesleki kıdem değişkenine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini kullanma düzeyine yönelik görüşleri incelediğinde 'hükmetme' ve 'kaçınma' stillerinde anlamlı fark olduğu ve mesleki kıdemi fazla öğretmenlerin mesleki kıdemi düşük olan öğretmenlere oranla okul müdürlerinin 'hükmetme' ve 'kaçınma' stillerini daha fazla kullandığını düşündükleri sonucuna ulaşmıştır. Fırat (2010), okul müdürleri mesleki kıdemi yüksek olan kişilere deneyimlerinden dolayı saygı duyabilir ve bu açıdan onlarla yaşadıkları anlaşmazlıkları problem çözme stilini kullanarak sonlandırabilir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri alt boyutlarına ilişkin algılarının 'problem çözme' alt boyutunda '13 yıl' lehine, '15-20 yıl' lehine ve '20 yıl ve üzeri' lehine anlamlı fark bulmuştur.

Her iki araştırmacının bulguları yapılan araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin mesleğin ilk yıllarında okul müdürlerinin çatışma yöntemleri konusunda olumsuz düşüncelere sahip oldukları, zamanla okulu tanımaları ve iletişim becerilerini geliştirmeleriyle uzlaşma yoluna gittikleri söylenebilir.

Tanrıverdi (2008) çalışmasında öğretmenlerin göreve yeni başladıkları okullarında çalışma süreleri arttıkça okul yöneticilerinin çatışmaları yönetme stillerine karşı daha olumsuz duygular beslemeye başladıkları yorumunu yapmıştır. Fırat (2010) ise okul müdürleri buldukları kurumda uzun süre çalışan öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetirken kaçınma ve hükmetme stratejilerini kullandıklarını göstermektedir. Buna bağlı olarak okul müdürleri çatışmanın zararlarının yararlarından daha fazla olduğu düşüncesinden hareketle ortaya çıkabilecek olumsuz etkileri önleyebilmek için kaçınma stratejisinden faydalanabilir. Ayrıca, okul müdürlerinin aynı kurumda uzun süre çalışanlar üzerinde etkisi azalabilir ve bu etkiyi arttırmak için otoriter davranış sergileyerek 'hükmetme' stratejisini kullanmaya eğilim gösterebilirler demektir.

Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin çalışma yılı arttıkça öğretmenlerle olası çatışmaları yönetmedeki becerileri de artmaktadır. Okul müdürlerinin iletişim becerileri arttıkça kullandığı çatışma yönetimi yöntemlerinin algısında da artış olmaktadır. Bu durumda öğretmenlerin kurumun yapısını tanımaları ve olası çatışmalar karşısında uzlaşma yolunu seçmeleri etkilidir. Araştırma bulguları Tanrıverdi (2008) ile farklılık göstermekte, Fırat (2010) ile örtüşmektedir.

Şahin (2007), ilköğretim okulu yöneticilerini empatik dinleme, etkililik ve geri bildirimde bulunma becerileri ile problem çözme stratejisi arasında öğretmen görüşlerine göre yüksek düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulmuştur. Güven verme becerisi ile problem çözme stratejisi arasında ise orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki bulmuştur.

Fırat (2010), örgüt iklimi yönetici davranışları destekleme ve engelleme alt boyutlarının kaçınma stratejisinin anlamlı birer yordayıcısı olduğunu söylemektedir. Okul müdürlerinin kişiler arası iletişim becerileri geri bildirim alt boyutu ile örgüt iklimi yönetici davranışları destekleme ve yakından kontrol alt boyutlarının hükmetme stratejisinin anlamlı birer yordayıcısı olduğunu söylemektedir. Okul müdürlerinin kişiler arası iletişim becerileri empatik dinleme alt boyutu ile örgüt iklimi destekleme ve engelleme alt boyutlarının uzlaşma stratejisinin anlamlı birer yordayıcısı olduğunu söylemektedir. Tanrıverdi (2008) ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları tümleştirme (problem çözme) ile yakından kontrol alt boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirtmektedir.

Araştırmada örgütsel iklim ve iletişim becerileri kavramı okul müdürlerinin örgütsel çatışmaları yönetme konusundaki algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Fırat (2010), çatışma yönetimi stratejileri alt ölçekleri ve iletişim becerileri alt ölçekleri arasındaki korelasyonlar anlamlı bulmuştur. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin öğretmen algılarının problem çözme alt boyutu ile okul müdürlerinin kişiler arası iletişim becerileri empatik dinleme, etkililik, geri bildirim, güven verme alt boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu söylemektedir.

Şahin (2007), ilköğretim okulu yöneticilerini empatik dinleme, etkililik ve geri bildirimde bulunma becerileri ile problem çözme stratejisi arasında öğretmen algılarına göre pozitif anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Araştırmadaki bulgular her iki araştırmacının bulguları ile örtüşmektedir.

Sonuçlar

1. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemlerinden kaçınmanın öğretmenler tarafından algısı; kadınlarda erkeklerden daha yüksektir.
2. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemlerinden hükmetmenin öğretmenler tarafından algısı; kadınlarda erkeklerden daha yüksektir.

3. Okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetimi yöntemlerinden problem çözme becerilerinin öğretmenler tarafından algısı; mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin, mesleki kıdemi az yıl olan öğretmenlere göre daha yüksektir.
4. Okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetimi yöntemlerinden kaçınma, hükmetme ve uzlaşmanın öğretmenler tarafından algısı; mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin, mesleki kıdemi az olan öğretmenlere göre daha yüksektir.
5. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemlerinin öğretmenler tarafından algısı; mesleki kıdem arttıkça yükseldiği ortaya çıkmıştır.
6. Buna göre okul müdürlerinin kullandıkları iletişim becerilerinin öğretmenler tarafından algılanması, mesleki kıdemi arttıkça yükselir.
7. Mesleki kıdemi yüksek bireyler düşük olanlara göre daha yüksek çatışma yönetimi stratejileri algısına ve iletişim becerisi algısına sahiptir.
8. Kurum içinde kıdem arttıkça öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetimi stratejilerine yönelik algısı artar.
9. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemlerinin öğretmenler tarafından algısındaki artışa paralel olarak örgütsel iklim ve iletişim becerileri algılarında da bir artış olur.
10. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemlerinin alt boyutlarının öğretmenler tarafından algısındaki artışa paralel olarak, örgütsel iklim alt boyutlarının algısı ile iletişim becerileri alt boyutları algısı da artar.
11. Örgütsel iklim ve iletişim becerileri kavramı okul müdürlerinin örgütsel çatışmaları yönetme konusundaki algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Öneriler

Yapılan bu araştırmada elde edilen sonuçlara göre Millî Eğitim Bakanlığına, Milli Eğitim Müdürlüklerine, okullara bu konuda araştırma yapacaklara şu önerilerde bulunulabilir:

1. Okul müdürleri öğretmenlerle aralarında geçen çatışmaları daha etkin bir şekilde yönetebilmek için kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerini gözden geçirmelidir.
2. Okul müdürleri kaçınma ve hükmetme stratejisini kullanırken mevcut sorunun ileriki dönemlerde potansiyel çatışmaya kaynak olup olmayacağını analiz etmeleri gerekmektedir.
3. Çatışma yönetimi ve iletişim becerileri konularında okul müdürleri ve mesleğe yeni başlayan öğretmenler hizmet içi eğitim seminerleri ile desteklenmelidir.
4. Okullarda çatışma yönetimi ve iletişim becerileri konularında mesleki kıdemi yüksek olan öğretmenlerden yararlanılmalıdır.

5. Okul müdürleri öğretmenlerle aralarında çıkan anlaşmazlıklara ortak çözüm üretme yoluna gitmelidir.
6. Okul müdürleri hükmetme stratejilerine ait etkiliklerini gözden geçirmelidirler.
7. Bu araştırma iletişim becerileri ve örgüt iklimi alt boyutlarında da yapılabilir.
8. Nicel olarak yapılan bu araştırma, nitel araştırma tekniklerine dayanılarak yapılabilir ve sonuçlar karşılaştırılabilir.

Kaynakça

- Açıkalın, A. (1994). Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Açıkgöz, A. (2009). Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki. (Y. Lisans Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Akat, İ., Budak G, ve Budak G. (2002). İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi.
- Aydın, M. (1984). Örgütlerde Çatışma. Ankara: Bas- Yay Matbaası.
- Can, H. (2005). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Elma, C. (1998). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri. (Y. Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Erdoğan, İ. (2003). Okul Yönetimi Öğretim Liderliği, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Fırat, S. (2010). Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. (Y. Lisans Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi.
- Karip, E. (2010). Çatışma Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Kırçan, E. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri. (Y. Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Sarpkaya, R. (2002). "Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay". Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, (31), 414-429.
- Şahin, A. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki. (Y. Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi.
- Tanrıverdi M. (2008). Ortaöğretim Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Çatışma Yönetim Stilleri ile Öğretmenlerin Okul İklimi Algıları Arasındaki İlişki (Bursa İli Örneği). (Y. Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Tekkanat, D.(2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Tarzlarına İlişkin Öğretmen Algıları. (Y. Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi