

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA YÖNETİM YÖNTEMLERİNİ KULLANMA SIKLIKLARI VE BU YÖNTEMLERİN ETKİLİLİĞİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI¹

Yrd.Doç.Dr.Meral URAS-BAŞER
Pamukkale Üniversitesi-Türkiye
muras@pau.edu.tr

Tuğba KAYA
Eğitilim Uzmanı-Türkiye
tugbaktas@yahoo.com>

Özet

Bu araştırmanın amacı, İzmir ilinde yer alan genel lise müdürlerinin çatışma yönetimi yöntemlerini kullanma sıklıkları ve bu yöntemlerin etkililiğine ilişkin öğretmen algılarını belirlemektir. Araştırmanın örneklemini 2007-2008 eğitim öğretim yılında İzmir ili 8 metropol ilçedeki genel liselerde görev yapan 362 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlere, Rahim (1983) tarafından geliştirilen ve 28 sorudan oluşan “Örgütsel Çatışma Anketi II” uygulanmıştır. Verilerin analizinde ortalama, standart sapma, t-testi ve tek yönlü varyans analizi gibi tekniklerden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre şu sonuçlara ulaşılmıştır: Okul müdürleri, “tümleştirme” yöntemini “sık sık”; “uzlaşma”, “kaçınma”, “hükmetme” yöntemlerini “ara sıra”; “ödün verme” yöntemini ise “nadiren” kullanmaktadırlar. Öğretmenler “tümleştirme” yöntemini “çok etkili”; “uzlaşma”, “kaçınma”, “ödün verme” ve “hükmetme” yöntemini “az etkili” olarak algılamaktadırlar. Öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algıları yaş değişkenine göre “tümleştirme” ve “ödün verme” yöntemlerinde eğitim düzeyi değişkeninde ise “ödün verme” ve “uzlaşma” yöntemlerinde farklılık göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Çatışma Yönetimi, Algı, Genel Lise, Öğretmen

GİRİŞ

Çatışma; iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanmaktadır. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme, çatışmanın temel unsurlarıdır (Koçel, 1984: 328). Örgütler, insan davranışlarından oluşmuş yapılar olduğundan, gerek yapıdan gerekse örgütün işleyiş sürecinden çeşitli çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır (Bayrak, 1996: 20).

Çatışma toplumsal yaşamın bir parçasıdır. Bireysel değerlerde, geçmiş yaşantılarda, inanışlarda ve algılarda farklılıkların doğal bir sonucu olarak anlaşmazlıklar ve uzlaşmazlıklar kaçınılmaz bir olgudur (Karip, 2000: 1). Bu yüzden, her örgütte çeşitli zamanlarda çeşitli nedenlerden dolayı çatışmalar çıkar. Çatışmadan kaçınmak olanaksızdır. Çatışmanın olmaması; ilgi eksikliği ya da düşünce tembelliğinin olduğunu, sorumluluğun ya da yaratıcılığın olmadığını gösterir (Aydın, 1984: 5).

Çatışma, örgütte yenileşmenin en önemli kaynağıdır. Örgüt içerisinde çatışmaların yaşanması, kaynakların daha dengeli dağılımına yol açabilir; bilgi akışının hızlanmasına

¹PAÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü EYD Bilim Dalı’nda yapılan Yüksek Lisans Tezinin bir bölümüdür ve IV.Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi’nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

yardım edebilir; örgüt içindeki yetki dağılımının dengelenmesini sağlayabilir ve örgüte yeni amaçlar kazandırmanın yanı sıra eski amaçları çağdaştırabilir (Başaran, 1992: 266).

Çatışmaların örgüte sağladığı yararların yanı sıra bazı zararları da olabilir. Çatışmalar, üretimin ve iş doyumunun azalmasına neden olabilir ve örgüt içerisinde moralin düşmesine yol açarak gerilimlerin ve stresin artmasına yol açabilir (Gordon, 1993: 449). Çatışmanın olumlu yönlerinden yararlanabilmek için çatışmanın etkili yönetilmesi gerekir. Etkili yönetilen çatışmalar, örgüte yenilik ve verimlilik getirirken, etkili yönetilmeyen çatışmalar örgütü durgunluğa itebilir ve sorunların artarak devam etmesine neden olabilir. Çatışmanın sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olması, çatışmanın nasıl anlaşıldığı ve nasıl yönetildiğine bağlıdır. Çatışmanın sonuçları verimlilik üzerinde etkilidir. Verimlilik, çatışma düzeyinin çok düşük ve yüksek olduğu durumlarda düşüş gösterir. Oysa orta düzeyde çatışma etkili bir şekilde yönetildiğinde verimlilik yükselir.

Çatışma yönetimi yöntemleri: Çatışma yönetimi yöntemleri ile ilgili birçok araştırma yapılmış ve farklı gruplandırmalar öne sürülmüştür. Ancak, 1960’lardan bu yana yapılan birçok kişiler arası çatışma yönetimi araştırmasında, Blake ve Mouton; Thomas; Rahim ve Bonoma tarafından geliştirilen beşli sınıflandırma modelleri kullanılmıştır (Gümüseli, 1994: 84). Bu çalışmada da Rahim ve Bonoma tarafından geliştirilen beşli modelden yararlanılmıştır. Buna göre çatışma yönetimi yöntemleri “tümleştirme”, “ödün verme”, “uzlaşma”, “hükmetme” ve “kaçınma” olarak gruplandırılmaktadır. Bu yöntemlerin temel özellikleri olarak şunlar görülmektedir:

Tümleştirme: Problem çözme, işbirliği, entegrasyon ya da bütünleştirme olarak da bilinen bu yaklaşıma göre, sorunlar karşılıklı olarak görüşüldüğünde daha iyi bir çözüme kavuşturulabilir. Görüş ve düşüncelerin açık bir şekilde ortaya konmasıyla olaylara açıklıkla yaklaşılr. Taraflar sorunlara iyi niyetli yaklaşırsa ve yönetici çatışmanın çözümü yönünde çaba harcarsa, tümleştirme yöntemi başarılı olabilir (Özalp, 1989: 104-105). Tümleştirme yöntemi, tarafların sorunun çözümünden en üst düzeyde memnun kalmasını amaçlar (Newton ve Tarrant, 1992:106).

Ödün verme: Bu yöntemde taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve gereksinimlerinin ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve gereksinimlerinin doyurulmasından vazgeçmesi söz konusudur (Karip, 2000: 62). Yumuşatma ya da uyma olarak da adlandırılan bu yöntem çatışmanın bastırılmasında daha diplomatik bir yoldur. Burada yönetici kendi çözümünü taraflara dayatmak yerine, her iki tarafı da ikna etmeye çalışır (Şimşek vd, 2003: 292).

Uzlaşma: Amaç ve ilişki orta derecede önemli olduğunda, taraflar hem amaçlarının hem de ilişkilerinin bir kısmından vazgeçerler ve iki taraf da tam olarak istediğini elde edemez (Bilgin, 2000: 88). Karşılıklı ödünler sonucunda anlaşmaya varan taraflardan hiç biri mağlup ya da galip değildir. Ancak, her iki taraf da memnun ve kazançlıdır (Eren, 1989: 466).

Hükmetme: Amaç çok önemli, ilişki önemli değilse, taraflar zorla ya da kandırarak amaçlarına ulaşmaya çalışır. Birinin kazanması diğerlerinin kaybetmesi demektir (Bilgin, 2000: 87). Bu yöntem güç kullanma, rekabet, kazan-kaybet olarak da tanımlanmaktadır. Hükmetme yönteminde her iki taraf da kendi çıkarlarını düşünür. Örgütlerde genellikle otorite sahibi olan ve gücü elinde bulunduran grup, diğer gruplar üzerinde baskı kurarak kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır. Baskı kurma, tartışma, yetki kullanma ve kimi zaman da bedensel güç kullanmayı bile içerebilir (Kirel, 1997: 481).

Kaçınma: Kaçınma yöntemi, çatışmalar kendiliğinden ortadan kalkacağı umuduyla görmezden gelme, sorunları bekletme, çatışmayı bastırmak için işleri yavaşlatma, sorunlarla yüzleşmemek için çatışmaları gizleme ve çatışmaları çözmek için bürokratik kurallara başvurma gibi yolları içerir (Huczynski ve Buchanan, 1991: 565). İşbirliğinden yoksun olunan durumlarda birey ya da gruplar bir çekilme davranışı gösterirler. Bu yöntemde taraflar, ne kendi düşüncelerini ne de diğerlerinin düşüncelerini desteklerler (Kırel, 1997: 482). Kaçınma yöntemi genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi tutumlarla ortaya çıkar. Çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme, taraflardan birinin konumunu iyileştirmek için zaman kazanması ya da çatışmanın her iki tarafa da verdiği olumsuz durumdan kurtulma gibi amaçlarla kullanılabilir (Karip, 2000: 64).

Her örgütte olduğu gibi okullarda da kişisel farklılıklar, örgütsel yapıdan kaynaklanan anlaşmazlıklar ya da iletişim sorunları gibi nedenlerle türlü çatışmalar yaşanmaktadır. Çatışmanın varlığından örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla yararlanabilmek için örgütsel çatışma kaynaklarının bilinmesi ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetilmesi gerekmektedir. Okul müdürünün ve öğretmenlerin, karşılaştıkları çatışmaları uygun yöntemleri kullanarak okulun yararına olacak şekilde yönetmeleri gerekir. Aksi takdirde, okulun etkililiği, verimliliği ve motivasyonu azalabilir ve amaçlanan eğitim-öğretim ortamı sağlanamayabilir.

Okullarda çatışmaların orta düzeyde tutulması ve etkili bir şekilde yönetilmesi, amaçlarını gerçekleştirmesi açısından okulların etkililiğine katkı sağlamaktadır. Okul müdürlerinin çatışma durumlarında gösterecekleri davranış biçimi, okulların etkililiğini belirleyici temel bir niteliktir. Bu nitelik ile ilgili mevcut durumun ortaya çıkarılması ve öğretmenlerin, bu yönetici davranışlarını ne denli etkili bulduklarına ilişkin bilgi birikimi, yöneticilere çatışmaları daha başarılı bir biçimde yönetebilmelerine yardımcı olacaktır. Bu düşünceden hareketle, bu çalışmada, okul müdürlerinin çatışmalarda hangi yöntemi ne sıklıkta kullandığı ve bu yöntemlerin ne kadar etkili olduğuna ilişkin öğretmen algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri, çatışma yönetim yöntemlerini ne sıklıkta kullanmaktadırlar?
2. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemleri, öğretmenler tarafından ne düzeyde etkili bulunmaktadır? Bu algılar; öğretmenlerin, (a) yaşlarına, b) eğitim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir?

YÖNTEM

Bu çalışmada okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklıkları ve bu yöntemlerin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bu yönüyle betimsel bir çalışmadır.

Evren ve Örneklem: Bu araştırmanın evrenini, 2007-2008 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde İzmir ili 8 metropol ilçedeki 76 resmi genel lisede görev yapan 4406 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi evrende bulunan 4406 öğretmen arasından “oranlı küme örnekleme” ile seçilen 362 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem alınacak denek sayısı, örneklem büyüklüğü formülü (Balcı, 1995:111) ile hesaplanmış ve 353 sayısına ulaşılmıştır.

Buna göre, ilçelerden örnekleme alınacak olan okul sayısı belirlenirken, örneklemin evrene olan oranından (%8) yararlanılmıştır. Anketlerin elenme olasılığı nedeniyle, daha fazla sayıda deneye ulaşılmaya çalışılmış ve 700 öğretmene anket uygulanmıştır. Uygulama sonucunda geçerli olarak dönen 362 anket değerlendirme kapsamına alınmıştır. Örnekleme hangi ilçeden kaç tane öğretmen alınacağı, her ilçedeki öğretmen sayısının, evrendeki (ildeki) öğretmen sayısı içindeki yüzdesine göre belirlenmiştir.

Araştırma örneklemini, 8 metropol ilçeden basit tesadüfi seçim ile belirlenen 26 genel lise oluşturmuştur. Araştırma için, İzmir ili Balçova ilçesindeki 4 genel liseden 2 tanesi, Bornova ilçesindeki 15 genel liseden 4 tanesi, Buca ilçesindeki 10 genel liseden 3 tanesi, Gaziemir ilçesindeki 3 genel liseden 1 tanesi, Güzelbahçe ilçesindeki 2 genel liseden 1 tanesi, Karşıyaka ilçesindeki 14 genel liseden 6 tanesi, Konak ilçesindeki 26 genel liseden 8 tanesi, Narlıdere ilçesindeki 2 genel liseden 1 tanesi örnekleme alınmıştır.

Veri Toplama Aracı: Araştırmada, mevcut durumu öğrenmek için okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerine ilişkin “Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Yöntemlerine İlişkin Algılarını Belirleme Anketi” uygulanmıştır. Bu anket, Rahim (1983) tarafından geliştirilen “Örgütsel Çatışma Ölçeği II Form B” nin Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe’ye uyarlanmasıdır.

Ayrıca seçilen bu araç, hem müdürlerin çatışma yönetimi yöntemlerini ne sıklıkta kullandıklarını, hem de bu yöntemlerin öğretmenler tarafından ne kadar etkili bulunduğunu ortaya çıkarmak için kullanılmıştır. Ölçeğin geçerliliğinin sağlanması için alan uzmanlarının kanısına başvurulmuştur.

Ölçeği Türkçe’ye uyarlayan Gümüşeli’nin yaptığı güvenirlik hesaplamalarında elde edilen korelasyon katsayısı, yöneticiler için .81, öğretmenler için .88 bulunmuştur. Bu araştırmada ise ölçeğin güvenirliğini ölçmeye yönelik örneklem dışından seçilen 50 öğretmen üzerinde bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma ve gerçek uygulama sonunda elde edilen Cronbach Alpha katsayıları çatışma yönetimi yöntemlerinin sıklık boyutu için .880, etkililik boyutu için .883; gerçek uygulamada elde edilen Cronbach Alpha katsayıları sıklık boyutu için .861, etkililik boyutu için .964 olarak bulunmuştur.

Verilerin Çözümlemesi: Verilerin çözümlemesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemlerine yanıt bulmak amacıyla standart sapma, ortalama, t testi, tek yönlü varyans analizi, LSD testi gibi istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümlemelerde anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

Okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin öğretmen algıları için sınırlar; (4.20 – 5.00 “Her Zaman”, 3.40 – 4.19 “Sık sık”, 2.60 – 3.39 “Ara sıra”, 1.80 – 2.59 “Nadiren” ve 1.00-1.79 “Hiçbir Zaman”) biçiminde belirlenmiştir. Çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeylerine ilişkin öğretmen algıları için sınırlar ise; (2.34 – 3.00 “Çok Etkili”, 1.68 – 2.33 “Az Etkili”, 1.00 – 1.67 “Hiç Etkili Değil”) biçiminde belirlenmiştir.

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmanın yanıt aradığı sorulara ilişkin elde edilen veriler ışığında ulaşılan bulgular ve bu bulgularla ilgili yorumlar yer almaktadır.

1.Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yöntemlerini Kullanma Sıklığı

Bu probleme yanıt bulabilmek amacıyla, öğretmenlerin ölçekteki maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış ve sıklık düzeyleri belirlenmiştir. Tablo 1’de elde edilen veriler görülmektedir.

Tablo 1. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklığına ilişkin algılamaları ile ilgili istatistiksel değerler

Çatışma Yönetim Yöntemleri	$\bar{X}$	Ss	Sıklık Düzeyi
Tümleştirme	3.440	.984	Sık sık
Uzlaşma	3.258	.799	Ara sıra
Kaçınma	3.095	.659	Ara sıra
Hükmetme	2.756	.819	Ara sıra
Ödün verme	2.436	.673	Nadiren

Tablo 1’de görüldüğü gibi, öğretmenler, okul müdürlerinin okulda meydana gelen çatışmalarda en fazla “tümleştirme” ($\bar{X} = 3.440$) yöntemini kullandıklarını düşünmektedirler. Daha sonra sırasıyla “uzlaşma” ($\bar{X} = 3.258$), “kaçınma” ($\bar{X} = 3.095$) ve “hükmetme” ($\bar{X} = 2.756$) yönteminin kullanıldığı, en az kullanılan yöntemin ise “ödün verme” ($\bar{X} = 2.436$) olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 1 ayrıca, “tümleştirme yönteminin “sık sık”, “uzlaşma”, “kaçınma” ve “hükmetme” yöntemlerinin “ara sıra”, “ödün verme” yönteminin ise “nadiren” düzeyinde kullanıldığını göstermektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürleri çatışmaları yönetmede en fazla tümleştirme yöntemini, ikinci olarak da uzlaşma yöntemini kullanmaktadırlar. Tümleştirme yöntemi, sorunların karşılıklı olarak görüşüldüğü, görüş ve düşüncelerin açıklıkla ortaya konduğu ve tarafların en üst düzeyde tatmin edildiği bir çatışma yönetim yöntemidir (Hampton, 1986). Uzlaşma yönteminde ise, çatışmaların yönetiminde tarafların karşılıklı ödünler vererek ortak bir noktada buluşması söz konusudur. Buna göre, okul müdürlerinin en fazla tümleştirme, daha sonra uzlaşma yöntemlerini kullanmaları, okulda ortaya çıkan anlaşmazlıkların yönetiminde genel olarak demokratik ve işbirlikli bir yaklaşımın benimsendiğini ve açık bir şekilde tartışılarak, gerektiğinde karşılıklı ödünler verilerek sorunlara kalıcı çözümler getirilmeye çalışıldığı şeklinde yorumlanabilir.

Sözen (2002) tarafından yapılan araştırmada öğretmen algılarına göre okul müdürleri en fazla tümleştirme, daha sonra sırasıyla uzlaşma, kaçınma, hükmetme ve son olarak da ödün verme yöntemini kullanmaktadırlar. Şahan (2006) tarafından yapılan araştırmada da, öğretmen algılarına göre okul müdürleri en fazla “tümleştirme”, en az “ödün verme” yöntemini kullanmaktadırlar. Araştırmanın bulguları, Sözen (2002) ve Şahan (2006) tarafından yapılan araştırmanın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

Konu ile ilgili araştırmalardan elde edilen sonuçlar, genellikle, yöneticilerin en fazla “tümleştirme” yöntemini kullandıklarını gösterir niteliktedir (Gümüşeli, 1994; Ural, 1997; Donovan, 1993; Acar, 2006)

Araştırmalarda, “tümleştirme” yönteminin ilk sırada yer alması, okul müdürlerinin sorunlara demokratik bir yaklaşım göstererek, tarafların görüş ve düşüncelerini açıklamalarına ortam sağladıkları ve çatışmaların çözümü konusunda işbirliği içerisinde çaba harcadıklarını göstermektedir.

2. Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Yöntemlerinin Etkililiği

Bu probleme yanıt bulabilmek amacıyla, öğretmenlerin ölçekteki maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış ve etkililik düzeyleri belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algıları

Çatışma Yönetim Yöntemleri	$\bar{X}$	Ss	Etkililik Düzeyi
Tümleştirme	2.357	.583	Çok Etkili
Uzlaşma	2.328	.545	Az Etkili
Kaçınma	2.282	.513	Az Etkili
Ödün verme	2.199	.566	Az Etkili
Hükmetme	2.167	.578	Az Etkili

Tablo 2’de görüldüğü üzere, öğretmenler, okul müdürlerinin çatışma yönetim yöntemlerinden sadece “tümleştirme” ($\bar{X} = 2,357$) yöntemini “çok etkili” düzeyinde algılamaktadırlar. “Uzlaşma” ($\bar{X} = 2,328$), “kaçınma” ($\bar{X} = 2,282$), “ödün verme” ($\bar{X} = 2,199$) ve “hükmetme” yöntemini ($\bar{X} = 2,167$) ise “az etkili” düzeyinde algılamaktadırlar.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönettiği çatışmalarda en fazla tümleştirme yönteminin etkili olduğunu düşünmeleri, okulda ortaya çıkan anlaşmazlıkların yönetiminde her iki tarafın da en üst düzeyde tatmin edildiği bir yöntemin benimsendiğini göstermektedir. Dolayısıyla, öğretmenlerin sorunlara kalıcı çözümler getirilebilmesi için, görüş ve düşüncelerini açıklıkla ortaya koyabildikleri tümleştirme yöntemini en iyi çatışma yönetimi yöntemi olarak gördükleri söylenebilir.

Donovan (1993) tarafından yapılan araştırmada da “tümleştirme” yöntemi, en etkili yöntem olarak algılanmaktadır. Bu bulgu, araştırmanın bulgusuyla tutarlılık göstermektedir.

Öğretmenlerin en az etkili bulduğu yöntem olan “hükmetme” yönteminin öğretmen stresini artırıcı bir etkisi olduğu (Acar, 2006), okuldaki çatışma düzeyini artırdığı (Adams, 1989) ve okul iklimini olumsuz etkilediği (Johnson, 1989) görülmektedir. Bu araştırmada da, “hükmetme” yöntemi en az etkili çatışma yönetimi yöntemi olarak görülmüştür.

2.1. Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Yöntemlerinin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları

Öğretmenlerin yaş grubuna göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algıları arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5’de yer almaktadır.

Tablo 3. Yaş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları

Çatışma Yönetim Yöntemleri	20-29 yaş (n=29)		30-39 yaş (n=158)		40 ve üzeri yaş (n=175)	
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss
Tümleştirme	2.155	.538	2.440	.557	2.316	.603
Ödün Verme	2.061	.571	2.289	.554	2.142	.568
Hükmetme	2.166	.535	2.230	.573	2.109	.586
Kaçınma	2.264	.424	2.322	.511	2.249	.528
Uzlaşma	2.213	.523	2.367	.527	2.312	.563

Tablo 3 incelendiğinde, müdürlerin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemlerinin etkililiğine ilişkin “20-29 yaş” grubunda “kaçınma” ($\bar{X} = 2.264$), “30-39 yaş” grubunda “tümleştirme” ($\bar{X} = 2.440$) ve “40 ve üzeri yaş” grubunda “tümleştirme” ($\bar{X} = 2.316$) yönteminin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, genç öğretmenlerin, sorunları görmezden gelme eğilimi gösterirken orta ve yaşlı öğretmenlerin ise sorunların tartışılarak, konuşularak çözülmesi gerektiğini düşündüklerini göstermektedir. Genç öğretmenler, aktif olduklarında zarar görebilecekleri endişesiyle sorunları görmezden gelmeyi tercih ediyor olabilirler.

Öğretmen algılarına göre, en düşük aritmetik ortalamaya sahip yöntemin ise “20-29 yaş” grubunda “ödün verme” ($\bar{X} = 2.061$) ve “30-39 yaş grubu” ($\bar{X} = 2.230$) ile “40 ve üzeri yaş” grubunda ($\bar{X} = 2.109$) “hükmetme” olduğu görülmektedir. Ödün verme yönteminde taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve gereksinimlerinin ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve gereksinimlerinin doyurulmasından vazgeçmesi söz konusudur (Karip, 2000: 62). Genç öğretmenler, bireylerin kendi çıkarlarından vazgeçmeyi ve taviz vermeyi etkili bir yöntem olarak görmezken, orta yaş ve yaşlı grubundaki öğretmenler “hükmetme” yöntemini en az etkili yöntem olarak görmektedirler. Hükmetme; baskı kurma, tartışma, yetki kullanma ve kimi zaman da bedensel güç kullanmayı bile içerebilen (Kırel, 1997: 481) bir yöntemdir. Belli bir yaş ve deneyime sahip öğretmenlerin, baskı ile problemlerin çözülmediğini düşündükleri görülmektedir. Hükmetme yönteminin öğretmen stresini artırıcı (Şahan, 2006; Acar, 2006) ve örgütsel çatışmayı artırıcı (Adams, 1989; Hoover, 1990) etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle, deneyimli öğretmenler, bu yöntemi en etkisiz yöntem olarak gördüklerini ifade etmektedirler.

Grupların algıları arasında anlamlı bir istatistiksel farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4’de verilmektedir.

Tablo 4. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algıları (varyans analizi)

Çatışma Yönetim Yöntemleri	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Tümleştirme	Gruplar arası	2.558	2	1.279	3.824	.023*
	Gruplar içi	120.068	359	.334		
	Toplam	122.626	361			
Ödün Verme	Gruplar arası	2.387	2	1.193	3.780	.024*
	Gruplar içi	113.333	359	.316		
	Toplam	115.720	361			
Hükmetme	Gruplar arası	1.209	2	.605	1.820	.164
	Gruplar içi	119.273	359	.332		
	Toplam	120.482	361			
Kaçınma	Gruplar arası	.443	2	.221	.841	.432
	Gruplar içi	94.528	359	.263		
	Toplam	94.971	361			
Uzlaşma	Gruplar arası	.670	2	.335	1.130	.324
	Gruplar içi	106.460	359	.297		
	Toplam	107.130	361			

* p < 0.05

Tablo 4’de, yaş değişkenine göre öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetimi yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algıları arasında “tümleştirme” ve “ödün verme” yöntemlerinde farkın anlamlı olduğu ($p < .05$); bunun dışındaki ortalamalar arasındaki farklılıkların anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla LSD testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları “tümleştirme” yönteminin etkililiğine ilişkin algıları (LSD testi)

Gruplar	20-29 yaş	30-39 yaş	40 ve üzeri yaş
20-29 yaş		Ort. Fark= -.28470	Fark yok
		P= .015*	
30-39 yaş	Ort. Fark= .28470		Fark yok
	P= .015*		
40 ve üzeri yaş	Fark yok	Fark yok	

* p < 0.05

Tablo 3 ve 5’de görüldüğü gibi “30-39 yaş” grubunda yer alan öğretmenlerin “tümleştirme” yönteminin etkililiğine ilişkin algıları, “20-29 yaş” grubunda yer alan öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Bu durum, orta yaşlı ve deneyimli öğretmenlerin genç öğretmenlere kıyasla sorunların çözümünde demokratik yaklaşıma daha fazla önem verdikleri, sorunların karşılıklı görüşmeler yoluyla çözümlenebileceğine inandıklarını gösteriyor olarak yorumlanabilir. Tablo 3’de genç öğretmenlerin (20-29 yaş grubu) “kaçınma” yöntemini en etkili yöntem olarak gördükleri anlaşılmaktadır ($\bar{X} = 2.264$). Kaçınma yöntemi, çatışmalar kendiliğinden ortadan kalkacağı umuduyla görmezden gelme, sorunları bekletme, çatışmayı bastırmak için işleri yavaşlatma, sorunlarla yüzleşmemek için çatışmaları gizleme ve çatışmaları çözmek için bürokratik kurallara başvurma gibi yolları içerir (Huczynski ve Buchanan, 1991: 565). Şahan (2006)’ın çalışmasında, okul müdürlerinin 25 yaş altı öğretmenlere “hükmetme” yöntemini daha fazla kullandıkları ortaya konulmuştur. Bu durum araştırmanın bulgusuyla birlikte değerlendirildiğinde, genç öğretmenlerin zarar görmemek için sorunların üstüne gidemediklerini, bunun yerine sessiz kalarak, sorunları görmezden gelerek yok saymanın daha iyi bir çatışma yönetimi yöntemi olduğunu düşündüklerini gösteriyor olabilir.

Öğretmen algılarında yaş değişkenine göre “ödün verme” yönteminde görülen farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için yapılan LSD testi sonuçları Tablo 6’da verilmektedir.

Tablo 6. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre müdürlerin kullandıkları “ödün verme” yönteminin etkililiğine ilişkin algıları (LSD testi)

Gruplar	20-29 yaş	30-39 yaş	40 ve üzeri yaş
20-29 yaş		Ort. Fark= -.22654 P= .047*	Fark yok
30-39 yaş	Ort. Fark= .22654 P= .047*		Ort. Fark= .14689 P= .018
40 ve üzeri yaş	Fark yok	Ort. Fark= -.14689 P= .018	

p< 0.05

Tablo 3 ve 6 incelediğinde, “30-39 yaş” grubunda yer alan öğretmenlerin “ödün verme” yönteminin etkililiğine ilişkin algılarının “20-29 yaş” grubunda yer alan öğretmenler ile “40 ve üzeri yaş” grubundaki öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Yumuşatma ya da uyma olarak da adlandırılan “ödün verme” yönteminde yönetici kendi çözümünü dayatmak yerine, her iki tarafı da ikna etmeye çalışır. Anlaşmanın en üst düzeyde sağlanabileceği ortak konular gündeme getirilerek dostluk atmosferi yerleştirilmeye çalışılır (Özalp, 1989). Ödün verme yöntemi, öğretmenlerin en az stres yaşadıkları çatışma yönetimi yöntemidir (Şahan, 2006). Ayrıca, tümleştirme, ödün verme ve uzlaşma yöntemlerini tercih eden yöneticilerin okullarında çatışma miktarı azalmakta (Adams, 1989; Hoover 1990), okul ikliminin açıklığı ile sözü edilen bu üç yöntem arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Hoover, 1990). Bu durumda, orta yaş grubundaki öğretmenler, demokratik esaslar barındıran ödün verme yöntemini diğer iki yaş grubundaki öğretmenlerden daha etkili bulmaktadır. “Tümleştirme” yönteminin etkililiğine ilişkin bulgu da bu durumu destekler niteliktedir.”20-

29” Yaş grubundaki öğretmenler, mesleki yaşamlarının henüz başında oldukları için gençliklerinin verdiği bir katılık içerisinde düşüncelerinden ödün vermeyi istemezken “40 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenler ise, mesleki yaşamlarının sonlarına gelmiş olmalarının verdiği cesaret ve mesleki birikimlerinin verdiği güvenle ödün vermek istemiyor olabilirler.

2.2. “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Yöntemlerinin Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları

Öğretmenlerin eğitim durumuna göre, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algıları ile ilgili veriler Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. Eğitim durumu değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları

Çatışma Yönetim Yöntemleri	Ön lisans (n=39)		Lisans (n=301)		Lisansüstü (n=22)	
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss
Tümleştirme	2.333	.650	2.377	.567	2.129	.653
Ödün Verme	2.087	.593	2.232	.558	1.955	.576
Hükmetme	2.036	.580	2.193	.575	2.046	.585
Kaçınma	2.209	.568	2.301	.506	2.152	.498
Uzlaşma	2.286	.572	2.353	.535	2.068	.588

Tablo 7’ye bakıldığında, Ön lisans mezunu grupta en yüksek ortalamaya sahip yöntemin “tümleştirme” ($\bar{X}=2,333$), en düşük ortalamaya sahip yöntemin “hükmetme” ($\bar{X}=2,036$) olduğu; lisans mezunu grupta en yüksek ortalamaya sahip yöntemin “tümleştirme” ($\bar{X}=2,377$), en düşük ortalamaya sahip yöntemin “hükmetme” ($\bar{X}=2,193$) olduğu ve lisansüstü eğitim grubunda en yüksek ortalamaya sahip yöntemin “kaçınma” ($\bar{X}=2,152$), en düşük ortalamaya sahip yöntemin “ödün verme” ($\bar{X}=1,955$) yöntemi olduğu görülmektedir.

Ön lisans ve lisans mezunlarının “tümleştirme” yöntemini en etkili çatışma yönetimi yöntemi olarak görürken, lisansüstü eğitim görmüş öğretmenlerin en etkili yöntem olarak “kaçınma” yöntemini vurgulamaları üzerinde düşünülmesi gereken bir durum olarak görülmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerin sorunlara daha duyarlı olacakları ve çözüm yolları üretmek için çaba gösterecekleri beklentisine ters düşen bir durum söz konusudur. Lisansüstü eğitim görmüş öğretmenler, çatışmaların çözümünde sorunları görmezden gelmenin en etkili yol olacağını düşünmektedirler. Bu durum, lisansüstü eğitim görmüş öğretmenlerin beklentilerinin karşılanamaması, gördükleri eğitimin önemsenmemesi ve değerlendirilmemesi sonucu yaşadıkları umutsuzluğun bir ifadesi olabilir.

Gruplar arasında anlamlı bir istatistiksel farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 8’de verilmektedir.

Tablo 8. Eğitim düzeyi değişkenine göre müdürlerin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları (varyans analizi)

Çatışma Yönetim Yöntemleri	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Tümleştirme	Gruplar arası	1.289	2			
	Gruplar içi	121.337	359	.644	1.907	.150
	Toplam	122.626	361	.338		
Ödün Verme	Gruplar arası	2.128	2			
	Gruplar içi	113.592	359	1.064	3.363	.036*
	Toplam	115.720	361	.316		
Hükmetme	Gruplar arası	1.194	2			
	Gruplar içi	119.288	359	.597	1.797	.167
	Toplam	120.482	361	.332		
Kaçınma	Gruplar arası	.691	2			
	Gruplar içi	94.280	359	.346	1.316	.269
	Toplam	94.971	361	.263		
Uzlaşma	Gruplar arası	1.737	2			
	Gruplar içi	105.393	359	.868	2.958	.050*
	Toplam	107.130	361	.294		

* p < 0.05

Tablo 8’de, eğitim durumu değişkenine göre öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetimi yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algıları arasında “ödün verme” ve “uzlaşma” yöntemlerinde farkın anlamlı olduğu ($p < .05$); bunun dışındaki ortalamalar arasındaki farklılıkların anlamlı olmadığı görülmektedir.

“Ödün verme” yönteminin etkililiğine ilişkin öğretmen algılarında ortaya çıkan farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla LSD testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 9’da verilmektedir.

Tablo 9. Eğitim durumu değişkenine göre müdürlerin kullandıkları “ödün verme” yönteminin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları (LSD testi)

Gruplar	Ön lisans (n=39)	Lisans (n=301)	Lisansüstü (n=22)
Ön lisans (n=39)		Fark yok	Fark yok
Lisans (n=301)	Fark yok		Ort. Fark= .27735 P= .026*
Lisansüstü (n=22)	Fark yok	Ort. Fark= -.27735 P= .026*	

* p < 0.05

Tablo 7 ve 9’da görüldüğü gibi, lisans mezunu grupta yer alan öğretmenlerin “ödün verme” yönteminin etkililiğine ilişkin algıları, lisansüstü mezunu grupta yer alan öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. İtaat etme olarak da isimlendirilen ödün verme yönteminde, karşı tarafın isteklerini kabul etmek ve öncelikle karşı tarafı memnun edecek bir çözümde anlaşmanın en uygun seçenek olacağı düşünülür. Bu durumda, lisans mezunlarının lisansüstü mezunu öğretmenlerden daha itaatkar oldukları ve isteklerinde daha az ısrarcı oldukları düşünülebilir. Lisansüstü eğitim görmüş öğretmenlerin aldıkları eğitime güvenerek ödün vermede isteksiz ve düşüncelerinde ısrarcı oldukları ifade edilebilir.

“Uzlaşma” yönteminin etkililiğine ilişkin öğretmen algılarında ortaya çıkan farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla LSD testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 10’de verilmektedir.

Tablo 10. Eğitim durumu değişkenine göre müdürlerin kullandıkları “uzlaşma” yönteminin etkililiğine ilişkin öğretmen algıları (LSD testi)

Gruplar	Ön lisans (n=39)	Lisans (n=301)	Lisansüstü (n=22)
Eğitim Enstitüsü – Ön lisans (n=39)		Fark yok	Fark yok
Lisans (n=301)	Fark yok		Ort. Fark= .28453 P= .018*
Lisansüstü (n=22)	Fark yok	Ort. Fark= -.28453 P= .018*	

* p< 0.05

Tablo 7 ve 10’a göre, lisans mezunu grupta yer alan öğretmenlerin “uzlaşma” yönteminin etkililiğine ilişkin algıları, lisansüstü mezunu grupta yer alan öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Lisansüstü eğitim görmüş öğretmenler ödün vermeye dayalı olan “uzlaşma” yöntemini lisans düzeyinde eğitim görmüş öğretmenlerden daha az etkili görmektedirler. Bir önceki bulguyla tutarlı olarak, lisansüstü eğitim görmüş öğretmenlerin daha az uzlaşmacı ve düşüncelerinde ısrarcı oldukları düşünülebilir. Buradan, lisansüstü eğitim görmüş öğretmenlerin, daha çok işbirliği ve problem çözme davranışı beklentisinde oldukları sonucu çıkarılabilir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Öğretmenlerin, müdürlerin çatışma yönetim yöntemlerini kullanma sıklığına ilişkin algıları “tümleştirme” yöntemi için “sık sık”; “uzlaşma”, “kaçınma”, “hükmetme” yöntemleri için “ara sıra”; “ödün verme” yöntemi için ise “nadiren” düzeyindedir. Okul müdürlerinin çatışmaları yönetmede en sık demokratik bir yaklaşım olan “tümleştirme” yöntemini kullanıyor olmaları olumlu bir durumdur. Ancak, her çatışma yönetimi yönteminin etkili olabileceği örgütsel durumlar vardır. Tümleştirme yöntemi bazen örgüte zaman ve enerji kaybettirir. “Uzlaşma”, “kaçınma”, “hükmetme” yöntemlerinin “ara sıra”, “ödün verme” yönteminin “nadiren” kullanılması bazı durumlarda sakıncalar yaratabilir. Hangi örgütsel



koşul ve durumlarda hangi yöntemin etkili olabileceği konusunda okul yöneticilerine hizmet içi eğitim verilmelidir.

Öğretmenler, okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim yöntemlerinden “tümleştirme” yöntemini “çok etkili”, “uzlaşma”, “kaçınma”, “ödün verme” ve “hükmetme” yöntemini “az etkili” olarak algılamaktadırlar. Tümleştirme dışındaki yöntemlerin öğretmenler tarafından “az etkili” olarak görülmesi, bu yöntemlerin uygun durumlarda kullanılmadığını göstermektedir. Çünkü; her yöntemin etkili olabileceği örgütsel durumlar vardır. Bu sonuç da, okul müdürlerinin çatışma yönetimi ile ilgili bilgi eksikliğini göstermektedir. Değişik yollarla müdürlerin bu konuda bilgilendirilmesi gerekir.

20-29 yaş grubundaki öğretmenler “kaçınma”, 30-39 yaş grubundaki öğretmenler ile 40 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenler ise “tümleştirme” yöntemini en etkili yöntem olarak görmüşlerdir. 20-29 yaş grubundaki öğretmenlerin “kaçınma” yöntemini en etkili yöntem olarak görmeleri düşündürücüdür. Mesleklerinin ilk yıllarındaki bu genç öğretmenlerin sorunları görmezden gelmeyi tercih etmeleri, sisteme bir güvensizlik olarak düşünülebilir. Genç öğretmenlerin mesleki güvencelerinin artırılması onların sorunlarla daha yakından ilgilenmelerini sağlayabilir.

20-29 yaş grubundaki öğretmenler “ödün verme”, 30-39 ve 40 ve üzeri yaş grupları için ise “hükmetme” en az etkili yöntemler olarak algılanmaktadır. Bu durum, genç öğretmenlerin daha yaşlı ve deneyimli öğretmenlere göre daha az uzlaşmacı bir tutum içinde olduklarını gösterdiği için yöneticilerin genç öğretmenleri ikna için daha çok çaba harcamaları gerektiği düşünülmektedir.

Öğretmenlerin müdürlerin çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine ilişkin algılarında yaş değişkenine göre, “tümleştirme” ve “ödün verme” yöntemlerinde anlamlı fark olduğu, diğer yöntemlere ilişkin algılar arasında fark olmadığı görülmüştür. “30-39 yaş” grubunda yer alan öğretmenler “tümleştirme” yöntemini, “20-29 yaş” grubunda yer alan öğretmenlerden daha etkili olarak algılamaktadırlar. Öğretmenlerin “ödün verme” yönteminin etkililiğine ilişkin algılarına bakıldığında ise, “30-39 yaş” grubunda yer alan öğretmenler, “ödün verme” yöntemini “20-29 yaş” grubunda yer alan öğretmenler ile “40 ve üzeri yaş” grubundaki öğretmenlerden daha etkili olarak algılamaktadırlar. “Tümleştirme” ve “ödün verme” yöntemlerini 30-39 yaş grubundaki öğretmenler hem 20-29 yaş hem de 40 ve üzeri yaş grubundan daha etkili görmektedirler. 20-29 yaş grubu genç olmanın verdiği bir deneyimsizlikle, 40 ve üzeri yaş grubu da mesleki yaşamlarının sonlarına gelmiş olmanın verdiği cesaretle, sorunların çözümünde ödün vermeye sıcak bakmadıkları düşünülebilir. Bu durumda en uzlaşmacı ve demokratik öğretmen grubu olarak 30-39 yaş grubundaki öğretmenlerin yöneticilik atamalarında tercih edilmesi uygun olur.

Ön lisans ve lisans mezunu öğretmenler “tümleştirme”, lisansüstü eğitim mezunu öğretmenler ise “kaçınma” yöntemini en etkili yöntemler olarak ifade etmektedirler. Lisansüstü düzeyde eğitim görmüş öğretmenlerin sorunların çözümünde görmezden gelmeyi uygun bir yöntem olarak düşünmeleri, beklentilerini karşılayamadıkları için yılgınlık içinde olduklarını göstermektedir. Lisansüstü eğitim görmüş öğretmenlerin okul yönetimleriyle yaşadıkları sorunlar araştırılmalıdır.

Ön lisans ve lisans mezunu öğretmenler “hükmetme”, lisansüstü eğitim mezunu öğretmenler ise “ödün verme” yöntemini en az etkili yöntem olarak algılamaktadırlar. Lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin “ödün verme” ve “uzlaşma” yöntemlerinin etkililiğine





ilişkin algıları, lisans mezunu öğretmenlerin algılarından daha düşük çıkmıştır. Bu da, eğitim düzeyinin artmasıyla öğretmenlerin farkındalıklarının ve eleştirel bakış açılarının geliştiğini gösterebilir. Okul müdürlerinin de bir yönetici olarak öğretmenlerin gerisinde kalmamaları için etkili liderlik ve çatışma yönetimi konusundaki araştırmaları takip ederek kendilerini geliştirmeleri ayrıca, yönetim alanında lisans üstü eğitim görmeleri için özendirilmeleri gerekir.

Kaynakça

- Acar, H. (2006). *Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Adams, D. C. (1989). *Perceptions of Conflict, Conflict Management Styles, and Commitment in Middle-Level Schools* (Unpublished Dissertation), The Pennsylvania State University, Pennsylvania, <http://proquest.umi.com> (02.04.2008).
- Aydın, M. (1984). *Örgütlerde Çatışma*, Bas- Yay Matbaası, Ankara.
- Balcı A. (1995). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*, 72 TDFO Bilgisayar Yayıncılık, Ankara.
- Başaran İ.E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Bayrak, C. (1996, Bahar). *Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler*, *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, s.17-27.
- Bilgin, A. (2000). *Çatışma Çözme Taktikleri: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*, *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: XIII, Sayı: 1, s.85-94.
- Donovan, M.M. (1993). *Academic Deans and Conflict Management: The Relationship Between Perceived Styles and Effectiveness of Managing Conflict* (Unpublished Dissertation), Marquette University, Wisconsin, , <http://proquest.umi.com> (20.07.2008).
- Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul.
- Gordon, J.R. (1993). *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston, MA.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri* (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hampton, D. R. (1986). *Management*, McGraw-Hill, New York.
- Hoover, D. R. (1990). *Relationships among Perceptions of Principals' Conflict Management Behaviors, Levels of Conflict, and Organizational Climate in High Schools* (Unpublished Dissertation), Auburn University, Alabama, <http://proquest.umi.com> (02.04.2008).
- Huczynski, A. and Buchanan, D. (1991). *Organizational Behavior: An Introductory Text*, Prentice Hall, Hertfordshire.
- Johnson, P.E. (1989). *Conflict in School Organizations and Its Relationship to School Climate* (Unpublished Dissertation), The Pennsylvania State University, Pennsylvania, <http://proquest.umi.com> (02. 04. 2008).
- Karip, E. (2000). *Çatışma Yönetimi*, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Kirel, Ç. (1997). *Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi*, *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 1, s.477-493.
- Koçel, T. (1984). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 132, İstanbul.
- Newton, C. and Tarrant, T. (1992). *Managing Change in Schools: A Practical Handbook*, Routledge, London.
- Özalp, İ. (1989). *Örgütlerde Çatışma*, *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, s.81-114.
- Sözen, D. (2002). *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahan, İ. (2006). *Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bunun Öğretmen Stres Düzeylerine Etkisi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, Ş.M., Akgemici, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Adım Matbaacılık, Konya.
- Ural, A. (1997). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri* (Basılmamış Doktora Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.





TEACHERS' PERCEPTIONS TOWARDS THE FREQUENCY OF SCHOOL PRINCIPALS' CONFLICT MANAGEMENT STYLES AND THEIR EFFECTIVENESS

Assist.Prof.Dr.Meral URAS-BAŞER
Pamukkale University-Turkey
muras@pau.edu.tr

Tuğba KAYA
Masters's of Educational Sciences- Turkey
tugbaktas@yahoo.com>

Abstract

Problem: The purpose of this study was to determine general high school teachers' perceptions towards the frequency of school principals' conflict management styles and their effectiveness.

Method: The sample of the study consisted of 362 teachers working for general high schools during 2007-2008 academic year in Izmir. The 28 item scale titled "Rahim Organizational Conflict Inventory II" developed by Rahim (1983) was administered in order to collect data. The data collected was analyzed by employing statistical techniques such as mean, standard deviation, the t-test, the one way analysis of variance and LSD test.

Results: After analyzing the data the following results have been reached: According to the perceptions of teachers, while school principals mostly use "collaboration" style, they prefer "compromise", "avoidance", "domination" styles occasionally dealing with conflicts among teachers respectively. The teachers perceived that the principals use "accommodation" style with minimum frequency. Teachers also perceived that the most effective conflict management style exhibited by their principals was "collaboration" style, on the other hand "compromise", "avoidance" and "accommodation" was perceived relatively less effective but the "domination" style was perceived least effective by teachers. According to the 20-29 age group of teachers' perceptions, most effective style is "avoidance" while 30-39 and 40 and over age groups emphasize "collaboration" style as most effective conflict management style. The least effective style according to the 20-29 age group's perception is "accommodation" style, while 30-39 and 40 and over age groups perceive "domination" style is the least effective one. The perceptions on the effectiveness of "collaboration" and "accommodation" styles differ according to the age groups. The group of 30-39 age sees the "collaboration" style more effective than the group of 20-29. The 30-39 age group also thinks that the "accommodation" style is more effective than the groups of 20-29 and 40 and over think. The perceptions of the teachers on the effectiveness of the conflict management styles differ according to their education level. The teachers who have pre-license and license education, perceive the "collaboration" style as the most effective one while the teachers who have post-graduate degree perceive "avoidance" is the most effective one. According to the teachers' perceptions of pre-license and license groups, the least effective conflict management style is the "domination" style while the teachers who have post-graduate degree, think the least





effective one is the “accommodation” style. The teachers’ perceptions on the effectiveness of the “accommodation” and “compromise” styles differ according to their educational level. The teachers who have license degree, see the “accommodation” and “compromise” styles more effective than the teachers who have post-graduate degree.

Recommendations: According to the findings, the recommendations the following were developed: School managers have to know in which organizational conditions which conflict management style they have to use. According to this research findings, they use the “collaboration” style frequently but they use the other styles “sometimes” and “rarely”. The most effective conflict management style differs according to the organizational situations and conditions. School managers must be trained by in-service education programs on which style is convenient in which organizational conditions. The young teachers (20-29 years old) see the “avoidance” style as the most effective conflict management style. This finding shows that young teachers prefer to ignore the problems. The reason of this ignorance can be the fear of being harmed by the system. The educational system must have more legal professional security for the young teachers. The “collaboration” and “accommodation” styles are seen more effective in 30-39 age group of teachers than 20-29 and 40 and over age groups of teachers. “Collaboration” and “accommodation” are the styles of democratic and reconcile the different thoughts. The 20-29 age of group can be against of “accommodation” because they can think everything by being against. The 40 and over age group of teachers also think that “accommodation” style is not effective as much as the 30-39 age group think. These teachers of 40 and over age group can think they are in the end of the profession. So, the group of 30-39 age of teachers seem more reconciler than the other age groups. It can be thought that the teacher between 30-39 age, are more suitable for attaining managerial positions. The education level has an effect on conflict management styles. The teachers who have pre-license and license degree, see the “collaboration” style as the most effective conflict management style, while the teachers who have post-graduate degree see the “avoidance” style as the most effective one. This finding shows that post-graduated teachers do not want to be interested in school matters a lot. This can means there are some problems between school managers and the teachers who have post-graduated teachers. Some research has to be done to explore the problems between school managers and the teachers who have post-graduate degree.

Key Words: Conflict, Conflict Management, Perception, General High School, Teacher.

