

---

## **Conflict Management Strategies That Administrators at Primary Schools Use at Managing Conflict**

Emel KIRÇAN<sup>1</sup>, Aynur B.BOSTANCI<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Teacher, Istanbul / Turkey

E-mail: [emelkircan1982@hotmail.com](mailto:emelkircan1982@hotmail.com)

<sup>2</sup>Usak University, EducationFaculty, Usak / Turkey

E-mail: [aynur.bozkurt@usak.edu.tr](mailto:aynur.bozkurt@usak.edu.tr)

---

### **Abstract**

This research was conducted to determine the views of teacher and administrator according to the level of using the strategies of conflict management of primary school administrators in managing conflicts. In this research, to see whether there is a significant difference, the views of teachers and administrators according to their mission, views of teachers according socio-economic work environment , position, gender and marital status were examined. The sample of the research consisted of 66 teachers and 22 administrators working in Beşiktaş with a high socio-economic level, 83 teachers and 37 administrators from Fatih with a medium level and 150 teachers and 55 administrators from Gaziosmanpaşa with a low socio-economic level in İstanbul province. In data analysis, arithmetic mean, t test and variance analysis were used. According to the research results, according to the level of conflict management strategies in managing conflict, there is a difference among the views of teachers and administrators in all strategies. Moreover, there is a difference among the views of teachers according to socio-economic work environment, position, gender and marital status in using some strategies of conflict management of primary school administrators.

**Key Words:** Conflict, conflict strategies, conflict management, socio-economic environment, school administrator, teacher.

---

### **Extended Summary**

#### **Purpose**

This research aims to reveal the school administrators' levels of using conflict management strategies at managing conflicts happening at school. In accordance with this main purpose, it has been aimed to determine in the research whether teachers' and administrators' views for school administrators' levels of using conflict management strategies (integration, domination-subordination, avoidance and agreement -compromise conflict management strategies) differ in regard to the job, the socio-economic environment where teachers work, their service period, gender and marital status or not.

#### **Method**

The research is a survey model. Teachers and administrators of public primary schools situated in Beşiktaş (high), Fatih (medium) and Gaziosmanpaşa (low) districts that have been chosen according to their low, medium and high socio-economic features within the borders of province of Istanbul compose the population of this research. 66 teachers and 22 administrators in Beşiktaş district, 83 teachers and 37 administrators in Fatih district, and 150 teachers and 55 administrators in Gaziosmanpaşa district, being 111 administrators and 229 teachers in total have composed the sample of the study in the research. The data have been gathered with "The Scale of Primary School Administrators' Levels of Using Conflict Management Strategies" developed for the research in the study. The factor load points of the scale are between .35 - .91, item-total correlations are .33 - .87, alpha coefficient of internal consistency is between .83 - .97. Total variance explained is % 56. "t-test" and one -way analysis of variance have been used in analysing the data according to the purpose of the study.

#### **Results**

Teachers' and administrators' views for the school administrators' levels of using conflict management strategies differ significantly in the research. According to this finding, Teachers' perceptions for school administrators' levels of using integration and agreement – compromise strategies at managing the conflict is higher than the school those of the administrators. Teachers working in low socio-economic environment also state that school administrators use integration and agreement- compromise strategies less and domination-subordination and avoidance strategies more at managing the

conflict when compared to what those working medium and high socio-economic environment state in the research. A significant difference is seen among teachers' views for school administrators' levels of using conflict management strategies in terms of school administrators' integration and domination-subordination strategies with regard to the teachers' service periods. Teachers whose service period is between 1-10 years state that school administrators use domination -subordination strategy at a high level at managing the conflict. Besides this, while teachers' views for the strategies that the school administrators use at managing the conflict do not differ significantly in integration and agreement-compromise strategies with regard to gender variance, they differ significantly in domination-sunbordination and avoidance strategies. Female teachers state that school administrators use domination-subordination and avoidance strategies more at managing conflict when compared to what male teachers state. Asto the marital status variance, single teachers think that school administrators use domination-subordination strategy more at managing conflict when compared to what the married think.

### **Discussion**

This research had been carried out with the aim of revealing school administrators' levels of using conflict management strategies at managing the conflicts that arise in school. According to the research findings, teachers' and school administrators' views for school administrators' levels of using conflict strategies that are integration, domination-subordination, avoidance and agreement-compromise strategies differ significantly. While teachers state that school administrators use integration and agreement-compromise strategies more at managing conflict, administrators state that they use domination-subordination and avoidance strategies more at managing conflict. One of the results of the research is also that teachers working in low socio-economic environment state that school administrators use domination-subordination and avoidance strategies more when compared to those working in medium and high socio-economic environment state. According to the teachers whose service periods are between 0-10 years in the research, school administrators use domination-subordination strategy at high level at managing conflict. Besides this, in the research, female teachers also think that school administrators use domination-subordination and avoidance strategies at resolving conflict; single teachers, however, think that school administrators use domination-subordination strategy more.

**Conclusion**

According to the results obtained in the research, the following suggestions can be proposed. Teachers' and administrators' views for school administrators' levels of using conflict management strategies differ significantly. The reason of this difference should be searched. According to all the teachers working in low socio-economic environment and all the teachers whose service periods are between 0-10 years, school administrators use domination-subordination strategy the most while managing the conflict. In this situation, administrators should be given in-service training aimed at conflict management strategies. Female teachers when compared to male teachers, and single teachers when compared to the married, state that school administrators use domination-subordination strategy more at managing the conflict. School administrators should be informed about this situation and their awareness level in these issues should be enhanced.

## İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetmede Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri<sup>1</sup>

Emel KIRÇAN<sup>1</sup>, Aynur B.BOSTANCI<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Öğretmen, İstanbul/Türkiye

E-mail: [emelkircan1982@hotmail.com](mailto:emelkircan1982@hotmail.com)

<sup>2</sup> Uşak Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Uşak/Türkiye

E-mail: [aynur.bozkurt@usak.edu.tr](mailto:aynur.bozkurt@usak.edu.tr)

### Öz

Bu araştırma, ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışmayı yönetmede çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada öğretmen ve yönetici görüşlerinin göreve, öğretmen görüşlerinin ise görev yaptıkları sosyo-ekonomik çevreye, görev sürelerine, cinsiyet ve medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip-göstermediği incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul İlinde sosyo-ekonomik çevre özelliklerine göre yüksek düzeyde olan Beşiktaş ilçesinde 66 öğretmen ve 22 yönetici, orta düzeyde olan Fatih ilçesinde 83 öğretmen ve 37 yönetici ve düşük düzeyde olan Gaziosmanpaşa ilçesinde 150 öğretmen ve 55 yönetici oluşturmuştur. Veri çözümlemede aritmetik ortalama, t testi ve varyans analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, ilköğretim okul yöneticilerinin çatışmayı yönetmede, çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerine yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri tüm stratejilerde göreve göre farklılaşmaktadır. Yine öğretmenlerin, görev yaptıkları sosyo-ekonomik çevreye, görev sürelerine, cinsiyet ve medeni durumlarına göre okul yöneticilerinin çatışmayı yönetmede bazı stratejileri kullanma düzeylerine yönelik görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Çatışma, çatışma stratejisi, çatışma yönetimi, sosyo-ekonomik çevre, okul yöneticisi, öğretmen.

<sup>1</sup> Bu makale “İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri” konulu yüksek lisans tezinin bir bölümünden üretilmiştir.

## Giriş

Örgütte bireyler ve gruplar örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde ve etkinliklerdeki uyumsuzluklar iki taraf arasında çatışmayı doğurmaktadır. Bir örgüt olarak okulda da çeşitli sosyal, politik ve ekonomik değerler bulunmakta ve bu değerler çatışmaktadır (Karip, 2003; Bursalioğlu, 2005). Çatışma, örgütlerde özelliklerle karar verme ve problem çözme süreçlerinde kaçınılmaz hale gelmektedir (Hakvoort, 2010). Gray and Stark'a göre (1984) örgütte çatışma nedenleri örgütteki sınırlı kaynaklar, birbirine bağlı faaliyetleri, faaliyetlerdeki farklılaşma, iletişim sorunları, çalışanların algılamalarındaki farklılıklar ve örgütün çevresi olabilmektedir (Ghaffar, 2010). Özkalp ve Kirel de (2001) örgütlerde çatışma nedenlerini iletişim, örgütsel yapı ve kişisel olmak üç grupta toplamaktadırlar. Çünkü örgütte sağlıklı bir iletişim olmadığında bireylerin birbirlerini iyi anlamaları ve tanımaları, işlerin daha iyi yapılabilmesi ve sorunların daha iyi çözülebilmesi mümkün olmamaktadır (Güney, 2006). Yine örgütün yapısındaki büyüme, iş bölümü, bürokratik nedenler, ortak karar verme zorunluluğu, karşılıklı ve ortaklaşa bağımlılık, denetim biçimi, ödüllendirme sistemi, yetki ve güç dengesizlikleri, bürokrat-uzman çatışması, farklı görüşler ve tecrübeler çatışmalara neden olmaktadır. Ayrıca örgütteki bireylerin farklı sosyal ve kültürel çevrelerden gelmeleri de çatışmaların yaşanmasını kaçınılmaz kılmaktadır (Tengilimoğlu, 1991; Korkmaz, 1994; Şimşek, 1998; Ertürk, 2000; İpek, 2003; Karip, 2003; Can, 2005;). Deetz ve Stevenson (1986) çatışmanın örgütler için doğal, iyi ve gerekli olduğunu belirtmektedirler (Fleetwood, 1987).

Alan yazında çatışma ile ilgili yapılmış çok sayıda tanıma rastlanmaktadır. Çatışmayla ilgili tanımlara bakıldığında; Koçel (1989) "çatışma, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, Bilgin (2000) "farklı ilgi, istek veya değerler nedeniyle ortaya çıkan uyumsuz davranışlar veya aynı şeyi istemekten doğan bir çekişme", Başaran (1992) "bireyin ihtiyaçlarını karşılamak istediğinde bir engelleme ile karşılaştığında, aynı ya da karşıt iki durumdan birini seçmek zorunda kalmasıyla yaşadığı sıkıntı, kararsızlık ve gerginlik durumu", Şimşek (1998) "örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi ve gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyumsuzluk, olarak tanımlanmaktadır. Çatışma kavramı için farklı tanımlar yapılmasına rağmen yapılan bütün tanımlarda; çatışmanın farklılıklardan kaynaklandığı ve bir süreç olduğunun hakim olduğu görülmektedir (İpek, 2003).

Örgütlerdeki çatışmaya üç tür farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; geleneksel, davranışçı ve etkileşimci yaklaşımlardır. Geleneksel yaklaşım, örgütlerde ortaya çıkan her türlü çatışmanın gereksiz olduğunu, örgüt bütününe zarar vererek örgütün yapısını bozduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütte çatışmalardan kaçınılması gerekmektedir (Erdoğan, 1996). Davranışçı yaklaşıma göre, çatışma tüm örgüt ve gruplar için doğal ve kaçınılmaz bir olgudur. Çatışma tamamen ortadan kaldırılamaz, hatta bazı durumlarda çatışma örgütün verimliliğine olumlu yönde katkı da sağlayabilmektedir (İpek, 2003). Etkileşimci görüş ise, çatışmanın gerekliliğini benimsemeyi ve açıkça kuvvetlendirmeyi öne sürerek, gerektiğinde çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesini savunmaktadır (Ertekin, 1982; Solmuş, 2001). Diğer yandan örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar; işe yararlılığı göz önüne alınarak çıkarılan fonksiyonel çatışmalar; ortaya çıkış şekillerine göre, potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışmalar; taraflarına göre bireyin kendi içinde, bireyler arasında, bireyler ile gruplar arasında, gruplar arasında ve örgütler arasındaki çatışmalar; örgüt içerisindeki yerine ve düzeyine göre dikey, yatay ve emir komuta-kurmay çatışmaları olarak sınıflandırılabilir (Koçel, 1989; Şimşek, 1998; Eren, 2001; Can, 2005; Özkalp ve Kirel, 2001).

Çatışma mevcut düzende gelişim ve değişimi kolaylaştırmak için kullanılabilir. Ancak çatışma yönetme durumuna göre örgüt açısından yapıcı veya yıkıcı hale gelebilir (Hakvoort, 2010). Çatışmalar örgütte iyi yönetildiğinde, çalışanlar müzakere etme, kişilerarası iletişim ve problem çözme becerileri elde etmektedirler (Analoui, 1995; Akt. Lang, 2009). Yine örgütte bir sorunun karşılıklı tartışılmasını ve açıklığa kavuşturulmasını sağlaması, ilişkileri güçlendirmesi, örgütsel değişimi sağlayarak monotonluğu azaltması, ahenkli bir takım çalışmasının oluşmasına neden olması çatışmanın yapıcı ve olumlu yanlarıdır. Çatışmaların olumsuz yanları ise, harcanacak enerjiyi başka yöne çekmesi, moral düzeyini düşürmesi, birey ve grupları kutuplaştırması ve farklılıkları derinleştirmesi, işbirliğini engellemesi, kuşku ve güvensizlik yaratması, verimliliği düşürmesi, örgütte iletişimde azalma ve bozukluklara neden olması, örgüte olan bağlılığı azaltması olarak belirtilebilir (İpek, 2003; Karip, 2003). Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların iyi yönetilmesi durumunda olumlu sonuçları artırılıp olumsuz sonuçları azaltılabilir. Bickmore'ye göre (2004) okullarda barış ortamı korunarak, anlaşmazlıkları çözme, müzakere ve diyalog yaklaşımları kullanılarak ve çatışmaların gelecekte tırmanmasını önlemek için temeldeki eşitsizlikler ve sosyal çatışmalar giderilerek çatışma yönetilmelidir. Bunlarla birlikte örgütte çatışmaların çözümünde bireyler ve yöneticiler çeşitli stratejilere başvururlar. Çatışma yönetimi stratejisi, bir bireyin herhangi bir çatışma durumu ile karşı karşıya kaldığında düzenli olarak gösterme eğiliminde olduğu davranışlar bütünü olarak

tanımlanabilmektedir. Çatışma yönetiminde tarafların izleyebileceği stratejiler bütünleştirme, uyma-itaat etme, uzlaşma, üstünlük kurma ve kaçınma olarak gruplandırılabilir (Gümüşeli, 2001; Karip, 2003). Stanley ve Algert (2007) yaptıkları araştırmada, yöneticilerin çatışma müdahale çerçevesi ve çatışma müdahale stratejileri konusunda hiçbir mesleki gelişme eğitimlerinin bulunmadığını ortaya çıkarmışlardır.

Dolayısıyla ile alan yazından anlaşılacağı üzere, örgütlerin etkililiği için belirli bir düzeyde örgütte çatışma olması zorunludur. Bu anlamda yöneticilerin görevi her türlü çatışmayı gerektiğinde bir fırsat olarak görüp, ortaya çıkan problem durumuna göre en uygun çatışma yönetimi stratejisini seçip uygulamak ve sonuçların okulun amaçları doğrultusunda gerçekleşmesini sağlamaktır. Bunun için de okul yöneticilerinin çatışma yönetimi ve çatışma yönetimi stratejileri konusundaki bilgi ve becerilerinin iyi düzeyde olması gerekmektedir. Bu nedenlerle bu araştırma, okul yöneticilerinin okulda meydana gelen çatışmaları yönetmede, çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu temel amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışmayı yönetmede bütünleştirme, hükmetme-üstünlük kurma, kaçınma ve uzlaşma-karşılıklı ödün vermeye stratejilerini kullanma düzeylerine yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri göre farklılaşmakta mıdır?
2. İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışmayı yönetmede bütünleştirme, hükmetme-üstünlük kurma, kaçınma ve uzlaşma-karşılıklı ödün vermeye stratejilerini kullanma düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri, görev yaptıkları sosyo-ekonomik çevreye, görev sürelerine, cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre farklılık göstermekte midir?

## **Yöntem**

### **Araştırma modeli**

Araştırma tarama modelindedir. Araştırmada İstanbul İli Beşiktaş, Fatih ve Gaziosmanpaşa ilköğretim okullarındaki öğretmen ve yöneticilerin görüşleri, okul yöneticilerinin çatışmayı yönetmede çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerinin belirlenebilmesine yönelik olarak taranmıştır.



**Evren ve örneklem**

Bu araştırmanın evrenini İstanbul Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde yer alan yüksek, orta ve düşük sosyo-ekonomik özelliklerine göre seçilen Beşiktaş, Fatih ve Gaziosmanpaşa ilçelerinde bulunan kamu ilköğretim okulları öğretmen ve yöneticileri oluşturmaktadır. İstanbul'da yaşam kalitesi araştırmasında yaşam kalitesi sıralamasında ilk üç sırada Kadıköy, Beşiktaş ve Beyoğlu ilçelerinin, son üç sırada ise Sultanbeyli, Gaziosmanpaşa ve Esenler ilçelerinin bulunduğu tespit edilmiştir (Şeker,2010). Bu çalışmada da Beşiktaş İlçesi yüksek düzeyde sosyo-ekonomik çevre, Gaziosmanpaşa İlçesidüşük düzeyde sosyo-ekonomik çevre, Fatih İlçesi ise, çalışmada kolay ulaşılabilirliği nedeniyleorta düzeyde sosyo-ekonomik çevre olarak seçilmiştir. Çalışmada örneklem büyüklüğünü saptamak için kuramsal örneklem büyüklükleri çizelgesinden faydalanılmıştır.Araştırmada Beşiktaş ilçesinde 66 öğretmen ve 22 yönetici, Fatih ilçesinde 83 öğretmen ve37 yönetici ve Gaziosmanpaşa ilçesinde 150 öğretmen ve 55 yönetici olmak üzere toplamda 114 yönetici, 299 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Çalışmaya katılan öğretmenlerin 162'si 0-10 yıl arası, 68'i 11-20 yıl arası ve 69'u 21 yıl ve üzeri görev süresine sahiptir. Öğretmenlerin 120'si erkek 179'u ise kadın, 109'u bekar 190'ı ise evlidir.

**Veri toplama aracının geliştirilmesi**

Okul yöneticilerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerini değerlendirmek amacıyla bu çalışma için ölçek geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçek maddelerinin hazırlanması sürecinde, öncelikle çatışma yönetimi alanında yapılan araştırmalar ve bu alanla ilgili alan yazın incelenmiştir. Daha sonrabütünleştirme, hükmetme-üstünlük kurma, kaçınma ve uzlaşma-karşılıklı ödün verme olarak belirlenen alt boyutlardan oluşan "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeyleri Ölçeği" için toplam 68 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Bu maddeler psikolojik danışmanlık ve rehberlik, eğitim yönetimi ve denetimiile ölçme ve değerlendirme alanlarındaki uzmanlara incelettirilmiş ve yapılan değerlendirmeler sonucunda 22 madde ölçekten çıkarılmıştır. Ölçek "hiç uygun değil, uygun değil, biraz uygun, uygun ve tamamen uygun"Likertdereceleme ölçeği şeklinde hazırlanmıştır. Ölçeğin faktör yapısını incelemek amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde KMO örneklem uygunluk katsayısı .93, BarlettSphericity testi  $\chi^2$  değeri ise 13966,564 ( $p<.001$ ) bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin dört faktörlü olduğu tespit edilmiştir. Bu dört boyut bütünleştirme, hükmetme-üstünlük kurma, kaçınma ve uzlaşma-karşılıklı ödün verme olarak adlandırılmıştır. Daha sonra ölçeğin güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçek maddelerinin faktör yük değerleri .35 -.91 arası, madde-

toplam korelasyonları .33 -.87, boyutların Alpha iç tutarlılık katsayıları .83-.97 ve boyutların açıkladığı varyanslar% 37.091-%4,136 arasındadır. Açıklanan toplam varyans ise %56 dır. Alt ölçeklerinin analiz sonuçlarına göre; alt ölçeklerdeki tüm maddelerin faktör yükünün .30'un üzerinde olduğu ve her bir alt boyutun tek faktörü açıkladığı ve toplam varyanslarının istenilen düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Yine her alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan Alpha iç tutarlılık katsayılarına bakıldığında her bir alt ölçeğin iç tutarlığa sahip olduğu kabul edilmiştir(Balcı,2005; Büyüköztürk, 2004).

### **Verilerin analizi**

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS programı kullanılmıştır. Öğretmen ve yöneticilerin çatışmayı yönetme stratejilerini kullanma düzeylerinin göreve göre, öğretmenlerin cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip- göstermediği "t testi" ile analiz edilmiştir. Öğretmen ve yöneticilerin çatışma çözme stratejilerinin; görev yaptıkları sosyo-ekonomik çevre, görev süresi açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ise tek yönlü varyans analizi, farkın anlamlı çıkması durumunda, farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Scheffe çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır.

### **Bulgular**

Bu bölümde ilköğretim okul yöneticilerinin çatışmayı yönetmede çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerine yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerinin göreve; öğretmenlerin görüşlerinin ise, görev yaptıkları sosyo-ekonomik çevreye, görev sürelerine, cinsiyet ve medeni durumlarına göre farklılık gösterip- göstermediğine ilişkin bulgular açıklanmaktadır.

Okul yöneticilerinin, çatışma yönetiminde çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerine yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri aşağıda Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Göreve göre ilköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerinin öğretmen ve yönetici görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin t testi tablosu

<i>Çatışma Yönetimi Stratejileri</i>	<i>Görevi</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>t</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>
Bütünleştirme	Öğretmen	299	29,15	12,72	6,083	411	.000
	Yönetici	114	23,87	4,89			
Hükmetme-Üstünlük Kurma	Öğretmen	299	25,77	6,93	4,329	411	.000
	Yönetici	114	28,44	5,01			
Kaçınma	Öğretmen	299	27,64	7,46	4,216	411	.000
	Yönetici	114	30,60	5,87			
Uzlaşma-Karşılıklı Ödün Verme	Öğretmen	299	24,78	8,86	4,144	411	.000
	Yönetici	114	21,67	5,84			

Tablo 1'e göre okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde bütünleştirme ( $t_{(411)} = 6,083$ ;  $p < .05$ ) hükmetme-üstünlük kurma ( $t_{(411)} = 4,329$ ;  $p < .05$ ), kaçınma ( $t_{(411)} = 4,216$ ;  $p < .05$ ) ve uzlaşma-karşılıklı ödün verme ( $t_{(411)} = 4,144$ ;  $p < .05$ ) stratejilerini kullanma düzeylerine yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bu bulguya göre öğretmenlerin, okul yöneticilerinin çatışmayı yönetmede bütünleştirme ve uzlaşma-karşılıklı ödün verme stratejisinin kullanma düzeylerine yönelik algıları yöneticilerden daha yüksektir. Yöneticiler ise çatışmayı yönetmede hükmetme-üstünlük kurma ve kaçınma stratejilerini daha fazla kullandıklarını belirtmektedirler.

Öğretmenlerin görev yaptıkları sosyo-ekonomik çevreye göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri Tablo 2'de görülmektedir.

**Tablo 2.** Sosyo-ekonomik çevreye göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşlere ait betimsel istatistikler ve varyans analizi tablosu

<i>Çatışma Yönetimi Stratejileri</i>	<i>S.E.Çevre</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>	<i>Sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Bütünleştirme	Yüksek	66	31,98	15,77	2	18,01	.000
	Orta	83	34,28	14,11			
	Düşük	150	25,06	8,38			
Hükmetme-Üstünlük Kurma	Yüksek	66	25,06	6,45	2	17,82	.000
	Orta	83	22,56	5,78			
	Düşük	150	27,86	7,01			
Kaçınma	Yüksek	66	26,34	7,82	2	4,24	.015
	Orta	83	26,43	7,65			
	Düşük	150	28,88	7,022			

<b>Uzlaşma-Karşılıklı Ödün Verme</b>	Yüksek	66	26,01	11,33	2		
	Orta	83	27,92	8,47	296	15,67	.000
	Düşük	150	22,50	7,08			

Tablo 2’de farklı sosyo-ekonomik çevrede görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin çatışmayı yönetmede çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerine yönelik görüşlerinin bütünleştirme ( $F_{2-296}=18,01$ ,  $p<.01$ ), hükmetme- üstünlük kurma ( $F_{2-296}=17,82$ ,  $p<.01$ ), kaçınma ( $F_{2-296}=4,24$ ,  $p<.05$ ) ve uzlaşma-karşılıklı ödün verme ( $F_{2-296}=15,67$ ,  $p<.01$ ) stratejilerinde farklılaştığı görülmektedir. Düşük sosyo-ekonomik çevrede görev yapan öğretmenler, orta ve yüksek sosyo-ekonomik çevrede görev yapanlara göre, okul yöneticilerinin çatışmayı yönetmede bütünleştirme ve uzlaşma-karşılıklı ödün verme stratejilerini daha az, hükmetme- üstünlük kurma ve kaçınma stratejilerini daha fazla kullandıklarını belirtmektedirler.

Öğretmenlerin görev sürelerine göre okul yöneticilerinin, çatışmayı yönetmede, çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri Tablo 3’te yer almaktadır.

**Tablo 3.** Öğretmen ve yöneticilerin görev sürelerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler ve varyans analizi tablosu

<b>Çatışma Yönetimi Stratejileri</b>	<b>Görev Süresi</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>S</b>	<b>Sd</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Bütünleştirme</b>	0-10	162	27,89	10,82	2	3,533	.030
	11-20	68	28,60	12,26	296		
	21 ve +	69	32,65	16,35			
<b>Hükmetme-Üstünlük Kurma</b>	0-10	162	26,93	6,54	2	16,81	.000
	11-20	68	24,64	7,46	296		
	21 ve +	69	24,18	6,89			
<b>Kaçınma</b>	0-10	162	27,78	6,47	2	1,476	.230
	11-20	68	26,40	8,91	296		
	21 ve +	69	28,54	8,02			
<b>Uzlaşma-Karşılıklı Ödün Verme</b>	0-10	162	26,01	11,33	2	,526	.592
	11-20	68	27,92	8,47	296		
	21 ve +	69	22,50	7,08			

Tablo 3 incelendiğinde, öğretmenlerin görev sürelerine göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerine yönelik görüşleri arasında bütünleştirme ( $F_{2-296}=3,533$ ,  $p<.01$ ) ve hükmetme-üstünlük kurma ( $F_{2-296}=16,81$ ,  $p<.01$ ) stratejilerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Görev süresi 0-10 yıl olan öğretmenler okul yöneticilerinin çatışmayı

yönetmede hükmetme-üstünlük kurma stratejisini, 21 yıl ve üzeri görev süresine sahip öğretmenler ise bütünleştirme stratejisi daha yüksek düzeyde kullandıklarını belirtmektedirler. Yine Tablo 3'e göre farklı görev süresinde yer alan öğretmenlerin görüşleri arasında, çatışmaları yönetmede kaçınma ( $F_{2-296}=1,476$ ,  $p>.01$ ) ve uzlaşma-karşılıklı ödün verme ( $F_{2-296}=,526$ ,  $p>.01$ ) stratejilerinin kullanılma düzeylerine yönelik anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Öğretmenlerin cinsiyetve medeni durumlarına göre, okulyöneticilerinin çatışmayı yönetirken çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri aşağıdaki Tablo 4'te açıklanmıştır.

**Tablo 4.** Öğretmenlerin cinsiyet ve medeni durumlarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin görüşleri

		<b>Çatışma Yönetimi Stratejileri</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>S</b>	<b>Sd</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Cinsiyet</b>	Bütünleştirme	Erkek	120	29,02	10,95	297	0,139	.889	
		Kadın	179	29,23	13,80				
	Hükmetme-Üstünlük Kurma	Erkek	120	24,49	6,65	297	2,641	.009	
		Kadın	179	26,63	7,00				
	Kaçınma	Erkek	120	26,55	7,21	297	2,068	.040	
		Kadın	179	28,36	7,55				
Uzlaşma-karşılıklı ödün verme	Erkek	120	23,91	8,06	297	1,385	.167		
	Kadın	179	25,36	9,34					
		<b>Boyutlar</b>	<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>S</b>	<b>Sd</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Medeni durum</b>	Bütünleştirme	Bekâr	109	29,11	12,66	297	0,032	.974	
		Evli	190	29,16	12,78				
	Hükmetme-Üstünlük Kurma	Bekâr	109	27,95	7,42	297	4,057	.000	
		Evli	190	24,52	6,32				
	Kaçınma	Bekâr	109	28,36	6,79	297	1,322	.187	
		Evli	190	27,22	7,80				
Uzlaşma-karşılıklı ödün verme	Bekâr	109	24,07	8,00	297	1,092	.276		
	Evli	190	25,18	9,31					

Tablo 4'den anlaşılacağı gibi cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerinin okulyöneticilerinin çatışmayı yönetmede kullandıkları stratejilere yönelik görüşleri, bütünleştirme ( $t_{0.05:297}=,139$ ,  $p>.05$ ) ve uzlaşma-karşılıklı ödün verme ( $t_{0.05:297}= 1,385$ ,  $p>.05$ ) stratejileri açısından anlamlı bir farklılık göstermezken, hükmetme- üstünlük kurma ( $t_{0.05:297}= 2,641$ ,  $p<.05$ ) ve kaçınma ( $t_{0.05:297}= 2,068$ ,  $p<.05$ ) stratejileri bakımından farklılaşmaktadır. Kadın öğretmenler erkek

öğretmenlere göre okul yöneticilerinin hükmetme-üstünlük kurma ve kaçınma stratejilerini çatışmayı yönetmede daha fazla kullandıklarını belirtmektedirler.

Medeni durum değişkeni açısından ise, Tablo 4'e bakıldığında, bekâr ve evli öğretmenlerin okulyöneticilerinin çatışmayı yönetmede bütünleştirme ( $t_{0.05: 297}=,032$ ,  $p>.05$ ), kaçınma( $t_{0.05: 297}= 1,322$ ,  $p>.05$ ), ve uzlaşma-karşılıklı ödün verme ( $t_{0.05: 297}= 1,092$ ,  $p>.05$ ) stratejilerini kullanma düzeylerine yönelik görüşleri farklılaşmaz iken; hükmetme-üstünlük kurma stratejisi açısından farklılaşmaktadır ( $t_{0.05: 297}= 4,057$   $p<.05$ ). Bu bulguya göre bekâr öğretmenler, evlilere göre okul yöneticilerinin çatışmayı yönetmede hükmetme-üstünlük kurma stratejisini daha fazla kullandıkları düşünülmektedirler.

### **Tartışma ve sonuçlar**

Bu araştırma okul yöneticilerinin okulda meydana gelen çatışmaları yönetmede, çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerini otaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde bütünleştirme, hükmetme-üstünlük kurma, kaçınma ve uzlaşma-karşılıklı ödün verme stratejilerini kullanma düzeylerine yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Öğretmenler okul yöneticilerinin çatışmayı yönetmede bütünleştirme ve uzlaşma-karşılıklı ödün verme stratejisini daha çok kullandıklarını belirtmektedirler. Bu bulgu Gümüşeli'nin (1994) Tanrıverdi'nin (2008) yaptıkları araştırmaların sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Bu araştırmalarda da okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinden en sık kullandıkları stilin tümleştirme olduğu ve bunu uzlaşma stiline izlediği görülmektedir. Diğer yandan araştırmada okul yöneticileri öğretmenlerin aksine kendilerinin çatışmayı yönetmede hükmetme-üstünlük kurma ve kaçınma stratejilerini daha fazla kullandıklarını belirtmektedirler. Kara (1995) tarafından yapılan araştırmada da okul yöneticilerinin çatışmaların çözümünde yetki kullanma yöntemlerini benimsedikleri anlaşılmaktadır. Karip'e göre de (2003) kaçınma veya bilmezlikten gelme, birçok yönetici tarafından kullanılan bir yöntemdir. Yöneticiler zaman içinde çalışanların kendi problemlerini kendilerinin çözeceği düşündüklerini belirtmektedir. Halbuki Lang (2009) tarafından yapılan araştırmada her örgütün kaçınılmazı olan çatışmayı çözmede örgüt yöneticilerinin çatışmayı çözme becerilerine sahip olmasının çok önemli olduğu kanıtlanmıştır. Ural da (1997) araştırmasında okul yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetmede; kaçınma yöntemini genellikle kullandıkları belirtilmiştir.

Araştırma sonuçlarından biri de farklı sosyo-ekonomik çevrede görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin çatışmayı yönetmede, çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerine yönelik görüşlerinin bütünleştirme, hükmetme- üstünlük kurma, kaçınma ve uzlaşma-karşılıklı ödün verme stratejilerinde farklılaştığıdır. Düşük sosyo-ekonomik çevrede görev yapan öğretmenler orta ve yüksek sosyo-ekonomik çevrede görev yapanlara göre okul yöneticilerinin çatışmayı yönetmede hükmetme- üstünlük kurma ve kaçınma stratejilerini daha fazla kullandıklarını belirtmektedirler. Bu durum bir önceki sonuçta da okul yöneticilerinin kendilerinin de genel olarak çatışmayı yönetmede daha çok kullandıklarını belirttikleri stratejilerle tutarlıdır. Bunun sebebi düşük sosyo-ekonomik çevredeki okullarda, diğer çevrelere göredaha çok sorunla karşılaşılma olasılığının bulunması nedeniyle yöneticinin ya makam gücünü kullanarak olayları bastıracağı ya da kaçınma stratejisini kullanmayı daha fazla tercih etmesi olabilir. Bu çevredeki okullarda diğersosyo-ekonomik çevrelere göre daha fazla çatışma çıkacağı göz önüne alındığında, çatışmaların okul müdürleri için fazla önemli görülmeyeceği düşünülebilir.

Araştırmada öğretmenlerin görev sürelerine göre görüşleri, okul yöneticilerinin çatışmayı yönetmede bütünleştirme ve hükmetme-üstünlük kurma stratejilerinin kullanılma düzeylerine yönelik olarak farklılaşmıştır. Görev süresi 0-10 yıl olan öğretmenlere göre okul yöneticileri çatışmayı yönetmede hükmetme-üstünlük kurma stratejisini, 21 yıl ve üzeri görev süresine sahip öğretmenlere göre ise bütünleştirme stratejisi daha yüksek düzeyde kullanmaktadırlar. Bu sonuçta Uğurlu'nun(2001) araştırmasıyla paralel taşımaktadır. Uğurlu (2001) araştırmasında öğretmenlerin kıdemlerine göre, müdürlerin çatışma yönetiminde tümleştirme ve hükmetme stillerini kullanmalarına yönelik görüşleri arasında farklılıklar saptamıştır. Bunun yanında yine araştırmada kadın öğretmenlere göre okul yöneticilerinin çatışmayı çözmede hükmetme- üstünlük kurma ve kaçınma stratejilerini daha fazla kullanmaktadırlar. Araştırmada görüşlerine başvuru alan yöneticilerin %60'dan fazlası erkektir. Bu durumun erkek yöneticilerin erkek öğretmenlerle daha yakın olmalarından kaynaklandığı düşünülebilir. Araştırmada son ulaşılan sonuçta, bekâr öğretmenlerine göre, çatışmayı yönetmede okul yöneticilerinin hükmetme-üstünlük kurma stratejisini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre şu öneriler ileri sürülebilmektedir.

Okul yöneticilerinin çatışmayı yönetmede çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeylerine yönelik öğretmen ve yöneticilerin görüşleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bu farklılığın nedeni araştırılmalıdır.

Düşük sosyo-ekonomik çevrede görev yapan tüm öğretmenler ile görev süresi 0-10 yıl olan tüm öğretmenlere göre, okul yöneticileri çatışmayı

yönetirken en çok hükmetme-üstünlük kurma stratejisini kullanmaktadırlar. Bu durumda diğer çatışma yönetimi stratejileri konusunda okul yöneticilerinin hizmet içi eğitime alınmaları gerekmektedir.

Değişik sosyo-ekonomik çevrede görev yapan öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeyleri farklılaşmaktadır. Bu farklılığa yol açan nedenler araştırılmalıdır.

Yine kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere, bekâr öğretmenlerde evlilere göre çatışmayı yönetmede okul yöneticilerinin hükmetme-üstünlük kurma stratejisini daha fazla kullandıklarını belirtmektedirler. Okul yöneticilerinin bu durumlardan haberdar edilmesi ve bu konulardaki farkındalık düzeylerinin artırılması gerekmektedir.

### Kaynakça

- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma* (5. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk Eğitim Sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bickmore, K. (2004). Discipline for democracy? School districts' management of conflict and social exclusion. *Theory and Research in Social Education*, 32 (1), 75-97.
- Bilgin, A. (2000). Çatışma çözme taktikleri: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 85-94.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Veri analizi el kitabı* (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Erdoğan, İ. (1996). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Avcıol Yayınevi.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ertekin, Y. (1982). *Örgütsel çatışma: yönetim psikolojisi ikinci ulusal sempozyumunda sunulan bildiriler, yorumlar, tartışmalar*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Ertürk, M. (2000). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fleetwood, K.L. (1987). *The conflict management styles and strategies of educational manager* (Masters thesis). Faculty of the University of Delaware.
- <http://www.udel.edu/communication/web/thesisfiles/fleetwoodthesis.pdf>.



- Ghaffar, A.(2010).Conflict in schools: Itscauses&managementstrategies. *Journal of Managerial Sciences*, 3(2).  
[http://www.qurtuba.edu.pk/jms/default\\_files/JMS/3\\_2/05\\_ghaffar.pdf](http://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/3_2/05_ghaffar.pdf)
- Gümüşeli, A. İ.(1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenleri ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri* (Doktora Tezi).Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2006).*Davranış bilimleri* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hakvoort,I. (2010). The conflict pyramid: A holistic approach to structuring conflict resolution in schools. *Journal of Peace Education*, 7(2), 157-169.
- İpek, C. (2003). Örgütsel çatışma ve çatışma yönetiminde uygulanabilecek örgüt geliştirme araçları.Yönetimde çağdaş yaklaşımlar(Editörler: Cevat Elma &Kamile Demir).Ankara:Anı Yayıncılık.
- Kara, İ.(1995). *Orta dereceli okullarda görevli okul yöneticilerinin örgütsel çatışmaya ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karip, E. (2003).*Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Korkmaz, M. (1994). *Örgütlerde çatışma ve nedenleri* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T.(1989). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul:Yön Ajans.
- Lang, M.(2009). Conflict management: A gapin business education curricula. *Journal of Educationfor Business*, 84(4), 240-245.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç.(2001). *Örgütsel Davranış* (6. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ders Kitapları Yayını.
- Stanley,C.A. & Algert, N.E.(2007). An exploratory study of the conflict management styles of department heads in a research university setting. *Innovative High Education*, 32:49–65.
- Solmuş, T. (2001). Örgütlerde kişilerarası-gruplararası çatışmalar. *Türk Psikiyatri Bülteni*, Sayı:20.
- Tanrıverdi, M.(2008). *Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan çatışma yönetimi stilleri ile öğretmenlerin okul iklimi algıları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tengilimoğlu, D. (1991). Kişilerarası çatışma ve çatışmaya teşhis modelleri. *Amme İdare Dergisi*, 24 (2),123-144.
- Uğurlu, F. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin çatışma yönetme stilleri (İzmir Metropol Alanı Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ural, A. (1997). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri* (Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şeker, M.(2010). *İstanbul'da yaşam kalitesi araştırması*.İstanbul Ticaret Odası, Yayın no: 2010-103. <http://www.ito.org.tr/itoyayin/0023050.pdf>
- Şimşek, Ş.(1998). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Damla Ofset Matbaacılık ve T.A.Ş.