

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI



İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN
ÖĞRETMENLERLE
ARALARINDA ÇIKAN ÇATIŞMALARI
YÖNETME BİÇİMLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. HALİL AYTEKİN

HAZIRLAYAN
BANU ÇİNER

HAZİRAN 2005
Lefkoşa



Eğitim Bilimleri Enstitüsü'ne,

Banu Çiner tarafından hazırlanan "İlkokul Yöneticileri'nin Öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetme biçimleri" adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Mehmet Çağlar.....
Üye : Doç. Dr. Aydın Ankay.....
Üye : Doç. Dr. Erdal Güryay.....

ONAY

Yüksek Lisans yönetmeliğine uygun olduğunu onaylarım.

...../...../.....

Doç. Dr. Cem Birol
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Bireysel ve toplumsal gereksinimlerin karşılanmasında insanların emek ve enerjilerini birleştirmeleri ve bu gereksinimleri karşılamada bilgidan yararlanma günümüzde son derece önemli hale gelmiştir.

İnsanların gerek bireysel gerekse toplumsal gereksinimlerini karşılariken; gereksinimlerin neler olduğu, bu gereksinimleri hangi kaynakları nasıl kullanarak elde edecekleri ve bu yöndeki çabaları koordine edecek örgüt ve yönetime gereksinim duyulmaktadır. Yönetimin görevi ise örgütteki madde ve insan kaynağını amaçların gerçekleştirilmesi yönünde koordine etmektir.

Örgüt bir takım amaçları gerçekleştirmek için emek ve enerji-lerini birleştiren insanlardan oluşur. Örgüt amaçları gerçekleştirme süreci içinde gerek örgüt içi gerekse örgütle çevresi arasında bir iletişim söz konusudur. Bu iletişim sürecinde çeşitli engellerle karşılaşma doğal bir olgudur. Yani farklı bireylerden oluşan örgüt ve çevre sistemler arasında bir anlaşmazlık, çatışma kaçınılmaz olarak karşımıza çıkmaktadır. Okullarımız çatışma durumlarının çeşitli düzeylerde yaşandığı toplumsal örgütlerimizdendir.

Temel görevi Türk Milli Eğitiminin Amaçlarını gerçekleştirmek olan okullarımızda öğretmen ve yönetici önemli iki öğedir. Öğretmen ve yöneticiler arasında örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde anlaşmazlık, çatışma durumları ile doğal olarak karşılaşmaktadır. İşte bu çatışma durumlarında yöneticilerin çatışma durumuna yaklaşımı, çatışma durumunu örgütsel amaçların gerçekleşmesini engelleyici, madde ve enerji kaybına sebep olacak durumdan uzaklaştırabilmesi gerekir.

Araştırmanın yürütülmesinde ve rapora dönüştürülmesinde, çeşitli kişi ve kuruluşların önemli katkıları olmuştur. Bu araştırmada görüş ve önerilerinden her zaman yararlandığım, emeğini esirgemeyen saygıdeğer hocam **Doç. Dr. Halil Aytekin'e** katkılarından dolayı saygı ve sevgilerimi sunuyorum.

Araştırmanın istatistiksel analizlerinin yapılmasında ve yorumlanmasında önemli katkıları bulunan uzman arkadaşım Selim Özmenek'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca; anketlerin dağıtımı, yanıtlanması ve toplanmasında ilgi ve emeklerini esirgemeyen Girne ilçesi ilkokulu yönetici ve öğretmenlerine tek tek teşekkürlerimi sunuyorum.

Lefkoşa, Haziran 2005

Banu Çiner

ÖZET

Araştırma, Girne İlçesi ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetme biçimlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma Girne ilçesi ilköğretim okullarında 2004-2005 öğretim yılında görev yapan öğretmen ve yöneticiler ile sınırlıdır. Araştırma ile elde edilen bulgulara göre; Girne ilçesi ilköğretim okullarında yöneticilerin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaların yönetiminde çatışma yönetimi yaklaşımlarını kullanımlarına ilişkin; yönetici ve öğretmenlerin derecelendirmelerinde farklı görüşte oldukları görülmektedir.

Girne ilçesi ilköğretim okullarında görev yapan ve araştırmaya katılan deneklerin % 64.9'u kadın, % 35.1' i erkek, % 4.0'ı 2-3 Yıllık Eğitim Enstitüsü, % 17.2'si 4 Yıllık Fakülte mezunu, % 78.8'i Atatürk Öğretmen Koleji mezunu, % 37.7'si 21-30 yaş, % 41.1'i 31-40 yaş, % 19.9'u 41-50, % 1.3'ü 51 ve üzeri yaştadır.

Deneklerin % 11.3'ü 1 yıldan az, % 21.2'si 1-3 yıl, % 21.9'u 4-6 yıl, % 45.7'si 7 yıl üzerinde hizmet kıdemine sahiptir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetim konusunda katıldığı hizmet içi eğitim seminerine göre; % 4.8'i hiç katılmamış, % 28.6 'i 1-2 kez, % 66.7'si 3 ve daha fazla sayıda katılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 40.8'i hiç hizmet içi eğitim seminerine katılmazken, % 38.5'i 1-2 kez, % 20.8'i 3 ve daha fazla sayıda katılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 19.0'ı 1 yıldan az, % 33.3' ü 1-3 yıl, % 19.0'ı 4-6 yıl ve % 28.6'sı ise 7 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenler arasında demografik değişkenlere göre, yöneticilerin, çatışma yönetimi yaklaşımlarını kullanımlarına ilişkin derecelendirmelerinde gruplar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur.

ABSTRACT

This study has been done with an aim to determine the modes of management of the conflicts, which appear between the managers and teachers of the primary schools of the province Girne. According to data, obtained by yhe study; it is determined that the managers and teachers are in the different opinions as to their gradationin relation with the application of the conflict management approaches in the management of the conflicts between the managers and teachers of the primary schools in the province Girne.

The percentages of the teachers, who were in duty in primary schools of the province Girne and have participated to study, are as follows: % 64.9 male, % 35.1 female; % 4.0 graduated from a 2-3 years educational institute, % 17.2 graduated from a 4 years faculty; % 78.8 graduated from a A tatürk Teacher College; % 37.7 aged 21-30, % 41.1 31-40, % 19.9 41- 50, % 1.3 51 and above.

The service seriority of these are as follows; % 11.3 1 year, % 21.2 1-3 years, % 21.9 4-6 years, % 45.7 7 year and above. The percentages of the participation of the managers, subject to the study, to the on the job (continuing) training seminars, related with management are as follows; % 4.8 never participated, % 28.6 1-2 times, % 66.7 3 and more times. When % 40.8 of the teachers, subject to the study, have never participated to any on the job training seminar, % 38.5 of them have participated 1-2 times. % 20.8 3 and more times to this kind of continuing training activities. It is determined that % 19.0 of the managers, participated to the study, have a seriority of activity of 1 year, % 33.3 1-3 years, % 19.0 4-6 years, % 28.6 7 and above.

Between the groups of teachers, determined in accordance with the demographic factors, a reasonable difference of 0.05 % was found in relation with the gradation of the applications of the conflict management approaches by the managers.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

Sayfa No

ONAY.....	I
ÖNSÖZ.....	II
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	X
GRAFİKLER LİSTESİ.....	XIV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XV
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	XVI
BÖLÜM I.....	1
Giriş.....	1
Araştırmanın Kuramsal Temelleri.....	1
Problem Cümlesi.....	10
Alt Problemler.....	10
Sayıtlar.....	11
Sınırlılıklar.....	12
Tanımlar.....	12
BÖLÜM II.....	15
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	15
Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	18
BÖLÜM III.....	24
Çatışma ve Çatışma Yönetimi İle İlgili Genel Bilgiler.....	24
Çatışma Kavramı.....	24

Çatışmanın Değişen Görünümü.....	27
Klasik ya da Geleneksel Yaklaşım.....	28
Neoklasik ya da Davranışçı Yaklaşım.....	30
Modern ya da Etkileşimci Yaklaşım.....	30
Çatışma Kaynakları.....	32
Algılama Farklılıkları.....	33
Kişilik Farklılıkları.....	33
Örgütün Büyüklüğü.....	34
İşbölümü.....	34
Birbirine Bağlı Çalışmalar.....	34
Statü Farklılıkları.....	35
Yetki ve Sorumluluğun Belirgin Olmaması.....	35
İletişim Problemleri.....	35
Sınırlı Kaynaklar.....	36
Denetim Biçimi.....	36
Çatışmanın Değişen Görünümü.....	37
Çatışmanın Safhaları.....	39
Çatışmanın Açık Olup Olmadığına Göre Yapılan Gruplandırma.....	40
Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları.....	41
Çatışma Yönetimi.....	43
Çatışma Yönetimi Modelleri.....	44
Tümleştirme Stili.....	45
Ödün Verme Stili.....	48
Hükmetme Stili.....	48
Kaçınma Stili.....	50
Uzlaşma Stili.....	51

BÖLÜM IV.....	52
Yöntem.....	52
Araştırmanın Modeli.....	52
Evren.....	52
Örnekleme.....	53
Veriler ve Toplanması.....	54
Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	55
BÖLÜM V.....	57
Bulgular ve Yorumlar.....	57
Demografik Bilgiler.	57
Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular.....	57
Görevlerine Göre Dağılımlar.....	58
Deneklerin Mezun Olduğu Okula Göre Dağılımları.....	58
Deneklerin , Cinsiyetine Göre Dağılımları.....	60
Deneklerin Yaşına Göre Dağılımları.....	60
Deneklerin Meslek Kıdemine göre Dağılımları.....	62
Deneklerin Yönetim Konusunda Katıldığı Hizmet İçi Eğitim Sayısına Göre Dağılımları.....	64
Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	65
Birinci Alt Probleme İlişkin bulgular.....	65
Tümleştirme Stiline İlişkin Bulgular.....	65
Ödün Verme Stiline İlişkin Bulgular.....	67
Hükmetme Stiline İlişkin Bulgular.....	68
Kaçınma Stiline İlişkin Bulgular.....	69
Uzlaşma Stiline İlişkin Bulgular.....	70
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	74

Müdürlerin Çatışma Yönetimi Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Öğretmen Algıları İle İlgili Bulgular.....	74
Tümleştirme Stiline İlişkin Bulgular.....	75
Ödün Verme Stiline İlişkin Bulgular.....	76
Hükmetme Stiline İlişkin Bulgular.....	77
Kaçınma Stiline İlişkin Bulgular.....	79
Uzlaşma Stiline İlişkin Bulgular.....	80
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	81
Genel Karşılaştırmalar İle İlgili Bulgular.....	86
BÖLÜM VI.....	102
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	102
Sonuçlar.....	102
Öneriler.....	108
KAYNAKÇA.....	111
EKLER	
EK 1: BAKANLIK ONAYI.....	114
EK 2: ARAŞTIRMA ANKETİ.....	115

TABLolar LİSTESİ

TABLO 1: ANKET FORMU İÇİN UYGULAMA YAPILAN OKULLAR VE TOPLAM YÖNETİCİ ÖĞRETMEN SAYISI.....	53
TABLO II: OKULLARDAKİ ÖĞRETMEN SAYISI VE ANKET UYGULANAN ÖĞRETMEN SAYISI.....	54
TABLO III: DENEKLERİN GÖREVLERİNE GÖRE DAĞILIMLARI.....	58
TABLO IV: DENEKLERİN MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE DAĞILIMLARI.....	59
TABLO V : DENEKLERİN CİNSİYETİNE GÖRE DAĞILIMLARI.....	60
TABLO VI : DENEKLERİN YAŞINA GÖRE DAĞILIMLARI.....	61
TABLO VII: DENEKLERİN MESLEK KIDEMİNE GÖRE DAĞILIMLARI.....	62
TABLO VIII: DENEKLERİN YÖNETİM KONUSUNDA KATILDIĞI HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE DAĞILIMLARI	64

TABLO IX: MÜDÜRLERİN TÜMLEŞTİRME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	66
TABLO X: YÖNETİCİLERİN ÖDÜN VERME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	67
TABLO XI: YÖNETİCİLERİN HÜKMETME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	68
TABLO XII: YÖNETİCİLERİN KAÇINMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	69
TABLO XIII: YÖNETİCİLERİN UZLAŞMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR	70
TABLO XIV: ÖĞRETMENLERİN TÜMLEŞTİRME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	75
TABLO XV: ÖĞRETMENLERİN ÖDÜN VERME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	76
TABLO XVI: ÖĞRETMENLERİN HÜKMETME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	77

TABLO XVII: ÖĞRETMENLERİN KAÇINMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	79
TABLO XVIII: ÖĞRETMENLERİN UZLAŞMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	80
TABLO XIX: YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN TÜMLEŞTİRME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	87
TABLO XX: YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN TÜMLEŞTİRME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ	89
TABLO XXI: YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA İLİŞKİN T TESTİ SONUÇLARI.....	89
TABLO XXII: YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖDÜN VERME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	90

TABLO XXIII: YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖDÜN VERME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ.....	92
TABLO XXIV: YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA İLİŞKİN T TESTİ SONUÇLARI.....	92
TABLO XXV: YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN HÜKMETME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	93
TABLO XXVI: YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN HÜKMETME STİLİNİ KULLANMALARINA İLİŞKİN ORTLAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ.....	95
TABLO XXVII: YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA İLİŞKİN T TESTİ SONUÇLARI.....	95
TABLO XXVIII: YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN KAÇINMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	96
TABLO XXIX: YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN KAÇINMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ORTALAMA STANDART SAPMA DEĞERLERİ...	98

TABLO XXX: YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN KAÇINMA STİLİNİN KULLANILMASINA İLİŞKİN ALGILARI İLE İLGİLİ T TESTİ SONUÇLARI.....	98
TABLO XXXI: YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN UZLAŞMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	99
TABLO XXXII: YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN UZLAŞMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN ORTALAMA STANDART SAPMA DEĞERLERİ.....	101
TABLO XXXIII: YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA İLİŞKİN T TESTİ SONUÇLARI.....	101

GRAFİKLER LİSTESİ

- GRAFİK 1: YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN TÜMLEŞTİRME STİLİNİ
KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN DEĞERLER.....88
- GRAFİK 2: YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖDÜN VERME STİLİNİ
KULLANMALARIYLA İLGİLİ ORTALAMA DEĞERLERİ.....91
- GRAFİK 3: YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN HÜKMETME STİLİNİN
KULLANILMASINA İLİŞKİN ALGILARIYLA İLGİLİ
ORTALAMA DEĞERLERİ.....94
- GRAFİK 4: YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN KAÇINMA STİLİNİ
ALGILAMALARIYLA İLGİLİ ORTALAMA DEĞERLERİ.....97
- GRAFİK 5: YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN UZLAŞMA STİLİNİ
KULLANMA DERECEŚİNE İLİŞKİN ORTALAMA
DEĞERLERİ.....100

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1 : ÇATIŞMA MİKTARI İLE ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	37
ŞEKİL 2 : ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ.....	45

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge I : Johari Penceresi.....	4
-----------------------------------	---

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın önemini ve gerekçesini içeren problem durumu ile araştırmanın alt problemleri, dayandığı sayıltıları, tanımlamalar ve araştırmanın sınırlamaları yer almaktadır.

Araştırmanın Kuramsal Temelleri

İnsanlar, çeşitli gereksinimlerini karşılayabilmek için ilkel toplumlardan günümüze kadar yaşamlarının çoğu dönemlerinde bir araya gelerek madde, emek ve enerjilerini birleştirme gereksinimi duymuşlar, bunun sonucu olarak ta örgütlü yaşamı başlatmışlardır.

Örgütler bireylerin sınırlı, fakat farklı yeteneklerinden yararlanır. Bireyler farklı ve sınırlı olan düşünme, kavrama yeteneklerini örgütler aracılığı ile birleştirerek bireysel güç ve yeteneklerini aşan amaçlarını gerçekleştirirler. Örgüt bireysel yetenekleri aşan bir araçtır. Bireysel amaçların gerçekleştirilme aracıdır. Örgüt bireysel amaçların gerçekleştirilme aracı olduğu gibi, birey de örgütsel amaçları gerçekleştirme aracıdır.

Örgüt, zaman ve enerji kaybını en aza indirerek bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesidir (Aydın; 1991: 13).

Sosyal yapılar örgütleri oluştururlar. Bir başka deyişle, belirli bir amaç doğrultusunda birlikte yapılan bir grup çabasının eşgüdümü için açık usuller bulunduğu bir örgüt ortaya çıkar (Sağlam; 1979: 57).

Edgar H.Schein örgüt kavramının dayandığı temel düşünceleri şu şekilde açıklamaktadır:

- a) İnsanların bazı istek ve ihtiyaçlarını tek başlarına yerine getirememelerinin zorunlu sonucu olarak çabaların eşgüdümü yoluyla karşılıklı yardımlaşma,
- b) Çabaların eş güdümünün ortak amaç ya da amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olması,
- c) Ortak amaçların gerçekleştirilmesi için farklı kişilerin farklı işleri yapmaları gerektiğinden, işbölümünün gerçekleştirilmesi,
- d) İş bölümü ve eş güdümlle yakın ilişki bulunan hiyerarşik otoritenin bulunması (Sağlam; 1979: 57).

Örgütlü yaşamla birlikte insanlar arası ilişkilerin niteliği ve boyutlarında değişimler meydana gelmektedir. İçinde bulunduğu çevreden etkilenen insan, aynı zamanda çevresini etkilemektedir. Böylece karmaşık bir iletişim ağı kurulmaktadır.

Bu olgu dikkate alındığında çağımız insanın rahat ve huzurlu yaşayabilmesi, kendisinden beklenenleri yerine getirebilmesinin büyük ölçüde örgütlerin iyi kurulmasına ve yönetilmesine bağlı olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerin kurulması ve yönetilmesine ilişkin çalışmaların başlangıcı ilkel anlamdaki örgütlere kadar gitmektedir. Bu çalışmalar özellikle yönetim biliminin ortaya çıkmasıyla sistemli araştırmalar niteliğine bürünmüştür. Sayı ve tür itibarıyla büyük bir hızla artarak devam eden bu araştırmalarla örgütlerin daha işlevsel bir yapıya ve çağdaş yönetim anlayışına kavuşması mümkün olmuştur. Ancak bilim adamlarının bu gayretleri sürekli uyum içinde çalışan bir örgüt kurmayı ve yönetmeyi sağlayamamıştır.

Toplumsal yaşamın ve örgütsel çevrenin sorunlarını tamamıyla ortadan kaldıracak nitelikte bir örgüt ve yönetim modeli oluşturmanın çok güç, hatta imkansız olduğu anlaşılmaktadır. O halde ne kadar ussal bir yapı ve yönetim uygulaması olursa olsun, örgütlerde gözlenen bazı sorunların kaçınılmaz olduğu bir gerçektir.

Niteliklerine bağlı olmaksızın bütün örgütlerde görülen sorunların genellikle örgütsel yapı ve işleyişten kaynaklandığı; iyi yönetilmediği takdirde iş görenlerin bireysel farklılıklarının da sorunların doğmasına ve artmasına yol açabileceği örgüt ve yönetim bilimcileri tarafından paylaşılan bir görüştür (Aydın; 1984: 8). Örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini etkileyen, ayrıca yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan sorunlardan biriside örgütsel çatışmalardır.

Çatışma olayı iyi anlaşılır ve ele alınırsa grubu gelişmeye götürebilir (Bursalıoğlu;1991:22). Çatışmanın varlığından örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda yararlanabilmek için örgütsel çatışma kaynaklarının bilinmesi; nedenlerinin doğru saptanıp örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetilmesi gerekir.

Grupların ve çatışmanın olmadığı bir örgüt ölüdür. Yaşayan, etkinliği olan örgütlerde grupların, klikleşmelerin varlığı doğaldır (Açıkalın;1994:107). Bu durum çatışmanın varlığının kabullenilmesi ve ondan olumlu biçimde yararlanılması gereğini ortaya koymaktadır.

Çatışma günümüzde örgütsel yaşam için önemli bir olgu olarak kabul edilmektedir. Kuşkusuz eğitim örgütleri için bu durum daha da belirgin olarak ortaya çıkmaktadır.

Çünkü eğitim örgütünün toplumdaki işlevi nedeniyle öğrenciler, öğretmenler, aileler, yöneticiler ve toplumdaki diğer gruplar içinde ve arasında çatışma için elverişli bir ortam her zaman vardır.

Yönetici yönetme çalışmalarını yürüten kişidir. Yönetme bir örgütün bütün çalışmalarını, uygulama ve başarıyı artıracak biçimde ahenkleştirme demektir (Tortop;1994:265). Eğitim yöneticisinin başarısı, örgütte çalışan diğer personelin desteği ile doğru orantılıdır. Yöneticinin kendisini tanımasına yardım edebilecek model “Johari Penceresi” modelidir. Çizelge 1’de görüldüğü gibi, modelde (1) açık alan, (2) kör alan, (3) özel alan, (4) bilinmez alan bulunmaktadır. Açık alan herkes tarafından bilinen; kör alan başkaları tarafından bilinen yönetici tarafından bilinmeyen özel alan, başkaları tarafından bilinmeyen sadece yönetici tarafından

bilinen; bilinmez alan, hiç kimse tarafından bilinmeyen (bilinçaltı) alandır (Çizelge1).

ÇİZELGE - 1

	Kendisine Bilinen	Kendisine Bilinmeyen
Başkalarınınca Bilinen	AÇIK ALAN	KÖR ALAN
Başkalarınınca Bilinmeyen	ÖZEL ALAN	BİLİNMEZ ALAN (Bilinçaltı)

Kaynakça : Aytekin, 2002, S.12

JOHARİ PENCERESİ

Yöneticinin açık alanı ile başkalarının yöneticiyi algılamaları arasındaki ayrılık büyüdükçe, “başarısızlık”, “küçüldükçe” başarı düzeyi artar. Kısaca, yöneticinin açık alanının büyüklüğü ile yönetsel etkinliği arasında pozitif yönde yüksek bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticinin kör alanı, özel alanı küçülüp açık alanı büyüdükçe, bilinmez alanın küçülme olasılığı artmaktadır.

Destek kazanmanın yolu, yöneticinin kendisine ait açık alanı genişletmesi, başkalarına ait açık alanın ise büyümesine katkı sağlamaktır. Unutulmamalıdır ki, her insan, sevilmek, sayılmak ve önemli olmak, önce “ben” sonra “biz” olmak ister. Herkesin birisine ya da birilerine ihtiyacı, belli bir gücü, çevresi ve ilgi alanı vardır.

Bir eğitim örgütü olan okuldan beklenen görevin yerine getirilebilmesi çalışanların rollerini eksiksiz olarak bilmelerine ve oynamalarına bağlıdır. Okul yöneticisinin genelde rolü, emrinde ve yanında çalışan tüm personele ait rollerin yönetimle ilgili olanlarını kapsamına alır (Taymaz;1989:2). Bu kapsamda olup son

zamanlarda adından sıkça söz edilen rollerden birisi de çatışmayı okulun yararına olacak biçimde yönetme rolüdür.

Bireyler arası çatışmayı çözmek için Likert'in Katılmalı Yönetim, Mc. Gregor'un Y.Teorisi, Hezberg'in Güdüleme Hijyenik Faktörleri, Halpin'in Örgütsel İklim ve Argyris'in Örgütsel Davranış teorilerinden geliştirilen demokratik liderlik ve humanistik yönetim kavramlarına verilen önem giderek artmaktadır.

Ancak örgütsel düzeni bozmaya, yok etmeye neden olabilecek saldırganlıklar biçiminde kendini gösteren çatışmalardan herşeye rağmen kaçınmak gerekir. Bununla birlikte iyi idare edildiği takdirde çatışmanın örgüt için sayısız yararları da olabilir. Bunun için herhangi bir örgüt yöneticisinin çatışmalardan uzak durmak yerine onları mutlaka yönetmesi gerekir.

Son yıllarda örgütleri başarılı yönetmenin çatışmanın önemi ve onu yönetme tekniklerini bilmeye bağlı olduğu fikri giderek ağırlık kazanmaktadır. Bir çok bilim adamı bir kişinin çatışmaları yönetebilme yeteneğinin onun toplam yönetim gücünün çok önemli bir bölümünü oluşturduğunu belirterek, bir yöneticinin sahip olması gereken on beceriden birisinin çatışmayı yönetme becerisi olduğunu vurgulamışlardır.

Diğer yandan eğitim yönetimi alanında çalışma yapan kişilerin birçoğu çatışma yönetiminin resmi okul müdürlerinin günlük çalışma yaşamlarının en önemli ve zaman alıcı bölümünü oluşturduğunu ileri sürmektedirler .

Tarihsel gelişim sürecinde birçok faktör eğitim yöneticilerinin yönetim stillerini değiştirmelerine ve yeni durumlara uyarlamalarına anlamlı katkılarda bulunmuştur. Özellikle birçok ülkede eğitim çalışanlarının örgütlenerek toplu görüşme ve pazarlık sistemine geçmeleri, okullarda ortaya çıkan yeni uzmanlıklar, özürölüler için hazırlanan programlar, genel ve zorunlu öğretim sisteminde benimsenen yenilikler, okul finansmanında ortaya çıkan güçlükler, teknolojik gelişmeler, yönetim biliminin araştırmaları sonucunda ortaya çıkan yeni anlayışlar vb. gibi birçok etken

okul yöneticilerini yürütmeden planlamaya, uzlaşmadan çatışmanın gereğini yapmaya ve yönetim tekniklerinden liderlik politikalarına kadar önem verdikleri konularda değişiklik yapmaya zorlamıştır. Bu gelişmelerle birlikte okul yöneticileri bir taraftan geleneksel yönetim anlayışından ağır ağır uzaklaşarak politik araçlar ve daha ince baskı modelleri kullanmaya başladılar. Diğer yandan da toplumda ve okullarda çok sık görülen çatışmalar ile birlikte yaşamayı öğrenmek zorunda kaldılar

Eğitim sistemi sosyal, ekonomik ve politik sistemlerle etkileşim halinde bulunan bir sistemdir. Diğer sistemlerdeki yenilik ve gelişmeler eğitim sistemini etkiler ve bazı değişimleri zorunlu kılar (Kaya;1969:16). Bu değişimler de beraberinde çatışmayı getirir.

Aslında okulda çeşitli değerlerin bir arada bulunması ve birbirleriyle çatışması okulun örgüt özelliklerinden birisidir. Okulun başlıca görevi, içinde olduğu kadar dışında da çatışan sosyal politik ve ekonomik değerleri uzlaştırmak ve dengeleştirmektir. Onun için okulu sadece bir öğretim kurumu, öğretmeni sadece bir öğretim aracı olarak görmek ve böyle kalmasını istemek, değerler arasındaki çatışmayı azaltmak şöyle dursun, belki artıracaktır.

Okul bireyin topluma uymasını sağlamak için kurulmuş bir örgüt olduğundan, toplumun koşullarını bireye açıklamak zorundadır. Okul yöneticisinin sorumluluğu ise çatışan bu değerlerin uzlaştırılması eyleminde kamu yararı kavramına sadık kalması ve onu savunmasıdır. Okulun dışında, içinde ve hatta yöneticinin kafasında çarpışan bu değerlerde, bu efsanenin ışığını izleyen yönetici tarafsız rolüne girmiş olacaktır (Bursalıoğlu;1987: 58).

Okul yönetiminde liderlik, önce problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Okul yöneticileri arasında yapılan bir araştırma lider durumuna girenlerin problemleri ne görmemezlikten gelen ne de abartan yöneticiler olduğunu göstermiştir. Zaten çatışma durumlarından korkan ve kaçınan, her çeşit problemin çözümünde üstlerini örnek alan yöneticilerin liderlik niteliği kuşkuludur. Bu yöneticileri makamda tutan

üstleri veya davranışları değişince bunların liderliği de biter. Gerçek liderlik, problemleri cesaretle karşılamak ve onları örgütün yararlarına yöneltmek ile olur. Okul yönetiminde liderlik, örgüte olduğu kadar, üyelerine de dönük olmalıdır (Bursalıoğlu; 1987: 307).

Bazı yazarlar okul müdürlüğü makamına toplum içindeki çatışmaların odak noktası olarak bakmışlardır. Blumberg, okul yöneticilerinin yapmakta oldukları her şeyin altında çatışmayla ilgilenme ve onu yönetme ihtiyacı olduğunu ileri sürmüştür. Ona göre yöneticiler hergün bir karar verici, arabulucu, ya da tamamen tartışmaları çekmekte olan bir paratoner kişi olarak esas rolleri oynadıkları çatışmalı ya da potansiyel çatışmalı durumlar ile birlikte yaşamak zorunda olan kişilerdir. Bunun için, çatışmayı etkili bir biçimde yönetmeyi öğrenmeleri okul müdürleri için kaçınılmaz bir gerekliliktir

Çatışmaların okulun etkinliğine katkıda bulunacak biçimde yönetilmesinde okul müdürlerinin yeterli, güçlü, soğukkanlı olmaları ve duygularını kontrol altına alabilmelerinin önemi büyüktür. Diğer yöneticiler gibi okul yöneticilerinin en önemli rollerinden birisi de yapıyı planlama ve kurmadır. Yöneticinin bu rolü gereği gibi yerine getirebilmesi için yetişkinlere nezaret etmesi öğrencinin davranışsal gelişimini izlemesi, öğrenci katılımına ve halkın girişine yardımcı olan bir çevre düzenlemek ve sürdürmek için etkili bir öğretim programı oluşturması gerekmektedir

Bu nedenle okul müdürlerinin iş günleri çeşitli yazılı belge ve çoğunlukla sözlü etkileşimden oluşan etkinliklere ayrılmıştır. Yine etkili yöneticilerin kendi yapıları konusunda bir önseziye sahip olmaları, verimli bir okul iklimini özendirmeleri, programları yürütmeleri, etkileşimi artırmaları ve okul performansını izlemeleri beklenir. Okul müdürleri bu görevlerin ve etkileşimlerin herbirinde çatışmaya maruz kalabilirler. Ancak onlar görevlerinin en stresli bir parçası olarak kendileri ile öğretmenler arasındaki çatışmaları görürler. Çünkü okuldaki bütün personel tarafından kabul edilen ve onaylanan rol beklentilerini bütünleştirmede öğretmen kadrosunun işbirliğine güvenmek zorundadırlar. Ancak öğretmenlerin etkililiği bazı hususlarda kendi işlerinden duydukları hoşnutluğa bağlıdır. Onların hoşnutluğu

da büyük ölçüde okul müdürlerinin öğretmen ihtiyaçlarını anlama ve karşılama stilinden etkilenmektedir. Bu nedenle, okullardaki çatışmalar, okul müdürlerinin öğretmenlerce kabul edilen ve onaylanan rol beklentilerini karşılamadaki başarısızlıklarına göre araştırılıp bulunabilir. Öğretmenlerin beklentileri konusunda bilgisiz ve duyarsız olan okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede başarılı olmaları beklenemez (Ezel;1975:5). Okullardaki çatışmaların öğretmenlerin ihtiyaçları ve eğilimlerinin kurumsal beklentilere uygun düşmediği zaman ortaya çıktığını ileri sürmüştür .

Görüşlerini aşağıdaki gibi üç boyutlu basit bir modele göre ifade eden yazar çatışma sürecinin bu modele göre işleminin bir kısır döngüye yol açtığını belirtmiştir. Kuşkusuz bu durumun okula zarar vermesini önlemek için ilk olarak müdür öğretmen ikilisi arasında sağlıklı bir iletişim ve etkileşimin kurulması gerekir. Bunu çatışma durumuna uygun bir çatışma yönetimi stiline seçilmesi izlemelidir. Ancak bu iki eylemin istenilen biçimde gerçekleşmesi, okul müdürünün çatışma konusunda yeterli bilgiye sahip olmasına bağlıdır.

ÇATIŞMA DURUMLARI

Öğretmen İhtiyaçları	Kurumsal Beklentiler	Sonuç
- Program, bütçe vb. gibi önemli eğitim kararlarına katılma	- Okul müdürü tüm eğitim faaliyetlerini yönlendirmeli ve kontrol etmelidir.	- Çatışma
- Bireysel insiyatifini ve özgürlüğünü elde etme(koruma).	- Müdür öğretmenleri yakından denetlemelidir.	- Çatışma

ABD’de 1987 yılında Orta Okul Müdürleri Ulusal Birliği tarafından “Çatışma” adını taşıyan bir rapor yayımlanmıştır. Bu raporun giriş yazısında Maidmont, okul müdürlerinin çatışmaları yönetmede ilk adım olarak bazı temel varsayımları dikkate almaları gereğini vurgulamıştır .

Yazar bu varsayımları aşağıdaki gibi belirtmiştir.

- Çatışma ne doğal olarak “iyi” veya “kötü” ne de genel olarak “doğru” veya “yanlış” tır.
- Çatışmanın yokluğu örgütün etkililiğinin bir göstergesi değildir.
- Her ne kadar çatışmayı çözmeye yönelik kesin yöntemler olmamakla birlikte, bazı stratejiler diğerlerinden daha fazla yararlıdır.
- Uygulanabilir uzlaşmalar çoğunlukla “zaferler” ya da “yenilgiler” düşüncesinin yerini alır.
- Çatışmanın doğal olarak ortaya çıkması ve dostça halledilebilme derecesi etkili örgütün bir özelliğidir.

Eğitim yönetimi alanındaki uygulamalar incelendiğinde yakın zamanlara kadar okul yöneticilerinin çatışmadan kaçınmayı, bastırmayı ya da önlemeyi arzu ettikleri görülür. Böyle bir davranış bir tarafın kazanıp, diğer tarafın kaybetmesi sonucunu doğurur. Fakat bu stilin olumlu sonuç vermediği anlaşılmaktadır. Birlikte çalışmanın öğretmen ve müdür gibi her iki tarafın da kazanmasına imkan vermesinden dolayı, artık okul yöneticileri işbirlikçi liderler olma gereğini duymaktadırlar. Bununla birlikte, yöneticilerin çatışma yöntemi stillerini değiştirme gereğini duymalarında sağlıklı yaşam sürdürme isteği de etkili olmuştur.

Örgütün kültürel yapısı ile kümeleşme ve rol yapıları toplumsal çevreyi oluşturur (Başaran;1982:16-17). Buna bağlı olarak, bir örgütsel davranış olan çatışmayı yönetme davranışı da yöneticinin kendisine ilişkin değişkenle örgütün toplumsal ve

işlevsel çevresindeki değişkenlerden ve bu değişkenlerin etkileşim derecelerinden etkilenebilir. Bu da yöneticilerin çatışmayı yönetme biçimleri arasında farklılıklara yol açabilir. Örgüt çevresinin niteliği, örgütün büyüklüğü, yöneticinin öğrenim düzeyi, cinsiyeti, yaşı, meslek kıdemi, yöneticilik kıdemi ve hizmet içinde yetiştirme durumu bu değişkenlerin birkaçıdır.

Çatışma durumlarını yönetebilecek okul yöneticisi sosyal ilişkilerinde etkili iletişim kurabilecek yeterlilikte olmalıdır. Örgütsel çatışmaları yönetme yaklaşımları “tümleştirme, hükmetme, ödün verme, kaçınma, uzlaşma”dır.

Okul yönetiminde başvurulacak çatışma yönetimi yaklaşımlarının herhangi birinin tercih edilmesini yöneticilerin bireysel nitelikleri, inanç ve değerleri yanında sosyal ve kültürel özellikleri, eğitim durumları gibi farklı etkileşimler yönlendirmektedir.

Bu araştırma ile Girne bölgesi ilköğretim okulu yöneticilerinin Öğretmenlerle aralarında çıkabilecek çatışma durumlarının yönetiminde demografik değişkenlerden etkilenme düzeyleri ve çatışma yönetimi yaklaşımlarının ne düzeyde kullanıldığına ilişkin öğretmen ve yönetici algıları karşılaştırılarak ele alınacaktır.

Problem Cümlesi

2003/2004 Öğretim yılında Girne ili ilköğretim okulu yöneticileri, öğretmenlerle aralarında çıkan çatışma durumlarını yönetmede, çatışma yönetimi yaklaşımlarının hangilerini ne derecede kullanmaktadırlar?

Alt Problemler

Bu araştırmanın genel amacı; Girne ili ilköğretim okulu yöneticilerinin “çatışma yönetimi” yaklaşımlarını kullanım derecelerini saptayıp, analiz ederek, gerekli durumlarda önerilerde bulunmaktır.

Bu genel amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

1. Girne ili ilköğretim okulu yöneticileri; öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetmede tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stillerini kullanma dereceleri nedir?
2. Girne ili ilköğretim okulu yöneticilerinin tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stillerini kullanma derecelerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
3. Genel olarak ve demografik değişkenlere göre gruplandırıldıklarında ilköğretim okulu müdürlerinin beş çatışma yönetimi stilini kullanmalarına ilişkin okul müdürü ve öğretmen algıları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

Sayıtlılar

1. Araştırmada kullanılan “İlkokul Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarında Çıkan Çatışmalarda İzlediği Yöntemleri Ölçmeye Yönelik Anket The Rahim Organizational Conflict Inventory II”nın ilkokullarda uygulanması olanaklıdır.

2.Seçilen araştırma yöntemi, bu araştırmanın amacına, konusuna ve problemlerinin çözülmesine uygundur.

3.Verilerin elde edilmesinde kullanılan anket, amaca hizmet edecek nitelikte geçerlilik ve güvenilirliğe sahiptir.

4.Araştırmada kullanılan çözümleme yöntemi olan SPSS for windows Paket programı verilere ve araştırmanın amacına uygundur.

5.Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Bilgi Formu’na ve Yönetici-öğretmen çatışması formuna verdikleri yanıtlar var olan durumu yansıtmaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma; verilerin elde edileceği gruplar, test edilecek çatışma yönetimi stilleri ve yöneticinin yönetimi davranışını etkilediği varsayılan davranış etkenleri bakımından aşağıdaki gibi sınırlandırılmıştır.

1. Araştırma kapsamına; 2003/2004 öğretim yılında Girne Bölgesindeki ilkokullarda çalışan müdür, müdür muavinleri ve öğretmenler örneklem grup alınmış, evreni temsil etmektedir. Bu sebepten yola çıkılarak; KKTC genelindeki diğer bölgelerde de benzer neticeler verebileceği düşünüldüğünden genellemeler yapılmıştır.

2. Araştırmada test edilecek çatışma yönetimi stilleri Tümleştirme, Ödün Verme, Hükmetme, Kaçınma ve Uzlaşma gibi beş türle sınırlandırılmıştır.

3. Okul Yöneticisinin çatışmayı yönetme davranışını etkilediği varsa yılan davranış etkenleri okulun türü, okulun çevresi, öğrenci sayısı, mezun olduğu okul, cinsiyeti, yaşı, meslek kıdemi, okuldaki yöneticilik kıdemi, katıldığı hizmet içi eğitim sayısı gibi değişkenler ile sınırlandırılmıştır.

Tanımlar

Algı: “Duyu organlarını uyaran nesnelerin, Olayların, farkın da olunması ile ilgili genel bir terimi, kişinin çevresine ilişkin yaşantılarını ifade eder” (Morgan;1980:41).

Çatışma: “Birey ya da grupların içinde veya arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan; anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilmediği durumda örgüte zararları olabilen dinamik bir etkileşim sürecidir.”

“Bir örgütte bireylerin ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar” (Eren;1989:449).

Çatışma Yönetimi: “Çatışmanın örgüt için yıkıcı etkisini azaltarak ya da ortadan kaldırarak verimi artırıcı bir unsur haline getirme sürecidir.”

Çatışma Yönetimi Stili: “Çatışma durumlarında bireylerin belli davranış modelleri doğrultusunda kendilerini ifade etme eğilimleridir.”

“Bireyin çatışma yönetimi stili tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olarak da tanımlanabilir” (Rahim;1985:83-85).

Hizmet İçi Eğitim: “Kişilerin hizmetindeki verim ve etkinliklerinin artırılması, gelişmeye yol açan bilgi ve tutumların zenginleştirilmesini amaç edinen, kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen eğitimidir” (Taymaz;1993:4).

Hükmetme : “Meydana gelen çatışmaların giderilmesinde, yasal etki kullanılır. İlgililere emir verilerek savaşımın durdurulması, kişiliklerini konunun dışında tutmaları ve olgulara bağlı kalmanın istenildiği durum” (Aydın;1991:307).

İlköğretim Okulu: “Zorunlu eğitim çağındaki çocukların eğitim öğretim gördükleri ve öğrenim süresi beş yıl olan ilköğretim kurumu” (Binbaşoğlu;1988:159).

Kaçınma: “Karşıt grupların yüz yüze gelmemeleri, ya da aralarında görüş ayrılığı olan üst ve ast durumundaki görevlilerin duygu ve düşüncelerini dışarıya yansıtmamaları durumu” (Aydın; 1991:306).

Öğretmen: Öğrencilerinin davranışları üzerinde çalışan, eğittiği her öğrencisinin önceden saptanmış amaçlara ulaşmasına yardım eden ve onların istenilen davranışlara sahip birer kişi olmasını sağlayan kişi (Başaran;1992:15) Eğitim hizmetlerini, eğitimin amaçları doğrultusunda yürüten kişilerdir. KKTC Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmenler Yasası'na göre “Öğretmen, herhangi bir orta, mesleki teknik

okul öğretmenini ve teknik eğitim görevlisini (öğretici usta) anlatır ve bu okullardaki müdürleri, müdür muavinlerini, baş muavinleri atölye şeflerini ve bölüm şeflerini de kapsar” (KKTC Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmenler Yasası; 1999: 16).

Ödün Verme: Bireyin kendisine düşük fakat başkası veya başkalarına yüksek ilgisini simgeleyen bir stildir. “Karşı tarafın beklentisini yerine getirmek için farklılıkları önemsememe ve ortak noktaları vurgulamaya gayret etme davranışı” (Rahim;1985:80).

Örgütsel Çatışma: “Örgütteki iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıklar.”

Tümleştirme: “Her iki tarafın da kabul edebileceği çözüme ulaşmak için açıklık ve farklılıkların incelenmesini içerir. Yaratıcı çözümlere götüren problem çözme yöntemi ile birleştirilir” (Rahim;1985:83).

Uzlaşma: “Karşı tarafların her ikisinin de kendilerince önemli olan bazı konularda ödün vermeleri ve özveride bulunmalarıdır” (Aydın;1991:307).

Yönetici: İlköğretim okullarının en üst yöneticisidir. Bu araştırmada ilköğretim okulu müdürünü tanımlamada, bu sözcükle birlikte yerine göre bazen okul müdürü bazen de yalnızca müdür sözcükleri kullanılmıştır.

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR VE İNCELEMELER

Çatışma yönetimi konusunda yurt içinde ve dışında yapılan araştırmalarla ilgili özet bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde eğitim yöneticilerinin çatışma yönetimi stilleri henüz doğrudan bir araştırmaya konu edilmemiş görülmektedir. Ancak bu konuya dolaylı olarak değinen araştırma ve çalışmalardan söz etmek mümkündür.

Yemenicioğlu (2003) tarafından “Yönetim Görevi Olan Öğretmenlerin İnsanların Psikososyal Genel Özellikleri ve Nitelikleri Hakkında Bilmesi Gerekenler” konulu araştırma yapılmıştır.

Yapılan araştırma sonunda, yönetimde yöneticinin insan tutumuna ilişkin yaklaşımlarının çok önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Yönetici öncelikle bu ilişkiyi sağlayabilmesi için insan ilişkilerine ait ilkeleri, insanların kişilik bozukluklarını iyi bilmesi ve doğru yorumlaması gerekmektedir. Okul yöneticileri açısından ise öğretmen davranışlarını, kişisel özellikler açısından öğretmen özellikleri, öğrencilerin sevdikleri öğretmen tiplerini bilmesi, tanınması gerekmektedir. Yöneticiler, insanların psikososyal özelliklerini ve niteliklerini bilmeli ve bu sayede daha verimli çalışma ortamı sağlamak için bu özelliklere bağlı olarak ortaya çıkabilecek davranışları önceden tahmin edebilmelidir.

Yönetim görevini üstlenecek öğretmenler, insanların psikososyal özellik ve niteliklerini bilmelidir. Böylece, bu konuda güçlüklerle karşılaşmayacaklarını ve yöneticilik görevlerini daha rahat yerine getirebilecekleri savunulmaktadır (Yemenicioğlu; 2003).

Deniz (2003), "Yönetimde Motivasyon" konulu tez çalışmasında yaptığı araştırma sonucuna göre yöneticiler iş görenlere çağın koşullarına uygun olarak yenilikleri tanıtmaları, bilgi ve becerilerini artırabilmek için hizmet içi eğitim olanakları sunmalıdır ve yöneticiler başarılı iş görenleri takdir etmeli, çalışanları üretime güdülemelidir (Deniz; 2003).

Aytekin (2002)," KKTC'de İlkokul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışları "adlı araştırmada KKTC İlkokullarında görev yapan müdür ve müdürlük sorumluluğu taşıyan öğretmenlerin yönetimsel davranış biçimlerini saptamaya çalışmıştır. Sonuç olarak eğitim yöneticilerinin; tutarlılık, dürüstlük, iletişim kurabilme, iyi bir dinleyici olma, kararlı olma,destekçi olma ve benzeri konulara öncelik vermesi gerekmektedir. Yönetici unutmamalıdır ki, toplumdan tümüyle bağımsız, ayrık ve tek başına yaşayabilmek hiçkimse için olanaklı değildir. Yönetici insanlarla etkileşiminde bu etkileşimi pozitif etkiye dönüştürmelidir.

Özgüenalp (2003), "Yönetim Fonksiyonları" adlı araştırmada, yöneticilerin yönetim fonksiyonlarını çağdaş düzeyde en iyi biçimde yerine getirebilmekte midir ? Sorusuna yanıt aramıştır. Sonuç olarak; yöneticilerin, sadece konulmuş değerleri izleyen değil, yenilerini yaratma ve bu yolla toplumu ayakta tutan, örgütlerin canlı kalmasını sağlayan bir bulucu olmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Çağımızda yönetim anlayışı bilinçlenmeye ya da yeniden yapılanmaya izin veren daha zorlayıcı bir liderlik tipi ve daha profesyonel bir yaklaşım gerektirmektedir. İşgörenlerin karar verme sürecine yaratıcı yetenekleriyle katılmaları için yönetici tarafından bir güven ortamının oluşturulması gereklidir.

Koçer (2004), YDÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde eğitim yöneticilerine "Görüşme Yöntemi" konulu konferans düzenledi. Eğitim uzmanı Koçer yönetimsel

görüşmelerin etkili ve verimli olabilmesi için uyulması gereken temel kurallar ve yöntemler üzerinde durdu. Yöneticilerin bu kurallara uymak zorunda olduğunu belirten Koçer, görüşmede daima öncelikli konuların ele alınması gerektiğini savundu. Görüşmelerde yönetici, iyi bir dinleyici olduğunu karşısındakine hissettirmelidir. Bunun içinde konuşanın gözüne bakmalı, kendine sorular yönelterek ilgi ve karşılıklı yaklaşımı artırmalıdır. Ancak, görüşmede karşı tarafı dinlerken not almalıdır. Çünkü not alma hem dinleme ve izlemeyi, hem de ileride yapılan görüşmeyi değerlendirmeyi, ele alınan konuları ve konuşmaları hatırlamayı sağlar diye savundu.

Yine YDÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde "Yönetici Yeterliliği" konulu bir panel düzenlendi (2004). Panelde örgütsel başarıyı olumsuz yönde etkileyen kriz yönetimi, çatışma yönetimi ve bunların çözüm yolu olan iletişim yönetimi konularına yer verildi. Eğitim yöneticilerinin yönetim yeterliliğine mutlaka sahip olması gerektiği vurgulandı.

Ayrıca örgütlerde çatışmanın başlıca temel nedenlerinin kişisel farklılık, çıkar farklılıkları, yönetsel belirsizlik, yönetim biçimleri, iletişim eksiklikleri, amaç farklılıkları, algılama ve yorum farklılıkları, kaynak paylaşımı olduğu belirtilerek, yöneticilerin başarı sağlamasının ilk şartının iletişimi etkili bir şekilde kullanmak olduğunu belirtti.

Öney (2003)" Çağdaş Eğitim ve Öğretimde, Öğretmen ve Yöneticinin Rolü" adlı çalışmasında, eğitim yöneticisinin hızlı değişim sürecine ayak uydurabilmesinin, kendisinden beklenen rolleri oynayabilmesine bağlı olduğunu savundu. Yönetici, çalışanlarına ekonomik destek sunamasa da, onlarla birlikte her türlü imkan ve koşulları iyileştirmenin çabasını gösteren; çevresindekilerle karşılaştığında gülümseyebilen "merhaba, günaydın, nasılsınız" sözleriyle, selam ve duygularını esirgemeyen; sağlıklı ve yeterli düzeyde insan ilişkilerini geliştirmenin önemine inanan, böylece birbirlerinin farkında olarak, aynı hedefe doğru kaliteli eğitim öğretimi gerçekleştirmeye çalışan bir iletişim ve insan kaynakları yönetimi uzmanı olduğunu belirtti.

Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Yurt içinde ve özellikle çatışma alanında bu konu ile ilgili araştırmaların yok denecek kadar az olmasına karşın, yurt dışında çatışma yönetimi ile ilgili bir çok araştırma yapılmıştır. Çatışma yönetimi stillerine ilişkin araştırmaların çoğunun, Blake ve Mouton (1964) yönetim gözeneği modelinden ortaya çıktığı ve bu modeli esas alarak düzenlendiği dikkati çekmektedir. Dolayısıyla üst ast ilişkileri ve bu ilişkilerdeki çatışma yönetimini konu alan araştırmaların sayısı çatışma alanında yapılan araştırmalar içinde oransal olarak daha az yer tutmaktadır. İlk olarak 1960'lı yılların ortalarında yapılmaya başlanan ve özellikle 1980'li yılların başlarından itibaren eğitim yönetimi alanında giderek daha fazla yer alan bu araştırmalardan konu ile ilgili olanlar aşağıda özetlenmiştir.

Çatışma yönetimi alanında göze çarpan en eski araştırmalardan birisi Lawrence ve Lorsch tarafından yapılmıştır (1967). Araştırma etkili olduğu varsayılan örgütler de kullanılan çatışma yönetimi stillerini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Bu amaçla altı endüstri örgütünde karşılaştırmalı bir çalışma yapılmıştır. Araştırma da Blake ve Mouton tarafından ortaya atılan baskı yapma, yatıştırma, geri çekilme uzlaşma ve yüzleştirme olmak üzere beş çatışma yönetimi stili test edilmiştir.

Araştırmada, deneklerin büyük çoğunluğu yüzleştirme ya da diğer adıyla problem çözme stilini kullanmanın olumlu bireyler arası ilişkileri geliştirmede etkili olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca örgütlerde en fazla kullanılan çatışma yönetimi stilinin problem çözme stili olduğu ortaya çıkmıştır. Yine aynı araştırmada problem çözme stilinin örgütün alt sistemlerinin etkinliklerini tümleştirmede en etkili stil olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu konu ile ilgili olarak araştırma yapanlar içerisinde adına sık rastlanan bir bilim adamı da Burke'dir. Araştırmacı araştırmasında en etkili stil olarak bulduğu problem çözme stilinin özelliklerini belirlemeyi amaçlamıştır.

Araştırma, ABD'deki çeşitli kuruluşlarda görev yapan ve üniversitelerdeki davranış bilimleri programına kayıtlı, 1 ile 30 yıl arasında mesleki kıdeme sahip yöneticiler üzerinde yapılmıştır.

Araştırma sonucunda; deneklerin etkili çatışma çözümleme örneklerinden %60'ı problem çözme stilini içerirken, etkisiz çatışma çözümleme örneklerinden hiçbirisi bu stille bağdaşmamıştır. Buna karşın en kötü çatışma çözümleme stili olarak baskı yapma stili gösterilmiştir. Denekler etkisiz çatışma çözümleme örneklerinin % 80'ini kaçınma stiline atfetmişlerdir. Buna karşın etkili çatışma çözümleme örneklerinin yalnızca %24'ü bu stille ilgili görülmüştür. Araştırmacı bu çalışmasının sonucunda problem çözmenin özelliğini sıralamıştır.

Çatışma yönetimi konusunda araştırma yapanlardan bir diğeri de Renwick'tir. RenWick (1975) yaptığı araştırmalardan birisinde cinsiyet farklılığının üst ast çatışmasını algılama ve yönetme de etkili olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır. Araştırma verileri 55 erkek ve 45 kadın olmak üzere toplam 100 yönetici personelin astları tarafından değerlendirilmesinden elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda cinsiyet faktörünün çatışma yönetimi stillerini kullanmada etkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte yine aynı araştırmada cinsiyet faktörünün azda olsa kullanılan çatışma yönetimi stillerinin algılanmasında farklılıklara yol açtığı belirlenmiştir.

Ashmore (1981) tarafından yapılan bir araştırmada okul denetmenlerinin yer değiştirme sıklığı, yaşları, kıdemleri ve eğitim düzeyleri ile tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın verileri ABD'nin Maine Eyaletinde görev yapan ve 1978 yılı içerisinde yer değiştiren 120 okul denetmeni içerisinde örneklemeye alınan 92 denetmenden elde edilmiştir. Araştırma da Thomas ve Kılman'ın yarışma, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyma gibi beş çatışma yönetimi stilini test etmek amacıyla geliştirdiği veri toplama aracı kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi ve test edilmesi sonucunda; çok yer değiştiren denetmenlerle az yer değiştiren denetmenler; genç denetmenler ile yaşlı denetmenler; çok kıdemli denetmenler ile az kıdemli

denetmenler; master ve doktora derecesine sahip denetmenler ile uzmanlık çalışması yapmış denetmenler arasında tercih edilen çatışma yönetimi stilleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Araştırma sonucunda genel olarak okul denetmenlerinden tümünün kaçınma ve yarışmadan daha çok uzlaşma ve işbirliği stillerini tercih ettikleri görülmüştür.

Content (1986) araştırmasında ilk ve orta okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla ABD'de Kaliforniya'daki altı kırsal okul bölgesinden seçtiği 144 ilk ve orta okul müdürüne Thomas ve Kilmann tarafından geliştirilen anket uygulanmıştır. Verilerin analizinden her iki okul türünde görev yapan müdürlerin çatışmaları yönetmede en çok işbirliği ve uzlaşma stillerini, en az da kaçınma stilini yararlı buldukları görülmüştür.

Yine benzer bir araştırma Asworth (1989) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada da ABD'deki Ohio eyaletindeki devlet okullarında görev yapan ilk ve orta okul müdürleri ile okul denetmenlerinin çatışma yönetimi stilleri arasında fark olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Karşılaştırmalarda okul bölgesinin tipi, genişliği, yöneticilerin meslek kıdemi, yöneticilik kıdemi, yaşı, akademik öğrenim düzeyi vb. gibi demografik faktörler esas alınmıştır.

Araştırma Ohio'daki 124 okul bölgesinden yansız atama ile belirlenen 118 okul denetmeni, 116 lise ve 113 ilkokul müdürü olmak üzere toplam 347 denek üzerinde yapılmıştır. Veriler Rahim tarafından geliştirilen anketin deneklere uygulanması ile elde edilmiştir.

Verilerin analizi için, grupların kendi içindeki farklılıkları belirlemede tekli, gruplar arası farklılıkları belirlemede çoklu varyans analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda her üç grup arasında .05 düzeyinde anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Ayrıca okul denetmenleri grubu ile orta okul müdürlerinin demografik değişkenlere göre kendi içlerinde .05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur.

Ancak, her üç yönetici grubunda genel olarak en çok tümleştirme ve uzlaşma stillerini en az da hükmetme ve kaçınma stillerini tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.

Tulunay (1990) tarafından “Örgüt içi çatışmalar ve çatışma çözüm yöntemleri” konulu araştırma İstanbul ili sınırları içinde tekstil alanında çalışan yöneticiler üzerinde yapılmıştır.

Yapılan araştırma sonunda çatışmaya neden olan önemli etmenin ast üst arası iletişim bozukluğu ve bunun sonucu ortaya çıkan işbirliğinin sağlanamaması olduğu saptanmıştır. Ayrıca araştırmada yöneticilerin problem çözme, uzlaşma, yatıştırma, hükmetme yöntemlerini benimsedikleri, buna karşın kaçınma yöntemine kıymet vermedikleri ortaya konulmuştur.

Ramak Arzhangî tarafından (Mart-1994) yılında yapılan “İlkokullarda Yönetmenler ile Öğretmenler Arasında İlişki Bozukluğu Yaratın Konular” adlı araştırma Ankara ili Merkez İlçe Belediye sınırları içinde yer alan 269 ilkokul ve 1.kademede görev yapan 2091 öğretmen evreninden onbeş ilkokul ve %5 öğretmen örneklem alınarak yapılmıştır.

Araştırma sonunda; eğitim programları işlerinde; genel hizmetler alanında; öğrenci hizmetleri alanında, yönetmenler ile öğretmenler arasında önemli bir ilişki bozukluğunun olmadığı, işgören hizmetleri alanında yönetmenlerle öğretmenlerle arasında, öğretmenlerin sicil ve özlük işlerinin yapılmasında, hizmet içi eğitime öğretmen seçme de orta derecede ilişki bozukluğu olduğu tespit edilmiştir.

A.İlker Gümüşeli (1992) tarafından “İzmir ili ilköğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Anlaşmazlıkları Yönetme Biçimleri” konulu araştırma; okul Müdürlerinin öğretmenlerle aralarındaki çıkan çatışmaları yönetmede tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma, uzlaşma stillerinin kullanım dereceleri, öğretmen ve müdür görüşleri ve demografik değişkenlere öğretmen ve müdürlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla yapılmıştır.

Araştırma İzmir İli sınırlar içinde 107 ilköğretim okulu müdürü ve 6942 öğretmenden seçilen 321 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda denekler çatışma yönetimi stillerinin kullanım sıralamasını; tümleştirme, uzlaştırma, kaçınma, ödün verme ve hükmetme olarak belirlemişlerdir. Ayrıca tümleştirme stili “en fazla”, uzlaşma stili “çoğunlukla”, ödün verme ve kaçınma stili “ara sıra”, hükmetme stili ise “en az” düzeyinde olduğu derecelendirilmiştir.

Bu bölümü Goodwyn (1985) tarafından yapılan ve çatışma yönetimi konusunda iki önemli gerçeği ortaya çıkaran araştırmayı özetleyerek kapatmak yararlı olacaktır. Söz konusu araştırma Alabama’daki resmi okullardan yansız olarak seçilen 118 denetmen ile okul müdürü üzerinde yapılmıştır. Okul müdürü ve denetmenlerin çatışma yönetimi algılarını belirlemeyi amaçlayan araştırmada veri toplama aracı olarak Thomas ve Kilmann tarafından hazırlanan anket formu ile açık uçlu sorulardan oluşan bir soru kağıdı kullanılmıştır. Anket formlarının geri dönüş oranı denetmenler için % 73, okul müdürleri için %71 olmuştur.

Araştırmada ortaya çıkan sonuçlar içerisinde iki tanesi ilgi çekici olmuştur. Bunlardan birincisi, her iki grubunda yaklaşık dörtte üçünün başarılı çatışma yönetiminin iş başındaki eğitime bağlı olduğunu belirtmeleri idi. İkinci sonuç ise birinci sonucu destekler nitelikte olmuştur. Denekler çatışma yönetimindeki başarısızlığın yöneticilerin eğitim eksikliğine bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Buraya kadar verilen özetlerden de anlaşıldığı gibi yurt içinde yapılan araştırmalar sayısal olarak yetersizdir. Ancak yurt dışında çatışma yönetimi ile ilgili olarak yapılmış birçok araştırma mevcuttur.

Araştırmacının yaptığı bir incelemede, 1990-1992 yılları arasında eğitim yönetimi alanında yalnızca ABD’de yapılan doktora tezlerinden 55 tanesinin çatışma yönetimini konu aldığı belirlenmiştir.

Bu tür araştırmaların eğitim sistemimizin tüm alan ve kademelerini içine alacak şekilde yaygınlaştırılması gerekir. Çünkü bu araştırmalar eğitim yöneticilerimizin liderlik tipleri konusunda gerçekçi bilgiler sağlayacağı gibi eğitim yöneticilerimize

yönelik olarak hazırlanan örgün ve yaygın eğitim programlarının içeriğinin belirlenmesinde de ilgililere bilimsel destek sağlayacaktır.

BÖLÜM III

KURAMSAL BİLGİLER

ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Bu bölümde çatışma kavramına ilişkin tanımlar, çatışma konusundaki yaklaşımlar, çatışma kaynakları, çatışma miktarı, örgütlerdeki başlıca çatışma türleri, çatışmanın olumlu ve olumsuz sonuçları ve çatışma yönetimi ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Ayrıca araştırmada kullanılan çatışma yönetimi stilleri modelinin ayrıntılı açıklaması bu bölümde yer almıştır.

Kişiler arası ve gruplar arası çatışma evrensel bir kavramdır. Sosyal bir varlık olan insanın içinde bulunduğu ortam itibarıyla kısıtlı kaynak ve olanaklar da göz önüne alındığında diğer birey ve gruplarla çatışmaya girmemesi imkansızdır. Çatışma, birbirine uymayan veya zıt potansiyel etkilerin ilişkiler bütünü olarak düşünülebilir (Gordon, 1991). Yaşamının devamı için gerek fizyolojik gerekse sosyal-psikolojik ihtiyaçların giderilmesi kaygısı insanı diğer birey ve gruplar ile doğal bir çekişme içine iter.

Çatışma anlam itibarıyla olumsuz bir durum olarak algılansa da günümüzde kurumsal ve/veya kişisel gelişim aracı olarak görülmektedir (Gray, 1986). Çatışmayı anlamak; nedenlerini ve süreçlerini ortaya çıkararak gerek kurum bazında gerekse gruplar arası ve kişiler arası dinamikleri ortaya çıkararak yöneticilere etkin yönetim; diğer bir deyişle kurumsal hedeflere ulaşma, çalışanlara ise kişisel gelişim sahalarının kapılarını açmaktadır. Organizasyonel çatışmayı göz ardı etmek ise yukarıda sayılan avantajların kaybedilmesinden başka birşey değildir.

Çatışma Anlamı

İngilizce'de "Conflict" olarak kullanılan bu kavrama Türkçe'de tam karşılık bulunmamaktadır. Conflict kavramına çatışma, çelişki, anlaşmazlık, uyuşmazlık, sürtüşme, tartışma gibi çeşitli anlamlar verildiği görülmektedir.

Bir örgütte çatışma bireylerin ve gurupların, birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylara çatışma denir. (Eren; 1993: 9)

Çatışma en genel anlamda “savaşlardan endüstriyel mücadelelere, rekabete ve en basitinden başkalarından hoşlanılmamasına kadar çeşitli durum ve olayları bünyesinde toplamamaktadır. Çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşünceyi veya olayları benimsememesi, hoşlanmaması veya bu tür olguların bir kısmı ile çekişmesi yatar (Erdoğan, 1997). Çatışma bir sosyal ya da biçimsel grupta yer alan bireyler veya gruplar arasındaki anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak, veya bireyin anlaşmazlık algılanması ya da bu anlamda ortaya çıkan sorunları çözümlemedeki yeteneksizliği olarak düşünebilir (Baysal, Tekarslan, 1996). Özelden genele gidilerek çatışma ele alındığında, birey bazında, insanın yapısında kalıtsal olarak var olduğu sanılan iç güdüsel saldırgan davranışların bireylerce tek tek veya gruplar halinde ortaya konmasının bir sonucu olduğu söylenebilir. Genel bir bakış açısından irdelendiğinde organizasyonel çatışma ise bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 1994).

Çatışma, bireyin örgüt ortamı ile kurduğu dengeyi bozan, bireyi yeniden dengelenime zorlayan olumsuz anlamlı bir kavramdır (Başaran;1982:220) .

Birbirine uyumsuz ve zıt hedeflere ulaşmayı hedefleyen taraflar arasında yaşanan gerginlik sonucu, birey veya gruplar bilerek ve isteyerek birbirlerinin ön gördükleri hedeflere ulaşmalarını engellemeye çalışabilirler (Gray, 1992). Söz konusu engellemeler *aktif* veya *pasif* şekilde gerçekleşebilir.

Eren ise çatışmayı, bireysel ve örgütsel boyutlar açısından iki biçimde ele almıştır (1984;449).

Yazara göre bireysel çatışma, bireyin gerek fizyolojik, gerekse sosyopsikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların yol açtığı gerginlik halidir.

Örgütsel çatışma ise, örgütteki bireyler grupların birarada çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal etkinliklerin durmasına ya da karışmasına neden olan olaylardır.

Çatışma aşamalarından hareket ederek bir tanım yapan Pondy Çatışma kavramının;

- (1) Anlaşmazlığa yol açan koşullar (kaynakların kıt olması, görüş ayrılıkları),
- (2) Bireyin duyuşsal durumu (zorlama, gerilim, düşmanlık, kaygı),
- (3) Bireyin bilişsel durumu (anlaşmazlığın algılanması) ve ,
- (4) Edilgen bir direnmeden açık bir saldırıya kadar değişen çatışma davranışı, gibi en az dört ayrı anlamı ifade ettiğini ileri sürmüştür.

Yazarın böyle bir yol izlemesi çatışma tanımının çatışma sürecinin her bir aşaması için ayrı ayrı yapılabileceği görüşünü ortaya koymaktadır.

Ancak, çatışmayı aşamalarının biriyle sınırlandırmak yerine, hazırlayıcı koşullar, tutum, biliş ve davranış evrelerinden meydana gelen bir süreç olarak tanımlamak daha uygun olabilir.

Bu açıdan çatışmaya, hedefleri farklı bireyler arasındaki her türlü etkileşmeyi içine alan bir süreç olarak bakılabilir.

Kuşkusuz böyle bir süreci diğer yönetim süreçlerinden ayıran en önemli özellik, bu sürecin çatışmaya taraf olanlardan birinin engellendiği veya engellenmek üzere olduğu zaman başlaması, çok geniş bir olaylar dizisini ve örgütsel uygulamaları içermesidir (Ertekin;1982: 473).

Bu tanımlara genel olarak göz attığımızda, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme gibi etkenlerin çatışmayı meydana getiren temel unsurlar olduğu ortaya çıkmaktadır. Böyle bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerin hakim kılmak peşindedirler. Yine bu tanımlamalar aynı zamanda çatışmanın durağan değil, dinamik bir süreç olduğunu da açıklığa kavuşturmaktadır.

O halde yukarıdaki tanımlamalardan esinlenerek bir tanım yapmak gerekirse; çatışmanın birey ya da grupların içlerinde ve aralarında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilmediği durumda örgüte ve bireylere zararlı olabilen dinamik bir etkileşim süreci olduğunu söylememiz mümkündür.

Çatışmanın değişen görünümü

Günümüzde çatışmanın önemli bir örgütsel olgu olduğu ve örgütleri yönetmede başarılı olmanın, çatışmanın önemi ve onu yönetme tekniklerini bilmeye bağlı olduğu birçok yönetim bilimci tarafından kabul edilmektedir. Bu nedenle konunun daha iyi anlaşılmasını sağlamak için, çatışma kuramına ilişkin eğilimlerin gözden geçirilmesinde yarar vardır.

1940'lara kadar popüler olan görüş, çatışmanın organizasyonlar için zararlı olduğunu varsayılmaktaydı. Gelenekseller, çatışmayı organizasyonda bir şeylerin kötü gittiğinin kanıtı olarak saymaktaydılar. Fonksiyonel olmayan (yani organizasyona yarar sağlamayan) çatışmanın sonuçlarının saptandığı Hawthorne çalışmaları bu görüşün muhtemel kaynağıdır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımların

bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan olarak varsaymalarına rağmen açık sistem yaklaşımında bazı çatışmaların fonksiyonel olduğu görüşü kabul edilmektedir.

Çatışma ile ilgili literatüre bakıldığında bu kavrama ilişkin görüşlerde zamanla büyük değişmelerin olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle son 20-30 yılda çatışma konusundaki araştırmalara gösterilen ilgideki artışa paralel olarak çatışmaya karşı tutumda da önemli değişiklikler olmuştur.

Tarihsel gelişime göre ele alındığında, çatışma kavramına ilişkin yaklaşımların genel olarak üç grupta toplandığı gözlenmektedir.

Bunlar Klasik ya da Geleneksel, Neoklasik ya da Davranışçı, Modern ya da Etkileşimci yaklaşımlardır (Ertekin;1982:474).

Klasik ya da Geleneksel Yaklaşım

Klasik ya da Geleneksel görüşü temsil edenler çatışmanın yıkıcı olduğu inancındadırlar. Bu nedenle yöneticilerin en önemli görevlerinden birisinin örgüt çatışmalardan korumak olduğunu belirtirler.

Fayol, Weber, Gulick ve Urwick ve Taylor bu yaklaşımı temsil eden başlıca bilim adamlarıdır. Bu yazarların çatışmayı çözme konusundaki genel tutumu, örgüt yapısının üyelerin çatışmasını önleyecek biçimde kesin sınırlarla belirlenmesi olmuştur.

Taylor işyerlerine düzen getirmek için birtakım bilimsel yönetim ilkeleri geliştirmiştir. İş standartları ve işlemlerinin geliştirilmesi; çalışanların görevlerine uygun hale getirilmesi; her bireyin kapasitesini tam olarak kullanabileceği yolların sağlanması ve işyerini çeşitli açılardan kontrol etmek amacıyla örgüt yapılarının geliştirilmesi bu ilkelere başlıcalarıdır. Bu ilkelerin uygulanması ile birlikte örgütlerde anlaşmazlıkların ortadan kalkacağını ileri sürmüştür.

Diğer taraftan Fayol yönetime daha sistematik ve geniş olarak yaklaştı. Planlama, örgütlenme, etki, koordinasyon ve kontrolün yönetsel fonksiyonlar olduğunu savunan Fayol, emir birliği, kontrol zinciri, işbölümü gibi bugün hala izlenmekte olan kuralları, düzenleyici örgütsel ilkeler olarak öne sürmüştür.

İdeal tip bürokrasinin savunucularından olan Weber böyle bir modelin yapısının sağlam bir hiyerarşi, görevsel uzmanlaşma, belirli yetkiler ve sorumluluklar, kestirme olanağı sağlayan kayıtlar, davranış kuralları gibi öğelerin biraraya gelmesi ile oluşacağını belirtmiştir (Bursalıoğlu;1991:49). Aşırı durumlara önem vererek değişkenliği önleyen ideal tip bürokrasi modelinde de çatışmaya gerek ya da yer yoktur.

İnsan ilişkileri ekolünün çatışmaya yaklaşımı ise oldukça ilginçtir. Bu ekole göre çatışma olgusu örgütsel yaşamda her zaman vardır. Çatışmaya örgütte sorun yaratan, bireyler ya da gruplar arasında yapılan ayrımlar, amaçlar üzerinde anlaşmazlık ve örgüt içi yarışmalar neden olur. Bu görüş çatışmadan uzaklaşmaya, zor kararlar almamaya, mutlu bir aile görüntüsü sürdürmeye önem verir. İnsan İlişkileri Okulunun başarısızlığında sosyal güçlerin önemi ile toplumdaki çatışmanın yaratıcı yönünün ihmal edilmesi etkili olmuştur denebilir. Özellikle çatışma zararlı bir oluşum olarak gösterilmiş, örgütsel sağlık için çatışmadan uzak durulması gerekliliği vurgulanmıştır. Çatışmanın örgütsel ve bireysel maliyeti ile ilgilenilmiş ve buna bağlı olarak çatışmadan kaçınılması ya da ortadan kaldırılması üzerinde durulmuştur (Ertekin;1993:475) .

Yukarıda belirtilen görüşlere genel olarak baktığımızda; klasik ya da geleneksel yaklaşımı temsil edenlerin çatışmayı büyük ölçüde örgütsel yapıdan kaynaklanan, örgütler için istenmeyen, yok edilmesi gereken bir durum olarak gördükleri ve buna bağlı olarak çatışma olgusunda çok önemli olan davranışsal boyutu dikkate almadıkları ortaya çıkmaktadır. Kuşkusuz böylesine eksik bir değerlendirme çatışmaları önlemek bir yana bazen artırabileceği gibi örgüt için zararlı hale de getirebilir.

Neoklasik ya da Davranışçı Yaklaşım

Geleneksel görüşü izleyen Neoklasik ya da Davranışçı Yaklaşım çatışmayı benimsemekte, onu karmaşık örgütlerin doğasında bulunan kaçınılmaz bir durum olarak kabul etmektedir (Ertekin;1982:475).

Bu görüşün öncülerinden olan Follet örgütlerdeki yapıcı çatışmanın değerine dikkat çekmiştir. Yazar ilk olarak çatışmaların tarafların hiç birinin kaybetmeyeceği biçimde çözümlenebileceğini ileri sürmüştür. Onun çalışması çatışmanın çözümüne yönelik eğilim için bir temel oluşturdu. Yine bu görüşün temsilcilerinden Bennis gibi Katz ve Kahn'da karmaşık örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğu hususunda görüş birliği içerisindeydi.

Az da olsa bazı davranışçı görüş taraftarları çatışmanın arzu edilmediği ve en azından çok düşük düzeyde tutulması gerektiği görüşünde ısrar etmektedir. Bu kişiler Yönetim ve Örgüt ilkelerini uygulayan bir örgütte çatışmanın olmaması gerektiğini ileri sürerler.

Sonuç olarak belirtmek gerekirse, bu görüş bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını, grup çatışmalarının toplumsal amaçları sağlamaya katkısının olduğuna inanır.

Modern ya da Etkileşimci Yaklaşım

Örgütsel çatışma konusunda bir başka yaklaşım Modern ya da Etkileşimci olarak belirtilen yaklaşımdır.

Bu anlayışa göre çatışma kaçınılmazdır ve gereğinden fazla olan çatışmanın bir bir çözüme kavuşturulması zorunludur. Modern ya da Etkileşimci yaklaşım çatışmanın bütünüyle gerekliliğini benimsemiş, aykırılığı açıkça kuvvetlendirme, çatışma yönetimini çözüm yöntemleri kadar isteklendirmeyi içerecek biçimde tanımlama ve çatışma yönetimini tüm yöneticilerin ana sorumluluğu olarak görme gibi açılardan davranışçı görüşten ayrılır (Ertekin;1982:475).

Deutsch, Hall, Litterer ve Robbins gibi etkileşimci yaklaşımı benimseyen birkaç isim, çatışma konusunda Dewey ile aynı görüşü paylaşmışlardır. Bu bilim adamları çatışmanın örgütün sağlığı için gerekli olduğunu ileri sürmüşler ve hatta anlaşmazlığı açıkça teşvik etmişlerdir. Bu görüşe bağlı olanlar yukarıda da belirtildiği gibi çatışma yönetimi kapsamına çatışmanın çözümü ile birlikte uyarıyı da dahil etmişlerdir. Onlara göre, hangi çatışma durumu olursa olsun eğer çok yüksek düzeyde ise azaltılması, çok düşük düzeyde ise uyarılması gerekir. Bu nedenle bu konu tüm yöneticilerin temel sorumluluklarından birisini oluşturur.

Açık sistem yaklaşımını esas alan bu yaklaşıma göre, aslında örgütün sağlığı ve etkililiği için belirli miktarda bir çatışmanın olması zorunludur. Çatışmadan yoksun bir örgütte yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkilenir. Buna karşın sürekli ve önemli çatışmalarla karşılaşan örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilmemesi, tavizlerin sorunları çözmede yetersiz kalması gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenir ve hatta örgütün yaşaması tehlikeye düşebilir.

Buraya kadar verilen bilgilerden de anlaşılacağı gibi günümüzde bireysel ve grupsal çatışmaların örgütler için yararlı işlevleri olduğu kanısı giderek yaygınlık kazanmaktadır.

Çatışmanın zararlı bir olgu olduğu ve mutlaka önlenmesi gerektiğini savunan Klasik ya da Geleneksel yaklaşımın eskiyen görüşleri bugünkü bilimsel gerçeklerle uyusmamaktadır. Gerçekten Modern ya da Etkileşimci yaklaşımçıların, çatışmanın iyi yönetildiği takdirde örgütleri daha etkili ve verimli kılacağı görüşü yeni bilimsel araştırma sonuçlarıyla daha tutarlı görünmektedir.

ÇATIŞMA KAYNAKLARI

Örgütsel çatışma ile ilgili çalışmaların çoğu çatışmayı yaratan kaynaklara ve çatışmayı yönetme stillerine yöneliktir. Çatışmayı yaratan kaynaklarla ilgili çalışmalar örgütsel çatışmanın odak noktasını ve konunun en geliştirilmiş kısmını oluşturmaktadır.

Yöneticilerin çatışmayı etkili olarak yönetebilmeleri için çatışmanın kaynağına ilişkin sağlıklı bilgilere sahip olmaları gerekir. Çatışmayı başlatan nedenler ya da çatışma kaynakları konusunda birbiri ile uyum içinde olan yazarlar olduğu gibi farklı yaklaşımları olan yazarlarda görülmektedir.

Şu halde üzerinde bu kadar durulan ve örgütün çalışmasını etkileyecek kadar önemli bir potansiyele sahip olan çatışmanın kaynakları nelerdir?

Örgütlerdeki bazı çatışmalar yenileşmelere karşı direnmeden dolayı ortaya çıkabilir. Özellikle çok hızlı ve sık değişme içinde olan örgütlerde bireyler ve birimler arasında oluşan çatışmalar önemli boyutlara ulaşabilir. Bu örgütlerde genellikle çatışma değişmeye, değişme de çatışmaya yol açar (Başaran;1992,s.178).

Örgütlenme doğal, doğal olduğu kadar da evrenseldir (Başaran,1989; s.87).

Örgüt ortamı, işgörenin problemin farkına varmasına, onu anlayıp sınırlamasına, diğer kişilerle birlikte çalışmasına olanak verecek şekilde düzenlenmelidir.

İşgören, özgün, yeni ve tutarlı ürün ortaya koyduğunda bu yaratıcı davranış yönetim tarafından pekiştirilmelidir.

Örgütün hayatta kalması ve fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için insan ilişkilerine özen gösteren ussallığın egemen olduğu bir iş gücü oluşturan, sağlıklı bir

işbirliği sağlayan, davranışlara yön veren yaratıcı bir düşünce sistemi geliştiren bir örgütlenme sürecine gitmesi gerekir. (Özgüenalp, 2003)

Algılama Farklılıkları

Birey veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekilde algılamaları, muhtemel bir çatışmaya neden olabilecektir.

Algılama ile davranış arasındaki sıkı bağlantı gözönüne alındığında çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıklarının kişileri ve grupları zıt durumlara düşürebilecekleri görülür. Bu çeşitli kaynaklar olarak amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları ve zaman algısındaki farklılık sayılabilir.

Örgütteki birey ya da grupların kendilerine özgü amaçları vardır. Birey ya da grupların ulaşılacak amaçlar konusunda farklı görüşlere sahip olması örgütlerde çatışma ortamı yaratan bir nedendir.

Kişilik Farklılıkları

Örgütlerdeki kişilik çekişmeleri sık görülen olaylardan birisidir. Bireylerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin dolayısıyla çatışmaların önemli bir nedeni olarak görülmektedir.

Araştırmalar yüksek otoriterlik, yüksek dogmatiklik ve düşük öz saygısı gibi kişilik özelliklerinin çatışma davranışını artırdığını göstermektedir. Başaran'ın (1989;225) da belirttiği gibi insanın kavgacı ve uzlaşmaz tabiatı örgütlerde çatışmaya neden olabilecek önemli bir etkidir.

Örgütün Büyüklüğü

Çatışma ile örgütün büyüklüğü arasında ilişki olduğunu gösterir gözlemler vardır. Selznick, büyük örgütlerde çatışma olasılığının daha fazla olduğunu saptamıştır (Aydın;1991:25). Çünkü örgütler büyüdükçe birincil ilişkilerin yerini ikincil ve kişisel olmayan ilişkiler yer alır. İnfomal ilişkiler formalleşir, iletişim kanallarının sayısı artar ve hiyerarşik basamaklar arasındaki iletişim azalır. Uzmanlaşma artar ve hatta örgütte değişik alanlardan uzmanlara yer verilir. Bunun yanında örgütün büyümesi, amaçları örgütün amaçlarından farklı olabilen infomal grupların çoğalmasına da yol açabilir. Kuşkusuz tüm bu gelişme ve değişimler örgüt ortamının çatışmaya elverişliliğini artırır. Eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalar da bu sonuçları desteklemektedir.

Okullar büyüyüp genişledikçe yetki sıra dizindeki basamak sayısı da artmaktadır. Bu nedenle büyük okullardaki yetki sıra dizini yapıları daha az dengeli olmaktadır. Yapılan bir araştırmada öğretmenlerle yöneticiler arasındaki çatışmaların sayısının okul büyüdükçe arttığı görülmüştür

İşbölümü

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gereken işlevlerin üretim boyunca yapılacak biçimde her personele görev olarak paylaştırılmasına işbölümü denilir (Başaran;1989:76).

İşbölümünün doğal bir sonucu olarak oluşan birimler ya da alt sistemler işlevleri gereği kendi özel normlarını, değer yargılarını, psikolojik yönelimlerini ve davranış biçimlerini geliştirirler. Alt sistemler arasında farklılaşmaya yol açan bu gelişmeler çatışmaların kaynaklarını oluşturur (Aydın;1991)

Birbirine Bağlı Çalışmalar

İşbölümünün doğal sonucu olarak bir örgütte çeşitli işler ve dolayısıyla bunları yapan kişi ve gruplar arasında belirli bir işlevsel bağlılık oluşur. Bu durumda gruplardan birisinin işlevini istediği biçimde yerine getirmesi diğer grubun işlevini

istenilen biçimde yerine getirmesine bağlı olur. Bu işlevsel bağımlılık farklı amaç ve öncelikleri olan gruplar arasında çatışmaya yol açabilir.

Statü Farklılıkları

Örgütlerde statü durumlarının çatışma kaynağı olduğuna ilişkin örnekler çok sık rastlanmaktadır. Örgütlerdeki belirli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarından daha farklı ve daha fazla prestiji olan bir statü olarak düşünebilir. Aynı şekilde başkaları da belirli kişileri veya grupları prestij sahibi olarak görebilir. Statü anlayışındaki bu farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir. Bunların yanında ödül, göreve atama, çalışma koşulları, ve statü sembollerine ilişkin algılamaların oluşturacağı sorunlarda statü çatışmalarını oluşturur .

Yetki ve Sorumluluğun Belirgin Olmaması

Örgütlerde bazen kimlerin hangi alan ve konularda ne ölçüde yetkili ve kime karşı sorumlu olacağı belirgin değildir. Bu gibi örgütsel ortamlarda yetki sınırlarının açık seçik olmaması gereğinden fazla ya da az yetki kullanılmasına neden olur. Özellikle taraflardan birinin gereğinden fazla yetki kullanmaya kalkışması çatışmalara neden olur. Bu gibi birbirine bağlı sorumlulukları olan tarafların, sorumluluklarının sınırları açık değil ise bu ortamda çatışmanın gelişmesi doğaldır. Belirsizlik çoğu kez enerjinin savurgan kullanımına ve yetki alanı üzerinde birimler arası sürtüşmelere yol açar.

İletişim Problemleri

Örgütlerde görülen ve örgüt amaçları üzerinde yoğunlaşan çatışmalardan bir kısmı da iletişim sisteminden kaynaklanır.

Kişiler veya gruplar arasındaki iletişim noksanlıkları bir diğer çatışma kaynağıdır. Bilgi akımındaki geçikmeler, filtrelemeler, yanlış anlamalar, mesajın açık olmaması veya algılanmaması gibi iletişim problemleri birey veya grupları

farklı karar ve davranışlar sevkedebilir. İşlerin karşılıklı bağımlılığının yüksek olduğu noktalarda iletişim problemleri büyük bir çatışma kaynağıdır.

Bu tür yetersiz iletişim sistemine sahip örgütlerde mesaj akışındaki gecikmeler, yanlış anlamalar, mesajın açık olmaması, mesajın algılanamaması vb. Gibi nedenlerle ortaya çıkacak iletişim eksiklikleri bireyleri ve grupları farklı kararlara, davranışlara ve dolayısıyla çatışmalara götürebilir (Koçel;1989:336).

Sınırlı Kaynaklar

Muhtemelen organizasyonların yaşamındaki en temel gerçek kaynakların sınırlı olmasıdır. En başarılı şirketler bile gerçekleştirebilecekleri bakımından sınırlıdır. Bu gerçeğe birlikte bireyler ve gruplar istediklerine ulaşmak için savaşmaları gerektiğini öğrenmişlerdir. Sözedilen durumun tipik bir ortaya çıkışı dönemlik bütçelerin paylaşımıdır. Her bölüm gelecek finansal yılda daha fazla kaynağı üst yönetimden talep etmektedir. Sonuçta genel bir kural olarak kaynaklardaki daha fazla kıtlık daha fazla çatışmayı getirir (Gray, 1984).

Denetim Biçimi

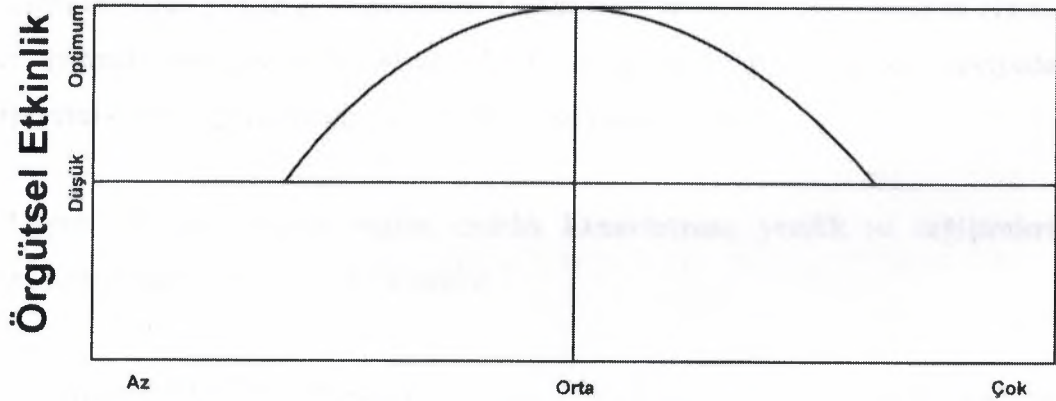
Kurumlarda insanların yaptıkları çalışmaların gözlenmesi ve incelenmesi denetim sürecinin en önemli ve büyük bir kısmını oluşturur. Bu denetimin amacı işlemleri ve uygulamayı yerinde görmek, iyi ve olumlu sonuç veren yöntemleri yaygınlaştırmak, düzeltilmesi gereken hataları belirlemek, yerinde ve zamanında giderilmesini sağlamak ve bireylerin çalışmalarını değerlendirmektir (Taymaz;1993:89). Ancak böyle bir çalışmayı yaparken dikkatli olmak gerekir. Çünkü birey olarak astlar izlenmekten ve özellikle yakından denetlenmekten hoşlanmazlar.

Bu nedenle yakın denetim biçimi çoğu zaman astların deneticiye karşı düşmanca tutum içine girmelerine yol açabilir. Çünkü yakın denetim genel denetime göre daha çok çatışma yaratabilir. Likert'te göre personelin kendi işini planladığı ve kontrol ettiği yerde, yapısal ve yetkisel çatışma azalmaktadır (Aydın;1991:27).

Çatışmanın Değişen Görünümü

Çatışma kavramı konusunda tartışılmakta olan terimlerden biriside çatışma miktarıdır.

Günümüzde çatışmanın belirli bir miktarının verimlilik ve değişim için gerekli olduğu genellikle kabul edilmektedir. Çok az ya da hiç çatışma olmayan örgütler durgun olur. Diğer yandan gereğinden fazla ve kontrol edilemeyen çatışma örgüt için olumsuz etkilere yol açar. Aslında, gereğinden çok az ya da çok fazla çatışmanın örgüt etkililiği için olumsuz olduğu bir gerçektir.



ÇATIŞMA MİKTARI

Şekil – 1

Çatışma ve Örgütsel Etkililik Arasındaki İlişki

Bu model esas alındığında, çatışmanın düşükten ortaya doğru pozitif bir etkiye sahip olduğu, ancak belirli bir noktadan sonra negatif etkisinin giderek arttığı ve birey ya da örgüt için zararlı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Buna göre bir değerlendirme yapıldığında optimum düzeydeki bir örgütsel etkinliğe ulaşmak için ılımlı bir çatışma miktarının gerekli olduğu söylenebilir.

Etkileşimci yaklaşımı savunan yazarlar hiç olmayan ya da yeterli miktarın altında olan çatışmaları teşvik etmeyen örgütlerde sabit düşünme, uygun olmayan kararlar, aşırı olaylar ve örgütsel çöküşün artacağı inancındadırlar.

Bu görüşler dikkate alındığında; örgütsel etkililiğin optimum düzeyde olması için örgütteki çatışmanın gereğinden daha az ya da daha çok değil, orta düzeyde olması gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Buna bağlı olarak çatışma yönetiminin en önemli amaçlarından birisinin optimum düzeydeki örgütsel etkililiğe ulaşmak için orta ya da bir başka deyişle ılımlı miktarda bir çatışmayı sürdürmek olduğu söylenebilir.

Günümüzdeki görüşe göre çatışmayı fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan olarak ikiye ayırmak mümkündür. Bu görüş şekil I' de de görüldüğü üzere belli seviyede çatışmanın örgütün performansı için gerekli olduğunu savunur.

Uygun düzeyde çatışma örgüte canlılık kazandırması, yenilik ve değişimleri hızlandırması bakımından faydalar sağlar.

Fonksiyonel olan çatışmalar örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Bu çatışmalar örgütün çeşitli yerlerindeki sorunlara işaret edebilir. Dolayısıyla yöneticilerin sorunları daha kolay hissetmelerine yardımcı olur. Bunun yanında örgütsel dinamizme yardımcı olacak değişiklik ve yeniliklerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar.

Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen, amaçların gerçekleşmesini desteklemeyen çatışmalardır. Klasik ve bazı neoklasik yaklaşımclar örgütlerdeki çatışmaların tümünü fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak kabul etmişlerdir. Bu görüşlere göre çatışmanın varlık nedeni formal örgüt yapısının yetersizliğidir. Modern ya da Etkileşimci yaklaşımı benimseyenler çatışmaların örgütler için fonksiyonel olabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Aslında herhangi bir çatışmanın örgüt için fonksiyonel olup olmaması büyük ölçüde onun zamanında ve doğru olarak teşhis edilip edilmemesine ve gerektiği gibi yönetilip yönetilmemesine bağlıdır.

Çatışmanın Safhaları

Çatışma, ortaya çıkış şekline göre aşağıdaki beş türe ayrılabilir.

1. Gelişmemiş çatışma
2. Algılanan çatışma
3. Hissedilen çatışma
4. Açık çatışma
5. Son durum

Gelişmemiş çatışma, çatışma için gerekli koşulların varolmasıyla başlar (Gordon, 1991). Organizasyon içinde, örneğin amaçlar konusundaki önemli farklılıklar, kaynakların kıt olması, otonomi isteği gibi durumlar bir çatışmaya neden olabilecek, çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır (Koçel, 1993).

Algılanan çatışma, koşulları ortada olmadığı halde bireyler ve grup üyeleri çatışmanın varolduğunu bilirler. Taraflar farklı fikir, uyumsuz hedef gibi unsurları farkederek. Bu tür çatışmalar bazen algı yanılmalarından ortaya çıkabilirler.

Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olaylar konusundaki kızgın, kırgın, kaygılı patlamaya hazır vb. gibi hislerini ifade eden durumdur. Bir veya daha çok tarafın anlaşmazlıklar veya yanlış anlamalar sonucunda gerginlik veya kaygı hissetmesiyle birlikte çatışma, algılanan çatışmadan hissedilen çatışmaya dönüşür (Gordon, 1991). Tipik olarak algılanan çatışma ile hissedilen çatışma arasında bir gecikme zamanı vardır. Burada çatışma kapsanan bireylere veya gruplara kişiselleştirilmiş olur.

Açık çatışma, çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği davranışa işaret etmektedir. Örneğin: karşılıklı tartışma, ağır sözler kullanma, bilgi paylaşmama veya

sabote etme şeklinde ortaya çıkabilir. Bu aşamada çatışma, çatışmaya taraf olmayanlar tarafından da rahatça algılanabilir.

Bir çatışma olayı son durum ile biter. Bu da çatışmanın yönetimiyle ortaya çıkan çözüm halidir. Heryerde rastlanan çözümlenmemiş çatışmalar ise tekrar açık çatışma halinde belirebilir. Süreç organizasyonel yaşamın normal bir parçası olarak devam eder.

Çatışmanın Açık Olup Olmadığına Göre Yapılan Gruplandırma

Bu gruplandırmaya göre iki tür çatışmadan söz edilmektedir (Bursalıoğlu; 1991: 240).

1. Açık çatışma
2. Kapalı çatışmadır.

Açık çatışma, bilerek planlanmış ve düzenlenmiş olan çatışmalardır. Bu özelliğinden dolayı yöneticiler bu tür çatışmaların farkında olurlar.

Kapalı çatışma ise tarafların amaçlarını derinden izledikleri çatışmadır. Yöneticiler durumun genellikle farkına varmazlar. Bu tür çatışma açık çatışmadan daha tehlikeli sonuçlar yaratır. Açık olmayan çatışmada iletişim sakatlandığından algılama, yorumlama, irdeleme eksiklikleri görülür. Eksik bilgi çoğu kez personelin yanlış tanımlamasıyla olumsuz yönde gelişir. Gizli çatışmanın açığa çıkması büyük patlamalarla olur (Başaran;1992:223).

Kuşkusuz bu gruplandırmaların her biri kendi amacı ile sınırlı bir doğruluk derecesine sahiptir. Çatışmaya ilişkin olarak yapılan bu tür gruplandırmalar konunun değişik bakış açılarına göre daha iyi anlaşılmasına, nedenler ile izlenecek yolların daha yeterli değerlendirilmesine yardımcı olur.

Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

“Çatışmanın değişen görünümü” konusunda ele alındığı üzere organizasyonlardaki çatışmaları tamamen sakıncalı gören görüşlerin yanısıra, yararlı ve istenilir olduğunu öne süren görüşler de vardır.

Çatışmanın zararlı ve ne pahasına olursa olsun önlenmesi gereken bir olgu olduğunu savunan geleneksel yaklaşımçıların görüşleri bugünkü gerçekler karşısında eskimiş kabul edilmektedir. Buna karşın, yeni yaklaşımı savunanlar çatışmanın iyi yönetilmesi halinde örgütleri daha etkili ve uygun düzenlemelere götüreceğini içtenlikle benimsemektedir.

Çatışmanın örgüt üzerindeki en olumsuz etkisi örgütün etkinliliğini ve verimliliğini azaltmasıdır. İkincisi de, örgüt düzenini bozmasıdır. Çatışmanın örgütün olduğu kadar, örgüt üyeleri üzerinde de olumsuz etkileri vardır.

Daha önce de belirtildiği gibi bir çatışmanın örgüt için olumlu ya da olumsuz sonuç doğurması çatışma miktarına bağlıdır.

Çatışanlar arasında güven, saygı ve dostça ilişkiler azalarak düşmanlık artabilir. İşe gelmeme, işe geç gelme, işi yavaşlatma ve işi terketme olaylarında artış görülebilir. Ayrıca çatışmanın kişiler üzerinde yarattığı stres davranış bozukluklarına ve insan bünyesinde kalp hastalıkları gibi ciddi sağlık sorunlarından, dalgınlık, karar vermede bozulmaya kadar değişen sorunlara neden olabilir.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi çatışma hem olumlu hem de olumsuz iki zıt etkiyi bünyesinde bulunduran bir olgudur. Buradan yola çıkılarak, çatışmaların ortaya çıktığı sosyal ya da biçimsel oluşumlar için olumlu ve olumsuz sonuçlarından söz edilebilir.

Çatışmanın örgütte olumlu etkilerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Başaran;1992:266).

- 1- Çatışma örgütte yenileşmenin önemli bir kaynağı can alıcı öğesini oluşturur.

2- Çatışmaya yol açan kararsızlık, uyuşmazlıklar ortadan kaldırılarak örgütün bütünleşmesi sağlanabilir.

3- Çatışmadan sonra örgütün havası iyileşebilir.

4- Çatışma örgüte yeni amaçlar kazandırabilir, eski amaçları çağdaştırabilir.

5- Personeli güdüleyerek örgütteki tembelliği ortadan kaldırabilir.

6- Personelin görüşlerini genişletebilir, ilgisini yeni alanlara yöneltebilir, dostluğunu pekiştirebilir, kendilerini sınamalarına yol açabilir.

7- Örgütün sorunlarının farkedilmesine, böylece ilgililerin gözlerini sorunlara çevirmesine yol açabilir.

8- Örgütün içindeki yetki dağılımının dengelenmesini sağlayabilir.

9- Personel arasındaki iletişim kanallarının açılmasına böylece bilgi akışının hızlanmasına yardım edebilir.

10- Örgütün kaynaklarının daha dengeli dağıtımına yol açabilir.

Bu olumlu etkiler yanında olumsuz etkilerini de aşağıda sıralandığı biçimde belirtmek mümkündür (Başaran;1992:266).

1- Personelin ruh sağlığı yönünden örgütte tehlikeli bir ortam oluşturulabilir.

2- Örgütte emek, zaman, para savurganlığının artmasına yol açabilir.

3- Örgütün verimliliği sarsılmaya, düşmeye başlayabilir.

4- Örgütün amaçlarının savsaklandığı, amaçlardan sapıldığı görülebilir.

5- Çatışma güven duyugusunun kaybına ve kaderciliğe neden olabilir (Baysal,1996).

Sonuç olarak belirtmek gerekirse, çatışmanın olumlu ya da olumsuz yönleri hakkında her ne kadar görüş ayrılığı sözkonusu ise de , çatışmanın sosyal ilişkilerin ayrılmaz bir ögesi olduğu görüşü herkes tarafından kabul edilmektedir.

Örgütte meydana gelen herhangi bir çatışmanın örgüt için yararlı ya da zararlı olması, bir başka deyişle fonksiyonel olup olmaması örgütsel etkililiği ne şekilde etkilediğine bağlıdır.

ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma insanoğlunun etkileşiminin doğal bir sonucudur. Örgütün etkinliğini ve sürekliliğini sağlamadan sorumlu olan örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi örgütteki bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaları örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetmektir. Böyle bir görev çatışmanın olumsuz etkilerinin en düşük düzeye indirildiği, olumlu etkilerinin en yüksek düzeye çıkarıldığı bir örgütsel ortam yaratmayı amaçlar. Çünkü farkına varılmayan, teşhis edilmeyen etkili olarak yönetilmeyen çatışma örgütsel kaynakların verimsiz kullanımına, çatışan taraflar üzerinde strese ve çatışma durumuna göre etkilenen bireylerin enerjilerini yanlış yönde kullanmalarına yol açabilir. Diğer yandan etkili olarak yönetilen çatışma, yaratıcılık ve yeniliğin artırılması amaç ve uygulamaların yeniden düşünülmesi ve en iyi biçimde bilgilendiren çalışma gruplarının oluşması ile sonuçlanabilir. Kuşkusuz çatışmanın etkili olarak yönetilmesi üst düzeyde yöneticilik yeterliklerini gerektiren zor bir iştir.

Bireyler arası çatışmayı etkili olarak yönetmek için beş stilin öğrenilmesi gerekmektedir.

Bunlar;

- 1- Tümlleştirme
- 2- Ödün verme
- 3- Hükmetme
- 4- Kaçınma
- 5- Uzlaşma

Çatışma yönetimi modellerin açıklamasına geçmeden önce, buraya kadar verilen bilgilerden ortaya çıkan üç temel noktayı aşağıdaki biçimde vurgulamak yararlı olacaktır.

- 1- Çatışma yönetimi her örgütün temel işlevlerinden birisidir.
- 2- Toplum ve örgütlerinin çatışma yönetiminde kullandığı strateji ve ilkeler o toplumun ya da örgütün çatışmaya ilişkin temel değerleri ve felsefesini yansıtır.

3- Çatışma yönetimi uğraşısının temel amacı çatışmayı örgütün yararına işleyecek nitelikte bir örgütsel yapı ve hava oluşturmaktadır.

ÇATIŞMA YÖNETİMİ MODELLERİ

Bireyler arası çatışmayı yönetmek için çeşitli davranış stilleri ileri sürülmüş ve bu stilleri açıklamak için değişik modeller geliştirilmiştir.

Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli

1960'ların ortalarından bu yana yapılan, birçok bireyler arası çatışma yönetimi araştırmasında beşli sınıflandırma modeli kullanılmıştır.

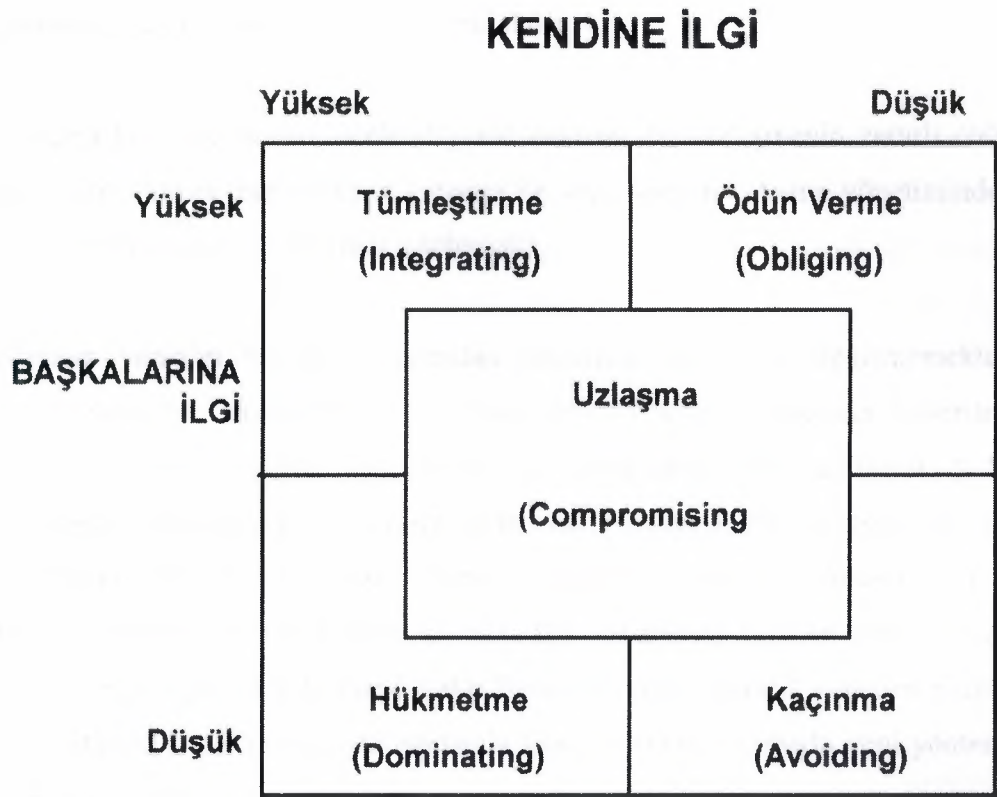
Çatışma çözümlemesi denendiğinde, yaklaşımlar ilgili tarafların kişiliklerine, stillerine ve değerlerine odaklanır. Böyle yaklaşımlar kişinin görev yada insan yönelimli davranışına veya ikisinin kombinasyonuna konsantre olur. Bu yaklaşım tarafın eğilimleri veya çatışma çözüm modu olarak belirir.

Şekil 2' de de görüldüğü gibi model, iki temel boyut içerisinde yer alan beş çatışma yönetimi stilinden oluşmaktadır. Bu boyutlardan birisi "kendine ilgi" diğeri de "başkalarına ilgidir".

Birinci boyut, bir kişinin kendi ilgilerini doyurma çabalarının derecesini (yüksek ya da alçak) göstermektedir.

İkinci boyut ise bir kişinin başkalarının ilgilerini doyurma isteklerinin derecesini gösterir.

Bu boyutlar bir kişinin çatışma sırasındaki motivasyonel oryantasyonunu tanımlar. İki boyutun birleşimi tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olmak üzere beş bireyler arası çatışma yönetimi stilini meydana getirir. Bu beş stilin çatışma yönetimi davranışının bağımsız boyutlarını yansıtmaları modelin avantajlarından birisi olarak görülebilir.



(kaynakça: Rahim;1985:82)

Şekil-2

Çatışma Yönetimi Stilleri

Model üzerinde yer alan stiller ile ilgili ayrıntılı bilgiler aşağıda açıklanmaktadır.

Tümleştirme Stili

Bu mod tarafa ait iki tarafında isteklerini maksimum noktada tatmin edecek bir problem çözümünü ifade eder.

Bu yöntemde tarafların birbirleri ile olan ilişkilerinin çok önemli olduğu vurgulanır. Taraflar arasında oluşturulacak açık iletişimle farklılıkların ve çatışmaların çözüleceğine inanılır. Tümleştirme stilinde soruna doğrudan bakılır ve yüzleşilir. Doğrudan yüzleşmenin amacı, çatışmayı ortaya çıkarma ve ona taraf olanlarca incelenip değerlendirilmesini sağlamaktır. Ancak bu şekilde çatışma

nedenleri incelenip değerlendirilebilir. Dolayısıyla çatışma çözüm koşulları çatışmanın içinde olanlar tarafından tartışılabilir.

Çatışma birey açısından incelendiğinde çatışma ile yüzleşmenin zararlı olduğu düşünülebilir. Ancak, birçok kanıt çatışma ile yüzleşmenin çatışma yönetiminde en olgun yaklaşım olduğunu doğrular niteliktedir.

Konuya yönetim biçimleri açısından bakılınca da durum değişmemektedir. Otokratik veya bir başka ifade ile yetkeci yönetimlerde çatışmanın bastırılması görüşü egemendir. Sadece güç yolu ile çatışmanın yok edilmesi yoluna gidilmektedir. Demokratik yönetimler buna oranla çatışmalarla yüzleşilebilecek ve haksızlıkların yok edilebileceği ortamlar sağlarlar. Ancak, otokratik yönetim biçimleri çatışmayı bastırma konusundaki tüm çabalarına rağmen sürekliliklerini korumakta büyük güçlüklerle karşılaşır. Buna karşın demokratik yönetim biçimleri kendi hatalarını düzeltme ve aynı zamanda fikir çatışmaları yoluyla yeni yöntemler kazanır ve gelişirler.

Yönetim ve psikolojik alanındaki bulgular insanların rahatça konuşma ve fikirlerini dinletme isteklerini ortaya koymuştur. Ancak, çatışma içinde olan tarafların bu isteklerini yerine getirmesi güçtür. Bu durumdaki tarafların isteklerini gerçekleştirebilecek en uygun ortamı sağlayan çatışma yönetimi stili ise tümleştirmedir.

Bu teknik, tarafların her ikisinin de kendi görüşleri ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermeleriyle oluşur (Eren, 1993; s.363).

Bu yöntem, çatışma içinde olan tarafların temeldeki nedenlerle yüzyüze gelmelerini gerektirir. Bu görüşmede taraflar bir yandan kendi görüşlerini ayrı ayrı ve gerekçeleriyle birlikte ortaya koyarlarken diğer taraftan da karşı tarafın görüş ve iddialarını cevaplandırmak için yoğun çaba harcarlar. Bu çalışmalar tarafların belirli bir anlaşmaya varmasına kadar devam eder ve bazen oldukça uzun bir zaman alabilir.

Sonucun alınması büyük ölçüde tarafların birbirleriyle işbirliği yapabilme yeteneğine sahip olmalarına bağlıdır.

Tümleştirme stili her iki tarafın ihtiyacını tümleştiren bir anlaşmaya ulaşmak için oluşturulan bir çabadır. Bir başka ifadeyle, soruna taraflarca kabul edilebilecek yegane çözümler bularak her iki tarafın ilgilerinin doyumunu yükseltmeyi amaçlar. Bu stile göre çatışma “iki taraflı bir sorun” olarak tanımlandığından, taraflar her iki tarafı tatmin edecek bir çözüm için işbirliği yaparlar. Tümleştirici stilde gerçeklere, ihtiyaçlara ve duygulara ilişkin bilgi alışverişinde açıklık ve dürüstlük egemendir. Her iki taraf da, çatışmayı karşı tarafın görüş açısından kavramaya ve karşı tarafın ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceğini bulmaya özen gösterir. Güvenin olmadığı örgütsel ortamda karşılıklı bilgi akışı söz konusu olmaz. Tümleştirici çatışma yönetimi stilinde karşılıklı güven ön koşuldur (Bumın;1990:129).

Bu stili uygulamanın ilk adımı çatışmayı açıkça ortaya koymak, tanımak ve tartışmaktır. Böylece tarafların dilekleri açığa çıkmış ve yeniden değerlendirilmiş olur. Bu aşamada önemli bir husus, bir çatışmada en çok göze çarpan noktaların, o çatışmanın en gerçek nedenleri olmayabileceğidir. Bu yüzden, dramatik özelliklere kapılmayıp köklü nedenleri araştırmak gerekir.

İkinci adım, tarafların dileklerini meydana getiren öğeleri bulmaktır. Bu çalışma bir bakıma sorunun açıklanmasında kullanılan dilin, yani sembollerin incelenmesini kapsar. Son olarak çatışmayı çözecek yanıtın hazırlanması veya yolun bulunması gelir. Bu yanıtın yalnız karşı tarafı değil kendimizi de kapsadığı; çünkü yalnız karşı tarafla değil, kendimizle de uğraşmak zorunda olduğumuz unutulmamalıdır (Bursalıoğlu;1991:242). Tümleştirme stilini uygulama sırasında tarafların ortak ilgi ve fikirlerine dayalı karşılıklı doyum sağlayan kararlara varmaya çalışmaları, onların ilişkilerini kuvvetlendirir. Dolayısıyla gelecekte ortaya çıkacak çatışmalarını verimli olarak yönetmelerine yardımcı olur.

Çatışma durumlarını çözmek için tümleştirme yolunu seçecek okul yöneticisinin tümleştirmeyi engelleyen etkenleri gözden uzak tutmaması gerekir. Bunlardan

birincisi özel hayatımızda alıştığımız egemenlik isteğine kapılmaktır. İkincisi de, çözüm bekleyen sorunu fazla kavramsal bir çerçevede ele almaktır. Liderlerin gereksiz etkilemeleri, yöneticinin yetiştirme eksikliği, tarafların yaratıcı düşünceden yoksun oluşu, bu engellerden birkaçıdır. Bunların her birine okul ortamında rastlanabilir (Bursalıoğlu;1991:244).

Tüm sınırlılıklarına karşın, katılıma imkan vermesi ve örgütsel çatışmanın temeline inerek onu örgütün ve bireylerin yararına olacak bir şekilde sonuçlandırmayı amaçlaması, bu stilin örgütsel çatışmaların yönetilmesinde en yararlı ve çağdaş bir stil olabileceğini ortaya çıkarmaktadır.

Ödün Verme Stili

Modelde kişinin kendisine düşük ve başkalarına yüksek ilgisini simgeleyen bu stil; diğer tarafın ilgisini doyumak için farklılıkları önemsememe ve ortak noktaları vurgulamaya gayret etme davranışları ile birleştirilir.

Çatışma yönetiminde çok sık kullanılan bu tekniğin esası farklılıkların paylaşılmasıdır. Çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından biraz fedakarlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşacaklardır. Böylece çatışmanın kesin galibi veya mağlubu yoktur. Böyle bir yaklaşımda hangi tarafın ne kadar taviz vereceği, tarafların nisbi güçlerine bağlıdır.

Tarafın kendi istekleri yerine diğer tarafın isteklerini yerine getirmesidir.

Hükmetme Stili

Kendisine yüksek başkalarına düşük ilgiyi simgeleyen bu stil, kazanma kaybetme yaklaşımıyla ya da birisinin iddiasını kazanmak için baskı yapması davranışı ile kendini hissettirir.

Bir tarafın isteklerini tatmin için diğer tarafın isteklerini kuvvetle bastırmasıdır. Bu mod acil durumlarda işe yarayan bir yöntemdir.

Bu stili aşırı uygulayan bireyler karşıdaki kişinin zararını göze alarak kendi ilgilerini doyurmaya çalışırlar. Bunun için gerekirse karşıtları üzerinde baskı kurmaya her an hazırdırlar. Kazanma arzularının aşırılığı nedeniyle başkalarının kaybını şevkle izlerler. Bazen başkalarının ilgilerini ya da iddialarını anlamaya çabalayabilirler. Ancak bu çabanın altında yatan temel neden, onlar hakkında edindikleri bilgilerle yeni stratejiler oluşturmak ve başarıyı garantiye almaktır.

Bu teknik çatışmaların, yöneticinin gücünü kullanarak çözmesini ifade eder. Yöneticinin verdiği karar bir tarafın lehine olabilir. Karar taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir fakat genellikle iki tarafçada kabul edilir. Bu tekniğin sıkça uygulanması personelin motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler oluşturulabilir (Erdoğan, 1996).

Hükmetme stili ile ilgili bir çok davranış biçimi bulunmaktadır. Bunlar içerisinde en çok kullanılanlar şu biçimde sıralanabilir.

- 1- Tehditler
- 2- Ceza dizileri
- 3- Davada ısrar

Tehditler, eğer belirli isteklere uyulmazsa gizli veya açık bir şekilde yaralarına olmayan bir takım önlemlere başvurulacağı uyarısıdır. Bu uyarının amacı kişiye sistemle uyuşmayan ve kabul edilmeyen davranışlarını önceden hatırlatmaktır. Böylece daha başka bir çatışma durumunun daha sert cezalar getireceğine dikkat çekilir.

Daha öncede belirtildiği gibi yöneticisinin bu stili kullanırken özellikle makam yetkisini kullanması kaybeden tarafın güdülenmesi ve morali üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Ayrıca bu yöntem çoğu kez çatışmayı durdurmaz, ama saldırgan korku ile çatışmanın gizli sürdürülmesine yol açar (Başaran;1992:277). Korku ile

baskı altına alınan çatışmaların bazıları daha sonra büyük patlamalarla ve daha şiddetli olarak yeniden ortaya çıkabilirler.

Özetle belirtmek gerekirse, yetkeci bir yönetim anlayışının ürünü olan hükmetme stilinin çatışmayı yönetmede en eski ve az etkili yöntem olduğu söylenebilir. Bu stilin alanlarında uzman olan öğretmenlere uygulanması yararlı sonuçlar vermeyeceği gibi, onları etkisizleştirerek verimlerinin düşmesine yol açabileceği ileri sürülebilir.

Kaçınma Stili

Taraflar çatışma konusundan çekilirler. Ne kendi ne de diğerlerinin isteklerini gerçekleştirmek için hareket ederler.

Bu teknik çatışmayı görmemezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici taraf olmaz ve direkt olarak çatışmaya müdahale etmez. Çatışmanın taraflarca daha etkin olarak çözülebileceği durumlarda yararlı olabilir.

Bir başka anlatımla çatışmayı görmezlikten gelme, önem vermeme, harekete geçmeme, kişisel düşünce ifade etmeme ile ilgilidir. Bu yöntemi benimseyen bir yönetici açık olarak taraf olmaz ve çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemez. Çatışma ile ilgili kararları geciktirir (Koçel;1989:341).

Ancak bazı hallerde, örneğin; çatışma ile ilgili sorunun önemsiz olduğu dolayısıyla zaman ve enerji harcamanın gereksiz olduğu durumlarda ve çatışmanın çatışan taraflarca daha etkin olarak çözülebileceği durumlarda bu yol yararlı olabilir (Koçel;1989:341). Bir başka deyişle konu uğraşmaya değecek kadar büyük olmadığında ya da karşı tarafla yüzyüze gelmenin olası olumsuz etkisinin çatışmayı çözmenin yararlarından daha ağır bastığı durumlarda kullanılabilir.

Sonuç olarak diyebiliriz ki, kaçınma yöntemin de taraflar birbirleriyle karşılaştıklarında çatışmanın varlığından söz etmeyebilirler ve hislerini açığa

vurmayabilirler. Ya da taraflar birbirleriyle fiziksel olarak karşılaşmamaya özen gösterirler. Oysa bireysel etkileşim bir okul ortamının en temel özelliklerinden birisidir. Bu nedenle okullarda meydana gelen çatışmaları çözmede kaçınma stilini sık olarak kullanmanın zararlı olacağı söylenebilir.

Uzlaşma Stili

Bireylerin ve grupların çatışmayı çözmede en sık kullandıkları stillerden birisi uzlaşmadır. Belki de bu nedenle uzlaşma stili çatışmayla ilgili literatürde üzerinde en fazla durulan stillerden birisi olmuştur. Çatışma ne kadar yoğun olursa olsun uzlaşma kavram olarak tümleştirmeye veya bir başka adıyla problem çözmeye diğer çatışma yönetimi stillerinden daha yakındır. Yapılan bir araştırma da uzlaşma ve tümleştirme yöntemlerinin sosyo psikolojik sonuçları birbiriyle aynı olmuştur.

Uzlaşma stili tarafların her ikisinin de kendi görüşleri ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermelerini gerektirir. Taraflar bu durumda, anlaşmanın her iki tarafa da yarar sağlayacağını bilincinde oldukları için karşılıklı olarak ödün vermeye ve pazarlık yapmaya yanaşırlar. Karşılıklı ödünler sonucunda bir orta noktada anlaşmaya varan taraflardan hiçbiri mağlup veya galip değildir. Bununla birlikte her iki taraf da anlaşmadan hoşnuttur (Eren;1984:466). Böyle bir yaklaşım da hangi tarafın ne kadar ödün vereceği, tarafların nisbi güçlerine bağlıdır (Koçel;1989:343).

Uzlaşma stili çoğu kez geçici bir çatışma yönetme yoludur (Koçel, 1989, 343).

Sonuç olarak, çatışma yönetimi becerisinin yalnızca ılımlı bir çatışma miktarının oluşturulması ve sürdürülmesini değil, aynı zamanda çatışmaların uygun davranış stilleriyle yönetilmesini gerekli kıldığı ortaya çıkmaktadır.

BÖLÜM IV

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmada izlenen yöntem;

- a) Araştırmanın modeli,
- b) Evren ve örneklem
- c) Veriler ve toplanması
- d) Verilerin analizi

Alt başlıkları altında açıklanmıştır.

Araştırmanın Modeli

Araştırma mevcut durumu varolduğu biçimde saptamaya yönelik betimsel bir araştırmadır. Bunu yaparken araştırma konusu olay, birey ya da nesnenin kendi koşulları içinde varolduğu gibi tanımlanması esastır. Bunun için araştırmada bu amaca en uygun model olan anket tekniği kullanılmıştır.

Evren

Bu araştırmanın evrenini, 2003-2004 öğretim yılında Girne ili sınırları içerisinde, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı toplam 12 ilköğretim okulu oluşturmuştur. Bu okullarda görev yapan müdür sayısı 12, müdür muavini sayısı 11, öğretmen sayısı 188'dir.

İlkokul müdür ve müdür yardımcılarının sayısı az olduğundan tümü araştırmanın kapsamına alınmıştır.

Girne merkeze bağlı ilkokul, müdür ve müdür yardımcı ve öğretmenlerin sayısı tablo 1' de verilmiştir.

Tablo I
Anket Formu İçin Uygulama Yapılan Okullar ve Toplam
Yönetici Öğretmen Sayısı

Uygulama Yapılan Okullar	Müdür	Müdür Muavini	Öğretmen
Hasan Cafer İlkokulu	1	1	12
23 Nisan İlkokulu	1	5	42
Lapta İlkokulu	1	2	20
Alsancak İlkokulu	1	2	17
Çatalköy İlkokulu	1	-	11
Tepebaşı İlkokulu	1	-	11
Karşıyaka İlkokulu	1	-	17
Dikmenköy İlkokulu	1	1	14
Esentepe İlkokulu	1	-	11
Tatlısu İlkokulu	1	-	12
Karaoğlu İlkokulu	1	-	11
Ağırdağ İlkokulu	1	-	10
TOPLAM	12	11	188

Tablo 1’de görüldüğü üzere, Girne İlçesi’ne bağlı 12 ilkokul vardır, Bu 12 ilkokulda görev yapan 12 müdür, 11 müdür yardımcısı ve 188 öğretmenin tümü araştırmanın kapsamına alınmıştır.

Örneklem:

Müdür ve müdür muavinleri tam örneklem alınmıştır. Öğretmenler ise rastlantısal yöntemle 148 kişi olarak belirlenmiştir. (Random)

Böylece araştırmanın örneklemine, 12 ilkokul müdürü, bu okullarda görev yapan 11 müdür yardımcısı ve 148 öğretmen oluşturmaktadır.

Örneklem grup olarak alınan öğretmen sayıları ve bulundukları okulların listesi tablo II'de verilmiştir.

Tablo II

Okullardaki Öğretmen Sayısı ve Anket Uygulanan Öğretmen Sayısı

Okul Adı	Öğretmen Sayısı	Gönderilen Anket Sayısı
Hasan Cafer İlkokulu	12	10
23 Nisan İlkokulu	42	30
Lapta İlkokulu	20	15
Alsancak İlkokulu	17	15
Çatalköy İlkokulu	11	9
Tepebaşı İlkokulu	11	7
Karşıyaka İlkokulu	17	15
Dikmenköy İlkokulu	14	12
Esentepe İlkokulu	11	10
Tatlısu İlkokulu	12	10
Karaoğlanoğlu İlkokulu	13	10
Ağırdağ İlkokulu	10	9
TOPLAM	188	148

Tablo 2'de görüldüğü üzere, Girne İlçesi'ne bağlı 12 ilkokul seçilmiş ve bu okullarda görev yapan 148 öğretmen de, örneklem grubu olarak alınmıştır.

Veriler ve Toplanması

Araştırmanın amacında belirtilen sorulara yanıt oluşturacak veriler, anket formundan yararlanılarak elde edilmiştir. Bilgi toplama aracı olarak yararlanılan anket öğretmen ve yöneticiler için ayrı ayrı hazırlanmıştır. Okul müdürlerine uygulanan anket formu iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm deneklere ilişkin

kişisel bilgileri toplamak için hazırlanan sorulardan oluşmuştur. Bu bölüm araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. İkinci bölüm ise müdürlerin öğretmenlerle arasında uyuşmazlık, sorun veya anlaşmazlık çıkması durumunda çatışma yönetimi stillerini belirlemeyi amaçlayan 27 sorudan oluşmuştur.

Bu aracın kullanılmasına karar verilmeden önce, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Toplumu da Türkiye Cumhuriyeti ile benzer özellikleri taşıdığından ve anketin daha önce T.C’de uygulanıp, güvenilirliği yapıldığından uzman görüşü paralelinde yapılan çalışma ile güvenilirliği ve geçerliliği kabul edilmiştir. Kesin şeklini alan anket formları, Milli Eğitim Bakanlığı onayından sonra uygulanmak üzere yeterli sayıda çoğaltılmıştır.

Bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket formları bizzat araştırmacı tarafından öğretmen ve yöneticilere okullarına gidilerek dağıtılmış ve toplanılmıştır. Deneklere uygulanan anket formlarının birer örneği Ek 1’de verilmiştir.

Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Verilerin istatistiksel analizinde SBSS for Windows paket programı kullanılmıştır. Yöneticilerin çatışmayı yönetmede tümleştirme, ödün verme, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma yaklaşımlarını ne düzeyde kullandıklarına ilişkin soruları (alt problem 1’den 5’e kadar) cevaplamak amacıyla yöneticilerin ve öğretmenlerin değerlendirmelerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları hesaplanmıştır.

Ankette kullanılan beşli derecelendirme ölçeğine uygun olarak elde edilen ağırlıklı ortalama puanların derecelendirilmesi ve yorumlanması için;

Hiç katılmıyorum (1.00-1.79)

Az katılıyorum (1.80-2.59)

Orta derecede katılıyorum (2.60-3.39)

Çok katılıyorum (3.40-4.19)

Tam katılıyorum (4.20-5.00) puan aralıkları kullanılmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen bulgular araştırma alt problemlerine uygun biçimde tablolara dönüştürülmüş ve açıklanmıştır. Bu açıklamalardan sonra her alt bölümün sonunda o bölümle ilgili yorumlara yer verilmiştir.

Verilerin analizinde farklılıkları belirlemede. 05 anlamlık düzeyi benimsenmiştir.

Elde edilen veriler aşağıdaki sıralamaya göre analiz edilmiştir.

1. Anket formunun ikinci bölümünde yer alan deneklerin demografik nitelikleri ile ilgili frekans ve yüzdeler durumları çıkartılmıştır.

2. Verilerin anlamlı, kolay, anlaşılır hale getirilmesi için frekans tabloları oluşturularak her davranışa rastlayan ölçümlerin yüzdeleri hesaplanmıştır. Deneklerin anket sorularına verdikleri cevapların değerlendirilmesi aritmetik ortalama ile yapılmıştır.

3. Deneklerin sorulara vermiş olduğu cevaplar arasında cinsiyete göre, yönetim görevi, yaş, kıdem, öğrenim durumuna göre önemli farklılıklar olup olmadığını anlamak için t-testi uygulanmıştır.

BÖLÜM V

BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde okul müdürleri ve öğretmenlerden anket aracılığıyla elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgular araştırma amacına uygun bir biçimde aşağıdaki başlıklar altında toplanarak açıklanmış ve yorumlanmıştır.

- Okul müdürü ve öğretmenler ile ilgili kişisel bilgilere ilişkin bulgular
- Müdürlerin çatışma yönetimi stillerini kullanma derecelerine ilişkin Bulgular
- Müdürlerin çatışma yönetimi stillerini kullanma derecelerine ilişkin öğretmen algıları ile bulgular

Demografik Bilgiler

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı, İlköğretim Dairesi'nden alınan bilgilere göre, 2003-2004 öğretim yılında Girne İlçesi'nde 12 ilkokul bulunmaktadır. Bu okullarda toplam 23 yönetici, 188 öğretmen görev yapmaktadır. Bu okullarda çalışan yöneticilere 16 Nisan-24 Mayıs 2004 tarihleri arasında anket uygulaması yapılmıştır. Dağıtılan 171 anketten 151'i geriye dönmüş ve değerlendirilmeye alınmıştır.

Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırma gruplarını oluşturan deneklere ilişkin kişisel bilgiler ve bunlarla ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Bulguların sunuluşunda anket formundaki sıra esas alınmıştır. Bunun için ilk olarak okul müdürünün mezun olduğu okul,

cinsiyeti, yaşı meslek kıdemi, okuldaki kıdemi ve yönetim konusunda katıldığı hizmet içi eğitim sayısına ilişkin dağılımlar ve açıklamalar yer almıştır.

Deneklerin Görevlere Göre Dağılımları

Deneklerin görevlerine göre dağılımları tablo 3'te verilmiştir.

TABLO 3
DENEKLERİN GÖREVLERİNE GÖRE DAĞILIMLARI

<u>GÖREVLER</u>	F	%
MÜDÜR	21	13,9
ÖĞRETMEN	130	86,1
TOPLAM	151	100,0

Denekler görev dağılımları itibariyle gruplandırıldığında tabloda da görüldüğü gibi %13.9'u okul müdürü, % 86.1'i ise öğretmenlerden oluşmaktadır.

Deneklerin, Mezun Olduğu Okula Göre Dağılımları

Denek gruplarının okul müdürünün mezun olduğu okul değişkenine göre dağılımları tablo 4'te yer almaktadır.



TABLO 4
DENEKLERİN MEZUN OLDUĞU OKULA GÖRE
DAĞILIMLARI

OKUL	MÜDÜR		ÖĞRETMEN		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%
2-3 YILLIK EĞİTİM ENSTİTÜSÜ	1	4.8	5	3.8	6	4.0
4 YILLIK FAKULTE	3	14.3	23	17.7	26	17.2
ATATÜRK ÖĞRETMEN KOLEJİ	17	81.0	102	78.5	119	78.8
TOPLAM	21	100.0	130	100.0	151	100.0

Denekler bu değişkene göre gruplandırıldıklarında; okul müdürlerinin %4.8'inin 2-3 yıllık Eğitim Enstitüsünden, %14.3'ünün 4 Yıllık Fakülteden, %81'nin ise Atatürk Öğretmen Koleji'nden mezun olduğu ortaya çıkmaktadır.

Dağılıma öğretmenler grubu açısından bakıldığında benzer olarak öğretmenlerin %3.8'inin 2-3 Yıllık Eğitim Enstitüsü'nden, %17.7'sinin 4 Yıllık Fakülteden, %78.5'inin ise Atatürk Öğretmen Kolejinden mezun olduğu görülmektedir.

Bu değişkenle ilgili dağılımlar araştırma kapsamındaki ilkökul müdürlerinin ve öğretmenlerinin 119'nun (%78.8) çoğunlukla Atatürk Öğretmen Koleji'nden mezun olduğunu göstermektedir.

Deneklerin , Cinsiyetine Göre Dağılımları

Deneklerin, cinsiyetine göre dağılımları Tablo 5'te verilmiştir.

TABLO 5
DENEKLERİN, CİNSİYETİNE GÖRE DAĞILIMLARI

CİNSİYET	MÜDÜR		ÖĞRETMEN		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%
ERKEK	8	38.1	45	34.6	53	35.1
KADIN	13	61.9	85	65.4	98	64.9
TOPLAM	21	100.0	130	100.0	151	100.0

Tablo 5'te de görüldüğü gibi okul müdürlerinin 13'ü (%61.9) büyük çoğunluğunu kadınlar, 8 (%38.1)'ini de erkekler oluşturmaktadır. Öğretmenler grubunda yer alan deneklerin ise 85'inin (%65.4) kadın, 45'inin (%34.6) erkek olduğunu göstermektedir.

Bu durum araştırma kapsamındaki Girne İlçesi İlkokulları Müdür ve Öğretmenleri içerisinde erkeklerin sayısının % 35.1 (53), kadınlara göre (98) %64.9 çok az olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu da yöneticilik ve eğitimde erkek egemen bir anlayışın olmadığını, bayanlarında bu kademelere gelebildiğini göstermektedir.

Deneklerin , Yaşına Göre Dağılımları

Araştırmada veri toplanan deneklerin, yaşı değişkenine göre dağılımları tablo 6'da gösterilmiştir.

TABLO 6
DENEKLERİN , YAŞINA GÖRE DAĞILIMLARI

YAŞ	MÜDÜR		ÖĞRETMEN		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%
21 – 30 YAŞ GRUBU	1	4.8	56	43.1	57	37.7
31 – 40 YAŞ GRUBU	2	9.5	60	46.2	62	41.1
41 – 50 YAŞ GRUBU	16	76.2	14	10.8	30	19.9
51 VE YUKARI YAŞ GRUBU	2	9.5	0	0	2	1.3
TOPLAM	21	100.0	130	100.0	151	100.0

Denek gruplarının yaşı değişkenine göre kendi içlerindeki dağılımlarına bakıldığında, okul müdürlerinin % 4.8'nin 21-30, % 9.5'inin 31-40, %76.2'sinin 41-50, %9.5'inin 51 ve daha yukarı yaş grubunda oldukları ortaya çıkmaktadır.

Müdürlerin ise %4.8'inin 21-30, %9.5'inin 31-40, %76.2'inin 41-50, %9.5'inin 51 ve yukarı yaş grubunda oldukları görülmektedir. Bu dağılımlar yaş değişkeni bakımından alt gruplar içerisinde en kalabalık müdür grubunu 41-50 yaş grubunun oluşturduğunu, bunu sıra ile 31-40, 51 ve daha yukarı, 21-30 yaş gruplarının izlediğini ortaya çıkarmaktadır.

Öğretmen grubu içerisinde ise; en kalabalık öğretmen grubunu %46.2 ile 31-40 yaş grubu oluşturmaktadır. Bunu sıra ile %43.1 ile 21-30 yaş, %10.8 ile 41-50 yaş grubu izlemektedir. Bu dağılımlar yaş değişkeni bakımından alt gruplar içerisinde en kalabalık grubu 31-40 yaş grubunun oluşturduğunu bunu sıra ile 21-30, 41-50, 51 ve üzeri yaş gruplarının izlediğini göstermektedir.

Toplama bakıldığı zaman, deneklerin %41.1 ile 31-40 yaş grubunda ilk sırayı aldıkları görülmektedir. Onu %37.7 ile 21-30 yaş grubu izlemektedir. Bu sonuçlara bakıldığı zaman yönetici ve öğretmenlerin yaş ortalamasının genç olduğunu söyleyebiliriz.

Deneklerin Meslek Kıdemine Göre Dağılımları

TABLO 7

DENEKLERİN MESLEK KIDEMİNE GÖRE DAĞILIMLARI

MESLEK KIDEMİ	MÜDÜR N %	ÖĞRETMEN N %	TOPLAM N %
1Yıldan Az	4 19.0	13 10.0	17 11.3
1-3 Yıl	7 33.3	25 19.2	32 21.2
4-6 Yıl	4 19.0	29 22.3	33 21.9
7 Yıl ve Daha Yukarı	6 28.6	63 48.5	69 45.7
Toplam	21 100.0	130 100.0	151 100.0

Okul müdürü ve öğretmenlerinin okul müdürünün meslek kıdemine göre dağılımları Tablo 7’de verilmiştir.

Araştırma kapsamına alınan müdürlerin %19.9’u 1 yıldan az , %33.3’ü 1-3 yıl, %19.0’u 4-6 yıl, %28.6’sı 7 yıl ve daha yukarı kıdemlilerden oluşmaktadır.

Öğretmenlerin ise %10.0'u 1 yıldan az, %19.2'si 1-3 yıl, %22.3'ü 4-6 yıl, %48.5'i ise 7 yıl ve daha fazla kıdemli okul müdürleri ile görev yapmaktadır.

Yine bu değişkene göre ortaya çıkan dağılımlarda, %45.7 (69) ile 7 yıl ve daha fazla kıdemliler sayıca en büyük çoğunluğu oluşturmakta, bunu sırasıyla % 21.9 (33) ile 4-6 yıl ve %21.2 (32) 1-3 yıl, %11.3 (17) ile 1 yıldan az arasındaki kıdemlilerin izlediği görülmektedir.

Deneklerin %45.7'sinin yani yarısının 7 yıl ve üzeri meslek kıdemine sahip olmaları dikkat çekici bir durumdur.

Deneklerin Yönetim Konusunda Katıldığı Hizmet İçi Eğitim Sayısına Göre Dağılımları

Deneklerin katıldığı hizmet içi eğitim sayısına göre dağılımları Tablo 8’de yer verilmiştir.

TABLO 8
DENEKLERİN YÖNETİM KONUSUNDA KATILDIĞI
HİZMET İÇİ EĞİTİM SAYISINA GÖRE DAĞILIMLARI

Yönetim Konusunda Katılınan Hizmet İçi Eğitim Sayısı	MÜDÜR		ÖĞRETMEN		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%
HİÇ KATILMADI	1	4.8	53	40.8	54	35.8
1 – 2 KEZ	6	28.6	50	38.5	56	37.1
3 VE DAHA FAZLA	14	66.7	27	20.8	41	27.2
TOPLAM	21	100.0	130	100.0	151	100.0

Denek gruplarının yönetim konusunda katıldığı hizmet içi eğitim sayısı değişkenine göre dağılımına bakıldığında, araştırma kapsamındaki okul müdürlerinin % 4.8’inin seminere hiç katılmadığı, % 28.6’sının 1-2 kez, % 66.7’sininde 3 veya daha fazla seminere katıldığı görülmektedir.

Öğretmenlerin ise benzer olarak, % 40.8'inin seminere hiç katılamayan, % 38.5'inin 2 veya daha az, % 20.8 'inin ise 3 veya daha fazla seminere katılmış olan okul müdürlerinin yöneticilik yaptığı okullarda çalıştıkları anlaşılmaktadır. Bu dağılımlardan; araştırma kapsamındaki okul müdürlerinin çoğunluğunun yönetim konusunda düzenlenen hizmet içi eğitimlere katıldığı anlaşılmaktadır.

Eğitim yöneticilerinin çağdaş yönetim tekniklerini öğrenme ve uygulamalarına katkısı olması bakımından bu durum aynı zamanda olumlu bir gelişmeyi göstermektedir.

ALT PROBLEMLERE İLİŞKİN BULGULAR

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular:

Araştırmanın birinci alt problemi: "İlkokul yöneticilerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetmede tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stillerini kullanma dereceleri nedir?" şeklinde düzenlenmiştir.

Bu problemi çözebilmek için her maddenin frekansları, yüzdelikleri ve aritmetik ortalamaları, seçenekler düzeyinde belirlenerek sunulmaya çalışılmıştır.

Tümleştirme Stiline İlişkin Bulgular

Müdürlerin tümleştirme stilini ne derecede kullandıklarına ilişkin algıları ile ilgili vurgular tablo 9'da yer almıştır.

TABLO 9
MÜDÜRLERİN TÜMLEŞTİRME STİLİNİ KULLANMA
DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tümleştirme															
Görev		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		N	X	ss	d
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
M1	Yönetici	0	,0	1	4,8	3	14,3	5	23,8	12	57,1	21	4,33	,9129	2
M5	Yönetici	0	,0	3	14,3	3	14,3	6	28,6	9	42,9	21	4,00	1,095	6
M11	Yönetici	0	,0	1	4,8	4	19,0	7	33,3	9	42,9	21	4,14	,910	5
M21	Yönetici	0	,0	1	4,8	4	19,0	4	19,0	12	57,1	21	4,29	,956	3,5
M22	Yönetici	0	,0	0	,0	4	19,0	7	33,3	10	47,6	21	4,29	,784	3,5
M27	Yönetici	0	,0	0	,0	2	9,5	8	38,1	11	52,4	21	4,43	,676	1
Toplam		X						Ss							
Yönetici		4,2460				Yönetici		,70241							
Toplam		3,5971				Toplam		,92883							

Bu stili oluşturan maddeler içerisinde, ağırlıklı ortalama büyüklüğü bakımından ilk sırayı M 27 (x:4.43) grup ağırlıklı ortalama puanı ile “Bir sorunun gerektiği şekilde anlaşılabilmesi için öğretmenlerle çalışmaya çaba gösteririm” ifadesi almıştır. Son sırayı da M5 (x:4.00), “Bir soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için onlarla birlikte çalışmaya çaba gösteririm” ifadesi almıştır. M1 (X: 4.33) grup ağırlıklı ortalama puanı ile “Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu birlikte incelemeye çalışırım” ifadesi almıştır. 3 ve 4. sırayı ise M21 (X: 4.29)- M22(X:4.29), “Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösteririm” ve “Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için onlarla işbirliği yaparım” ifadeleri almıştır. M11 (X: 4.14), “Bir sorunu birlikte çözebilmek için kendileri ile tam bir bilgi alış-verişi yaparım” ifadesi beşinci sırayı almıştır.

Bu stille ilgili altı maddeye verilen cevapların ağırlıklı ortalamalarına bakıldığında, müdürlerin tümleştirme stilini ($x:4.25$) “tam” kullandıkları görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır.

Tümleştirme: Her iki tarafın ihtiyacını tümleştiren bir anlaşmaya ulaşmak için oluşturulan bir çabadır.

Ödün Verme Stiline İlişkin Bulgular

TABLO 10

YÖNETİCİLERİN ÖDÜN VERME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR.

		Ödün Verme 2,12,18, 23													
Görev		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		N	X	ss	d
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
M2	Yönetici	0	,0	5	23,8	4	19,0	6	28,6	6	28,6	21	3,62	1,161	2
M12	Yönetici	6	28,6	7	33,3	8	38,1	0	,0	0	,0	21	2,10	,831	4
M18	Yönetici	3	14,3	1	4,8	10	47,6	7	33,3	0	,0	21	3,00	1,000	3
M23	Yönetici	0	,0	0	,0	3	14,3	6	28,6	12	57,1	21	4,43	,746	1
Toplam		X				Ss									
Yönetici		3,2857				Yönetici				,66748					
Toplam		3,0960				Toplam				,81028					

Bu gruptaki maddelere verilen cevapların dağılımında, müdürlerin en fazla ($X:4.43$) (M:23) “öğretmenlerin beklentilerini karşılamaya çaba gösterme” davranışını, en az da ($x:2.10$) (M12) “öğretmenlere ödün verme” davranışını benimsedikleri anlaşılmaktadır. ($X:3.62$) (M2) ağırlıklı ortalaması ile “onların ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.” İfadesi ikinci

sırayı, (X:3.00) (M8) “fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım.” ifadesi üçüncü sırayı almaktadır.

Bu stil ile ilgili maddelere verilen cevapların ağırlıklı ortalaması (x:3.29) olmuştur. Bu ağırlıklı ortalama göre müdürlerin ödün verme stilini “ çoğunlukla “kullandıkları ortaya çıkmaktadır.

Hükmetme Stiline İlişkin Bulgular

Yöneticilerin hükmetme stilini kullanma derecelerine ilişkin bulgular tablo 11’de verilmiştir.

TABLO 11
YÖNETİCİLERİN HÜKMETME STİLİNİ KULLANMA
DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR

		Hükmetme 8, 9, 17, 20, 24													
Görev		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		N	X	ss	d
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
M8	Yönetici	11	52,4	6	28,6	3	14,3	1	4,8	0	,0	21	1,71	,902	4
M9	Yönetici	12	57,1	5	28,3	3	14,3	1	4,8	0	,0	21	1,67	,913	5
M17	Yönetici	4	19,0	6	28,6	3	14,3	7	33,3	1	4,8	21	2,76	1,261	3
M20	Yönetici	1	4,8	0	,0	5	23,8	4	19,0	11	52,4	21	4,14	1,108	1
M24	Yönetici	2	9,5	4	19,0	5	23,8	4	19,0	6	28,6	21	3,38	1,359	2
Toplam		X				Ss									
Yönetici		2,7333				Yönetici		,79331							

Maddelere verilen cevapların dağılımına bakıldığında, bu stille ilgili en az benimsenen davranışın (x:1.67) (M9) “fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapma”; en çok benimsenen davranışın da (x:4.14) (M20) “sorunun kendini ilgilendiren

(x: 3.05) aritmetik ortalaması ile 3 ve 15. sorular eşit dağılmıştır. M3 “Kötü duruma düşmekten kaçınmak için onlarla anlaşmazlıklarına açığa vurmamaya çaba gösteririm”, M 15 “Kendileri ile anlaşmazlıklardan kaçınmaya çalışırım” ifadeleri ikinci sırayı almaktadır.

Cevapların dağılımına göre bu stille ilgili olarak en az benimsenen davranışın (x:1.29) M16 “Öğretmenlerle karşılaşmaktan kaçınma”; en çok benimsenen davranışın da (x:4.14) M26 “öğretmenlere nahoş sözler söylemekten kaçınma” olduğu anlaşılmaktadır.

Kaçınma stili ile ilgili maddelere verilen cevapların ağırlıklı ortalamasından (x:2.76), müdürlerin bu stili de “Ara sıra” kullandıkları ortaya çıkmaktadır.

Uzlaşma Stiline İlişkin Bulgular

TABLO 13

YÖNETİCİLERİN UZLAŞMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR.

		Uzlaşma 4, 7, 10, 13, 14, 19													
Görev		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		N	X	ss	d
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
M4	Yönetici	0	,0	2	9,5	4	19,0	9	42,9	6	28,6	21	3,90	,944	4
M7	Yönetici	0	,0	2	9,5	2	9,5	10	47,6	7	33,3	21	4,05	,921	3
M10	Yönetici	0	,0	0	,0	5	23,8	7	33,3	9	42,9	21	4,19	,8136	2
M13	Yönetici	0	,0	3	14,3	5	23,8	5	23,8	8	38,1	21	3,86	1,108	5
M14	Yönetici	0	,0	0	,0	4	19,0	7	33,3	10	47,6	21	4,29	,784	1
Toplam		X					Ss								
Yönetici		4,0571					,75138								

Bu gruptaki cevapların dağılımından müdürlerin uzlaşma stiline ilişkin olarak en çok (x4.29) M14“ Bir uzlaşma sağlanabilmesi için öğretmenlerle görüşme” davranışını; en az da (x:3.86) M13 “anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerme” davranışını benimsedikleri ortaya çıkmaktadır.

(X: 4.19) M10 “Onların isteklerini dikkate alırım” ifadesi ikinci sırada yer almakta, onu (X:4.05) M7 “Bir çıkmazı çözmek için orta bir yol bulmaya çalışırım.”ifadesi izlemektedir.

Uzlaşma stiline ilişkin maddelere verilen cevapların ağırlıklı ortalaması (x:4.05) olmuştur. Bu sonuca göre okul müdürleri bir çatışma yönetimi stili olarak uzlaşmayı “Çoğunlukla” kullanmaktadır.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan okul müdürlerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetmede en fazla tümleştirme stilini kullandıkları, bunu sırayla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerinin izlediği ortaya çıkmaktadır.

Müdürlerin çatışma yönetiminde tümleştirme stilini “tam” ve “çok” kullandıklarını belirtmeleri, okullarda çıkan çatışmalara kalıcı ve demokratik çözümler bulunması açısından olumlu bir sonuç olarak görülebilir. Bir bakıma okulun örgüt özellikleride okullarda çıkan ast üst çatışmalarında en etkili yöntem olarak tümleştirme stiline kullanılması gerekli kılmalıdır. Çünkü okulu diğer örgütlerden ayıran en önemli özelliklerden birisi, bu örgütte görev yapan işgörenlerin niteliğidir. Çok az kamu örgütü önceden kendi amaçlarını gerçekleştirebilecek nitelikte özel olarak yetiştirilmiş insan gücü sağlayabilir. Halbuki okullarda görev yapan öğretmenlerin herbiri görevleri ile ilgili alanda yetiştirilmiş uzman niteliklere sahip bireylerdir. Öğretmenlerin bu niteliği, tercih edilecek çatışma yönetimi stiline belirlenmesinde en büyük etkenlerden birini oluşturmaktadır.

Çeşitli alanlardan uzmanların yer aldığı bir okulda ortaya çıkan çatışmaları okulun verimliliğini artıracak biçimde yönetmek ancak, insan ilişkilerine önem

veren, sorunu birlikte tanımlayıp birlikte çözüm alternatifleri oluşturan, sorunu her iki tarafın yararına olabilecek biçimde çözümleyen bir yaklaşımın benimsenmesi ile mümkün olur. Bu yaklaşıma en uygun çatışma yönetimi stili de hiç kuşkusuz tümleştirme stilidir.

Müdürlerin ikinci tercih olarak uzlaşma stilini göstermeleri de yine onların algılamalarındaki tutarlılığın bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Çünkü uzlaşma stili tümleştirme stiline diğer çatışma yönetimi stilleri içerisinde en yakın olan stildir. Bu sonuç aynı zamanda, okul müdürlerinin öğretmenlerle çıkan çatışmalarda öncelikle tümleştirme stilini kullandıkları, bunu denemeye imkan bulamadıkları ya da sorunun stratejik bir sorun olmamasından dolayı bu stili kullanmaya gerek görmedikleri durumlarda ikinci stil olarak uzlaşma stilini kullandıkları biçiminde yorumlanabilir.

Yine bu amaç cümlesi ile ilgili olarak elde edilen bulgulardan okul müdürlerinin hükmetme ve kaçınma stillerini kullanmaya ilişkin ağırlıklı ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Bu durumu okul müdürlerinin bu iki stile ilişkin görüş ve değer yargılarında tam bir görüş birliği içerisinde olmamalarına bağlamak mümkündür. Bu iki stile ilişkin standart sapma değerlerinin diğerlerinden yüksek çıkması bu görüşümüzü destekler niteliktedir.

Hükmetme stilinin temelinde başkalarının zararına olsa dahi bir kişinin kendi görüş, düşünce ve çözümlerini empoze etme düşüncesi yatar. Bu stilin en önemli uygulama aracı makam yetkisidir. Halbuki daha öncede belirtildiği gibi eğitim örgütlerinin herbiri alanlarında yeterli uzmanlardan oluşan örgütlerdir. Bunun için okullarda ortaya çıkan müdür öğretmen çatışmalarını yönetmek makam yetkisinden çok uzmanlık yetkisinin kullanılmasını gerektirir. Baskı, tehdit, ceza gibi öğretmen moralini düşüren, örgüt havasını olumsuz yönde etkileyen ve buna bağlı olarak öğretmen ve okulun verimliliğini düşüren yollar ise okul ortamında en sonra denenecek çatışma yönetimi yollarıdır. Bu gerçekler dikkate alındığında okul müdürlerinin hükmetme stilini en az kullanılan stil olarak algılamalarının beklentiye uygun bir sonuç olduğu ileri sürülebilir.

Araştırma kapsamında yer alan deneklerin çatışma yönetimi stillerini uygulama sırasında en çok ve en az benimsedikleri davranışlar açısından bakıldığında şu yorumlara varmak mümkündür.

Müdürlerin tümleştirme stilini uygulamada “sorunun gerektiği biçimde anlaşılması için öğretmenlerle çalışmaya çaba gösterme” ye çok önem vermelerinin, sorunun birlikte ve açık olarak tanımlanmasına yardımcı olacağı düşünülebilir. Ancak yine aynı deneklerin, “ soruna hem kendileri hem de öğretmenlerin beklentilerini karşılayacak biçimde çözümler bulmak için öğretmenlerle birlikte çalışmaya çaba gösterme” ye az önem vermelerinin, bu stilin yeterli olarak uygulanmasını olumsuz yönde etkileyeceği ileri sürülebilir.

Kaçınma stili ile ilgili bulgulardan, müdürlerin “öğretmenlere nahoş sözler söylemekten kaçınma” davranışına çok önem verdikleri anlaşılmaktadır. Müdürlerin bu tutumlarının müdür öğretmen arasında doğabilecek gereksiz ve kavgaya dönüşme olasılığı bulunan çatışmaları önleme ya da varolan çatışmaları her iki tarafın memnun olacağı biçimde çözümlmeye katkı sağlaması bakımında yararlı olacağı söylenebilir. Ancak, aynı kişilerin arasına da olsa “öğretmenlerden karşılaşmadan kaçınmaya çaba gösterme”leri, bireysel ilişkilerin büyük önem taşıdığı okul ortamında olumsuz sonuçlara yol açabilir. Okul müdürlerinin herhangi bir çatışma durumunda öğretmenlerle karşılaşmamaya çaba göstermelerinin altında, sorunu önemsememe ve zaman içerisinde kendiliğinden çözülebileceğine inanma; sorunu çözümü için kendini yeterli bulmama; sorunun tüm özelliklerinin açığa çıkmasını bekleme gibi düşüncelerin yattığı ileri sürülebilir.

Bu amaç cümlesi ile ilgili son olarak, müdürlerin uzlaşma stilini uygulama sürecinde “öğretmenlerle görüşme” davranışını en fazla kullanmalarının, karşılıklı istek ve düşüncelerin açığa çıkmasına yardımcı olması açısından yararlı bir uygulama olduğu söylenebilir. Yine bu stile ilişkin “pazarlık yapma” davranışının en az benimsenen davranış olarak ortaya çıkması, müdürlerin öğretmenlerle pazarlık

sonucunda otoritelerinin sarsılacağı, etkisiz duruma düşecekleri ya da kaybedecekleri endişesi taşıdıklarının bir belirtisi olarak yorumlanabilir.

Buraya kadar yapılan tüm açıklama ve yorumlara dayalı olarak genel bir değerlendirme yapıldığında, Girne ilçesindeki ilk öğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetmede tümleştirme ve uzlaşma gibi demokratik stillere önem vermelerinin, birlikte görev yaptıkları öğretmenlerin moralini ve iş verimliliğini olumlu yönde etkileyebileceğini ve müdürlerin demokratik liderliğe özgü bu tutumlarıyla okulların amaca ulaşmasına büyük katkı sağlayabileceklerini söylemek mümkündür.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular:

Araştırmanın ikinci alt problemi: “ İlkokul yöneticilerinin tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma stillerini kullanma derecelerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri nelerdir?” şeklinde düzenlenmiştir.

Müdürlerin Çatışma Yönetimi Stillerini Kullanma Derecelerine İlişkin Öğretmen Algıları İle İlgili Bulgular

Öğretmenlerin, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetmek için,

- a) Tümleştirme,
- b) Ödün Verme,
- c) Hükmetme,
- d) Kaçınma
- e) Uzlaşma stillerini kullandıkları görülmektedir.

Tümleştirme Stiline İlişkin Bulgular

TABLO 14

ÖĞRETMENLERİN TÜMLEŞTİRME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR.

Tümleştirme

Görev		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		N	X	ss	d
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
M1	Öğretmen	5	3,8	11	8,5	43	33,1	33	25,4	38	29,2	130	3,68	1,101	1
M5	Öğretmen	6	4,6	10	7,7	44	33,8	41	31,5	29	22,3	130	3,59	1,062	2
M11	Öğretmen	7	5,4	19	14,6	44	33,8	38	29,2	22	16,9	130	3,38	1,094	5
M21	Öğretmen	6	4,6	22	16,9	47	36,2	38	29,2	17	13,1	130	3,29	1,045	6
M22	Öğretmen	4	3,1	15	11,5	44	33,8	39	30,0	28	21,5	130	3,55	1,050	3
M27	Öğretmen	7	5,4	17	13,1	43	33,1	35	26,9	28	21,5	130	3,46	1,129	4
Toplam		X				Ss									
Öğretmen		3,4923				Öğretmen				,92036					
Toplam		3,5971				Toplam				,92883					

Öğretmenlerin tümleştirme stilini ne derece kullandıklarına ilişkin algıları ile ilgili bulgular tablo 9’da yer almıştır.

Cevapların maddelere göre dağılımına bakıldığında, öğretmenlere göre müdürler tarafından en çok benimsenen davranışın (X:3.68) (M1) “Herkesçe kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu öğretmenlerle birlikte incelemeye çalışma.” olduğu ortaya çıkmaktadır.

Onu (X:3.59) (M5) grup ağırlıklı ortalaması ile “Bir soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için onlarla birlikte çalışmaya çaba gösterir.” İfadesi izlemektedir.

Üçüncü sırada ise (X:3.55) (M22) ile “Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir. ” ifadesi yer almaktadır.

En az benimsenen davranışın (X:3.29) (M 21) “Sorunun kendini ilgilendiren yönünü sıkı takip etme” olduğu anlaşılmaktadır.

Bu stile ilişkin cevapların ağırlıklı ortalaması (x:3.49) olmuştur. Bu sonuca göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin tümleştirme stilini “çoğunlukla” kullandıkları görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır.

Ödün Verme Stiline İlişkin Bulgular

TABLO 15

ÖĞRETMENLERİN ÖDÜN VERME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR.

Ödün Verme 2,12,18, 23															
Görev		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		N	X	ss	d
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
M2	Öğretmen	13	10,0	27	20,8	41	31,5	29	22,3	20	15,4	130	3,12	1,201	2
M12	Öğretmen	17	13,1	34	26,2	58	44,6	16	12,3	5	3,8	130	2,68	9,82	4
M18	Öğretmen	6	4,6	22	16,9	62	47,7	32	24,6	8	6,2	130	3,11	,917	3
M23	Öğretmen	5	3,8	23	17,7	44	33,8	37	28,5	21	16,2	130	3,35	1,070	1
Toplam		X						Ss							
Öğretmen		3,0654				Öğretmen		,82919							

Tablo 15 incelendiğinde cevapların dağılımına bakıldığında öğretmenler, ödün verme stiline ilişkin olarak en fazla (X:3.35) (M23) “Öğretmenlerce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için öğretmenlerle işbirliği yapma”, en az da (X:2.68)(M12) “ Bir sorunu birlikte çözebilmek için öğretmenlerle tam bir bilgi alışverişi yapma “davranışının benimsendiği görüşündedirler.

(X:3.12) aritmetik ortalaması ile (M2) “Ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır” ifadesi için öğretmenlerin % 10.0 ile “Hiç”, % 20.8 ile “ Az”, % 31.5 ile “Orta”, % 22.3 ile “Çok”, % 15.4 ile “Tam” seçeneklerini işaretledikleri gözleniyor.

Aritmetik ortalamaya bakıldığı zaman, öğretmenler kendileri ile aralarında çıkan çatışmaları yönetme de, okul müdürlerinin ödün verme stilini “Arasına” (X: 3.07) kullandıklarını belirtmişlerdir.

Hükmetme Stiline İlişkin Bulgular

TABLO 16

ÖĞRETMENLERİN HÜKMETME STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR.

		Hükmetme 8, 9, 17, 20, 24													
Görev		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		N	X	ss	d
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
M8	Öğretmen	36	27,7	38	29,2	33	25,4	15	11,5	8	6,2	130	2,39	1,185	4
M9	Öğretmen	45	34,6	26	20,6	28	21,5	24	18,5	7	5,4	130	2,40	1,280	3
M17	Öğretmen	44	33,8	36	27,7	25	19,2	18	13,8	7	5,4	130	2,29	1,223	5
M20	Öğretmen	6	4,6	15	11,5	40	30,8	47	36,2	22	16,9	130	3,49	1,051	1
M24	Öğretmen	15	11,5	37	28,5	40	30,8	24	18,5	14	10,8	130	2,88	1,166	2
Toplam		X						Ss							
Öğretmen		2,6923				Öğretmen		,88577							

Yine hükmetme stiline ilişkin cevapların dağılımından öğretmenlerin “Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yapma” davranışının müdürler tarafından en fazla benimsenen davranış (X:3.49) (M20) olarak gördükleri ortaya çıkmaktadır. Buna karşılık en az benimsenen davranış olarak (X:2.29) (M17) “Öğretmenlerle karşılaşmaktan kaçma” yı belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin ikinci sırada yer alan (X:2.88) (M24) “Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.” İfadesi için % 11.5 ile “Hiç”, % 28.5 ile “Az”, % 30.8 ile “Orta”, % 18.5 ile “Çok”, % 10.8 ile “Tam” seçeneklerini işaretledikleri görülmektedir.

Hükmetme stili ile ilgili maddelere verilen cevapların ağırlık ortalamasından, öğretmenlerin bu stilin okul müdürleri tarafından “Az” (X:2.69) kullanıldığı görüşünde oldukları anlaşılmaktadır

Kaçınma Stiline İlişkin Bulgular

TABLO 17

ÖĞRETMENLERİN KAÇINMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR

GÖREV		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		N	X	ss	d
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
M3	Öğretmen	24	18.5	26	20.0	35	26.9	30	23.1	15	11.5	130	2.89	1.277	3.5
M6	Öğretmen	27	20.8	33	25.4	39	30.0	21	16.2	10	7.7	130	2.65	1.200	5
M15	Öğretmen	17	13.1	21	16.2	44	33.8	39	30.0	9	6.9	130	3.02	1.127	2
M16	Öğretmen	68	52.3	38	29.2	15	11.5	7	5.4	2	1.5	130	1.75	,967	6
M25	Öğretmen	10	7.7	35	26.9	54	41.5	21	16.2	10	7.7	130	2.89	1.021	3.5
M26	Öğretmen	16	12.3	17	13.1	33	25.4	23	17.7	41	31.5	130	3.43	1.375	1
TOPLAM															
		X								Ss					
ÖĞRETMEN		2.7705				ÖĞRETMEN				,70780					

Kaçınma stili grubunda yer alan maddelere verilen cevapların dağılımına göre öğretmenler, okul müdürlerinin en çok (X:3.43)(M26) “Kırgınlığı önlemek için öğretmenlerle görüş ayrılığını açığa vurmama” davranışını benimsedikleri görüşündedirler. “öğretmenlerle anlaşmazlıklardan kaçınma” ise en az benimsenen davranış (X:1.75)(M16) olarak görülmüştür.

(X:3.02) (M 15) “ Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizlerle görüşür” ifadesi için % 13.1 ile “ Hiç”, % 16.2 ile “Az”, % 33.8 ile “Orta”, % 30.0 ile “Çok”, % 6.9 ile “Tam” seçeneklerini işaretledikleri görülmektedir.

Üçüncü sırayı (X:2.89) ağırlıklı ortalama puanı ile paylaşan (M3) “Kötü duruma düşmekten kaçınmak için bizlerle anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çaba

gösterir.” ve (M25) “Rekabet gerektiren bir durumda gücünü kullanır” ifadeleri için % 26.9 ve % 41.5 ile “Orta” seçeneği en fazla işaretlenmiştir.

Öğretmenlerin, kaçınma stili ile ilgili olarak anket formunda yer almış olan maddelere verdikleri cevapların ağırlıklı ortalaması (X:2.77) olmuştur. Bu sonuç öğretmenlere göre okul müdürlerinin kaçınma stilini “Ara sıra” kullandıklarını ortaya çıkartmaktadır.

Uzlaşma Stiline İlişkin Bulgular

TABLO 18

ÖĞRETMENLERİN UZLAŞMA STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Uzlaşma

4, 7, 10, 13, 14, 19

Görev		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		N	X	ss	d
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
M4	Öğretmen	2	1,5	18	13,8	44	33,8	43	33,1	23	17,7	130	3,52	,990	1
M7	Öğretmen	4	3,1	21	16,2	48	36,9	35	26,9	22	16,9	130	3,38	1,045	4
M10	Öğretmen	3	2,3	17	13,1	47	36,2	39	30,0	24	18,5	130	3,49	1,013	2
M13	Öğretmen	7	5,4	25	19,2	48	36,9	31	23,8	19	14,6	130	3,23	1,089	5
M14	Öğretmen	2	1,5	26	20,0	33	25,4	48	36,9	21	16,2	130	3,46	1,035	3
Toplam		X						Ss				N	X	ss	d
Öğretmen		3,4169				Öğretmen		,88538							

Bu stile yönelik olarak öğretmenler müdürler tarafından en fazla benimsenen davranışlar olarak (X: 3.52)(M 4) “Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerini öğretmenlerle birleştirmeye çalışma” olduğunu algılamışlardır. En az benimsenen davranış olarak da (X: 3.23) (M13) “Öğretmenlere ödün verme” yi belirtmişlerdir.

İkinci sırada (X: 3.49) ağırlıklı ortalaması ile (M 10) “İsteklerimizi dikkate alır.” İfadesi izlemiş ve yöneticileri % 36.2 ile “Orta” derecede yeterli görmüşlerdir.

Üçüncü sırada yer alan M14 “Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir.”ifadesi için ise % 36.9 ile “Çok” seçeneğini işaretlemişlerdir.

Aritmetik ortalamaya göre (X: 3.38) ile dördüncü sırada yer alan (M7) “Mevcut sorunu çözmek için orta bir yol bulmaya çalışır.” İfadesi için % 36.9 ile yöneticileri orta derecede yeterli görmektedirler.

Öğretmenler, okul müdürlerinin çatışma yönetimi stili olarak uzlaşmayı “Çoğunlukla” (X:3.42) kullandıklarını belirtmişlerdir

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular:

Araştırmanın üçüncü alt problemi: “İlkokul yöneticilerinin beş çatışma yönetimi stilini kullanmalarına ilişkin okul müdürü ve öğretmen algıları arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?” şeklinde düzenlenmiştir.

Tablolardan ve açıklamalardan da anlaşılabacağı gibi öğretmenlerin, okul müdürlerinin kendileri ile olan çatışmaları yönetmede tümleştirme stilini en fazla tercih ettikleri, bunu sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve hükmetme stillerinin izlediği konusunda görüş birliği içerisinde oldukları ortaya çıkmaktadır.

Öğretmenlerin algılarının müdürlerin algıları ile az çok tutarlılık içinde olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, çatışma yönetimi stili uygulamalarını değerlendirmede büyük bir duyarlılık içinde olan öğretmenlerin, müdürlerle kuracakları ilişkilerde de aynı duyarlılığı gösterebileceklerini, bu anlayış birliğinin okullarda tümleştirme ve uzlaşma gibi demokratik nitelikleri ağır basan çatışma yönetimi stillerinin kullanılmasını artıracaklarını söylemek mümkündür.

Eğitim hizmetinin üretilmesinde emeği geçen en önemli kişilerden birisi kuşkusuz öğretmendir. Bu grubun okulla özdeşleşmesi, okulun amaçlarını gerçekleştirecek gerekli çabayı göstermesi öncelikle kendisine hak ettiği değerin verilmesine bağlıdır. Bir öğretmenin eğitim hizmetlerinin üretilmesi sürecinde okul müdürü ile çatışmaya düşmesi her an rastlanabilecek bir olgudur. Önemli olan, bu çatışmayı yönetmede kullanılacak olan stilin iyi seçilmesidir.

Okul müdürü öğretmeni ile arasında çıkan çatışmayı, ona baskı yaparak, ondan kaçınarak ya da ödün vererek çözümleyebilir. Ancak bu yollar sorunun geçici bir süre ortadan kalmasına yardım edebileceği gibi okula zarar verecek biçimde daha büyük boyutlara ulaşmasına da yol açabilir.

Diğer yandan çatışma yönetiminde kullanılan her stilin öğretmen morali üzerinde olumlu ya da olumsuz etki yaratacağı bir gerçektir. Bu nedenle müdür öğretmen çatışmalarının salt makam yetkisine dayanılarak ya da öğretmenden uzaklaşarak değil, öğretmenle samimi ilişki ve işbirliği içerisinde her iki tarafında doyum sağlayacağı biçimde çözüme kavuşturulması en arzu edilen yoldur.

Öğretmenin, müdürünün bu yolu izlediğini görmesi ve hissetmesi onun moralini olumlu yönde etkileyeceği gibi, buna bağlı olarak görevini daha iyi yapmasına ve hatta üstleri ya da okulda bulunan diğer kişilerle daha olumlu ilişkiler kurmasına da yardımcı olabilir. Konuya bu açıdan bakıldığında, müdürlerle aralarında çıkan çatışmaların yönetilmesinde en fazla tümleltirme, en az da hükmetme stiline kullanıldığı hissinin, aynı zamanda öğretmenlerin morali ve örgüt içi ilişkileri üzerinde olumlu etkiler yaratabileceğini ileri sürmek mümkündür.

Çeşitli eğitim ve öğretim eylemlerinin planlanması ve uygulanması ile ilgili kınularda yaşanan müdür öğretmen çatışmalarında öğretmenlerin bu çatışma çözüm sürecine aktif olarak katılmalarının gereği, müdür ile öğretmen işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Çünkü eğitim ve öğretim ile ilgili olarak ortaya çıkan çatışmaların çözümüne yönelik alınan kararların etki ve sonuçlarını en yakından izleyebilecek kişi, üretim ortamını oluşturan sınıfın başında bulunan öğretmendir.

Okulda çıkan müdür öğretmen çatışmalarının eğitim ve öğretim sürecinin gelişmesine katkıda bulunacak biçimde her iki tarafın anlayış ve işbirliği ile yönetilmesine ortam sağlayan stil ise öncelikle tümleştirme, bundan sonra da uzlaşmadır. Bu nedenle, üst ast çatışmalarında okul müdürlerinin öncelikle tümleştirme ve ikinci olarak da uzlaşmayı kullanmalarının ve öğretmenlerinde bunu aynı biçimde algılamalarının bir bakıma okulun informal yanı ağır basan örgüt özelliğinin bir gereği olduğu söylenebilir.

Diğer yandan, müdür öğretmen çatışmalarının yönetilmesinde öğretmenin devre dışı bırakılacak biçimde bir yol izlemesi, sorunun baskı veya tehdit gibi yollarla halledilmeye çalışılması öğretmenin iş doyumunu ve dolayısıyla örgüte bağlılığını büyük ölçüde etkileyebilir. Bu bakımdan öğretmenlerin hükmetme stilini müdürler tarafından en az başvurulmuş stili olarak algılamaları aynı zamanda onların iş doyumunu ve okula bağlılık duygularını pekiştirme açısından yararlı olabilir.

Öğretmenlerin, çatışma yönetimi sürecinde müdürler tarafından en çok ve en az benimsenen davranışları algılamalarına ilişkin olarak da bazı yorumlara varmak mümkündür.

Örneğin, tümleştirme stilinin kullanılması sıradan özgürce fikirlerini belirtmelerine ve yaratıcı alternatifler ileri sürmelerine yardımcı olacağı söylenebilir. Öğretmenlerin en fazla benimsenen davranış olarak “çözüm için sorunu öğretmenlerle inceleme” davranışının müdürler tarafından en fazla benimsenen davranış olarak algıladıkları görülmektedir. Böyle bir algılama bir çıkmazın çözümüne yardımcı olabilir.

Müdür ve öğretmen grupları arasında tümleştirme stiline ilişkin olarak ortaya çıkan farklılığın, aslında her iki grubun bulunduğu konumların ve dolayısıyla olayları algılamada etkilendikleri faktörlerin farklı olmasından kaynaklanabilir. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında öğretmenlerin tümleştirme stilinin “çoğunlukla” kullanıldığını algılamalarına rağmen müdürlerin bu stili “her zaman” kullandıklarını ileri sürmeleri,

müdürlerin ilke ve değerlerin etkisinde kalarak kendilerini daha iyimser olarak algılamalarının bir sonucu olduğu ileri sürülebilir.

Diğer yandan öğretmenlerin hemen tüm karşılaştırmalarda tümleştirme ve uzlaşma stillerinin kullanılmasına ilişkin algılarında müdürler kadar iyimser olmamalarının, çatışmaların yönetilmesinde müdürlerden daha çok ilişki ve işbirliği beklentilerinin bir ifadesi olarak yorumlanabilir.

Genel karşılaştırma sonucunda ödün verme stiline yönelik olarak ortaya çıkan farklılığın, müdürlerin bu stile yönelik değer yargıları ve görüşlerinin öğretmenlere göre daha olumsuz olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Yine kaçınma stiline yönelik bulgulardan, öğretmenlerin kaçınma stiline uygulanması sırasında “kırgınlığı önlemek için öğretmenlerle görüş ayrılığını açığa vurmama” davranışının müdürler tarafından en fazla benimsenen davranış olarak algılandıkları görülmektedir. Böyle bir algılama müdür ve öğretmen ilişkilerinde karşılıklı sevgi ve saygının gelişmesine yardımcı olabilir. Diğer yandan, aynı stiline uygulanmasına yönelik olarak “öğretmenlerle anlaşmazlıklardan kaçınma” davranışının en az gösterilen davranış olarak algılanmasının bu sevgi ve saygının pekişmesine katkıda bulunacağı ileri sürülebilir.

Son olarak uzlaşma stiline ilişkin davranışlarla ilgili bir yorum yapmak gerekirse, öğretmenlerin en fazla benimsenen davranışlar olarak “fikirlerini öğretmenlerle birleştirmeye çalışma” davranışını algılamalarının, onların tümleştirme stiline yönelik algıları ile tutarlı olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü tümleştirme stiline uygulanmasına gerek olmadığı ya da zaman olmadığında veya sorunlarla ilgili olarak grupların birbirlerine yeterince açılmadıkları durumlarda, sorunu ayrıntılarına inmeden tarafların ortak görüşleri doğrultusunda çözüme kavuşturmak en uygun yoldur. Bu duruma en uygun stilde uzlaşma stilidir.

Diğer yandan “öğretmenlere ödün verme” davranışının en az benimsenen davranış olarak algılanması öğretmenlerin de müdürlerle aynı kanıda olduğunu söylemek mümkündür.

Diğer yandan araştırma kapsamından elde edilen bulguların “kaçınma stili” hariç hepsinde, müdürler grubuna ait standart sapma değerlerinin öğretmenler grubundan daha düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Bu sonuç çatışma yönetimi stillerini kullanma konusunda müdürler grubunun öğretmenler grubuna göre daha fazla algı birliği içerisinde olduklarını göstermektedir. Bu durumun başlıca iki nedenden kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Bunlardan birincisi, müdürlere göre öğretmenlerin daha çok olgulara dayalı olarak değerlendirme yapmaları ve olguları kendi görüş açılarından yorumlamalarıdır.

İkincisi ise, öğretmenlerin müdürlerle ilişki düzeylerinin birbirlerinden farklı olması dolayısıyla müdürlerini tanıma derecesi konusunda birbirlerinden farklılaşmalarıdır.

Yukarıda açıklanan bu farklılıklara karşın, çatışma yönetimi stillerinin kullanım sırası bakımından, tümleştirme ve uzlaşma stillerinin en çok, hükmetme stiline ise en az kullanılan stil olduğu konusunda her iki grubunda fikir birliği içerisinde oldukları söylenebilir.

Buraya kadar yapılan açıklama ve yorumlara dayalı olarak genel bir değerlendirmeye gidildiğinde; öğretmenlerin Girne ilçesindeki ilköğretim okulu müdürlerinin çatışmaları yönetmede en fazla tümleştirme ve uzlaşma gibi demokratik stillere önem verdikleri konusunda müdürleri ile fikir birliği içerisinde olduklarını ileri sürmek mümkündür.

Bu sonuçlar dolaylı olarak okul müdürlerinin kendilerini değerlendirmede genel olarak tutarlı olduklarının bir göstergesi sayılabilir.

Genel Karşılaştırma İle İlgili Bulgular

Denek gruplarının müdürlerin çatışma yönetimi stillerini kullanma dereceleri ile ilgili olarak anket maddelerine verdikleri cevapların ağırlıklı ortalama, standart sapma ve F değerleri tablolarda verilmiştir.

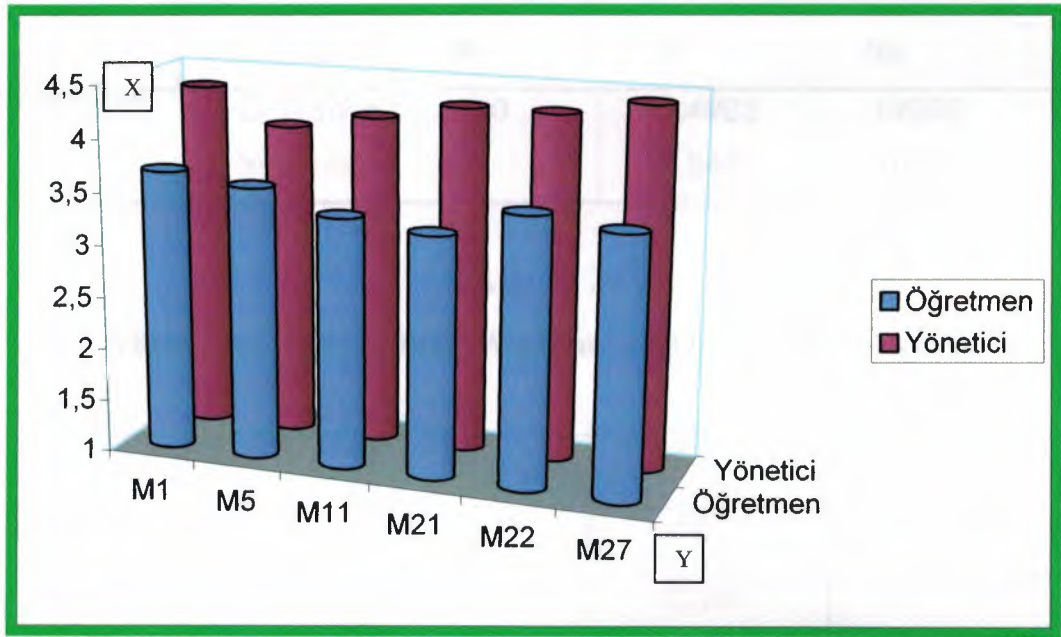
Farklılıkların belirlenmesi için varyans analizi sonucunda ortaya çıkan F değerleri tablo değerleri ile karşılaştırılmıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin tümleştirme stilini kullanma derecelerine ilişkin karşılaştırmalı bulgular tablo 19'da verilmiştir.

TABLO 19
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN TÜMLEŞTİRME
STİLİNİ KULLANMA
DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tümleştirme (1,5,11,21,22,27)

GÖREV		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		N	X	ss	d
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
M1	Öğretmen	5	,8	11	8,5	3	33,1	33	25,4	38	29,2	13	3,68	1,101	1
	Yönetici	0	,0	1	4,8	3	14,3	5	23,8	12	57,1	2	4,33	,9129	2
M5	Öğretmen	6	4,6	10	7,7	44	33,8	41	31,5	29	22,3	130	3,5	1,062	2
	Yönetici	0	,0	3	14,3	3	14,3	6	28,6	9	42,9	21	4,00	1,095	6
M11	Öğretmen	7	5,4	19	14,6	4	33,8	38	29,2	22	16,9	130	3,38	1,094	5
	Yönetici	0	,0	1	4,8	4	19,0	7	33,3	9	42,9	21	4,14	,910	5
M21	Öğretmen	6	4,6	22	16,9	47	36,2	38	29,2	17	13,1	130	3,29	1,045	6
	Yönetici	0	,0	1	4,8	4	19,0	4	19,0	12	57,1	21	4,29	,956	3,5
M22	Öğretmen	4	3,1	15	11,5	44	33,8	39	30,0	28	21,5	130	3,55	1,050	3
	Yönetici	0	,0	0	,0	4	19,0	7	33,3	10	47,6	21	4,29	,784	3,5
M27	Öğretmen	7	5,4	17	13,1	43	33,1	35	26,9	28	21,5	130	3,46	1,129	4
	Yönetici	0	,0	0	,0	2	9,5	8	38,1	11	52,4	21	4,43	,676	1
TOPLAM		X										Ss			
	Öğretmen	3,4923										Öğretmen ,92036			
	Yönetici	4,2460										Yönetici ,70241			
	Toplam	3,5971										Toplam ,92883			



Group Statistics

GRAFİK 1

**Yönetici ve Öğretmenlerin Tümlleştirme Stilini
Kullanma Derecelerine İlişkin Değerler**

TABLO 20

Yönetici ve Öğretmenlerin Tümlleştirme Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	GÖREV	N	X	Ss
TÜMLESTİRME	Öğretmen	130	3,4923	,92036
	Yönetici	21	4,2460	,70241

TABLO 21

Yönetici ve Öğretmenlerin Algılarına İlişkin T Testi Sonuçları

	F	T	Sd	Sig
Gruplar Arası	2,513	-3,584	149	,000
Gruplar İçi		-4,351	32,247	

$P < 0,05$ Gruplar arasında anlamlı fark vardır.

Tabloda da görüldüğü gibi müdürlerin çatışma yönetimi stillerinden tümlleştirmeyi kullanma derecelerine ilişkin müdür ve öğretmen gruplarının ağırlıklı ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Deneklerden müdürler grubu, öğretmenler ile aralarındaki çatışmayı yönetmede tümlleştirme stilini “tam” kullandıklarını belirtmişlerdir.

Buna karşın öğretmenler grubu bu stilin müdürler tarafından “her zaman” değil, “çoğunlukla” kullanıldığını ileri sürmüşlerdir.

Öğretmenler birinci soruyu birinci sırada tercih ederken, yöneticiler ise ikinci sırada aynı soruyu tercih etmişlerdir.

Yine öğretmenler beşinci soruyu ikinci sırada tercih ederken ,yöneticiler altıncı sırada tercih etmiştir.

Yönetici ve öğretmen grubu arasındaki standart sapmalarına baktığımızda, öğretmenlerin .92036, yöneticilerin ise .70241 değerine sahip olduğunu görmekteyiz.

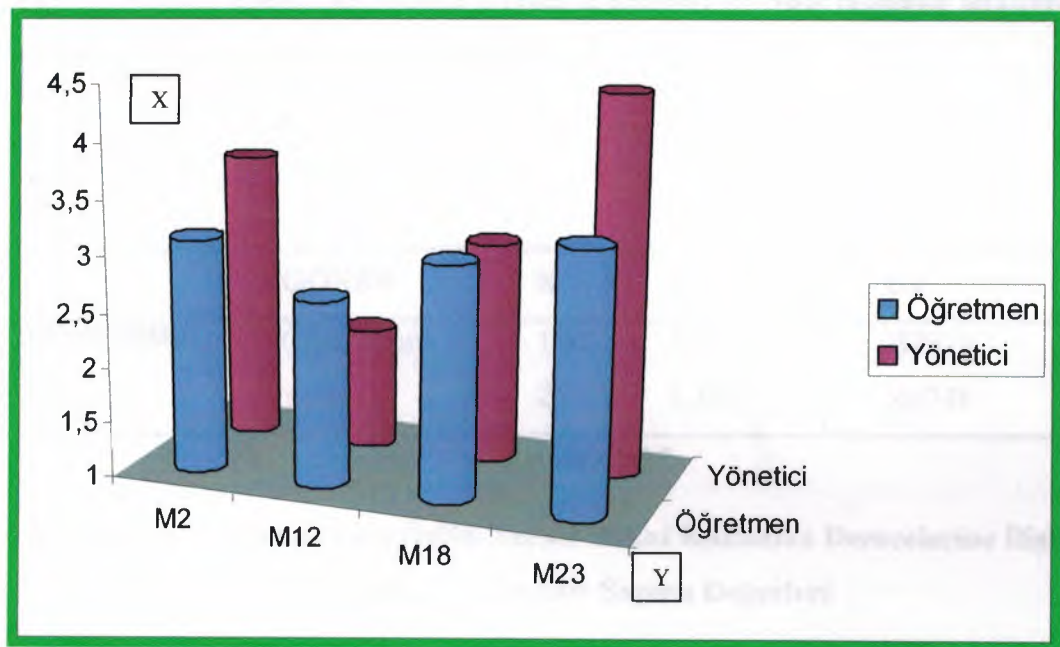
Denek gruplarının ağırlıklı ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans analizi sonucunda grupların ağırlıklı ortalamaları arasındaki farkın 0.05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür.

Bu sonuçlar tümeleştirme stiline kullanılması konusunda müdürlerin öğretmenlere göre daha iyimser olduğunu, dolayısıyla farklılığın müdürler grubundan kaynaklandığını ortaya çıkarmaktadır.

TABLO 22
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖDÜN VERME
STİLİNİ KULLANMA DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Ödün Verme (2,12,18,23)

GÖREV		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		N	X	Ss	D
		f	%	f	%	f	%	F	%	f	%				
M2	Öğretmen	3	10,0	27	20,8	41	31,5	29	22,3	20	15,4	130	3,12	1,201	2
	Yönetici	0	,0	5	23,8	4	19,0	6	28,6	6	28,6	21	3,62	1,161	2
M12	Öğretmen	17	13,1	34	26,2	58	44,6	16	12,3	5	3,8	130	2,68	,982	4
	Yönetici	6	28,6	7	33,3	8	38,1	0	,0	0	,0	21	2,10	,831	4
M18	Öğretmen	6	4,6	22	16,9	62	47,7	32	24,6	8	6,2	130	3,11	,917	3
	Yönetici	3	14,3	1	4,8	10	47,6	7	33,3	0	,0	21	3,00	1,000	3
M23	Öğretmen	5	3,8	23	17,7	44	33,8	37	28,5	21	16,2	130	3,35	1,070	1
	Yönetici	0	,0	0	,0	3	14,3	6	28,6	12	57,1	21	4,43	,746	1
TOPLAM															
		X				Ss									
Öğretmen		3,0654				Öğretmen				,82919					
Yönetici		3,2857				Yönetici				,66748					
Toplam		3,0960				Toplam				,81028					



GRAFİK 2

Yönetici ve Öğretmenlerin Ödün Verme Stilini

Kullanmalarıyla İlgili Ortalama Değerleri

İkinci sırada ise ödün verme stili yer almaktadır. Müdürlerin bu stile ilişkin ağırlıklı ortalamaları, öğretmenlerinkinden daha düşük olmuştur. Her iki gruba ait puanlarda “çoğunlukla” puan aralığının alt ve üst sınırları içinde yer almasına karşın; yapılan varyans analizi sonucunda gruplar arasındaki ağırlıklı ortalama farkının .05 düzeyinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır.

	GÖREV	N	X	Ss
ÖDÜNVERME	Öğretmen	130	3,0654	,82919
	Yönetici	21	3,2857	,66748

TABLO 23

Yönetici ve Öğretmenlerin Ödün Verme Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Standart sapmalara baktığımızda öğretmenler .82919, yöneticiler ise .66748’lik bir değere sahiptir. Ortaya çıkan bu sonuç ödün verme stilinin kullanılması konusunda müdürlerin öğretmenlere göre daha iyimser olduğunu ve dolayısıyla gruplar arasındaki farklılığın öğretmenlerden kaynaklandığını ortaya koymaktadır.

TABLO 24

Yönetici ve Öğretmenlerin Algılarına İlişkin T Testi Sonuçları

	F	t	sd	Sig
Gruplar Arası	1,231	-1,158	149	,249
Gruplar İçi		-1,353	30,916	

Tablo 24'te görüldüğü gibi, ödün verme stili ile ilgili dört maddeye ilişkin yönetici ve öğretmen algıları arasında anlamlı farklar vardır.

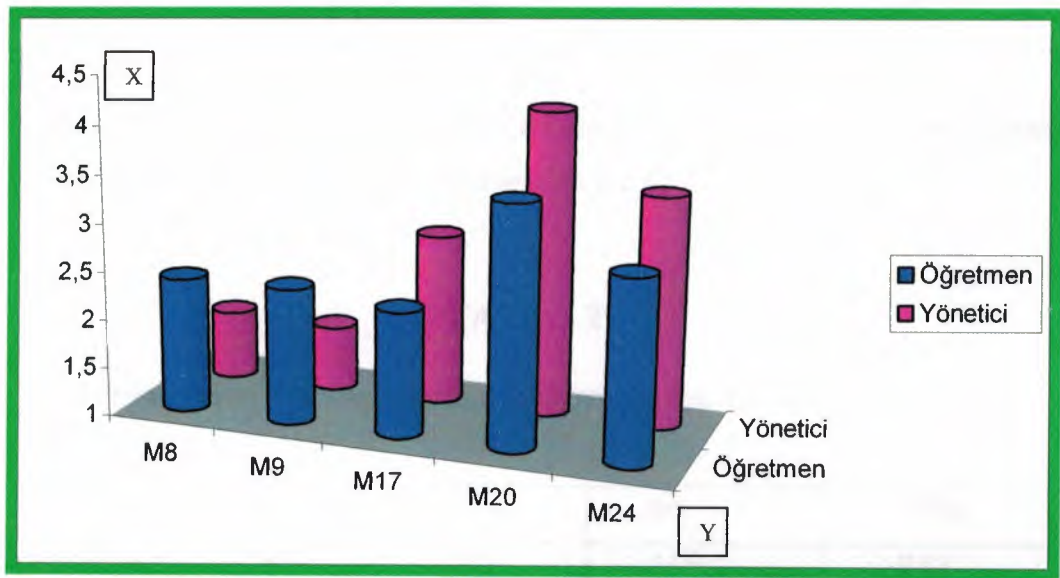
TABLO 25
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN HÜKMETME
STİLİNİ KULLANMA
DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Hükmetme (8,9,17,20,24)

GÖREV		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		N	X	ss	d
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
M8	Öğretmen	36	27,7	38	29,2	3	2,4	15	11,5	8	6,2	130	2,39	1,185	4
	Yönetici	11	52,4	6	28,6	3	14,3	1	4,8	0	,0	21	1,71	,902	4
M9	Öğretmen	45	34,6	26	20,0	28	21,5	24	18,5	7	5,4	130	2,40	1,280	3
	Yönetici	12	57,1	5	23,8	3	14,3	1	4,8	0	,0	21	1,67	,913	5
M17	Öğretmen	44	33,8	36	27,7	25	19,2	18	13,8	7	5,4	130	2,29	1,223	5
	Yönetici	4	19,0	6	28,6	3	14,3	7	33,3	1	4,8	21	2,76	1,261	3
M20	Öğretmen	6	4,6	15	11,5	40	30,8	47	36,2	22	16,9	130	3,49	1,051	1
	Yönetici	1	4,8	0	,0	5	23,8	4	19,0	11	52,4	21	4,14	1,108	1
M24	Öğretmen	15	11,5	37	28,5	40	30,8	24	18,5	14	10,8	130	2,88	1,166	2
	Yönetici	2	9,5	4	19,0	5	23,8	4	19,0	6	28,6	21	3,38	1,359	2
TOPLAM															
		X				Ss									
Öğretmen		2,6923				Öğretmen				,88577					
Yönetici		2,7333				Yönetici				,79331					
Toplam		2,6980				Toplam				,87113					

Öğretmen ve yöneticiler 20. soruyu birinci sırada, 24. soruyu ikinci sırada, 18. soruyu dördüncü sırada tercih etmişlerdir. 9. soruyu ise öğretmenler üçüncü sırada

tercih ederlerken, yöneticiler beşinci sırada tercih etmişlerdir. Yine 17. soruyu öğretmenler beşinci sırada tercih ederlerken, yöneticiler üçüncü sırada tercih etmişlerdir.



GRAFİK 3

Yönetici ve Öğretmenlerin Hükmetme Stilini Kullanılmasına İlişkin Algılarıyla İlgili Ortalama Değerleri

TABLO 26

**Yönetici ve Öğretmenlerin Hükmetme Stilini Kullanmalarına İlişkin
Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	GÖREV	N	X	Ss
HÜKMETME	Öğretmen	130	2,6923	,88577
	Yönetici	21	2,7333	,79331

Tablo 26’da görüldüğü gibi maddelerle ilgili, yönetici algılarının ortalaması X: 2,7333, öğretmenlerin algılarının ortalamaları ise X: 2,6923’dür.

TABLO 27

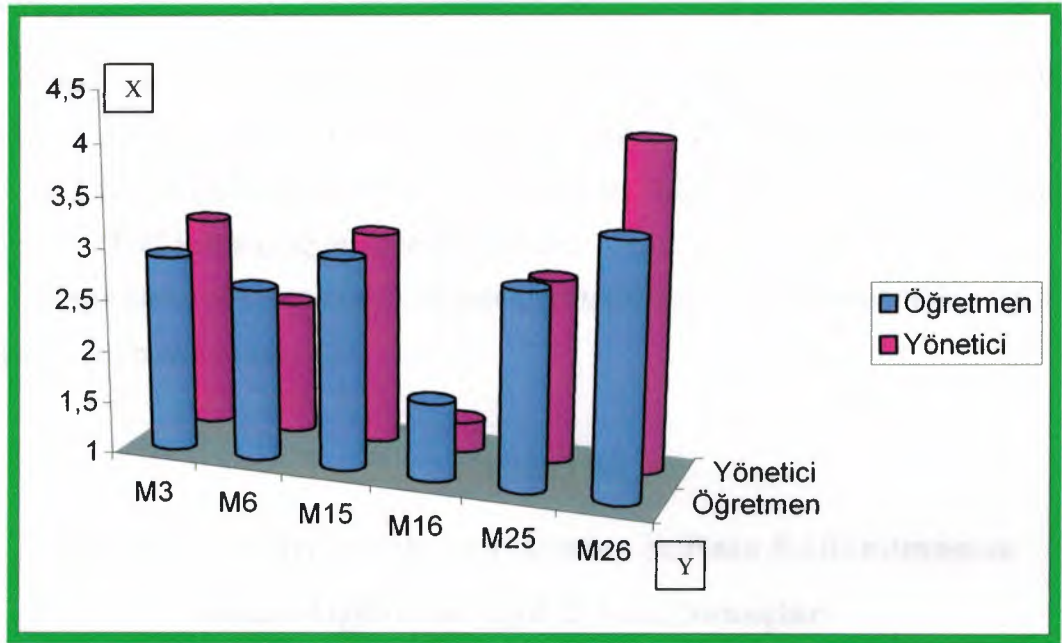
Yönetici ve Öğretmenlerin Algılarına İlişkin T Testi Sonuçları

	F	t	sd	Sig
Gruplar Arası	,959	-,200	149	,842
Gruplar İçi		-,216	28,686	

Yine yapılan analiz sonucunda müdürlerin çatışma yönetiminde hükmetme stilini “az” kullandıkları görülmektedir. Öğretmenler grubu da yöneticilerle aynı fikri paylaşmaktadır.

İstatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık yoktur.

Anket maddelerine verilen cevaplara göre müdür ve öğretmenlerin kaçınma stilini “arasıra” kullanıldığı konusunda görüş birliği içerisinde oldukları anlaşılmaktadır.



GRAFİK 4

Yönetici ve Öğretmenlerin Kaçınma Stilini

Algılamalarıyla İlgili Ortalama Değerleri

TABLO 29

**Yönetici ve Öğretmenlerin Kaçınma Stilini Kullanma
Derecelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	GÖREV	N	X	Ss
kaçınma	Öğretmen	130	2,7705	,70780
	Yönetici	21	2,7619	,74828

Deneklerden müdürler grubu, öğretmenlerle aralarındaki çatışmayı yönetmede kaçınma stilini 2.7619'lık bir ortalama değer ile "Orta" kullandıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerde bu stilin müdürler tarafından 2.7705'lik ortalama değer ile "Orta" kullanıldığını ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin standart sapma değerine baktığımızda. 70780, müdürlerin. 74828 değerine sahip olduklarını görürüz.

TABLO 30

**Yönetici ve Öğretmenlerin Kaçınma Stilinin Kullanılmasına
İlişkin Algıları ile ilgili T Testi Sonuçları**

	F	T	sd	Sig
Gruplar Arası	0,992	,051	149	0,959
Gruplar İçi		,049	26,115	

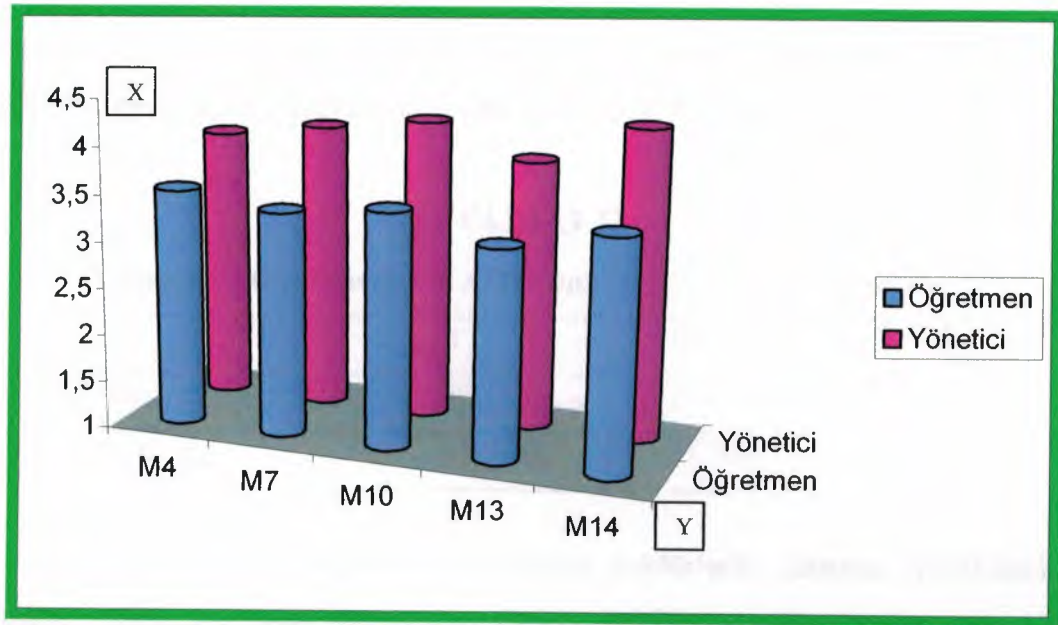
Tablo 30'da görüldüğü gibi kaçınma davranışı ile ilgili altı maddeye ilişkin, yönetici ve öğretmen algıları arasında anlamlı farklar yoktur.

TABLO 31
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN UZLAŞMA
STİLİNİ KULLANMA
DERECELERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Uzlaşma (4,7,10,13,14,19)

GÖREV		Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		N	X	Ss	d
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
M4	Öğretmen	2	1,5	18	13,8	44	33,8	43	33,1	23	17,7	130	3,52	,990	1
	Yönetici	0	,0	2	9,5	4	19,0	9	42,9	6	28,6	21	3,90	,944	4
M7	Öğretmen	4	3,1	21	16,2	48	36,9	35	26,9	22	16,9	130	3,38	1,045	4
	Yönetici	0	,0	2	9,5	2	9,5	10	47,6	7	33,3	21	4,05	,921	3
M10	Öğretmen	3	2,3	17	13,1	47	36,2	39	30,0	24	18,5	130	3,49	1,013	2
	Yönetici	0	,0	0	,0	5	23,8	7	33,3	9	42,9	21	4,19	,8136	2
M13	Öğretmen	7	5,4	25	19,2	48	36,9	31	23,8	19	14,6	130	3,23	1,089	5
	Yönetici	0	,0	3	14,3	5	23,8	5	23,8	8	38,1	21	3,86	1,108	5
M14	Öğretmen	2	1,5	26	20,0	33	25,4	48	36,9	21	16,2	130	3,46	1,035	3
	Yönetici	0	,0	0	,0	4	19,0	7	33,3	10	47,6	21	4,29	,784	1
TOPLAM		X										Ss			
	Öğretmen	3,4169										,88538			
	Yönetici	4,0571										,75138			
	Toplam	3,5060										,89377			

Öğretmen ve yöneticiler 10. soruyu ikinci sırada 13. soruyu beşinci sırada tercih etmişlerdir. Yine öğretmenler 4. soruyu birinci sırada tercih ederlerken, yöneticiler 4. sırada tercih etmişlerdir. Öğretmenler 7. soruyu 4. sırada tercih ederlerken, yöneticiler aynı soruyu üçüncü sırada tercih etmişlerdir.



GRAFİK 5

**Yönetici ve Öğretmenlerin Uzlaşma Stilini Kullanma Derecesine
İlişkin Ortalama Değerler**

TABLO 32

Yönetici ve Öğretmenlerin Uzlaşma Stilini Kullanma Derecelerine İlişkin Ortalama Standart Sapma Değerleri

	GÖREV	N	X	Ss
uzlaşma	Öğretmen	130	3,4169	,88538
	Yönetici	21	4,0571	,75138

Tablo 32’de görüldüğü gibi maddelerle ilgili yönetici algılarının ortalaması X:4,0571, öğretmenlerin algılarının ortalaması X: 3,4169’dur.

TABLO 33

Yönetici ve Öğretmenlerin Algılarına İlişkin T Testi Sonuçları

	F	t	Sd	Sig
Gruplararası	,963	-3,134	149	0,002
Gruplar İçi		-3,529	29,746	

Son olarak ise, yapılan analiz sonucunda müdürlerin, çatışma yönetiminde uzlaşma stilini kullanma derecesine ilişkin müdür ve öğretmenler arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Bu genel karşılaştırmaya dayanarak bir yorum yapmak gerekirse, denek grupları arasında müdürlerin çatışma yönetimi stillerini kullanma derecelerine ilişkin anlamlı farklılıkların bulunmasının bir ölçüde doğal olduğu söylenebilir.

Bu farklılıklar müdürlerin daha çok değerlere, öğretmenlerin ise olgulara dayalı olarak değerlendirme yapmış olmalarından kaynaklanabileceği söylenebilir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar

Bireylerin çatışma yönetimi stillerini ölçmek için bir model ve buna bağlı olarak bir araç ilk olarak Blake ve Mouton tarafından geliştirilmiştir. Bu model, daha sonra Hall, Thomas, Rahim ve Bonoma tarafından yeniden yorumlanmıştır. Model çatışmayı yönetmede bireyin kendine ve başkalarına yönelik ilgisini esas alan iki boyut ve bu iki boyutun etkileşiminden ortaya çıkan, tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma gibi beş çatışma yönetimi davranışından oluşmuştur.

Bu araştırmada Rahim tarafından geliştirilen çatışma yönetimi stilleri modeli ve üstlerin astlarıyla olan çatışmalarında tercih ettikleri çatışma yönetimi stillerini belirlemek için anket formu kullanılmıştır.

Bu araştırmanın genel amacı Girne ilçesi ilköğretim okulu müdür ve öğretmenlerinin algılamalarına dayanarak müdürlerin öğretmenler ile aralarında çıkan çatışmaları yönetmede kullandıkları stilleri belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda ilköğretim okulu müdürlerinin çatışmaları yönetmede müdür ve öğretmen algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Yine aynı genel amaca dayalı olarak, demografik değişkenlere göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini kullanma bakımından birbirlerinden farklı olup olmadığı konusunda müdür ve öğretmen algılarının belirlenmesi ve farklılıkların test edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, müdür ve öğretmen grupları arasında çatışma yönetimi stillerinin kullanımı konusunda bir algı farklılığı olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır.

Araştırmada tarama modeli esas alınmıştır. Araştırma evrenini Girne ilçesindeki 12 ilköğretim okulu oluşturmuştur. Bu evrenden okul müdürlerinin tümünü oluşturan

12 okul müdürü ile 11 müdür muavini ve 148 öğretmen araştırmaya denek olarak katılmıştır.

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak Rahim tarafından geliştirilen “Rahim Örgütsel Çatışma Anketi” kullanılmıştır.

Deneklerin anketlere verdikleri yanıtlar “SPSS” adlı program kullanılarak bilgisayara girilmiş ve verilerin istatistik işlemleri gerçekleştirilmiştir. Bu işlemler sonucunda elde edilen bulgular tablolar halinde düzenlenerek yorumlanmıştır.

Girne ilçesi ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerinin kişisel niteliklerine göre bulgular, yöneticilerin çatışma yönetimi yaklaşımlarını kullanımlarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri çatışma yönetimi yaklaşımının yöneticiler tarafından kullanımına yönelik öğretmen görüşlerinin demografik değişkenlere göre dağılımı ile ilgili araştırma bulguları aşağıda verilmiştir.

1. Girne ilçesi ilköğretim okullarında görev yapan ve araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin %64.9'u kadın, %35.1'i erkektir. Yönetici ve öğretmenlerin %4.0'ı 2-3 yıllık Eğitim Enstitüsü, %17.2'si 4 Yıllık Fakülte, %78.8'i Atatürk Öğretmen Koleji mezunudur. Yönetici ve öğretmenlerin %37.7'si 21-30 yaş, %41.1'i 31-40 yaş, %19.9'u 41-50 yaş, %1.3'ü ise 51 ve üzeri yaştadır. Araştırmaya katılan deneklerin %11.3'ü 1 yıldan az, %21.2'si 1-3 yıl, %21.9'u 4-6 yıl, %45.7'si ise 7 yıl ve üzerinde hizmet kıdemine sahiptir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %4.8'i yönetim konusunda hizmet içi eğitim seminerine “Hiç” katılmamış; %28.6'sı 1-2 kez, %66.7'si ise 3 ve daha fazla sayıda katılmıştır. Yine öğretmenlerin %40.8'i hizmetiçi eğitim seminerine “Hiç” katılmamış; %38.5'i 1-2 kez, ve %20.8'i 3 ve daha fazla sayıda katılmıştır.

2. Girne ilçesi ilköğretim yöneticileri çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme stilini “tam”, ödün verme ve uzlaşma stillerini “çoğunlukla”, hükmetme stilini “az”, kaçınma stilini ise “ara sıra” kullandıklarını algılamışlardır.

3. Deneklerin tümleştirme stilini “en fazla”, hükmetme stilini “az”, tercih ettikleri stil olarak algılamalarına karşın, ödün verme ve uzlaşma stillerini kullanma derecelerine ilişkin algıları birbirine çok yakın olmuştur.

4. Deneklerin çatışma yönetimi stillerinin kullanım derecesi ile ilgili olarak “en fazla” algı birliği içerisinde oldukları stil tümleştirme, “en az” algı birliği içerisinde oldukları stil kaçınma olmuştur.

Yine okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini hangi derecede kullan-
dıklarına ilişkin öğretmen algıları ile ilgili olarak şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

1.Öğretmenler kendileri ile aralarında çıkan çatışmaları yönetmede okul müdürlerinin tümleştirme ve uzlaşma stillerini “çoğunlukla”, ödün verme ve kaçınma stillerini “ara sıra”, hükmetme stilini ise “az” derecede kullandıklarını algılamışlardır.

2.Denekler çatışma yönetimi stillerinin kullanım sıralamasını tümleştirme, uzlaşma,ödünerme , kaçınma ve hükmetme olarak algılamışlardır.

3.Çatışma yönetimi stillerinin kullanım derecesi ile ilgili olarak öğretmenlerin “en fazla” algı birliği içerisinde oldukları stil uzlaşma, “en az” algı birliği içerisinde oldukları stil hükmetme olmuştur.

Okul müdürlerinin demografik değişkenlere göre çatışma yönetimi stillerini kullanma derecelerine ilişkin algıları ile ilgili sonuçlar ise aşağıdaki gibi olmuştur.

1. Mezun olunan okul, cinsiyet, yaş, meslek kıdemi, okuldaki kıdem gibi değişkenler müdürlerin kullandıkları çatışma yönetimi stili derecelerine ilişkin algılarında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark yaratmamıştır.

2. Yönetim konusunda yapılan hizmet içi eğitimlere katılma sayısındaki artışa paralel olarak müdürlerin hükmetme stilini kullanma eğilimlerinde bir azalma olmuştur.

3. Müdürlerin çatışma yönetimi stillerinin kullanım sıralamasına ilişkin algılamaları demografik değişkenlerden etkilenmemiştir.

4. Bütün değişkenlere ilişkin olarak yapılan değerlendirmelerde “en fazla” kullanılan stil sıralamasında ilk sırayı tümleştirme, ikinci sırayı da ödün verme ve uzlaşma almıştır, “en az” kullanılan stil ise hükmetme stili olmuştur.

5. Hükmetme ve kaçınma stillerinin sıralanmasında ise kesin bir birlik sağlanamamış, bu stiller sıralamada üçüncü bazen de dördüncü sıraya yerleştirilmiştir.

6. Demografik değişkenlere göre yapılan değerlendirmelerin büyük çoğunluğunda deneklerin çatışma yönetimi stillerinden tümleştirmeyi “tam”, ödün verme ve uzlaşmayı “çoğunlukla”, hükmetmeyi “az”, kaçınmayı ise “ara sıra” kullandıklarını algıladıkları belirlenmiştir.

7. Sıralama da olduğu gibi, deneklerin çatışma yönetimi stillerinin kullanılma derecelerine ilişkin algıları da demografik değişkenlerden etkilenmemiştir.

Öğretmenler genel olarak çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme ve uzlaşmanın “çoğunlukla”, ödün verme ve kaçınmanın “ara sıra”, hükmetmenin ise “az” kullanıldığını algılamışlardır. Bu sonuçlar deneklerin birinci amaç cümlesine ilişkin sonuçlarıyla tutarlı olmuştur.

Aynı biçimde okul müdürlerinin demografik değişkenlere göre çatışma yönetimi stillerini kullanma derecelerine ilişkin öğretmen algıları ile ilgili şu sonuçlar elde edilmiştir:

1. Okul müdürünün yönetim konusunda katıldığı hizmet içi eğitim sayısı dışındaki demografik değişkenlerin hiç birisi, müdürlerin kullandıkları çatışma yönetimi stili derecelerine ilişkin, öğretmen algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığa sebep olmamıştır.

2. Ancak, müdürlerin yönetim konusunda düzenlenen hizmetiçi eğitimlere katılma sayısına göre yapılan grupta, öğretmenlerin tümleştirme stiline kullanılması derecesine ilişkin algıları arasında .05, uzlaşma stiline kullanılması derecesine ilişkin algıları arasında ise .01 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur.

3. Öğretmenlerin çatışma yönetimi stillerinin kullanılması sıralamasına ilişkin algılarında, demografik değişkenlere göre bir değişim söz konusu olmamıştır.

4. Hemen hemen her durumda “en fazla” kullanılan çatışma yönetimi stili olarak tümleştirme işaretlenmiş, bunu sırasıyla uzlaşma, ödün verme, kaçınma ve “en az” olarak da hükmetme izlemiştir.

Son olarak müdürlerin çatışma yönetimi stillerini kullanma derecelerine ilişkin müdür ve öğretmen algılarının karşılaştırılması ile ilgili şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

1. Girne ilçesi ilköğretim okulu yöneticilerinin “Tümleştirme” yaklaşımını kullanımlarına ilişkin toplam ortalama olarak yöneticiler “TAM” seçeneğini belirtirken öğretmenlerde “ÇOĞUNLUKLA” seçeneğini belirtmişlerdir.

2. Girne ilçesi ilköğretim okulu yöneticilerinin “Ödün Verme” yaklaşımını kullanımlarına ilişkin yöneticiler “ÇOĞUNLUKLA” seçeneğini, öğretmenler “ARASIRA” seçeneğini belirtmiştir.

3. Girne ilçesi ilköğretim okulu yöneticilerinin “Hükmetme” yaklaşımının kullanımına ilişkin toplam olarak yönetici ve öğretmenlerin “AZ” seçeneğini belirttikleri ve bu konuda aynı görüşte oldukları görülmektedir.

4. Girne ilçesi ilköğretim okulu yöneticilerinin “Kaçınma” yaklaşımını kullanımlarına ilişkin toplam ortalama olarak yönetici ve öğretmenler aynı görüşte olup “ARA SIRA” seçeneğini belirtmektedirler.

5. Girne ilçesi ilköğretim okulu yöneticilerinin “Uzlaşma” yaklaşımının kullanımlarına ilişkin yönetici ve öğretmenler “ÇOĞUNLUKLA” seçeneğini belirtmişlerdir.

6. Her iki denek grubunun sorulara verdiği cevaplar genel olarak karşılaştırıldığında, müdür ve öğretmen çatışmalarında kullanılan çatışma yönetimi stili derecelerine ilişkin olarak grupların algıları arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Gruplar arasındaki bu farklılıklar tümleştirme stiline ilişkin algılarda .05 düzeyinde, ödün verme ve uzlaşma stiline ilişkin algılarda ise .01 düzeyinde olmuştur. Daha açık bir ifadeyle, müdürler tümleştirme stilini “tam” kullandıklarını belirtmişken, öğretmenler “çoğunlukla” kullanıldığını algılamışlardır. Yine bunun yanında müdürler grubu öğretmenler grubuna göre ödün verme stilinin “daha fazla”, uzlaşma stilinin “daha az” kullanıldığını algılamışlardır.

7. Diğer yandan demografik değişkenlere göre yapılan karşılaştırmaların tümünde çatışma yönetimi stillerinden tümleştirme ve ödün verme stilinin kullanılma derecesine ilişkin olarak müdür ve öğretmen grupları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı algı farklılıkları belirlenmiştir. Belirlenen bu farklılıklara müdürlerin yönetim konusunda katıldıkları hizmet içi eğitim sayısı değişkeninde uzlaşma stili de eklenmiştir.

8. Çatışma yönetimi stillerinin hangi derecelerde kullanıldığına ilişkin olarak yapılan karşılaştırmalarda, genel olarak müdürler grubunun tümleştirme stilinin “tam”, ödün verme ve uzlaşma stillerinin “çoğunlukla”, hükmetme stilinin “az”, kaçınma stilinin “ara sıra” kullanıldığını algılamalarına karşılık; öğretmenler grubunun tümleştirme ve uzlaştırma stillerinin “çoğunlukla”, ödün verme ve kaçınma stillerinin “ara sıra”, hükmetme stilinin ise “az” kullanıldığını algıladıkları ortaya çıkmıştır.

9. Çatışma yönetimi stillerinin kullanılma önceliği bakımından yapılan karşılaştırmada her iki grubunda tümleştirme stilinin “en fazla” kullanıldığını, bunu uzlaşma stilinin izlediğini, “en az” kullanılan stilin ise hükmetme stili olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Öneriler

İnsan davranışları sosyal etkileşimleri ile şekillenir. Sosyal etkileşim, “Birey günlük yaşamda sürekli başka insanlarla karşılaşır onlarla işbirliği kurar, itaat eder, isyan eder, kızar, kızdırır, bazen onların varlığını reddeder. İşte böylece bireyin bilinçli iletişim kurmasına ve onların davranışlarına uygun tepki geliştirmesi süreci”dir.

“En temel anlamıyla çatışma kaçınılmazdır. Değişimin, gelişimin kaynağıdır ve eğer yaşam savaşı veriyorsak tamamen gereklidir.” (Jean Baker Miller)

“Vision Europe Bülten “Etkinlik Eğitimleri”

Bu bağlamda;

1. Literatürde var olan örgütsel çatışmanın nedenleri ve etkili yönetimi konusunda ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmeleri yönetimde etkililiklerini olumlu yönde etkileyebilir.

2. Yönetimsel kararların alındığı ve uygulandığı, eğitim sistemimizin temel birimi olan okullarımızda, yönetici iş gören arasında görüş ayrılığı ve anlaşmazlık durumlarının, örgütsel yaşamın doğasından kaynaklandığı ve doğal olarak varolabilecek bu çatışmanın, örgütsel etkililiği olumlu yönde etkileyecek durumlara dönüştürebilmenin, bilimsel bir yaklaşımla mümkün olabileceği düşüncesinin yöneticilere kazandırılması örgüt iklimini olumlu yönde etkileyebilir.

3. Çatışma yönetimi yaklaşımlarının öğretmenler tarafından derecelendirilmesinde “kaçınma” yaklaşımının, tümleştirme yaklaşımından sonra ikinci sırada yer alması; yöneticileri, sorunların çözümüne özgüvenle bilimsel bir yaklaşımla

eğilmesinin gereğini ortaya koymaktadır. Bu durum okul yöneticilerinin yönetim konusunda yetiştirilmelerinin önemini ortaya koymakta olup, yöneticilerin bu konu ile ilgili yetiştirilmesi çatışma durumlarının örgütsel amaca hizmet edecek biçimde yönetilmesini kolaylaştırabilir.

4. Gerek okul yöneticileri, gerekse öğretmenlerin çatışma, anlaşmazlık durumlarında sorunun çözümüne içtenlikle katılabilmeleri için karşılıklı olarak iletişime açık olmaları, öğretmenlerin üniversite eğitimi sırasında bu konu ile ilgili dersleri almaları ve okul yöneticilerinin de atanmadan önce yönetim konusunda yetiştirilmelerinin gereğini ortaya koymaktadır.

5. Yönetim konusunda düzenlenen hizmet içi eğitimlerin okul müdürlerinin daha demokratik ve uygun çatışma yönetimi stillerini seçmelerine yardımcı olduğu gerçeği dikkate alınarak, bu alanda düzenlenen seminerlerin sayıları arttırılmalı; içeriğinde çatışma yönetimi konusuna yer verilmeli; söz konusu eğitimlere tüm okul müdürlerinin katılımı sağlanmalıdır. Hizmet içi eğitimler katılma sıralamasında, bu eğitimlerden hiç yararlanmamış olan müdürlere öncelik verilmelidir.

6. Çatışma yönetimi stillerinin kullanımı konusunda müdür ve öğretmen arasındaki anlayış ve algı farklılıklarının en aza indirilebilmesi için, okul müdürleri ile öğretmenler sık sık bir araya gelmeli, var olan sorunlar birlikte tartışılmalı ve işbirliği içerisinde çözüm alternatifleri üretilmelidir.

7. Diğer çalışanlar gibi öğretmenlerinde işleri, örgütleri ve iş arkadaşlarıyla barış içinde olmaları, herhangi bir sorunun çözümünde kendilerine verilen önem, duyulan güven ve sağlanan yetkiyle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, okullarda demokratik çatışma yönetimi stillerinin daha yaygın olarak kullanılmasını sağlamak amacıyla öğretmenlerin kararlara katılmalarına imkan sağlamalı ve bu uygulamalar süreklilik kazanmalıdır.

8. Okul müdürlerinin, araştırmada en fazla kullanılan stil olarak belirlenen tümleştirme stilini gerçekten sık olarak kullanıp kullanmadıklarını belirlemek için,

bu araştırmanın sonuçları, etkili olduğu farz edilen okul müdürlerinin çatışma yönetimini stillerinin belirlenmesine yönelik araştırmalarla teyit edilmelidir. Bu durumda etkililik ölçütü olarak öğrencilerin akademik başarıları, okulun örgütsel havası, okul çevre ilişkisi gibi değişkenler test edilebilir.

9. Düzenlenecek hizmet içi eğitim programlarına yardımcı olmak üzere, çeşitli okul türleri ve düzeylerine göre okul müdürlerinin tercih ettikleri çatışma yönetimi stilleri incelenmeli, tercih farklılıkları ortaya çıkması halinde bunların nedenleri araştırılmalıdır.

KAYNAKÇA

AÇIKAAALIN, Aytaç, (1994).**Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi.**

Ankara: PEGEM Eğitim Merkezi Yayın No:7.

AKÇAY, R. Cengiz, (1996). **Okul Yönetimi.** Ankara.

AYDIN, Mustafa, (1993). **Çağdaş Eğitim Denetimi.**Ankara: PEGEM Eğitim Merkezi. Yayın No:4.

AYDIN, Mustafa, (1991). **Eğitim Yönetimi.**Ankara:Hatiboğlu Yayınevi.

AYTEKİN, Halil, (2002). **“Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Becerileri”,**
Lefkoşa:YDÜ.

.....(2002). **“KKTC’ de İlkokul Yöneticilerinin Yönetimsel Davranışları”** Lefkoşa:YDÜ.

.....(2003). **“ Etkili Eğitim Yöneticiliği”**.Lefkoşa:YDÜ(Ders Notları)

BALCI, Ali, (1995). **Örgütsel Gelişme.** Ankara:PEGEM. Yayın No:18.

BAŞARAN, İ. Ethem, (1992). **Yönetimde İnsan İlişkileri.** Ankara: Kadioğlu Matbaası.

BAYMUR, Feriha, (1990). **Genel Psikoloji.** İstanbul: Anka Ofset Matbaacılık.

BURSALIOĞLU, Ziya, (1991). **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama.**Ankara:
5. Baskı.Şafak Matbaacılık.

BUMİN, Birol, (1990). **Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi.** Ankara.

- DENİZ,Çimen.(2003). “**Yönetimde Motivasyon.**”Lefkoşa:YDÜ (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- ERDOĞAN,I.(1996). **İşletme Yönetiminden Örgütsel Davranış.**Avciol Basım Yayın.
- EREN, Erol, (1989). **Yönetim Psikolojisi.**İstanbul: İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü: Yayın No: 105.
- EREN,(1993).**Yönetim Psikolojisi.** Beta Basım Yayınevi.
[http:// ilim2000.tripod.com](http://ilim2000.tripod.com)
- ERTEKİN, Yücel, (1993). **Stres ve Yönetim.** Ankara: TODAİE Yayın No:253.
- EVCİMEN,Tunç (2004). **Çatışma Yönetimi.**
[http:// www.evcimen.com/wht_004.htm](http://www.evcimen.com/wht_004.htm)
- GÜMÜŞELİ, A. İlker, (1992). “**İzmir İli İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Anlaşmazlıkları Yönetme Biçimleri**” Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- KAYA, Y . Kemal, (1991). **Eğitim Yönetimi.** Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- KAYA Oğuz, (1998). “**İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarında Çıkan Çatışmaları Yönetme Biçimleri**”. Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara:
- KKTC Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmenler Yasası, (1999) Lefkoşa : 16
- KOÇEL, Tamer, (1989). **İşletme Yöneticiliği.**İstanbul:İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

KOÇEL,.....(1993). **İşletme Yöneticiliği**. Beta Yayınları.

SAĞLAM, Mustafa, (1979). **Örgütsel Değişme**. Ankara: TODAİE Yayın. No: 185.

ÖZGÜNALP,Ömer, (4 Mayıs 2003).Kıbrıs Gazetesi.

ÖZGÜNALP,.....(2003).**Yönetim Fonksiyonları**.Lefkoşa:YDÜ (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

TAYMAZ, Haydar, (1993). **Teftiş, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayın No: 113.

TORTOP, Nuri, (1994). **Personel Yönetimi**. Ankara: Yargı Yayınları.

TULUNAY, Nihal, (1990). **“Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri”** Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul:

YEMENİCİOĞLU, Demen.(2003). **“Yönetim Görevi Olan Öğretmenlerin İnsanların Psikososyal Genel Özellikleri ve Nitelikleri Hakkında Bilmesi Gerekenler”**.Lefkoşa:YDÜ, (Yüksek Lisans Ders Ödevi).



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
İLKÖĞRTİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: P.P.1977

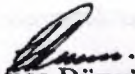
Lefkoşa

9.4.2004

**Sn. Banu Çiner
Alsancak İlkokulu
Girne.**

“İlkokul Müdürlerinin Öğretmen ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri” konulu anket soruları Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş ve uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Anketi uygulamadan önce ilgili okul mdürlükleri ile temas kurulması ve uygulama tamamlandıktan sonra da anket sonuçlarının Müdürlüğümüze ve Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü’ne iletilmesi hususunda bilgilerinizi saygı ile rica ederim.


**Hatice Düzgün
Müdür**

ÜE/BD

Tel (90) (392) 228 3136 – 228 6893
Fax (90) (392) 228 7158
E-mail meb@mebnet.net

Lefkoşa-KIBRIS

FORM A (OKUL YÖNETİCİLERİ İÇİN)

Sayın Meslektaşım,

Okullarımız gerek kişisel,gerekse yapı ve işleyişle ilgili nedenlerden kaynaklanan birçok farklılığın bir arada yaşandığı yerlerdir.

Bireysel farklılıklar ,amaçlara ulaştıracak yollardaki farklılıklar,değer yargılarındaki farklılıklar,algı farklılıkları,sorunları tanıma ve çözmedeki farklılıklar bunlardan birkaçıdır. Kuşkusuz bu farklılıklar okul yöneticileri ile diğer kişi gruplar arasında çatışmaları beraberinde getirir.Okullardaki ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ve bunların yönetimi ise okul yöneticilerinin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan birini oluşturur.

Çatışma;Kişiler ve grupların kendi içinde ve birbirleri arasındaki anlaşmazlık,farklılık veya uyumsuzlukları açıkça gösteren bir etkileşim durumu olarak tanımlanabilir.

Okullar içindeki farklılıkları yok etmek mümkün olmadığına göre yönetici-öğretmen çatışmasından kaçınmak oldukça zordur.Aslında bir çok bilimsel araştırma ile de kanıtlandığı gibi işyerlerindeki bireyler arasında belirli bir düzeyde çatışmanın olması ve bu çatışmanın etkili bir biçimde yönetilmesi işyerinin verimliliği için yararlı olacaktır.

Çatışmaların çözümlenmesinde farklılıkları ve onların doğurduğu çatışmaları okulun amaçlarını gerçekleştirecek biçimde birleştirme ve yönetmede de okul yöneticisinin davranışları asıl belirleyici olmaktadır.

Bu anket formu ,Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi,Ekonomisi ve Planlaması Anabilim dalında hazırlamakta olduğum "Girne İli ilköğretim okulları yöneticilerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetme biçimleri"konulu Yüksek Lisans Tezi araştırmasına veri sağlama amaçlanmaktadır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi cevaplandıran kişiye ilişkin 5 soru yer almaktadır.İkinci bölümde ise öğretmenlerle olan çatışma durumunda bu çatışmayı çözmek için yöneticilerin nasıl davranışlar gösterdiklerini belirlemeye yönelik 27 soru bulunmaktadır.Verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması her iki bölümdeki sorulara vereceğiniz cevaplar birbiriyle ilişkili olarak ele alınacaktır.

Ankete vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır.Yalnız araştırmacı tarafından değerlendirilecektir.

Göstereceğiniz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder,görevlerinizde başarılar dilerim.

Banu ÇİNER

BÖLÜM I AÇIKLAMA

Bu bölümde anketi cevaplandıranlarla ilgili verilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Bunun için aşağıda yer alan 5 sorudan herbirini inceleyiniz. Cevabınızı sorular altında yer alan seçeneklerden durumunuza uygun olanı gösteren karenin içine (x) işareti koyarak belirtiniz.

1. En son mezun olduğunuz okul?

☐ 2-3 Yıllık Eğitim Enstitüsü

☐ 4 Yıllık Fakülte

☐ Atatürk Türk Öğretmen Koleji

☐ Başka (lütfen yazınız):

2. Cinsiyetiniz?

☐ Kadın

☐ Erkek

3. Yaşınız?

☐ 21-30

☐ 31-40

☐ 41-50

☐ 51 ve daha yukarı

4. Yöneticilik kıdeminiz?

☐ 1 yıldan az

☐ 1-3 yıl

☐ 4-6 yıl

☐ 7 yıl ve daha yukarı

5. Yönetim konusunda kaç seminere katıldınız?

☐ Hiç katılmadım.

☐ 1-2 seminere katıldım.

☐ 3 ve daha fazla seminere katıldım.

BÖLÜM II

AÇIKLAMA

Anketi istenilen biçimde değerlendirebilmeniz için, davranış biçimleri başlığı altında verilen 27 davranışı tek tek değerlendiriniz. Öğretmenlerinizle olan bir anlaşmazlık durumunda, bu davranışları hangi sıklıkla gösterdiğinizi belirleyiniz. Davranış biçimlerini değerlendirirken, yakın geçmişte karşılaştığınızı, mümkün olduğu kadar çok sayıda anlaşmazlık durumunu hatırlamaya çalışınız.

Doğru ya da yanlış cevap yoktur. Öğretmenler ile olan bir anlaşmazlık durumunda, size özgü en karakteristik davranışı yansıtan cevap işaretlenecektir. Daha arzu edilebilir ya da daha kabul edilebilir sayılabilecek başka herhangi bir cevap yanılığa yol açacaktır.

Cevaplarınızı her davranış karşısında yer alan ayraçlardan, değerlendirmenize uygun düşecek seçeneği belirten parantezin içine (X) işareti koyarak belirtiniz.

Bu ayraçlardan her biri, öğretmenlerinizle aranızda bir anlaşmazlık çıkması durumunda, sizin o davranışı hangi sıklıkla kullandığınızı göstermektedir. Bunun için (5) Tam, (4) Çok, (3) Orta, (2) Az, (1) Hiç olmak üzere büyükten küçüğe doğru sıralanan 5 sıklık derecesi belirlenmiştir.

- Anketi cevaplandırmak için lütfen sayfayı çeviriniz.

DAVRANIŞ BİÇİMLERİ

Herhangi bir konuda öğretmenlerle aramda bir farklılık ,uyuşmazlık,sorun veya başka bir ifade ile anlaşmazlık çıkması durumunda;

SEÇENEKLER

	Katılıyorum Tam (5)	Katılıyorum Çok (4)	Katılıyorum Orta (3)	Katılıyorum Az (2)	Katılmıyorum Hiç (1)
1.Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak İçin sorunu öğretmenler ile birlikte incelemeye çalışırım.()	()	()	()	()	()
2.Onların ekonomik,toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım. ()	()	()	()	()	()
3. Kötü duruma düşmekten kaçınmak için onlarla anlaşmazlıklarımı açığa vurmamaya çaba gösteririm.....()	()	()	()	()	()
4.Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerimi kendileriyle birleştirmeye çalışırım.()	()	()	()	()	()
5.Bir soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için onlarla birlikte çalışmaya çaba gösteririm.....()	()	()	()	()	()
6.Kendileriyle görüş ayrılıklarımı açıkça tartışmaktan kaçınırım.()	()	()	()	()	()
7.Bir çıkmazı çözmek için orta bir yol bulmaya çalışırım. ()	()	()	()	()	()
8. Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı yaparım .()	()	()	()	()	()
9. Kendi lehime karar çıkarmak için yetkimi kullanırım.()	()	()	()	()	()
10. Onların isteklerini dikkate alırım. ()	()	()	()	()	()

katılıyorum katılıyorum katılıyorum katılıyorum katılmıyorum
Tam Çok Orta Az Hiç

11. Bir sorunu birlikte çözebilmek için

kendileriyle tam bir bilgi alışverişi yaparım. ..() () () () ()

12. Kendilerine ödün veririm.() () () () ()

13. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için

orta bir yol öneririm.() () () () ()

14. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için kendileriyle

görüşürüm.() () () () ()

15. Kendileriyle anlaşmazlıklardan kaçınmaya

çalışırım.....() () () () ()

16. Onlarla karşılaşmaktan kaçınırım.() () () () ()

17. Kendi lehime karar çıkarmak için bilgi ve

becerilerimi kullanırım.() () () () ()

18. Onların önerilerine uyarım.() () () () ()

19. Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yaparım.() () () () ()

20. Sorunun beni ilgilendiren yönünü sıkı takip

ederim.....() () () () ()

21. Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülme-

bilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına

çaba gösteririm.() () () () ()

22. Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaş-

mak için onlarla ilgili işbirliği yaparım.() () () () ()

23. Onların beklentilerini karşılamaya çabalarım .() () () () ()

24. Rekabet gerektiren bir durumda gücümü

kullanırım.....() () () () ()

25. Kırgınlığı önlemek için onlarla görüş ayrılı-

ğımı açığa vurmam.() () () () ()

26. Kendilerine nahoş sözler söylemekten

kaçınırım.() () () () ()

27. Bir sorunun gerektirdiği şekilde anlaşılabil-

mesi için onlarla çalışmaya çaba gösteririm.() () () () ()

FORM B (ÖĞRETMENLER İÇİN)

Sayın Meslektaşım,

Okullarımız gerek kişisel,gerekse yapı ve işleyişle ilgili nedenlerden kaynaklanan birçok farklılığın bir arada yaşandığı yerlerdir.Bireysel farklılıklar ,amaçlara ulaştıracak yollardaki farklılıklar,algı farklılıkları,sorunları tanıma ve çözmedeki farklılıklar bunlardan birkaçıdır.Kuşkusuz bu farklılıklar öğretmenler ile diğer kişi ve gruplar arasında çatışmaları beraberinde getirir.Okullarda öğretmenlerin çatışmaya düştüğü kişilerden birisi de okul yöneticileridir.

Çatışma;Kişiler ve grupların kendi içinde ve birbirleri arasındaki anlaşmazlık,farklılık veya uyumsuzlukları açıkça gösteren bir etkileşim durumu olarak tanımlanabilir.Okullar içindeki farklılıkları yok etmek mümkün olmadığına göre yönetici-öğretmen çatışmasından kaçınmak oldukça zordur.Aslında bir çok bilimsel araştırma ile de kanıtlandığı gibi işyerlerindeki bireyler arasında belirli bir düzeyde çatışmanın olması ve bu çatışmanın etkili bir biçimde yönetilmesi işyerinin verimliliği için yararlıdır.

Çatışmaların çözülmesinde taraf olan herkese görev düşmektedir.Ancak diğer hususlarda olduğu gibi farklılıkları ve onların doğurduğu çatışmaları okulun amaçlarını gerçekleştirecek biçimde birleştirme ve yönetmede de okul yöneticisinin davranışları asıl belirleyici olmaktadır.Bunun için çatışma yöntemi ile ilgili araştırmalarda anket formları yardımıyla okul yöneticilerinin göstermiş oldukları davranışların ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Bu anket formu ,Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi,Ekonomisi ve Planlaması Anabilim dalında hazırlamakta olduğum "Girne İli ilköğretim okulları yöneticilerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmaları yönetme biçimleri"konulu Yüksek Lisans Tezi araştırmasına veri sağlama amaçlanmaktadır.

Anket formu öğretmenlerle olan bir çatışma durumunda bu çatışmayı çözmek için okul yöneticilerinin nasıl davranışlar gösterdiklerini belirlemeye ilişkin 28 sorudan oluşmaktadır.

Ankete vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır.Yalnız araştırmacı tarafından değerlendirilecektir.

Göstereceğiniz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder,görevlerinizde başarılar dilerim.

Banu ÇİNER

BÖLÜM I AÇIKLAMA

Bu bölümde anketi cevaplandıranlarla ilgili verilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Bunun için aşağıda yer alan 5 sorudan herbirini inceleyiniz. Cevabınızı sorular altında yer alan seçeneklerden durumunuza uygun olanı gösteren karenin içine (x) işareti koyarak belirtiniz.

1. En son mezun olduğunuz okul?

☐ 2-3 Yıllık Eğitim Enstitüsü

☐ 4 Yıllık Fakülte

☐ Atatürk Türk Öğretmen Koleji

☐ Başka (lütfen yazınız):

2. Cinsiyetiniz?

☐ Kadın

☐ Erkek

3. Yaşınız?

☐ 21-30

☐ 31-40

☐ 41-50

☐ 51 ve daha yukarı

4. Yöneticilik kıdeminiz?

☐ 1 yıldan az

☐ 1-3 yıl

☐ 4-6 yıl

☐ 7 yıl ve daha yukarı

5. Yönetim konusunda kaç seminere katıldınız?

☐ Hiç katılmadım.

☐ 1-2 seminere katıldım.

☐ 3 ve daha fazla seminere katıldım.

BÖLÜM II

AÇIKLAMA

Anketi istenilen biçimde değerlendirebilmeniz için,davranış biçimleri başlığı altında verilen 28 davranışı tek tek değerlendiriniz. Yöneticinizin sizinle olan bir anlaşmazlık durumunda,bu davranışları hangi sıklıkla gösterdiğinizi belirleyiniz.Davranış biçimlerini değerlendirirken,yakın geçmişte yöneticinizle aranızda çıkan,mümkün olduğu kadar çok sayıda anlaşmazlık durumunu hatırlamaya çalışınız.

Doğru ya da yanlış cevap yoktur.Sizlerle olan bir anlaşmazlık durumunda ,yöneticinize özgü en karakteristik davranışı yansıtan cevap işaretlenecektir.Daha arzu edilebilir ya da daha kabul edilebilir sayılabilecek başka herhangi bir cevap yanılığa yol açacaktır.

Cevaplarınızı her davranış karşısında yer alan ayraçlardan ,değerlendirmenize uygun düşecek seçeneği belirten parantezin içine (X) işareti koyarak belirtiniz.

Bu ayraçlardan her biri,sizinle yöneticiniz arasında bir anlaşmazlık çıkması durumunda, yöneticinizin o davranışı hangi sıklıkta kullandığını göstermektedir.Bunun için (5)Tam, (4) Çok,(3) Orta, (2) Az,(1) Hiç olmak üzere büyükten küçüğe doğru sıralanan 5 sıklık derecesi belirlenmiştir.

- Anketi cevaplandırmak için lütfen sayfayı çeviriniz.

DAVRANIŞ BİÇİMLERİ

Okul yöneticisi herhangi bir konuda bizimle arasında bir farklılık, uyumsuzluk, sorun veya başka bir ifade ile anlaşmazlık çıkması durumunda;

	katılıyorum Tam (5)	katılıyorum Çok (4)	katılıyorum Orta (3)	katılıyorum Az (2)	katılmıyorum Hiç (1)
1. Hepimizce kabul edilebilir bir çözüm bulmak için sorunu bizlerle birlikte incelemeye çalışır. ()		()	()	()	()
2. Ekonomik, toplumsal ve ruhsal ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışır. ()		()	()	()	()
3. Kötü duruma düşmekten kaçınmak için bizlerle anlaşmazlıklarını açığa vurmamaya çaba gösterir.... ()		()	()	()	()
4. Ortak bir karara ulaşabilmek için fikirlerini bizimkilerle birleştirmeye çalışır. ()		()	()	()	()
5. Bir soruna hepimizin beklentilerini karşılayacak çözümler bulmak için bizlerle birlikte çalışmaya çaba gösterir ()		()	()	()	()
6. Aramızdaki görüş ayrılıklarını açıkça tartışmaktan kaçınır. ()		()	()	()	()
7. Mevcut sorunu çözmek için orta bir yol bulmaya çalışır. ()		()	()	()	()
8. Fikirlerini kabul ettirmek için baskı yapar. ()		()	()	()	()
9. Kendi lehine karar çıkarmak için yetkisini kullanır. ()		()	()	()	()
10. İsteklerimizi dikkate alır. ()		()	()	()	()
11. İsteklerimizi koşulsuz benimser. ()		()	()	()	()
12. Bir sorunu birlikte çözebilmemiz için bizlerle tam bir bilgi alışverişi yapar. ()		()	()	()	()
13. Bizlere ödün verir. ()		()	()	()	()
14. Anlaşmazlıklarda tıkanmayı gidermek için orta bir yol önerir. ()		()	()	()	()
15. Bir uzlaşma sağlanabilmesi için bizlerle görüşür. ()		()	()	()	()
16. Bizlerle anlaşmazlıklardan kaçınmaya çalışır..... ()		()	()	()	()

	katılıyorum Tam (5)	katılıyorum Çok (4)	katılıyorum Orta (3)	katılıyorum Az (2)	katılmıyorum Hiç (1)
17.Bizlerle karşılaşmaktan kaçınır.()		()	()	()	()
18.Kendi lehine karar çıkarmak için bilgi ve becerilerini kullanır. ()		()	()	()	()
19.Bizim önerilerimize uyar.()		()	()	()	()
20.Bir uzlaşma sağlamak için pazarlık yapar. ()		()	()	()	()
21.Sorunun kendini ilgilendiren yönünü sıkı takip eder. ()		()	()	()	()
22.Sorunun mümkün olan en iyi şekilde çözülebilmesi için tüm endişelerimizin açığa çıkmasına çaba gösterir. ()		()	()	()	()
23.Hepimizce kabul edilebilecek kararlara ulaşabilmek için bizlerle işbirliği yapar.()		()	()	()	()
24.Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.....()		()	()	()	()
25.Rekabet gerektiren bir durumda gücünü kullanır.....()		()	()	()	()
26.Kırgınlığı önlemek için bizlerle görüş ayrılığını açığa vurmaz.()		()	()	()	()
27.Bizlere nahoş sözler söylemekten kaçınır.()		()	()	()	()
28.Bir sorunun gerektirdiği şekilde anlaşılabilmesi için bizlerle çalışmaya çaba gösterir.....()		()	()	()	()