

Kayseri’de Hizmet Veren Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Faktörlerinin ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Analizi

Analyzing Conflict Factors and Conflict Management Strategies of the Teachers Working in Private Schools in Kayseri

Özlem GÜLLÜOĞLU

Yrd. Doç. Dr., Erciyes Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

E-posta: ozlemgulluoglu@gmail.com

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Çatışma,
Çatışma Yönetimi,
Çatışma Yönetimi
Stratejileri, Özel
İlköğretim Okulları

Öz

Çatışma kavramı insanın var olduğu her yerde mevcut olan ve varlığını yaşamın her alanında hissettiren bir olgudur. Kavram, farklı bilim dalları tarafından araştırılmış, sebepleri ve sonuçları üzerine literatürde çok sayıda araştırma yapılmıştır. Çatışma kavramı geleneksel görüşte tehlikeli ve ortadan kaldırılması gereken bir kavram olarak değerlendirilirken, modern görüşte -yönetildiği takdirde- örgütler için tetikleyici bir unsur olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada, Kayseri’de hizmet veren özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma faktörlerinin belirlenmesi, çatışma durumlarında uyguladıkları çatışma yönetimi stratejilerinin tespit edilerek, söz konusu stratejilerin kullanımının, öğretmenlerin demografik özellikleri bağlamında farklılaşma durumu incelenecektir.

Keywords:

Organizational
Conflict,
Organizational
Conflict Management,
Conflict Management
Strategies, Private
Primary Schools

Abstract

The concept of conflict is inevitable and being lived in everywhere. There are lots of surveys on it in different fields of sciences in the literature. The concept evaluated as a dangerous and destructive according to traditional approach while modern approach evaluates it as a chance if managed successfully. In this study, we aim to examine the conflict factors which teachers are facing in private primary school in Kayseri. Also we will try to study on conflict management strategies which teachers use in the conflict process. And finally, we will look at the possible differences between these conflict management strategies and demographic variable of teachers.

Giriş

Çağımızda her alanda olduğu gibi, örgütsel alanda da değişim kaçınılmaz bir hal almış; değişik altyapılardan oluşan ve homojen olmayan örgütler farklılaşmayı da beraberinde getirmiştir. Örgütsel yapı içerisinde yaşanan bu dönüşüm ise “çatışma” ve “çatışma yönetimi” kavramlarını daha görünür kılmıştır.

Örgütlerde meydana gelen çatışmalar örgütün dinamik yapısının gereğidir. Eğer bir örgüt içerisinde anlaşmazlık ve çatışma yoksa bu durum örgütte sorun yok anlamına gelmemektedir. Çünkü durağanlık da bir tür sorundur. Bu nedenle örgütte meydana gelen çatışma hep olumsuz olarak algılanmamalıdır. Eğer çatışma iyi yönetilirse örgüt için olumlu yönde değişimin ve örgütsel etkinliğin de tetikleyicisi olabilir (Fleedwood, 1987:6). Çatışmanın etkin yönetimi için çalışanların çatışma faktörlerinin doğru belirlenmesi, çözüme götüreceği stratejinin de doğru tespit edilmesine yardımcı olacaktır. Söz konusu akademik kaygıyla kaleme alınan bu çalışma, Kayseri’de hizmet veren özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma faktörlerini, söz konusu çatışma faktörlerini yönetmede kullandıkları çatışma stratejilerini ve bu stratejilerin öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılaşma durumunu tespit etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada öncelikle, çatışma ve örgütsel çatışma kavramlarına yönelik teorik altyapı oluşturulmaya çalışılacak; örgütsel çatışmanın tanımı, çatışma nedenleri, çatışma yönetimi kavramı ve çatışmanın çözümünde uygulanan çözüm stratejileri kuramsal olarak açıklanmaya çalışılacaktır. Çalışmanın ikinci kısmında ise Kayseri İl Millî Eğitim Müdürlüğü’nden alınan izin ve bilgiler doğrultusunda Kayseri’de hizmet veren özel ilköğretim okulu öğretmenleri ile gerçekleştirilen anket çalışmasının bulgularına yer verilecektir.

Örgütsel Çatışma Kavramı ve Örgütsel Çatışmanın Nedenleri

Her birimiz işimize iki patron ile birlikte geliriz. Bunlardan biri örgüt ve yönetim, diğeri ise içimizdeki “ben” dir (Mayer, 1990:115).

Sosyalleşmenin girdisi olan insan unsurunun bulunduğu her yerde bireysel farklılıklara bağlı olarak bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmaların olması kaçınılmaz bir sonuçtur. Çatışma kavramı karmaşık neden-sonuç ağı içermesi ve taraflarca farklı algılanması nedeniyle tanımlanması ve incelenmesi güç bir konudur. Dolayısıyla ilgili yazında çatışma kavramına yönelik kesin bir tanımlama mevcut değildir. Her yeni çalışma bu tanımlamalara yenisini eklemekte ve kavrama farklı bir bakış açısı getirmektedir. Örneğin Koçel’e (1998:488) göre çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıktır. Başka bir tanımda Gordon (1991:465) çatışmayı, birbirine uymayan veya zıt potansiyel etkilerin ilişkiler bütünü olarak ifade etmektedir. Sözlük anlamına bakıldığında çatışma, söz, iddia veya davranışların birbirini tutmaması, birbiriyle çelişmesi anlamına gelmektedir (TDK, 1998: 238).

Örgütsel çatışma kavramı ise yönetim biliminde ilk defa Marry Parker Follett (1995) tarafından dikkat çekilen bir konudur. Follett, farklılıkları kabul etmeyi çatışmayı olumlu yönde yönetmenin ilk ve en önemli adımı olarak görmekte; örgütsel çatışmayı etnik bir ön yargılama, bir savaş olarak değil, farklılıkların bir görüntüsü, fikirlerin farklılığı ve farklı

İlgiler olarak ifade etmektedir. Örgütsel çatışmaya yönelik yapılan bir diğer tanımlamada ise kavram, örgüt içindeki birey ya da grupların kendi içlerinde, aralarında ya da örgütle, çeşitli nedenlerden kaynaklanan, uyumsuzluk, anlaşmazlık veya birbirine ters düşme şeklinde ortaya çıkan etkileşim süreci olarak tanımlanmaktadır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3). Çatışmanın olumsuz ve yıkıcı sonuçlarını bertaraf etmek çatışmayı iyi yönetmekle mümkündür. Öyle ki, Hellriegel (1986), Mayer (1990), Tjosvold (1991) Medcalf ve Unwick (2003) gibi yazarlara göre, çatışmanın yıkıcı boyutlara gelmeden önce örgüt ve iş gören yararı doğrultusunda yönetilmesi ustalık gerektirmekte ve kavramın doğru yönetilebilmesi öncelikle nedenlerinin doğru tespit edilmesiyle mümkün olmaktadır. Hendricks (1992)’e göre ise çatışma, pozitif ya da negatif değildir. Çatışma tehlikelerin belirtisi olabileceği gibi yeni fırsatların habercisi de olabilmektedir. Çatışmanın sonuçlarının olumlu veya olumsuz olması çatışmanın nasıl anlaşıldığına ve nasıl yönetildiğine bağlı olmaktadır. Çatışmanın olumsuz bir kavram olarak görülmesi, çatışmanın anlamı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan ve geçmişteki olumsuzluklardan hareketle çatışmaya yıkıcı bir anlam yüklemekten kaynaklanmaktadır. Bu noktada yönetime düşen görev, çatışmanın en az zararla atlatılabilmesi ve hatta fırsata çevrilebilmesi için çatışmaya neden olan faktörleri belirlemektir. Eğer çatışmaya neden olan faktör ya da faktörler doğru olarak tespit edilebilirse, çözüme yönelik doğru stratejinin belirlenmesi de kolaylaşacaktır.

Örgütsel çatışmanın nedenlerine yönelik literatür sınıflandırması 3 ana başlık altında toplanabilir:

- Kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar
- Örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışmalar
- İletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar

Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalar

Örgüt çalışanlarının kişilik farklılıkları örgütsel çatışmanın en temel nedenleri arasındadır. İlgili yazında çatışmaya yol açan bu farklılıklar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Kılınç, 1986: 157; Hitt vd., 1989:449; Sandole ve Kelman, 1993: 32; Luthans, 1995:278; Usal ve Kuslvan, 1997: 76; Davis, 1998: 336; Rollinson vd., 1998: 405; Tekarslan vd., 2000: 296; Eren, 2000: 289; Şimşek vd., 2003: 289; Coşkun, www.hrturkiye.com):

- Kişilik Uyuşmazlığı
- Fikir Ayrılığı
- Kişisel ilgi ve Hedeflerin Farklılığı
- Engellenme
- Stres
- Amaç farklılığı

- Değer ve algılayışlardaki farklılıklar
- Algılama Farklılığı
- Çıkar farklılığı
- Statü Farklılıkları
- Rol Çatışması

Konuya ilişkin farklı bir bakış açısı Hofstede (1980)'in kültürel farklılıkları ortaya koymakta kullandığı boyutlardan birisi olan bireycilik-toplumculuk (individualism-collectivism) yaklaşımıdır. Bu boyut bireyin çevreye yönelişlerinde kişisel amaçlarını ön planda tutması ve “ben” merkezli bir yaşam biçimine yönelmesi ya da ortak amaçların öncelik kazandığı, “biz” anlayışı ve işbirliğine yatkınlık olarak tanımlanabilecek davranış ve tutumları kapsamaktadır. Hofstede'in oluşturmuş olduğu kültür boyutu içerisinde yer alan bireyselci ve kolektivist özelliklerin ağır bastığı toplumlarda çatışma yönetimi stratejisi farklılık göstermektedir. Öyle ki, bireysel kültürün ağır bastığı ortamlarda, kişiler kendi istek, amaç, ihtiyaç ve başarılarını grubun çıkarlarından üstün tutarak gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu tür toplumlarda çatışma yönetimi stratejisi olarak güç kullanma ya da uyma stratejileri uygulanmaktadır. Ortaklaşa (kolektivist) kültürün yaşandığı ortamlarda ise grubun çıkarı, amaçları ve başarısı kişisel çıkarlardan daha önceliklidir. Bu tür toplumlarda daha çok bütünleşme ve uzlaşmaya dayalı stratejilerin uygulandığı saptanmıştır (Kaushal ve Kwantes, 2006:582; Boonsathorn, 2007:200).

Öte yandan bazı araştırmacılar kişilik özelliklerini, karşılaşılan çatışmaların sebepleri içinde küçük bir oran olarak kabul etmektedirler (Hines, 1980; Latham ve Wexley, 1981; Schmidt ve Tannenbaum, 1995). Öyle ki, yöneticilerin gözünde çalışanın düşük performansının nedeni bireysel tembellik, beceri eksikliği ve motivasyon düşüklüğü olabilirken, çalışanların gözünde düşük performansın nedeni gerekli araç gereç ve malzemeyi temin edememe, işbirliğine uygun olmayan çalışma arkadaşları vs. olabilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin dikkatli olmaları gereken konulardan biri, kötü davranışın ille de kötü kişiliği belirlemeyeceğidir. Tam tersi, kişiler arası ilişkilerdeki saldırgan ve sert tutumların nedeni, iyi niyet sahibi olmalarına rağmen çoğu insanın yoğun duygusal anlarda ne yapacağını bilememesi olabilmektedir (Whetten ve Cameron, 1991: 397).

Özetle, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenlerinin bireysel odaklı olduğunu ifade edebiliriz. Burada dış etkenler değil, çalışanların başta kişisel özellikleri olmak üzere, amaç ve değerlerinin diğer çalışanların hem kişisel özellikleriyle hem de amaç ve değerleriyle uyumu ya da uyumsuzluğu söz konusudur.

Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışmalar

Örgütsel faktörler başlığı altında kaynakların sınırlı olması, işlevsel bağımlılık, örgütün büyüklüğü, rekabetçi ödül sistemi ve yönetimin görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar gelmektedir. Örgütsel yapıdan kaynaklanan bu faktörler çalışanlar arasında çatışmanın yanı sıra strese de yol açabilmektedir.

Örgüt içinde -ekonomik nedenlerle- kaynakların sınırlı olması (herhangi bir aracın birçok kişi tarafından kullanılmak zorunda olması), kaynaklarda arz-talep dengesinin kurulamaması, kaynak için talepte bulunan guruplardan birinin veya birkaçının o kaynağa ulaşamaması gibi nedenler örgüt içinde çatışmaya neden olabilmektedir. Kaynakların sınırlı olması günümüzde işletmelerin aşamadığı önemli problemler arasındadır (Mescon vd., 1988: 559; Coşkun, www.hrturkiye.com).

Örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenlerinden bir diğeri de işlevsel bağımlılıktır. Örgüt içinde bazen bir gurubun kendi işini yerine getirebilmesi, başka bir gurubun çalışmasına bağlı olabilmektedir. Bu tarz durumlar kimi zaman çalışanlar arasında çatışmaya neden olabilmektedir (Can, 1999: 311; Ertürk, 2000: 229). Örneğin bir gazetede sayfa tasarımının yapılabilmesi için öncelikle bazı haber ve fotoğrafların hazır olması gerekmektedir. Haber ve fotoğrafın hazır olmadığı durumlarda mizanpaj yapılamamakta dolayısıyla süreç sekteye uğramaktadır. Böylesi bir durum hem bireyler arasında hem de guruplar arasında çatışmaya neden olabilmektedir (Coşkun, www.hrturkiye.com).

Örgütlerde karşımıza çıkan en yaygın çatışma nedenlerinden bir diğeri de örgütün büyüklüğüdür. Örgüt büyüdükçe, örgütün amaçları, beklentileri ve tüm bunlara ulaştıracak araçlar daha karmaşık bir hal almakta; yeni uzmanlıklar, rol ve statüler ortaya çıkmakta, örgüt içindeki ilişkiler ikincil ilişkiye dönmekte ve iletişim kanallarının sayısı artmaktadır (Kindler, 1997:24; Öztürk, 2005:357). Dolayısıyla örgüt büyüdükçe biçimsellik ve karmaşıklık artmakta; hem çalışanlar hem de guruplar arasında çatışma ihtimali yükselmektedir.

Örgütsel yapıdan kaynaklanan bir diğeri çatışma nedeni de örgütlerde motivasyon aracı olarak kullanılan ödüllendirme sisteminin tarafları birbiriyle rekabete itmesidir. Bu rekabet ortamında kaybeden tarafın algısı eğer sistemin taraf tutarak adaletsiz bir biçimde değerlendirme yaptığı yönünde olursa, çalışanlar arasında muhtemel bir çatışmanın yaşanması söz konusudur (Başaran, 1991:197).Yapılan araştırmalar, tüm bölümlerin ortak başarısı yerine her bölümün başarısının ayrı ayrı değerlendirilmesi durumunda çatışmaların artacağını göstermektedir. Örneğin, üretim bölümünün maliyeti minimuma indirmesi ödüllendirilirken, satış bölümünün alıcılara hızlı mal tesliminin ödüllendirilmemesi çatışmaya yol açabilmektedir (Kılınç, 1985: 115).

Yönetimin görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar da çalışanlar arasında çatışmaya neden olabilecek bir diğeri konu başlığıdır. Demokratik bir yönetim anlayışının benimsendiği, çalışanların yönetime katılımlarının sağlandığı ortamlar, totaliter yönetim tarzıyla yönetilen ve çalışanları iş için sadece bir araç olarak gören yönetim tarzına nazaran çatışma ortamının daha az yaşandığı ya da çatışmaların daha az zararla atlatıldığı ortamlar olarak kabul edilebilir. Öyle ki, günümüzde çalışan odaklı yönetim anlayışının örgütsel amaçları başarmada önemli bir araç olduğu ifade edilmektedir (Hicks vd., 1981:101; Ertürk, 2000:227; Robbins, 2001: 387). Dolayısıyla örgütsel çatışmanın önüne geçmede ya da çatışmayı en az zararla ortadan kaldırmada çalışana insan olarak değer vermenin ve fikirlerine saygı göstererek onların yönetime katılmalarının sağlanmasının önemli olduğunu ifade edebiliriz.

İletişimden Kaynaklanan Çatışmalar

Örgütlerde çatışmaların önemli bir bölümü iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamaların ve tikanıklığın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Rollinson vd., 1998: 404; Erdoğan, 1999: 279).

İlgili yazında etkin iletişimi engelleyerek çatışmalara neden olan bazı faktörler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Cüceloğlu, 1995: 21-23; Dökmen, 1997: 99; Baltaş ve Baltaş, 2000: 30; Eren, 2000: 346; Robbins, 2001: 386):

- Anlama Güçlükleri
- Algılamada Seçicilik
- Pasif Dinleme Sorunu
- Yetersiz iletişim

Ayrıca örgüt kültüründeki ortak dilin bireyler tarafından yeterince geliştirilememesi, uygun iletişim araçlarının kullanılmaması, bireylerin ve grupların birbirleriyle ilgili yeterli bilgiye sahip olmamaları, bilgi alışverişinin yetersiz olması ve bu nedenle oluşan önyargılar iletişim kaynaklı çatışma nedenleridir (Koçel, 1983: 72).

İletişim eksikliği tüm çatışmaların nedeni değildir elbette. Ancak insan için gerekli bir araç olduğundan, yanlış ya da eksik kullanımı çatışmaya neden olabilir. Yapılan araştırmalar iletişim sürecinde meydana gelen sorunların, işbirliğini geciktirdiği ve yanlış anlamalara neden olduğunu ortaya koymaktadır (Özkalp ve Kirel, 1996: 2008; Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 4). Bu sebeple kurum içinde biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarının doğru yönetilmesi ve bu noktada çalışanların yaşayacağı iletişim doyumu (Güllüoğlu, 2011) örgütsel çatışmanın önüne geçecek önlem maddeleri arasındadır.

Sonuç olarak örgüt içinde çatışmaya neden olacak çok sayıda faktör vardır. Bu noktada önemli olan sorun tespitinin doğru olarak yapılmasıdır. Çatışma nedenlerinin tespiti, çözüme yönelik uygulanacak çatışma stratejisinin de doğru tespitine olanak sağlayacaktır. Örgütsel çatışmanın yönetimine ilişkin literatürde farklı stratejiler bulunmaktadır. Geçmişten günümüze çok sayıda akademisyenin ve araştırmacının kaleme aldığı bu stratejiler, örgütsel çatışma kavramına farklı bakış açıları getirmeleri açısından son derece önemlidir.

Çatışma Yönetimi ve Çatışma Yönetimi Stratejileri

Geçmişte örgütlerin çatışmayı ortadan kaldırma çabaları, yerini zamanla çatışma ile yaşamaya ve çatışma kavramı üzerinde yoğunlaşarak onu örgüt lehine işler hale getirmeye bırakmıştır. Ross (1993:226)'a göre çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca ulaştırmak için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunması şeklinde tanımlanmaktadır. Söz konusu bu eylemler çatışmanın sona erdirilmesine ya da çatışma sürecini etkilemeye yönelik olmaktadır. Bu noktada çatışma yönetiminin amacı olumlu, barışçıl ve uzlaşmacı bir biçimde çatışmayı

sonlandırmak olabileceği gibi, karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilmektedir.

Çatışmayı yönetme sürecindeki aşamalar çeşitli kaynaklarda farklı biçimlerde sıralanmakla birlikte (Carrol, 1993; Ross, 1993; Snowden & Gorton, 1998; Karip, 2002) genel olarak aşağıda belirtilen basamakları içermektedir:

- a. Kızgınlığı kontrol altına almak.
- b. Çözüm için eyleme geçmeden önce bir değerlendirme yapmak.
- c. Olumlu bir hava oluşturmak.
- d. Çatışma yönetimi sürecinde temel kurallara dikkat etmek.
- e. Problemi karşılıklı tartışma ve müzakere süreci içinde tanımlamak.
- f. Olası çözümler için beyin fırtınası yöntemine başvurmak.
- g. Olası çözümleri değerlendirmek ve uygun olanları belirlemek.
- h. Çözümlerin işlerliğini izlemek.

Çatışma yönetim süreci, çatışmanın tanımlanmasını ve çatışmaya müdahale edilmesini içermektedir. Ancak müdahalede bulunmadan önce çatışmanın teşhis edilmesi, doğru tanımlanması, çatışmanın niteliğinin, düzeyinin ve tarafların çatışmada uygun bir yaklaşım içinde olup olmadıklarının belirlenmesi gerekir. Dolayısıyla problemin doğru olarak tanımlanabilmesi, çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetimi stratejileri ve çatışmanın birey, grup ve örgütün verimliliğine etkileri değerlendirilerek elde edilen bilgilerin analizi ile mümkündür (Rahim, 2002:222). Bu amaçla yapılan araştırmalar sonucu çatışma yönetimine ilişkin birtakım stratejiler geliştirilmiştir. Bu stratejiler Bütünleştirme, Hükmetme, Uzlaşma, Kaçınma ve Uyma’dır.

Bütünleştirme

Bütünleştirme stratejisinde tarafların çözüm için bir araya gelmelerinin altında yatan temel düşünce, sorunun çözümlenmesindeki sorumluluğu paylaşmaktır. Bu stratejide taraflar karşı karşıya gelerek gerçek problemi ve problemle ilgili ne yapılabileceğini güven ve açık sözlülükle ifade ederler. Kabul edilebilir bir çözüme ulaşabilmek için aralarındaki farklılıkları analiz ederler. Temel kural “kartların ortaya konması”dır (Kılınç, 1986:161).

Bütünleştirme stratejisinde birey, kendi ihtiyaçları kadar diğerlerinin ihtiyaçları üzerinde de yoğunlaşarak, problemleri yeni ve yaratıcı çözümler üreterek çözmeye çalışır. Bu noktada strateji, her iki taraf açısından kabul edilebilecek bir çözüme ulaşmak için problemi tanımlama, problemin açıklığını ve problemle ilgili yatıştırıcı fikirleri bulmaya uğraşarak, iletişim ve gelecekteki karşılıklı etkileşim için, ilişkiyi nezaket kuralları içerisinde tutan başarılı çözümler üretme çabasıdır (Rahim,1992: 23-25; Gross ve Guerrero, 2000:206).

Sonuç olarak bütünleştirme stratejisinde 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. Taraflar fikirlerini açıkça ortaya koyarlar, karşı tarafın görüş ve düşüncelerini dinlerler. Bu durum, anlaşmaya varılıncaya kadar devam eder. Aranılan çözüm her iki tarafı da tatmin etmeye yöneliktir.

Hükmetme

Hükmetme stratejisi taraflardan birinin karşı tarafın istek ve amaçlarını düşünmeksizin kendi yararına göre sorunu çözmeye çalışmasıdır. Çatışma sürecinde bireyin kendisine yüksek, başkalarına düşük ilgisi söz konusudur. Bu stildeki hükmetme eğilimli kişi, kendi kazançlarını hesaplarken karşı tarafın istek ve beklentilerini göz ardı etmekte; kendisinin ve/veya pozisyonunun doğruluğuna inanmakta ve daima ne pahasına olursa olsun kazanmak istemektedir (Özgan, 2006: 52).

Bir örgüt çalışanı muhtemel bir çatışma durumunda, kendisi için yüksek, karşı taraf için düşük derecede endişeleniyorsa çatışmayı hükmetme yoluyla çözümlenmeye çalışıyor demektir. Bu yol aynı zamanda kazan-kaybet şeklinde de tasvir edilmektedir. Hükmetme yoluyla çatışma çözümünü seçen bireyler neye mal olursa olsun kazanmak isterler (Rahim vd., 2000: 11). Çatışan taraflardan, kendini diğer tarafa oranla nispeten güçlü gören taraf, durumu kendi lehine çevirmek için güç kullanır. Bu güç onun eğitimi, tecrübesi ya da biçimsel yetkisi olabilir (Friedman vd., 2000: 39). Örneğin, astlarıyla anlaşmazlık içinde olan bir üstün, kendini haklı çıkarmak ve karşısındakini ezmek için çatışma durumunu bir kazan-kaybet mücadelesine çevirmesi ve sonuçta üst olmanın verdiği güçle kendini haklı çıkarması hükmetme yönteminin tipik bir örneği niteliğindedir (Tekarslan vd., 2000: 313).

Sonuç olarak, hükmetme stratejisinde kişi kendi çıkarlarını, karşı tarafın çıkarları pahasına gerçekleştirmeye çalışır. Israrcı olan, işbirliğine yanaşmayan bu klasik çatışma şekli genellikle yıkıcı sonuçlar yaratmaktadır.

Uzlaşma

Uzlaşma stratejisi, kendi çıkarını öne sürme ile karşıdaki ile işbirliği yapmaya istekli olma arasında yer almaktadır. Uzlaşma, kavram olarak, kişinin kendi isteklerinin yarısının karşılanması ile tatmin olabilmesidir. Bu stratejinin uygulanmasında, belli faydayı elde etmek için tarafların isteklerinin bir kısmından vazgeçmesi söz konusudur (Newstrom ve Davis, 1993:395; Luthans, 1995:280-283).

Hocker ve Wilmot (2010)'a göre uzlaşmacı yöntem, orta dereceli bir pozisyonu, stratejiler arasındaki farklılığı ortadan kaldırmayı, karşı tarafla birlikte orta bir yol bulmayı, değiş-tokuş önermeyi, kazancı en üst seviyeye çıkarırken kayıpları en aza indirmeyi ve gündemdeki çatışma için çabuk ve kısa dönemli bir çözüm teklif etmeyi içermektedir.

Görüldüğü gibi uzlaşmaya dayalı bir karar, kaçınma stiline benzer. Ancak uzlaşmanın en belirgin ve ayırt edici niteliği, karşı tarafın her ikisinin de kendilerince önemli olan bazı konularda ödün vermeleri ve özveride bulunmalarıdır. Burada karşılıklı ödün vermeler ve özveriler sonucunda orta noktada anlaşmaya varan taraflardan hiçbiri mağup veya galip değildir. Yani, kesin bir kazanç ya da kayıp biçiminde somut bir sonuç

yoktur. Her iki taraf da anlaşmadan hoşnuttur (Eren, 2000:567).

Sonuç olarak çatışma yönetimine ilişkin uzlaşma yaklaşımı işbirliği ve iddialık arasında orta yerde bulunan bir davranış şeklidir. Taraflar hem kendileri için hem de karşı taraf için orta düzeyde kaygı duyarlar. Uzlaşmak için her iki tarafta birtakım çıkarlardan vazgeçer.

Kaçınma

Kaçınma, çatışma durumunda bireyin kendisi için ve diğer taraf için düşük derecede endişelendiğinde seçtiği bir yöntemdir. Çeşitli kaynaklarda, eylemsizlik ya da görmeme şeklinde de tasvir edilmektedir. Yöntemin temelinde “şeytanı görmemek, şeytanı duymamak ve şeytanla konuşmamak” düşüncesi vardır (Rahim ve Magner, 1995:125). Gerek bireysel olarak çatışmanın çözümlenmesinde, gerekse yöneticinin çatışmayı çözümlene çabası olarak kaçınma, en sık kullanılan yöntemlerden biridir.

Spitzberg (akt: Gross ve Guerrero, 2000:208), bu stili çatışmaya gösterilen en minimumlaştırıcı tepki olarak tanımlamıştır. Çünkü bu yöntemde görüş ayrılığı olan ve birbirinden kaçınmalarının olanaksızlığını anlayan yönetici ve iş görenlerin duygu ve düşüncelerini dışarıya yansıtılmaları, durumu baskı altına alma yolu ile çatışmadan kaçınmaları söz konusudur. Ayrıca taraflar birbirleriyle karşılaştıklarında, çatışmanın varlığından söz etmezler ve birbirleriyle karşılaşmamaya çalışırlar. Kısa dönemli yararı olan bu yaklaşım, uzun dönemde çözüm getirmediği için, söz konusu çatışmanın ileride yineleme ihtimali yüksektir.

Özetle, kaçınma stilinde, çıkarıcı davranışlar yoktur. Ancak, işbirliğine de yanaşmaz. Bu stil, çekilme, ilgisizlik ve kadere boyun eğme şeklinde tanımlanabilir (Hellriegel ve Slocum, 1978:441). Örgütte bireyler bu stili, örgüt içindeki düzensizlikleri ve anlaşmazlıkları görmezlikten gelerek çatışmadan uzak kalmak ve tarafsız olmak için kullanırlar. Böyle bir yaklaşım bazen çatışmanın çözümlenmesine yardımcı olurken, bazen de çatışmayı artırıcı, daha olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu stilin sürekli ve sık kullanımı, diğer bireyler tarafından az desteklenen bir durumdur (Szilagy ve Wallace, 1980:367).

Uyma (İtaat Etme)

Uyma stratejisi, hükmetmenin tersine karşıdakinin gereksinimini tatmin ederken, kendi gereksinimini görmezden gelmeyi içermektedir. Çoğu zaman bu strateji, beklenen sonuçları üretmede etkin olmayıp, tarafların her ikisinin de kaybetmesine neden olmaktadır. Böyle bir stratejinin temel sorunu, dostça bir ilişki için kişisel ve kurumsal çıkarların göz ardı edilmesidir (Szilagy ve Wallace, 1980:367; Newstrom ve Davis, 1993:95; Luthans, 1995:280-283).

Uyma stratejisi, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önem, kendi ilgi ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olmaktadır. Dolayısıyla ilişkinin sürdürülmesine önem veriliyorsa ve karşı tarafla çatışmayı sürdürmek veya çatışmanın çözümü için müzakerelere girişmek, karşı tarafla olan ilişkilere zarar verecekse, karşı tarafın isteklerini kabul etmek ve öncelikle karşı tarafı

tatmin edecek bir çözümde anlaşmak en uygun seçenek olarak görülmektedir (Gross ve Guerrero, 2000:205; Karip, 2003:66).

Özetle uyma stili, rekabetçi stilin aksine çıkarıcı olmayan ve işbirlikçi olan davranışları içermektedir. Bu stili kullanan taraf, karşı tarafa taviz vermeye hazırdır. Uyma stili bencil olmayan davranışları içerir; diğer bireylerle işbirliği sağlar ve onların isteklerine boyun eğmeyi gerektirir.

Çatışma yönetimi stratejilerinin seçimi kişiye göre değişirken, bu stratejilerin seçiminde Johnson ve Johnson (1994:336)'a göre dikkat edilmesi gereken 2 önemli nokta vardır. Bunlardan ilki kişinin ihtiyaç ve amaçlarını karşılayacak bir çözüm yöntemi olması, diğeri ise seçilen yöntemin çatışma yaşanan kişi ile ilişkinin devam ettirilebilmesini mümkün kılacak olmasıdır.

Görüldüğü üzere örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi, üzerinde titizlikle durulması gereken konu başlıklarından biridir. Öyle ki, geçmişten günümüze kavrama ilişkin yurtiçi ve yurtdışı literatürde gerçekleştirilen çok sayıda çalışma mevcuttur. Gümüseli (1994), Özgan (2006), Özmen (1997), Erol (2009), Yıldırım (2003), Türker (2010), Kırçan (2009), Şirin (2008), Başer ve Kaya (2010), Özgan ve Gedikoğlu (2008), Çopur (1990), Varlık (2008)'ın araştırmaları yerli literatürde örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi stratejilerine yönelik eğitim kurumlarında gerçekleştirilen araştırmalardan bazılarıdır. Fleetwood (1987), Abbott (1994), Donovan (1993), Edelstein (1991), Hoover (1990), Ingersol (1993), Karen (1990), Meeker (1990) gibi isimler de konuya ilişkin yabancı literatürde eğitim kurumlarını ele alan araştırmalar gerçekleştirmişlerdir.

Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimine ilişkin yukarıda yer vermeye çalışılan kavramsal çerçeve ışığında, çalışmanın diğer bölümünde, Kayseri'de hizmet veren özel ilköğretim okulu öğretmenleri ile gerçekleştirilen araştırma bulgularına yer verilecektir.

Kayseri'de Hizmet Veren Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Faktörlerinin Tespiti ve Çatışmaya Yönelik Kullandıkları Çatışma Stratejilerinin Belirlenmesine İlişkin Araştırma

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın konusu, amacı ve modeli, evren ve örneklem, araştırma yöntemi, verilerin toplanması, araştırma soruları ve hipotezler ile toplanan verilerin analizine ilişkin bulgulara yer verilecektir.

Araştırmanın Konusu ve Amacı

Toplumun ulaşmak istediği sosyal ve ekonomik hedeflere erişebilmesi, öncelikle eğitim örgütlerinin amaca uygun ve etkili olarak çalıştırılması ile mümkündür (Özdemir, 1997: 24). Eğitim örgütlerinin etkinliği ise örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde görev alan bireylerin etkinliği ile sağlanabilir. Bu noktada eğitim sisteminin en önemli parçası da kuşkusuz eğitim personelidir (Özgan, 2006:3).

Her örgütte olduğu gibi okullarda da farklı nedenlerden dolayı çeşitli çatışmalar yaşanmaktadır. Hatta diğer örgütlerden farklı olarak okul ortamındaki güçler ve gruplar

daha akıcı olduğundan ufak sürtüşmeler bile umulmadık çatışmalara yol açabilmektedir (Bursalıoğlu, 2002: 156). Ayrıca dünden bugüne her örgütte olduğu gibi eğitim kurumlarında da yaşanan sorunların çehresi değişmiş; belki 20 yıl önce en temel çatışma nedeni öğrencilerin kendileri ya da çevreleriyle çeşitli konularda yaşadıkları sorunlar iken, günümüzde sorunlar alkol ya da madde bağımlılığı gibi son derece tehlikeli boyutlara ulaşmıştır. Kuşkusuz bu noktada öğretmenler kilit rol oynamaktadırlar. Bir öğretmen, diğer öğretmenler başta olmak üzere, okul yöneticileri, öğrenciler, öğrenci velileri, diğer okul çalışanları ve müfettişler ile sürekli ilişki durumundadır. Dolayısıyla okulda yaşanan çatışma durumlarını yönetmede en temel görevlerden biri de öğretmenlere düşmektedir.

Bu noktadan hareketle, araştırmanın amacı, Kayseri ilinde hizmet veren özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma faktörlerinin tespit edilerek, muhtemel çatışma durumlarında tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejilerinin demografik değişkenler bağlamında tartışılmasıdır.

Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden alınan bilgi ile 13 özel ilköğretim okulunun 247 öğretmeni oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşılma olasılığı olduğu için örneklem alma yoluna gidilmemiştir.

Araştırmanın Yöntemi

Çatışma yönetimi stratejilerinin kullanımına yönelik araştırmalarda uygulanan pek çok ölçek bulunmaktadır. Hall tarafından 1969’da geliştirilen Conflict Management Survey (CMS), Thomas ve Kilmann tarafından 1974’de ortaya konan Management of Differences Exercise (MODE), Renwick tarafından 1975’de geliştirilen Employee Conflict Inventory (ECI), Rahim tarafından 1983’te geliştirilen Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI), Holton ve Holton (1993) tarafından geliştirilen Conflict Management Strategies bu ölçeklerden bazılarıdır.

Bu çalışmada Holton ve Holton (1993) tarafından geliştirilen ve Emin Karip (2003) tarafından uyarlanarak “Okullarda Çatışma Yönetimi Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada kullanılan “Conflict Management Strategies” ölçeğinden faydalanılmıştır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde öğretmenlerin demografik özelliklerinin yanı sıra, kıdemleri, branşları ve görev sürelerini içeren sorular yer almaktadır. İkinci bölümde çatışma durumlarına ilişkin sorulara yer verilmiş; öğretmenlerin yoğun olarak kimlerle çatıştıklarını ve yaşanan çatışmanın konusunu ölçümlemeye ilişkin sorular mevcuttur. Anket metninin üçüncü ve son bölümünde ise öğretmenlerin yaşadıkları çatışma durumlarını çözümlenmek adına kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerini belirlemeye ilişkin sorular bulunmaktadır.

Araştırma Soruları

Çalışmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranacaktır.

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin en yoğun çatışma yaşadıkları taraflar kimlerdir?
2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma konuları nelerdir?

3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma nedenleri nelerdir?

4. İlköğretim okulu öğretmenleri hangi çatışma yönetimi stratejilerini kullanmaktadırlar?

5. İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma yoğunluğunun cinsiyete, yaşa, kıdeme, bransa ve görev süresine göre farklılık düzeyi nedir?

Verilerin Toplanması

Araştırma Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan izin doğrultusunda 2011-2012 eğitim-öğretim yılı 1. döneminde gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması bizzat araştırmacı tarafından gerçekleştirilerek; araştırma evrenini oluşturan 247 öğretmene ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak bir kısmının başka okullarda dersinin olması, izinli veya hasta olmaları gibi nedenlerle tüm öğretmenlere ulaşılamamıştır. 132 öğretmenle anket çalışması gerçekleştirilmiş; birden fazla kodlama, eksik kodlama ve anketin teslim edilmemesi gibi nedenlerle 112 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Anketten elde edilen veriler uygun istatistikî programlar aracılığıyla analize tabii tutulmuştur.

Veriler çözümlenirken, araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma sorularından yola çıkarak bazı tanımlayıcı istatistiklerden ve istatistik testlerinden yararlanılmıştır. Kişisel bilgilere ilişkin veriler ile çatışma durumuna ilişkin genel bilgilerin (çatışma yaşanan kişi, çatışma konusu, çatışma nedeni vs.) çözümlenmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi çeşitli tanımlayıcı istatistikî teknikler kullanılmıştır. Çatışma stratejilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, kişisel özelliklere göre karşılaştırılması yapılırken ise bağımsız örneklem t testi, ki kare ve tek yönlü varyans analizi tekniklerinden faydalanılmıştır. Ayrıca yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı bir fark bulunan değişkenler üzerinde söz konusu farklılığın nereden kaynaklandığını tespit edebilmek amacı ile LSD testi uygulanmıştır. Daha sonra ise bulunan sonuçlar tablo ve grafikler halinde sunulmuştur. Çalışmada istatistiksel çözümlenmeler yapılırken 0,05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yaşadıkları çatışma faktörlerini tespit etmek ve söz konusu çatışmaları hangi stratejiyle çözümlediklerini belirlemek üzere gerçekleştirilen çalışmanın bu bölümünde, belirlenen araştırma sorularından yola çıkarak, araştırma alanından toplanan verilerin istatistiksel analizi sonucu elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesine yer verilecektir. Araştırma bulguları; “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kişisel Özellikleri”, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yaşadığı Kişiler ve Çatışma Durumları”, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri” olmak üzere üç başlık altında sunulacaktır.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kişilik Özelliklerine İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu öğretmenlerinin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, branş ve görev süresi ile ilgili elde edilen verilerin frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Bu bulgular araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin genel özellikleri hakkında tanımlayıcı bilgiler elde edilmesini sağlayacaktır.

Tablo 1: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kişisel Özellikleri

Kişisel Özellikler		n	%
Cinsiyet	Kadın	60	53,6
	Erkek	52	46,4
Yaş	30’dan küçük	25	22,3
	31-40yaş arası	46	41,1
	40 ve üzeri	41	36,6
Mesleki Kıdem	1-10 yıl	24	21,4
	11-20 yıl arası	57	50,9
	21 ve üstü	31	27,7
Branş	Fen Bilgisi-Matematik	29	25,9
	Türkçe-Sosyal Bilgiler	26	23,2
	Resim İş, Müzik, Beden Eğitimi	21	18,8
	Sınıf Öğretmenliği	17	15,2
	İngilizce	15	13,4
	Diğer Branşlar	4	3,6
Görev Süresi	1-4 yıl	20	17,9
	5-8 yıl	48	42,9
	9 ve üzeri	44	39,3

Araştırma kapsamında bulunan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımına ilişkin verilere bakıldığında araştırma evreninin % 53,6’sının kadınlardan, % 46,4’ünün ise erkeklerden oluştuğu görülmüştür. Bu verilere bakarak araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımlarının birbirine yakın olduğunu söylemek mümkündür.

Öğretmenlerin yaş dağılımları incelendiğinde 30’dan küçük yaşta olan öğretmenlerin oranı % 22,3 iken, 31-40 yaş arasında olduğunu ifade eden öğretmenlerin oranı % 41,1 ve 40 ve üzeri yaşta olan öğretmenlerin oranı ise % 36,6’dır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde, mesleki kıdemini 1-10 yıl olarak belirtenlerin oranı % 21,4 olarak tespit edilirken, mesleki kıdemini 11-20 yıl olarak belirtenlerin oranı % 51 ile yarıdan fazla olarak gerçekleşmiştir. 21 ve daha fazla yıllık mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin oranı ise % 28’dir.

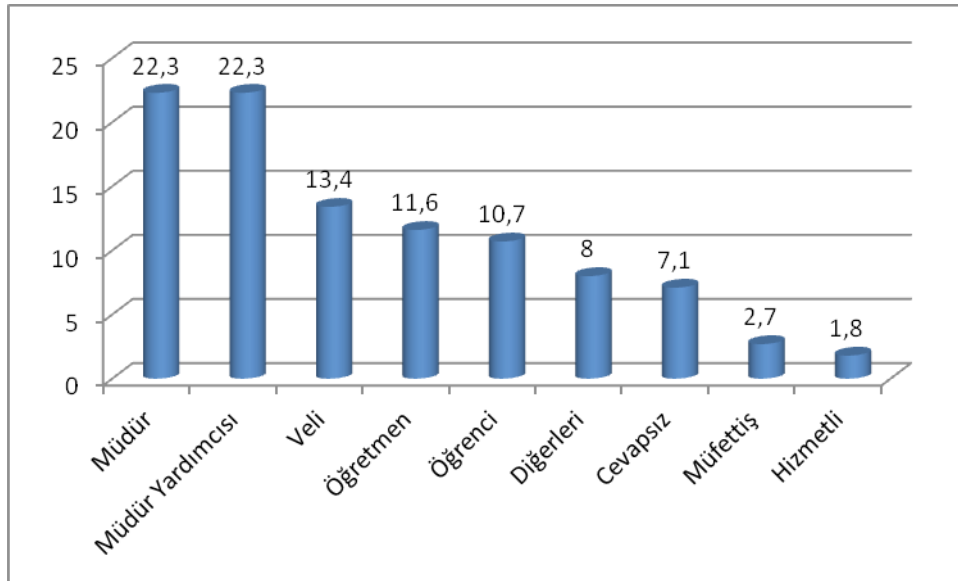
Ankete katılan öğretmenlerin branşlara göre dağılımına bakıldığında Fen Bilgisi-Matematik branşlarında görev yapan öğretmenlerin oranı % 25,9; Türkçe-Sosyal Bilgiler branşlarında görev yapan öğretmenlerin oranı % 23,2’dir. Resim İş, Müzik, Beden Eğitimi gibi branşlarda görev yapan öğretmenlerin oranı % 18,8; araştırmaya katılanlar arasında sınıf öğretmeni olanların oranı % 15,2; İngilizce öğretmeni olanların oranı ise %13,4’tür. Bu branşlar dışında başka bir branşta görev yapan öğretmenlerin oranı ise % 3,6’dır.

Araştırma kapsamında bulunan öğretmenlerin görev sürelerine ilişkin dağılıma bakıldığında, 1-4 yıldır öğretmenlik yaptığını belirten öğretmenlerin oranı % 17,9; 5-8 yıldır öğretmenlik yapanların oranı 42,9'dur. 9 yıl ve daha fazla süredir öğretmenlik görevini yaptığını belirtenlerin oranı ise % 39,3'tür. Öğretmenlerin görev süreleri ile ilgili olarak % 82,2 ile oldukça büyük bir oranın, 5 ve daha üzeri yıldan beri öğretmen olduğu görülmektedir.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yaşadığı Kişiler ve Çatışma Durumlarına İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, öğretmenlerin en yoğun çatışma yaşadığı taraflar, bu kişilerle hangi konularda çatışma yaşadıkları ve bu çatışmaların sebeplerinin neler olduğuna yönelik sorulara verilen cevapların analizleri sonucunda elde edilen bulgular, grafikler ve tablolar halinde sunulacak ve yorumlanmaya çalışılacaktır.

Grafik 1: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin En Yoğun Çatışma Yaşadığı Kişiler



Öğretmenlerin en yoğun çatışma yaşadıkları kişileri gösteren grafik incelendiğinde, ilk sıralarda müdür ve müdür yardımcılarının olduğu dikkat çekmektedir. Müdür ve müdür yardımcıları ile çatışma yaşadıklarını ifade eden öğretmenlerin oranı her iki sütunda da % 22,3 olarak gerçekleşmiştir. Öğretmenlerin okulda çatışma yaşadıkları üçüncü tarafın ise % 13,4 ile öğrenci velileri olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında bulunan ve diğer meslektaşları ile en yoğun çatışma yaşadığını ifade eden öğretmenlerin oranı %11,6 iken; çatışma yaşanan tarafın öğrenciler olduğunu belirtenlerin oranı % 10,7'dir. İlköğretim müfettişleri ile çatışma yaşadığını belirten öğretmenlerin oranı % 2,7; "diğer" konu başlıklarında çatışma yaşadıklarını ifade eden öğretmenlerin oranı ise % 8 olarak tespit edilmiştir. Bu soruyu cevapsız bırakanların oranı ise % 7,1'dir.

Bu sonuçlar ışığında araştırma kapsamında yer alan 1. araştırma sorusu cevaplanmış olmaktadır.

Tablo 2: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yaşadıkları Konular

Çatışma Yaşanılan Konular	n	%
Görev dağılımı	9	8,0
Ödül ve ceza verme	8	7,1
Teftiş ve değerlendirme	8	7,1
Mevzuatla ilgili konular	7	6,2
Kılık kıyafet	7	6,2
Öğrenci davranışları	6	5,4
Güç ve yetki kullanımı	6	5,4
Eğitim Öğretimi destekleyici hizmetler	6	5,4
Sınıf geçme ve not verme	5	4,5
Geç gelme, görece gelmeme ve izin alma	5	4,5
Kaynak dağılımı	5	4,5
Olumsuz bireysel tutumlar	5	4,5
Okul içinde sigara içme	5	4,5
Müfredat	5	4,5
Sınıf dışı öğretim etkinlikleri	5	4,5
Sınıf içi öğretim etkinlikleri	4	3,6
Siyasi konular ve sendikal faaliyetler	4	3,6
Tayin	4	3,6
Okul ve sınıf temizliği	3	2,7
Parasal konular	3	2,7
Keyfi uygulamalar	2	1,8
Toplam	112	100,0

Araştırma anketine katılan öğretmenlere okulda çatışma yaşadıkları konuların neler olduğu sorusu yöneltildiğinde, öğretmenlerin çeşitli cevaplar verdiği görülmüştür. Bu soruya öğretmenlerin % 8’i görev dağılımı; % 7,1’i ödül ve ceza verme; yine % 7,1’i teftiş ve değerlendirme; % 6,2’si mevzuatla ilgili konular ve yine % 6,2’si kılık-kıyafet cevabını vermişlerdir. Araştırmada öğrenci davranışlarını çatışma konusu olarak belirten öğretmenlerin oranı % 5,4; güç ve yetki kullanımı konusunda çatışma yaşayanlar % 5,4 ve yine % 5,4 ile eğitim öğretimi destekleyici hizmetler konusunda çatışma yaşayanlar yer almaktadır. Analizler sonucunda, ‘sınıf geçme ve not verme’, ‘geç gelme, görece gelmeme ve izin alma’, ‘kaynak dağılımı’, ‘olumsuz bireysel tutumlar’, ‘okul içerisinde sigara içme’, ‘müfredat’ ve ‘sınıf dışı öğretim teknikleri’ konusunda çatışma yaşama durumlarının % 4,5 ile ortak bir orana sahip olduğu görülmüştür. ‘Sınıf içi etkinlikler’, ‘siyasi konular ve sendikal faaliyetler’ ve ‘tayin’ konusunda çatışma yaşayan öğretmenlerin oranı % 3,6 şeklinde gerçekleşirken; ‘okul ve sınıf temizliği’ ve ‘parasal konular’ % 2,7; ‘keyfi uygulamalar’ ise % 1,8 olarak gerçekleşmiştir.

Bu sonuçlar ışığında araştırma kapsamında yer alan 2. araştırma sorusu cevaplanmış olmaktadır.

Tablo 3: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Nedenleri

Çatışma Nedenleri	n	%
Çıkarıcılık, Yaranma	13	11,6
Haklılık, Doğruluk ve Hatasızlık Algısı	11	9,8
Ortak Karar Alma Durumunda Görüş Farklılıkları	9	8,0
Gücü Test Etme	9	8,0
Yetersizlik-Bilgisizlik	7	6,2
Kalıplaşmış Yöntemlerle Yeni Yöntemlerin Çelişmesi	6	5,4
Saygısızlık	6	5,4
Baskı, Kendini Kanıtlama Çabası	5	4,5
Tarafli Davranma, Gruplaşma	5	4,5
Kaynak ve Mekân Eksikliği	5	4,5
Görev ve Yetkileri Bilmeme	5	4,5
Verilen İş Hafife Alma, Savsaklama	5	4,5
İletişim Yetersizliği / Bozukluğu	4	3,6
Yaşam Biçimi- Siyasi Farklılıklar	4	3,6
Yasalara Uymayan İstek ve Beklentiler	4	3,6
Bilgi, Eğitim ve Kültür Farklılıkları	3	2,7
Rekabet ve Kıskançlık, Aşırı Duygusallık	3	2,7
Öğrenci İle İlgilenmeme	3	2,7
Yenileşmeye Karşı Direnme	3	2,7
Para Toplanmak İstenmesi	1	0,9
Asılsız Suçlama	1	0,9
Toplam	112	100,0

Öğretmenlere yaşadıkları çatışmanın asıl kaynağının ne olduğu sorulduğunda, cevaplarının çeşitlilik gösterdiği tespit edilmiştir. Tabloda görülen ilk beş nedenin % 11,6 ile ‘çıkarıcılık ve yaranma’; % 9,8 ile ‘haklılık, doğruluk ve hatasızlık algısı’; % 8 ile ‘ortak karar alma durumunda görüş farklılıkları’; % 8 ile ‘gücü test etme’ ve % 6,2 ile ‘yetersizlik ve bilgisizlik’ olduğu görülürken; ‘asılsız suçlama’ ve ‘para toplanmak istenmesi’ nedenlerinin % 0,9 ile en sonlarda yer aldığı görülmüştür.

Bu sonuçlar ışığında araştırma kapsamında yer alan 3. araştırma sorusu da cevaplanmış olmaktadır.

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlere sorulan sorulardan yola çıkarak hangi çatışma stratejisini kullandıklarına ilişkin dağılım aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 4: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Dağılımı

Çatışma Yönetimi Stratejisi	Öğretmenlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Durumları				Toplam	
	Evet		Hayır			
	n	%	n	%	n	%
Uzlaşma	81	72,3	31	27,7	112	100,0
Hükmetme	76	67,9	36	32,1	112	100,0
Bütünleştirme	68	60,7	44	39,3	112	100,0
Uyma	60	53,6	52	46,4	112	100,0
Kaçınma	55	49,1	57	50,9	112	100,0

Araştırma kapsamında bulunan ve Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin herhangi bir çatışma durumunda hangi çatışma yönetimi stratejisini kullandıklarına ilişkin dağılımı gösteren tablo incelendiğinde, öğretmenlerin % 72,3 ile yüksek bir oranının ‘uzlaşma’ stratejisini kullandığı tespit edilmiştir. İkinci olarak öğretmenlerin % 67,9’u ‘hükmetme’ stratejisini kullanırken üçüncü sırada ise % 60,7 ile ‘bütünleştirme’ stratejisinin kullanıldığı görülmektedir. Öğretmenler tarafından ‘uyma’ stratejisi % 53,6 oranında kullanılırken ‘kaçınma’ stratejisinin % 49,1 oranında kullanıldığı tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar ışığında araştırma kapsamında yer alan 4. araştırma sorusu da cevaplanmıştır.

Tablo 5: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Cinsiyete Göre Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Farklılaşma Durumuna İlişkin t Test Sonuçları

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Cinsiyet	f	\bar{X}	σ	t	p
Bütünleştirme	Kadın	60	1,71	0,454	2,603	0,011*
	Erkek	52	1,48	0,504		
Uzlaşma	Kadın	60	1,83	0,375	2,875	0,005*
	Erkek	52	1,59	0,495		
Hükmetme	Kadın	60	1,56	0,499	-2,794	0,006*
	Erkek	52	1,80	0,397		
Uyma	Kadın	60	1,46	0,503	-0,256	0,798
	Erkek	52	1,61	0,491		
Kaçınma	Kadın	60	1,43	0,499	-1,577	0,118
	Erkek	52	1,55	0,501		

\bar{X} = Aritmetik Ortalama σ = Standart Sapma *p<0,05= Anlamlı

Yapılan t testi analizi sonucunda öğretmenlerin cinsiyetleri ile bütünleştirme, uzlaşma ve hükmetme stratejileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın söz konusu olduğu tespit edilmiş ancak uyma ve kaçınma stratejilerine ilişkin görüşlerin cinsiyete göre farklılık arz etmediği görülmüştür.

Kadın ve erkek öğretmenlerin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma ortalamaları

değerlendirildiğinde, bütünleştirme stratejisinin ($\bar{X}=1,71$) ve uzlaşma stratejisinin ($\bar{X}=1,83$) kadınlar tarafından daha yoğun kullanıldığı; hükmetme stratejisinin ise ($\bar{X}=1,80$) erkekler tarafından daha fazla kullanıldığı görülmüştür.

Tablo 6: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Test Sonuçları

Demografik Özellikler		K a r e l e r Toplamı	Sd	K a r e l e r Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Bütünleştirme	Gruplar arası	3,468	2	1,734	8,131	0,001*	1-10yıl/11-20yıl 1-10yıl/21 ve üstü 11-20yıl/21ve üstü
	Grup İçi	23,246	109	0,213			
	Toplam	26,714	111				
Kaçınma	Gruplar arası	0,850	2	0,425	1,708	0,186	p>0,05
	Grup İçi	27,141	109	0,249			
	Toplam	27,991	111				
Uzlaşma	Gruplar arası	0,093	2	0,046	0,227	0,798	p>0,05
	Grup İçi	22,327	109	0,205			
	Toplam	22,420	111				
Hükmetme	Gruplar arası	2,187	2	1,093	5,358	0,006*	1-10yıl/11-20yıl 1-10yıl/21 ve üstü
	Grup İçi	22,242	109	0,204			
	Toplam	24,429	111				
Uyma	Gruplar arası	0,210	2	0,105	0,414	0,662	p>0,05
	Grup İçi	27,647	109	0,254			
	Toplam	27,857	111				

*p <0,05 = Anlamlı

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre kullandıkları çatışma stratejilerinin farklılaşma durumu ile ilgili yapılan varyans analizi sonucunda bütünleştirme stratejisinin ve hükmetme stratejilerinin mesleki kıdeme göre farklılaştığı tespit edilmiş, diğer çatışma yönetimi stratejilerinin kıdeme göre farklılaşmadığı görülmüştür.

ANOVA yani varyans analizi gruplar arasındaki farklılıkları bir bütün olarak değerlendirir; diğer bir deyişle hangi ikili gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi vermez. Bu nedenle bulunan farklılığın nereden kaynaklandığını tespit edebilmek için ayrıca LSD testi yapılmıştır. LSD testi sonucunda mesleki kıdemlerini 21 ve üstü olarak belirten öğretmenlerin, mesleki kıdemi 1-10 yıl olanlara ve 11-20 yıllık mesleki kıdeme sahip olanlara göre bütünleştirme stratejisini daha yoğun olarak kullandığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça herhangi bir çatışma durumunda karşı taraf ve kendisi için orta yol bulmaya ve iyi/doğru olan bir çözüm geliştirmeye uğraştığını söylemek mümkündür.

Hükmetme stratejisine ilişkin sonuçlara bakıldığında ise bu stratejinin 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler tarafından, 21 ve üstü kıdeme sahip öğretmenlere oranla daha yoğun olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar 1-10 yıllık mesleki kıdeme

sahip öğretmenlerin henüz yeterince deneyimleri olmadığı için kendilerini çevrelerine kabul ettirmek ve saygınlık kazanmak için daha kararlı bir tavır sergilemeyi seçtikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 7: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Branşlarına Göre Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Test Sonuçları

Demografik Özellikler		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Bütünleştirme	Gruplar arası	2,616	5	0,523	2,301	0,050*	Sınıf öğrt/Türkçe-Sosyal Bilgiler Sınıf öğrt/İngilizce
	Grup İçi	24,098	106	0,227			
	Toplam	26,714	111				
Kaçınma	Gruplar arası	1,379	5	0,276	1,098	0,366	p>0,05
	Grup İçi	26,612	106	0,251			
	Toplam	27,991	111				
Uzlaşma	Gruplar arası	0,741	5	0,148	0,725	0,606	p>0,05
	Grup İçi	21,679	106	0,205			
	Toplam	22,420	111				
Hükmetme	Gruplar arası	0,519	5	0,104	0,460	0,805	p>0,05
	Grup İçi	23,909	106	0,226			
	Toplam	24,429	111				
Uyma	Gruplar arası	0,941	5	0,188	0,741	0,594	p>0,05
	Grup İçi	26,916	106	0,254			
	Toplam	27,857	111				

*p<0,05=Anlamlı

Öğretmenlerin branşlarına göre kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin farklılaşma durumuna yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yalnızca bütünleştirme stratejini kullanma açısından anlamlı bir farklılık bulunurken uzlaşma, hükmetme, uyma ve kaçınma stratejilerinin kullanılma durumunun öğretmenlerin branşlarına göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Bütünleştirme stratejisinin kullanılma yoğunluğunun sınıf öğretmenlerinde p=0,050 anlamlılık düzeyiyle, Türkçe-Sosyal ders öğretmenlerine ve İngilizce ders öğretmenlerine oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yaşlarına Göre Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Test Sonuçları

Demografik Özellikler		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Bütünleştirme	Gruplar arası	0,190	2	0,095	0,391	0,677	p>0,05
	Grup İçi	26,524	109	0,243			
	Toplam	26,714	111				
Kaçınma	Gruplar arası	3,571	2	1,785	7,969	0,001*	41 ve üzeri/ 30 - 41 ve üzeri/31-40
	Grup İçi	24,420	109	0,224			
	Toplam	27,991	111				

Uzlaşma	Gruplar arası	2,768	2	1,384	7,677	0,001*	41 ve üzeri/ 30 - 41 ve üzeri/31-40
	Grup İçi	19,652	109	0,180			
	Toplam	22,420	111				
Hükmetme	Gruplar arası	1,143	2	0,571	2,675	0,073	p>0,05
	Grup İçi	23,286	109	0,214			
	Toplam	24,429	111				
Uyma	Gruplar arası	0,221	2	0,111	0,436	0,648	p>0,05
	Grup İçi	27,636	109	0,254			
	Toplam	27,857	111				

* p <0,05 = Anlamlı

Öğretmenlerin yaşlarına göre kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin farklılaşma durumuna yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, kaçınma ve uzlaşma stratejisinin öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaştığı görülmüştür. Diğer çatışma yönetimi stratejilerinde ise öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılaşma durumu tespit edilmemiştir.

Farklılığın nereden kaynaklandığını tespit etmek üzere yapılan LSD testi sonucunda ise, 41 yaş ve daha üzeri yaştaki öğretmenlerin 30 yaş ve daha küçük yaştaki öğretmenlere ve 31-40 yaş arası öğretmenlere oranla kaçınma ve uzlaşma stratejisini daha fazla kullandığı görülmektedir.

Tablo 9: İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görev Sürelerine Göre Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Test Sonuçları

Demografik Özellikler	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark	
Bütünleştirme	Gruplar arası	0,776	2	0,388	1,631	0,201	p>0,05
	Grup İçi	25,938	109	0,238			
	Toplam	26,714	111				
Kaçınma	Gruplar arası	0,979	2	0,489	1,974	0,144	p>0,05
	Grup İçi	27,013	109	0,248			
	Toplam	27,991	111				
Uzlaşma	Gruplar arası	0,142	2	0,071	0,348	0,707	p>0,05
	Grup İçi	22,277	109	0,204			
	Toplam	22,420	111				
Hükmetme	Gruplar arası	0,380	2	0,190	0,861	0,425	p>0,05
	Grup İçi	24,048	109	0,221			
	Toplam	24,429	111				
Uyma	Gruplar arası	0,112	2	0,056	0,219	0,803	p>0,05
	Grup İçi	27,745	109	0,255			
	Toplam	27,857	111				

p>0,05=Anlamsız

Öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki görev sürelerine göre kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin farklılaşma durumuna yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda herhangi bir strateji ile görev süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Sonuç ve Öneriler

İletişim ve etkileşim içinde olan toplumsal tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde ve inanışlarında farklılıklar olduğu sürece çatışma kaçınılmazdır. Kurum çalışanlarının performanslarının artırılması için çalışanların çatışmaları kontrol altında tutulmalıdır. Bu nedenle çatışma yönetimi iş hayatında önemli bir konu başlığı haline gelmiştir.

Hem konu ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda hem de, çalışmamızın ulaştığı bulgular doğrultusunda genelde örgütler, özelde ise okullar için çatışma kavramını doğru yönetebilmek adına aşağıdaki önerilere yer verilebilir.

- Hem yapılan literatür çalışmasında hem de araştırmamızdan çıkan sonuçlar doğrultusunda, çatışma yönetimindeki önemli etkenlerin başında yönetim gelmektedir. Çatışmayla etkin mücadele için yönetim katındaki müdür ve müdür yardımcılarının etkili liderlik ve çatışma yönetimi becerilerini geliştirici seminerlere katılımları sağlanmalıdır.

- Öğretmenlerle işbirliği, kararlara katılımlarının sağlanması, örgüt hedefleri ile birlikte kişisel beklenti, istek ve ihtiyaçlarına önem verilmesi, onların özgürce çalışmaları için gerekli ortam ve koşulların yaratılması daha olumlu bir iklimin oluşmasına katkı sağlayacaktır. Olumlu okul iklimi ise, bireylerin anlaşmazlıklarıyla olumlu biçimde yüzleşmelerini sağlayacaktır. Böylece sorunlar belirlenerek ve düzenleyici önlemler alınarak fonksiyonel olmayan çatışmalar azaltılacaktır.

- Öğretmenlerin okulda yaşanan çatışmalar ve bu çatışmaların yönetimine ilişkin algılarını ortaya koymayı amaçlayan çalışmalar hayata geçirilmeli ve mevcut durumun tespitine yönelik adımlar atılmalıdır.

- Çatışmada kullanılacak yöntemlerin örgütteki morali teşvik edecek, bireyleri yönlendirecek, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artıracak nitelikte olmasına önem verilmelidir.

- Öğretmenlerin birbirlerini tanıma olanağı bulabilecekleri motivasyon tekniklerine başvurulmalıdır.

- Okulda görev dağılımından kaynaklanan çatışmaları ortadan kaldırmak için ve çalışanların görevlerini daha iyi yerine getirebilmelerine destek olabilmek için görev tanımlamaları net çizgilerle yapılmalıdır.

- Okulda taraflı davranma ve gruplaşma nedeniyle yaşanan çatışmaları azaltmak için, okul yönetimi çalışanlar arasında grup çalışmalarını desteklemeli ve gruba bağlılığın sağlanması için çalışmalar yapmalıdır.

- Okuldaki uygulamalar ve görevler konusunda eşit görev dağılımını sağlamak için öğretmenler işbirliği yapmaya ve fikir alışverişi yapmaya özendirilmelidirler.

Genelde örgütlerin, özelde ise eğitim kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmesinde en etkili rolü oynayan kuşkusuz insan faktörüdür. Ham madde insan olunca hiç şüphesiz ilişkilerde çatışmaların olması da kaçınılmazdır. İletişim ve etkileşim içinde olan toplumsal tarafların farklılığı çatışmanın varlığını beslemektedir. Dolayısıyla önemli olan çalışanlar

arasında çatışmanın hiç olmaması değil çatışmayı örgüt amaçları doğrultusunda doğru stratejiyle yönetebilmektir.

Kaynakça

Abbott, Jessica H., (1994). *The Need for Conflict Resolution Training for Public School Administrators As Perceived by Indiana Public School Superintendents and High School Principals*, Unpublished Doctoral Thesis, Indiana: Indiana State University.

Baltaş, A. ve Baltaş, Z., (2000). *Bedenin Dili*, İstanbul: Remzi Kitapevi.

Başaran, İbrahim E. (1991). *Örgütsel Davranış- İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Ekinoks Yay.

Boonsathorn, Wasita, (2007). “*Understanding Conflict Management Styles of Thaisand Americans in Multinational Corporations in Thailand*”, *International Journal of Conflict Management*, 18(2):196-221.

Bursalıoğlu, Ziya, (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: PegemA Yay.

Can, Halil, (1999). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Chu, Jennifer, (1993). “*Responding to User Queries in a Collaborative Environment*”, *Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics*, Ohio State University.

Coşkun, Meral, (2009). <http://www.hrturkiye.com/index.php/organizasyonlardacatisma-ve-yonetimi/>. Erişim Tarihi: 12 Kasım 2012.

Cüceloğlu, Doğan, (1995). *Yeniden İnsan İnsana*, İstanbul: Remzi Kitabevi

Çopur, Halil, (1990). “*Academic Professionals: A Study of Conflict and Satisfaction in Professoriate*”, *Human Relations*, 43(2): 113-127.

Donovan, Mary M., (1993). *Academic Deans and Conflict Management: The Relationship Between Perceived Styles and Effectiveness of Managing Conflict*, Unpublished Doctoral Thesis, Wisconsin: Marquette University.

Dökmen, Üstün, (1997). *İletişim Çalışmaları ve Empati*, İstanbul: Sistem Yay.

Edelstein, Caren J., (1991). *The Viewpoints of Texas Public School Principals on Intra-Organizational Conflict*, Unpublished Doctoral Thesis, Texas City: Texas State University.

Erdoğan, İlhan, (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: Dönence Basım.

Eren, Erol, (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım.

Ertürk, Mümin, (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yay.

Fleetwood, Karen L., (1987). *The Conflict Management Styles and Strategies of Educational Managers*, Unpublished Doctoral Thesis, Newark: University of Delaware.

Friedman, R. A., Currall, C., ve Tsai, J. C., (2000). “*What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stress*”, *The International Journal of Conflict Management*, 11: 32-55.

Follet, Mary P., (1995). *Prophet of Management*, (Ed), Graham, J.R., USA: Harvard Business Press.

Gordon, Judith R., (1991). *Diagnostic Approach to Organizational Behaviour*, Allyn&BaconPub.

Gross, M.A. ve Guerrero, L.K., (2000). “*Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim’s Organizational Conflict Styles*”, *The International Journal of Conflict Management*, 11(3): 200–226.

Güllüoğlu, Özlem, (2011). *Örgütsel İletişim –İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, Konya: Eğitim Yay.

Gümüşeli, Ali İ., (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi.

Hellriegel, D. ve Slocum, J. W., (1978). *Management: Contingency Approaches*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Hellriegel, Don, (1986). *Organizational Behavior*, Newyork: West Publishing Company.

Hendricks, William, (1992). *How to Manage Conflict: How to Handle Difficult People and Situations for Win-Win Results*, USA: National Press Books.

Hicks, Herbert G. ve Gullet, Ray C., (1981). *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, (çev.) Besim Baykal, İstanbul: İTİA İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No: 1.

Hines, Pamela J., (1980). *Conflict and Conflict Management*, Athens: University of Georgia Press.

Hitt, M.A., Dennis R.M. ve Mathis, R.L., (1989). *Management: Concept and Effective Practice*, NewYork: West.

Hoover, Donald R., (1990). *Relationships Among Perceptions of Principals’ Conflict Management Behaviours, Levels of Conflict and Organizational Climate in High School*, Unpublished Doctoral Thesis, Pennsylvania: Pennsylvania State University.

Ingersoll, Richard, (1993). *Organizational Conflict and Control in High School*, Annual Meeting of the AERA, Atlanta.

Johnson, D. ve Johnson, F.P., (1994). *Joining Together- Group Theory and Group Skills*, London: A Paramount Communications Company.

Karen, Sue, (1990). *How Elementary School Principals Handle Conflict*, Unpublished Doctoral Thesis, Arizona: Arizona State University.

Karip, Emin, (2003). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Kaushal, R. ve Kwantes, C.T., (2006). “*The Role of Culture and Personality in Choice of Conflict Management Strategy*”, *International Journal of Intercultural Relations*, 30:579-603.

Başer, M.U. ve Kaya, T., (2010). “*Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yöntemlerini Kullanma Sıklıkları ve Bu Yöntemlerin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları*”, *E-International Journal of Educational Research*, 2:79-94.

Kılınç, Tanıl, (1985). “*Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri*”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 14(1): 103–124.

Kılınç, Tanıl, (1986). “*Örgütlerde Çatışma: Başa Çıkma Yöntemleri ve Çatışma Yönetimi*”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 15(1): 149-168.

Kindler, Herbert S., (1997). *İş Yaşamında Anlaşmazlıkların Yapıcı Çözümü*, (çev:) T. Savaşer, İstanbul: Rota Yay.

Koçel, Tamer, (1983). *Yönetim Kavram ve Teknikleri*, İstanbul: Uluslararası Eğitim Müdürlüğü Yay., No: 1.

Koçel, Tamer, (1998). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yay.

Latham, G., ve Wexley, K., (1981). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*, *Public Productivity Review*, 5(3): 227-279.

Luthans, Fred, (1995). *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill Inc.

Mayer, Richard, (1990). *Conflict Management-The Courage to Conflict*, Ohio: Battle Memorial Inst.

Medcalf, H. ve Unwick, L., (2003). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, New York: Harper&Brother Pub.

Mescon, M.H., Albert, M. ve Franklin, K., (1988). *Management*, New York: Harper&Row Pub.

Newstrom J. W. ve Davis K., (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, New York: McGraw-Hill Inc.

Özdemir, Servet, (1997). *Örgütsel Gelişim*, Ankara: Pegem Yay.

Özer, Mehmet A., (2000). “*Etkin ve Verimli Örgüt Yönetiminde Doğru Bir Adım: Çatışma*”, *Verimlilik Dergisi*, 4: 17-43.

Özgan, Habib, (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği)*, Gaziantep: Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Özgan, H. ve Aslan, N., (2008). “İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1): 190-206.

Özgan, H. ve Gedikoğlu, T., (2008). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Kişisel Özellikleri ile Çatışma Yaşadıkları Kişilere İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi”, *Milli Eğitim Dergisi*, 179: 241-252.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç., (1996). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No:111.

Özmen, Fatma, (1997). *Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi.

Öztürk, Mehmet, (2005). *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*, İstanbul: Papatya Yay.

Rahim, M. Afzalur, (1992). *Managing Conflicts in Organizations*, Westport CT.

Rahim, M.A. ve Magner, R.N., (1995). “Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups.”, *International Journal of Conflict Management*, 80(1): 122-132.

Robbins, Stephan P., (2001). *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall Inc.

Rollinson, Derek vd., (1998). *Organizational Behavior and Analysis: An Integrated Approach*, Longman, Addison Wasley.

Ross, M. H., (1993). *The Management of Conflict*, New Haven, CT: Yale University Press.

Sandole, D. ve Kelman, H., (1993). *Conflict Resolution Theory and Practice: Integration and Application*, New York: Manchester University Press.

Schmidt, W.H. ve Tannenbaum, R., (1995). “Management of Differences”, *Harvard Business Review*, 38: 107-115.

Snowden, P. ve Richard, G., (1998). *School Leadership and Administration: Important Concepts, Case Studies and Simulations*, New York: McGraw-Hill.

Sökmen, A ve Yazıcıoğlu, İ., (2005). “Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1:1-19.

Szilagy, A.D. ve Wallace, M.J., (1980). *Organizational Behavior and Performance*, California: Goodyear Publishing Company.

Şimşek, M. Ş., Akgemci T. ve Çelik, A., (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.

Şirin, E. K., (2008). *Beden Eğitim ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi

Tekarslan, E., Kılınç, T. ve Baysal, C., (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İstanbul: Dönence Basım.

Tjosvold, Dean, (1991). *The Conflict-Positive Organization*, Massachusetts: Cameran Pub.

Türk Dil Kurumu, (1998). *Türkçe Sözlük*, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.

Whetten, D.A. ve Cameron, K.S., (1991). *Developing Management Skills*, Urbana-Champaign: HarperCollins.

Willmot, W. ve Hocker, J., (2010). *Interpersonal Conflict*, McGraw-Hill.

Yıldırım, Atila, (2003). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Empatik Eğilimleri ve Empatik Becerileri ile Çatışma Yönetimi ve Stratejileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi.