



OKUL MÜDÜRLERİ TARAFINDAN KULLANILAN ÇATIŞMA YÖNETİM YÖNTEMLERİNİN ETKİLİLİK DÜZEYLERİ *

THE EFFECTIVENESS LEVELS OF CONFLICT MANAGEMENT METHODS USED BY SCHOOL ADMINISTRATORS

Seval KOÇAK **, Gülsün ATANUR BASKAN ***

ÖZET: Okullarda öğretmenler arasında ve okul müdürü ile öğretmenler arasında yaşanan çatışmaların kaçınılmaz olduğu bir gerçektir. Bu çatışmaların en etkili şekilde yönetilmesi ve kullanılan yöntemlerin çatışmalara etkili çözümler getiriyor olması, eğitim kurumlarının verimli olabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada, okul müdürü tarafından kullanılan yöntemlerin etkililik düzeylerine yönelik öğretmen algıları ortaya çıkarılmış, bu algılar okul türü ve okulda bulunan öğretmen sayısı açısından incelenmiştir. Öğretmenler arası ve okul müdürü-öğretmenler arası çatışmalarda kullanılan yöntemlerin etkililik düzeyleri ortaya çıkarılmış ve bu iki tür çatışmada kullanılan yöntemlerin etkililik düzeyleri karşılaştırılmıştır. Çalışma, 2010-2011 öğretim yılının 2. döneminde Uşak ili merkezinde bulunan 19 ortaöğretim kurumunda görev yapmakta olan 255 öğretmenle yürütülmüştür. Çalışmada, Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği’den” (Rahim Organizational Conflict Inventory) yararlanılmıştır. Sonuç olarak, kullanılan yöntemlerin etkililik düzeylerinin öğretmenler arası çatışmalar ile okul müdürü-öğretmenler arası çatışmalara göre farklılıklar gösterdiği, okullarda bulunan öğretmen sayılarının ve okul türlerinin de bu algıları farklılaştırdığı görülmüştür.

Anahtar sözcükler: örgütsel çatışma, çatışma yönetimi, çatışma yönetim yöntemleri, öğretmenler arası çatışmalar, yönetici-öğretmenler arası çatışmalar.

ABSTRACT: That is the fact that conflicts occurring among teachers and among teachers-school administrators are inevitable at schools. It is very important for educational institutions managing the conflicts with the most effective ways and bringing effective solutions to conflicts for being productive. In this study, teachers’ perceptions related effectiveness levels of conflict management methods used by school administrators have searched out and these perceptions have examined in terms of the number of teachers at schools and school type. The levels of effectiveness of the methods used at conflicts between teachers and teachers-school managers have revealed and compared with each other. The study has performed with 255 teachers who work at secondary schools in province of Uşak. Rahim Organizational Conflict Inventory has been adapted to Turkish by Gümüşeli (1994) and has used. As a result, it has found that the levels of the effectiveness of methods used in conflicts between teachers and school managers-teachers differs from each other and both the number of teachers at schools and school types have changed the teachers’ perceptions.

Keywords: organizational conflict, conflict management, conflict management methods, conflicts between teachers, conflicts between administrators and teachers.

1. GİRİŞ

İnsan etkileşiminin ve iletişiminin yoğun olarak yaşandığı eğitim kurumlarında, bireyler arası çatışmaların yaşanması doğaldır. Farklı kişilik özellikleri, ilgi, ihtiyaç, tutum ve değerlere sahip olan bireyler arasında yaşanması kaçınılmaz olan çatışmalar, taraflar arasında bir uyumsuzluk ve gerginlik hali olarak kendini göstermektedir. Genel olarak çatışma, birbirine zıt düşen ihtiyaç, duygu, düşünce ya da amaçlara sahip olan bireyler veya gruplar arasında meydana gelen uyumsuzluk durumu olarak tanımlanabilmektedir (Aşan ve Aydın 2006). Başka bir tanımlamaya göre ise çatışma, birden fazla bireyi ilgilendiren bir eylem ya

* Bu çalışma 2012 yılında, birinci yazar tarafından yapılan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

** Arş.Gör, Hacettepe Üniversitesi, e-posta: sevalkocak@hacettepe.edu.tr

*** Prof.Dr, Hacettepe Üniversitesi, e-posta: gbaskan@hacettepe.edu.tr

da etkinlikte farklı düşüncelere sahip olma durumlarındaki güç ve statü çekişmesi olarak ifade edilmektedir (Karip 2010).

Sosyal sistemler olan okullarda, çatışmaların zararlı etkilerinin belirmeye başlaması, tüm paydaşları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Topluma her yönden nitelikli insan kazandırma amacı güden eğitim kurumlarında amaçların gerçekleştirilememesi, toplum geleceği için önemli bir tehlike unsurudur. Bu nedenle iyi yönetilemeyen çatışmaların neden olabileceği olumsuz etkilerin bilincinde olmak büyük önem taşımaktadır. Gibson, Ivanchevich ve Donnely (1991), Alexander (1995), Rahim (2001), Salami (2010), Sütlü (2007) iyi yönetilmeyen çatışmaların örgütleri olumsuz etkilediğini, stres yarattığını ve performansı düşürdüğünü; Rahim, Magner ve Shapiro (2000) ise yaptıkları bir çalışmada kullanılan yöntemlere yönelik çalışan algılarının örgütsel vatandaşlığı etkilediğini ifade etmişlerdir.

Çatışmaların farklı fikirlerin ortaya çıkmasında, bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesinde ve örgütsel gelişimin sağlanmasında önemli bir fırsat olabilmesi; uygun bir “çatışma yönetim yönteminin” seçilmesi ile beraber doğru uygulanmasını gerektirmektedir. Çatışmaların bir gelişim aracı olarak düşünülmesi ve onlara sorun değil, sorunun çözümü olarak bakılması büyük önem taşımaktadır (Johnson ve Johnson 1995). Tüm bunlar okul müdürleri tarafından kullanılan yöntemlerin “ne kadar etkili¹ olduğu ya da sorunlara çözüm getirdiği” ve “kullanılan yöntemlerin etkililik düzeyinin öğretmenlerce nasıl değerlendirildiği” sorularını akla getirmektedir.

Alanyazında farklı çatışma yönetim stillerine rastlanmaktadır (Eren 2008; Whetton ve Cameron 2007). Bunlardan biri de Rahim ve Bonoma (1979) tarafından ortaya atılan beş farklı çatışma yönetim tarzıdır (Rahim 2002, s.206-235). Araştırmacılar tarafından ele alınan bu yöntemler; bütünleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetmedir. Rahim ve Bonoma tarafından ortaya atılan bu yöntemler şu şekilde açıklanmaktadır (Rahim ve Wolfe 2000; Özkalp ve Kirel 2010; Karip 2010):

Bütünleştirme, tarafların hem kendini hem de karşı tarafı önemseme düzeyinin yüksek olduğu durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Karşılıklı fikir alışverişi ile problem çözme stratejisine dayanmaktadır. İşbirliği içinde yürütülen bu yöntem, zaman alıcı olsa da uzun vadede örgüt için büyük yararlar sağlayabilmektedir. **Uzlaşma**, her iki tarafın kabul edilebilir bir anlaşmaya varmalarını içeren bir stratejidir. Bu yöntemde tarafların ortak çıkarlar doğrultusunda, bazı isteklerinden vazgeçmeleri söz konusudur. Ancak bu yöntemin etkili olabilmesi, tarafların kendi isteği ile eşit derecede ödün vermelerine bağlıdır. **Uyma** yönteminde çatışmaya müdahale edecek olan kişi, çoğu zaman var olan çatışmayı sona erdirmek için karşı tarafın çıkarlarını üstün tutmaktadır. Bu yöntem, karşı tarafın isteklerine boyun eğme ile gerçekleşmektedir. **Kaçınma**, her iki tarafa verilen önemin düşük olduğu durumlarda kullanılan stratejidir. Bu yöntem, sorunlarla ve olumsuz durumlarla karşılaşmak istememe eğilimi ile ortaya çıkabilmektedir. Çekilme, konuyu önemsiz görme, sorunları görmemezlikten gelme, kayıtsız kalma davranışları söz konusudur. **Hükmetme** yönteminde daha çok zorlama söz konusudur. Bu yöntemin uygulanışı genelde var olan yasal gücün kullanılarak isteklerin zorla kabul ettirilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu yöntem acil çözüme kavuşması gereken sorunlar olduğunda kullanılabilir de; sürekli kullanılması halinde örgütsel bağlılığı ve motivasyonu olumsuz etkileyebilmektedir.

Bu çalışmada, ortaöğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin, öğretmenler arası çatışmalar ile kendilerinin öğretmenlerle yaşadığı çatışmalarda kullandıkları yöntemlerin etkililik düzeylerine yönelik öğretmen algıları ortaya çıkarılmış, bu algılar bazı değişkenler bağlamında incelenmiştir. Okul müdürünün çatışma yaşayan taraflardan biri olduğu ve olmadığı çatışmalarda kullandığı yöntemlerin etkililik düzeylerine yönelik öğretmen algıları karşılaştırılmış, aralarında bir farklılık olup olmadığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda çalışmada şu alt sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlere göre yöneticilerin, bütünleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme yöntemlerini kullanma ve bunların etkililik düzeyleri nedir?
 - a. Öğretmenler arası çatışmalarda

¹ Yöntemlerin etkililik düzeyine yönelik algılar, yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeyine yönelik algıları ifade etmektedir.

- b. Okul müdürü - öğretmenler arası çatışmalarda
2. Yöneticilerin kullandıkları yöntemlerin etkililik düzeyi, okulda bulunan öğretmen sayısına ve okulun türüne göre farklılık göstermekte midir?
 - a. Öğretmenler arası çatışmalarda
 - b. Okul müdürü – öğretmenler arası çatışmalarda
3. Okul müdürlerinin kullandığı çatışma yönetim yöntemlerinin etkililiğine yönelik öğretmen algıları, çatışmaların öğretmenler arası ve öğretmen yönetici arasında olmasına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2. YÖNTEM

2.1. Evren-Örneklem

Tarama modelinin kullanıldığı bu çalışma, Uşak merkez ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerle yürütülmüştür. Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan kayıtlara göre, 2010-2011 öğretim yılının 2. Döneminde Uşak ili merkezinde bulunan 19 ortaöğretim kurumunda görev yapmakta olan 751 öğretmen, araştırmanın evrenini oluşturmuştur. Araştırma örneklemini ise %95'lik güven düzeyinde ($\alpha=0,05$), $H=+$ - 0,05 örnekleme hatasıyla, $p=0,5$ ve $q=0,5$ oranlarında, Cochran formülü ile hesaplanmıştır (Balci, 2005, s.95). Bu şekilde belirlenen 255 öğretmen ise araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Çalışmanın yürütüleceği 255 öğretmen, okul türlerine göre ayrılan öğretmen sayılarının evrendeki oranlarıyla aynı olacak şekilde örnekleme alınmıştır.

2.2. Veri Toplama Aracı

Çalışmada Rahim tarafından geliştirilen, Likert tipi 5'li dereceleme sistemine göre düzenlenmiş, "Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği'nden" (Rahim Organizational Conflict Inventory) yararlanılmıştır. Ölçek, Gümüşeli (1994) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği, 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki 28 madde Çatışma yönetim stratejilerinden bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma yöntemleri olmak üzere 5 alt boyutu içermektedir. Çalışmanın yürütüldüğü örneklem için ölçeğin güvenilirliği test edilmiş, Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ait Cronbach Alpha katsayıları ölçeğin güvenilir olduğunu göstermiştir.

2.3. Verilerin Analizi

Yapılan işlemler sonucunda verilerin normal dağılıma yakın olduğu görülmüştür. Ayrıca puanlara ait histogram grafikleri ile dağılım eğrileri incelenmiş ve bu şekilde parametrik yöntemlerin uygulanmasına karar verilmiştir.

Verilerin analizinden önce, okul türü ve öğretmen sayısı değişkenleri belirlenmiştir. Buna göre okullarda bulunan öğretmen sayısı değişkenine ait gruplar: 14-46 arası öğretmen bulunan okullar, 47-79 arası öğretmen bulunan okullar ve 80-111 arası öğretmen bulunan okullar olarak üç grupta ele alınmıştır. Okul türü değişkeni ise "genel liseler (Anadolu, Fen, İmam-Hatip, Öğretmen, Güzel Sanatlar ve Spor Liseleri)" ve "mesleki teknik liseler" olmak üzere iki grupta incelenmiştir.

Yöneticilerin öğretmenler arası ve yönetici öğretmen arasındaki çatışmalarda kullandıkları yöntemlerin etkililik düzeylerine yönelik öğretmen algılarının ortaya çıkarılması için betimsel istatistik yöntemleri kullanılmıştır. Çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeylerine yönelik öğretmen algılarının okuldaki öğretmen sayısına (3 grup) göre bir değişiklik gösterip göstermediği "bağımsız örneklemler için tek faktörlü varyans analizi" (One Way ANOVA) kullanılarak hesaplanmıştır. Ortalamalar arasındaki çıkan fark ya da farkların hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için ise, Post-Hoc (çoklu karşılaştırma testleri) testlerinden biri olan, LSD11 (Least Significant Difference) testinden yararlanılmıştır. Yöntemlerin etkililik düzeyinin okul türüne (2 grup) göre farklılaşp farklılaşmadığı ise "bağımsız örneklemler için t-testi" kullanılarak bulunmuştur. Yöntemlerin etkililik düzeylerinin çatışmaların öğretmenler arasında ve yönetici-öğretmen arasında

yaşanmış olmasına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ise, “bağımlı örneklem için t-testi” kullanılarak hesaplanmıştır

3. BULGULAR

3.1. Okul Müdürlerinin Kullandığı Yöntemler ve Yöntemlerin Etkililik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin öğretmenler arası ve kendilerinin öğretmenlerle yaşadığı çatışmaları yönetirken kullandıkları yöntemlere yönelik bulgular Tablo 1’de, okul müdürlerinin her iki atışma türünde kullandıkları yöntemlerin etkililik düzeyleri ise Tablo 2’de sunulmaktadır:

Tablo 1: Yöntemlerin Kullanılma Düzeyleri

Kullanılan Yöntemler	n	Öğretmenler Arası Çatışmalar		Okul Müdürü- Öğretmenler Arası Çatışmalar	
		\bar{X}	S	\bar{X}	S
Bütünleştirme	255	3,41	,676	3,69	,538
Uzlaşma	255	3,56	,613	3,62	,571
Uyma	255	2,84	,582	3,17	,569
Kaçınma	255	3,40	,643	2,61	,723
Hükmetme	255	2,85	,613	2,29	,600

Tablo 1.’e göre öğretmenler okul müdürlerinin öğretmenler arası çatışmalarda en fazla uzlaşma ve sonra sırasıyla bütünleştirme, kaçınma, hükmetme ve uyma yöntemlerini; okul müdür- öğretmenler arasındaki çatışmalarda ise en fazla bütünleştirme ve sonra sırasıyla uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme yöntemlerini kullandıklarını düşünmektedirler.

Tablo 2: Kullanılan Yöntemlerin Etkililik Düzeyleri

Kullanılan Yöntemler	n	Öğretmenler Arası Çatışmalar		Okul Müdürü- Öğretmenler Arası Çatışmalar	
		\bar{X}	S	\bar{X}	S
Bütünleştirme	255	3,88	,460	3,97	,439
Uzlaşma	255	3,71	,514	3,80	,483
Uyma	255	3,58	,411	3,74	,455
Kaçınma	255	3,40	,643	2,33	,591
Hükmetme	255	2,86	,588	2,15	,585

Tablo 2’den anlaşılacağı gibi öğretmenlere göre okul müdürlerinin öğretmenler arası ve okul müdürü- öğretmen arası çatışmalarda kullandıkları yöntemlerin etkililik düzeyleri en fazla etkili olandan en az etkili olana doğru: bütünleştirme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme olarak sıralanmaktadır.

3.2. Kullanılan Yöntemlerin Etkililik Düzeylerinin Okul Türü ve Okulda Bulunan Öğretmen Sayısına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Bulgular

Öğretmenler arası çatışmalarda okul müdürleri tarafından kullanılan yöntemlerin etkililik düzeylerinin okul türü ve okulda bulunan öğretmen sayısına göre farklılaşp farklılaşmadığı Tablo 3 ve Tablo 4'te belirtilmektedir. Okul müdürü – öğretmenler arası çatışmalarda kullanılan yöntemlerin etkililik düzeylerinin aynı değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği ise Tablo 5 ve Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 3: Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Etkililik Düzeylerinin Okul Türüne Göre Durumu

Bütünleştirme Yönteminin Okul Türüne Göre Etkililik Düzeyi						
	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Genel Liseler	170	3,90	,44	253	,934	,351
Meslek ve Teknik Liseleri	85	3,84	,49			
Uzlaşma Yönteminin Okul Türüne Göre Etkililik Düzeyi						
	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Genel Liseler	170	3,75	,46	253	1,559	,120
Meslek ve Teknik Liseleri	85	3,64	,59			
Uyma Yönteminin Okul Türüne Göre Etkililik Düzeyi						
	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Genel Liseler	170	3,64	,38	253	3,414	,001
Meslek ve Teknik Liseleri	85	3,46	,43			
Kaçınma Yönteminin Okul Türüne Etkililik Düzeyi						
	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Genel Liseler	170	3,40	,66	253	-,137	,891
Meslek ve Teknik Liseleri	85	3,41	,59			
Hükmetme Yönteminin Okul Türüne Göre Etkililik Düzeyi						
	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Genel Liseler	170	2,90	,60	253	1,527	,128
Meslek ve Teknik Liseleri	85	2,78	,53			

Tablo 3'te görüldüğü gibi okul müdürlerinin öğretmenler arası çatışmalarda kullandıkları yöntemlerin etkililik düzeyleri okul türüne göre yalnızca uyma boyutunda farklılaşmaktadır. Buna göre öğretmenler arası çatışmalarda uyma yönteminin etkililik düzeyi genel liselerde daha yüksektir. Diğer yöntemlerin etkililik düzeyleri okul türüne göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 4: Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Etkililik Düzeylerinin Okulda Bulunan Öğretmen Sayısına Göre Gurumu

Yyma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar Arası	1,637	2	,819	4,995	,007	\bar{X} A:3,63 B:3,58 C:3,40
Gruplar İçi	41,299	252	,164			A-C B-C	
Toplam	42,936	254					
Kaçınma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar Arası	5,496	2	2,748	6,958	,001	\bar{X}

	Gruplar İçi	99,523	252	,395			A:3,29 B:3,35 C:3,62	A-B A-C
	Toplam	105,019	254					
Hükmetme	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark	
	Gruplar Arası	4,611	2	2,306	6,973	,001	\bar{X}	A-B
	Gruplar İçi	83,327	252	,331			A:2,75 B:3,05 C:2,85	B-C
	Toplam	87,939	254					

A: **14-46** öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenler,
 B: **47-79** öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenler
 C: **80-112** öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenler

Tablo 4'e göre, öğretmenler arası çatışmalarda yöneticilerin kullandığı yöntemlerin etkililik düzeyleri, **uyma** [$F_{(2-252)} = 4,99, p < 0,05$], **kaçınma** [$F_{(2-252)} = 6,95, p < 0,05$] ve **hükmetme** [$F_{(2-252)} = 6,97, p < 0,05$] boyutlarında, okulda bulunan öğretmen sayısına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. **Bütünleştirme** ve **uzlaşma** yöntemlerin kullanım düzeyi ise öğretmen sayısına göre farklılaşmamaktadır. Farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan LSD testinin sonuçlarına göre;

- **Uyma:** A grubunda ($\bar{X}_A = 3,63$) bulunan öğretmenler uyma yönteminin etkililik düzeyini, C grubundaki ($\bar{X}_C = 3,40$) öğretmenlere göre daha yüksek bulmaktadırlar. B grubundaki ($\bar{X}_B = 3,58$) öğretmenler uyma yönteminin etkililik düzeyini ise C grubundaki öğretmenlere göre daha yüksek bulmaktadırlar. A ve B gruplarında bulunan öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamaktadır.
- **Kaçınma:** A grubunda ($\bar{X}_A = 3,29$) bulunan öğretmenler kaçınma yönteminin etkililik düzeyini, diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha düşük bulmaktadırlar. B ($\bar{X}_B = 3,35$) ve C ($\bar{X}_C = 3,62$) gruplarında bulunan öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamaktadır.
- **Hükmetme:** A grubunda ($\bar{X}_A = 2,75$) bulunan öğretmenler hükmetme yönteminin etkililik düzeyini, B grubundaki ($\bar{X}_B = 3,05$) öğretmenlere göre daha düşük bulmaktadırlar. C grubundaki ($\bar{X}_C = 2,85$) öğretmenler hükmetme yönteminin etkililik düzeyini, B grubundaki öğretmenlere göre daha düşük bulmaktadırlar. A ile C gruplarındaki öğretmen algıları arasında ise anlamlı bir farklılığa rastlanmamaktadır.

Tablo 5: Okul Müdürü – Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Etkililik Düzeylerinin Okul Türüne Göre Durumu

Bütünleştirme Yönteminin Okul Türüne Göre Etkililik Düzeyi						
	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Genel Liseler	170	3,97	,42	253	,129	,897
Meslek ve Teknik Liseleri	85	3,96	,46			
Uzlaşma Yönteminin Okul Türüne Göre Etkililik Düzeyi						
	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Genel Liseler	170	3,81	,47	253	,297	,767
Meslek ve Teknik Liseleri	85	3,79	,49			
Uyma Yönteminin Okul Türüne Göre Etkililik Düzeyi						
	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Genel Liseler	170	3,72	,45	253	-1,014	,312
Meslek ve Teknik Liseleri	85	3,78	,45			
Kaçınma Yönteminin Okul Türüne Göre Etkililik Düzeyi						
	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Genel Liseler	170	2,23	,61	206,23	-3,957	,000
Meslek ve Teknik Liseleri	85	2,52	,48			
Hükmetme Yönteminin Okul Türüne Göre Etkililik Düzeyi						
	N	\bar{X}	S	sd	t	P
Genel Liseler	170	2,10	,61	253	-2,008	,046
Meslek ve Teknik Liseleri	85	2,25	,49			

Tablo 5’te görüldüğü gibi okul müdürlerinin öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalarda kullandıkları yöntemlerin etkililik düzeyleri okul türüne göre kaçınma ve hükmetme boyutunda farklılaşmaktadır. Buna göre okul müdürü - öğretmenler arası çatışmalarda kaçınma ve hükmetme yöntemlerinin etkililik düzeyleri mesleki ve teknik liselerde daha yüksektir. Başka bir ifade ile okul müdürü – öğretmenler arası çatışmalarda kullanılan kaçınma ve hükmetme yöntemleri, mesleki ve teknik liselerdeki öğretmenlerce daha etkili bulunmaktadır. Diğer yöntemlerin etkililik düzeyleri okul türüne göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 6: Okul Müdürü - Öğretmenler Arası Çatışmalarda Kullanılan Yöntemlerin Etkililik Düzeylerinin Okulda Bulunan Öğretmen Sayısına Göre Durumu

Kaçınma	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark	
	Gruplar Arası	9,565	2	4,783	15,177	,000	\bar{X}	A-B
Gruplar İçi	79,413	252	,315			A:2,15	A-C	
Toplam	88,978	254				B:2,47		
						C:2,57		

A: 14-46 öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenler

B: 47-79 öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenler

C: 80-112 öğretmene sahip okullarda görev yapan öğretmenler

Tablo 6’ya bakıldığında, okul müdürü - öğretmenler arasındaki çatışmalarda kullanılan yöntemlerin etkililik düzeylerinin, yalnızca **kaçınma** [$F_{(2-252)} = 15,17, p < 0,05$] boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan LSD testinin sonuçlarına göre;

• **Kaçınma:** A grubunda ($\bar{X}_A = 2,15$) bulunan öğretmenler kaçınma yönteminin etkililik düzeyini, diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha düşük bulmaktadırlar. Başka bir ifade ile öğretmen sayısı arttıkça, kaçınma yönteminin etkili olma düzeyi de artmaktadır. B ($\bar{X}_B = 2,47$) ve C ($\bar{X}_C = 2,57$) gruplarında bulunan öğretmen algıları arasında anlamlı farka rastlanmamaktadır.

3.3. Kullanılan Yöntemlerin, Öğretmenler Arası ve Okul Müdürü – Öğretmenler Arası Çatışmalardaki Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Tablo 7: Kullanılan Yöntemlerin Öğretmenler Arası ve Okul Müdürü-Öğretmenler Arası Çatışmalardaki Etkililik Düzeylerine Yönelik Farklılıklar

Yöntemler	n	\bar{X}	S	sd	T	p
Bütünleştirme (Ö-Ö)	255	3,88	,460	254	-3,540	,000
Bütünleştirme (M-Ö)	255	3,97	,439			
Uzlaşma (Ö-Ö)	255	3,71	,514	254	-2,623	,009
Uzlaşma (M-Ö)	255	3,80	,483			
Uyma (Ö-Ö)	255	3,58	,411	254	-5,137	,000
Uyma (M-Ö)	255	3,74	,455			
Kaçınma (Ö-Ö)	255	3,40	,643	254	21,139	,000
Kaçınma (M-Ö)	255	2,33	,591			
Hükmetme (Ö-Ö)	255	2,86	,588	254	13,207	,000
Hükmetme (M-Ö)	255	2,15	,585			

Ö-Ö: Öğretmenler Arası Çatışmalar

M-Ö: Okul Müdürü-Öğretmen Arası Çatışmalar

Tablo 7'deki bulgulara göre, yöneticilerin kullandığı **bütünleştirme** [$t_{(254)} = -3,54$, $p < 0,05$], **uzlaşma** [$t_{(254)} = -2,62$, $p < 0,05$], **uyma** [$t_{(254)} = -5,137$, $p < 0,05$], **kaçınma** [$t_{(254)} = 21,13$, $p < 0,05$], ve **hükmetme** [$t_{(254)} = 13,207$, $p < 0,05$] yöntemlerinin etkililik düzeylerine yönelik öğretmen algıları, öğretmenler arası çatışmalar ile yönetici - öğretmen arası çatışmalarda anlamlı farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklara ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir:

• **Bütünleştirme** yönteminin etkililik düzeyine yönelik puanların ortalaması, öğretmenler arası çatışmalarda $\bar{X} = 3,88$, yönetici - öğretmen arasındaki çatışmalarda ise $\bar{X} = 3,97$ olarak bulunmuştur. Bu da öğretmen algılarına göre bütünleştirme yönteminin, okul müdürü- öğretmen arası çatışmalara çözüm getirme düzeyinin daha yüksek olduğunu (anlamlı bir farkla) göstermektedir.

• **Uzlaşma** yönteminin etkililik düzeyine yönelik puanların ortalaması, öğretmenler arası çatışmalarda $\bar{X} = 3,71$, yönetici - öğretmen arasındaki çatışmalarda ise $\bar{X} = 3,80$ olarak bulunmuştur. Bu da öğretmen algılarına göre uzlaşma yönteminin, yönetici- öğretmen arası çatışmalara çözüm getirme düzeyinin daha yüksek olduğunu (anlamlı bir farkla) göstermektedir.

• **Uyma** yönteminin etkililik düzeyine yönelik puanların ortalamasının, öğretmenler arası çatışmalarda $\bar{X} = 3,58$ olduğu tespit edilmiş, yönetici - öğretmen arasındaki çatışmalarda ise $\bar{X} = 3,74$ olduğu bulunmuştur. Bu da öğretmen algılarına göre uyma yönteminin, yönetici- öğretmen arası çatışmalara çözüm getirme düzeyinin daha yüksek olduğunu (anlamlı bir farkla) göstermektedir.

• **Kaçınma** yönteminin etkililik düzeyine yönelik puanların ortalaması öğretmenler arası çatışmalarda $\bar{X} = 3,40$ olarak bulunmuş, yönetici - öğretmen arasındaki çatışmalarda ise $\bar{X} = 2,33$ olduğu tespit

edilmiştir. Bu da öğretmen algılarına göre kaçınma yönteminin, öğretmenler arası çatışmalara çözüm getirme düzeyinin daha yüksek olduğunu (anlamli bir farkla) göstermektedir.

• **Hükmetme** yönteminin etkililik düzeyine yönelik puanların ortalaması, öğretmenler arası çatışmalarda $\bar{X} = 2,86$, yönetici – öğretmen arasındaki çatışmalarda ise $\bar{X} = 2,15$ olduğu görülmüştür. Bu da öğretmen algılarına göre hükmetme yönteminin, öğretmenler arası çatışmalara çözüm getirme düzeyinin daha yüksek olduğunu (anlamli bir farkla) göstermektedir.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Okul müdürlerinin öğretmenler arası ve okul müdürü – öğretmenler arası çatışmalarda kullandıkları yöntemlerin çözüm getirme düzeyinin en yüksek bütünleştirme daha sonra sırasıyla uzlaşma, uyma, kaçınma ve en düşük hükmetme yönteminde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, yöntemlerin çatışmalara çözüm getirme düzeyine yönelik **sıralamanın**, çatışma tarafları bakımından değişmediği şeklinde yorumlanabilir.

Yönetici – öğretmen arasında yaşanan çatışmalarda kullanılan yöntemlerin etkililik sıralaması ile kullanılma düzeyine yönelik sıralamanın denk olduğu görünmektedir. Bu da yönetici – öğretmen arasında yaşanan çatışmalarda kullanılan yöntemlerin, duruma uygunluk düzeyinin daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Başka bir yorum ise, yönetici – öğretmen arasındaki çatışmalarda seçilen yöntemlerin daha doğru uygulanıyor olabileceği şeklinde de yapılabilir.

Uzlaşma yöntemi her iki çatışma türünde de üst düzeyde kullanılmakta ve yine üst düzeyde etkili olmaktadır. Uzlaşma yöntemi, her iki tarafın gönüllü katılımını ve yine her iki tarafında da kısmen memnun olmasını gerektirmektedir. Bu yöntemin kullanılması tarafların memnuniyetleri ile sonuçlandığından her iki çatışma durumunda da etkili olması doğal bir durum olarak karşılanabilir.

Öğretmenler arası çatışmalarda, yalnızca **uyma** yönteminin etkililik düzeyi okul türüne göre farklılık göstermektedir. Uyma yöntemi, genel liselerde öğretmenler arası çatışmaların çözülmesinde daha etkili bulunmaktadır. Bunun nedeni mesleki ve teknik liselerdeki ders programlarının, nöbet, etkinlik ve çeşitli işlerin tüm öğretmen isteklerinin göz önüne alınarak yapılmasındaki zorluk ile araç-gereç, makine ve atölye kullanımlarına yönelik bütün çatışmaların, uyma yöntemine göre çözümlenmesindeki güçlük olarak sıralanabilir.

Yönetici – öğretmen arasında geçen çatışmalarda kullanılan yöntemlerin etkililik düzeyi **kaçınma** ve **hükmetme** yöntemlerinde okul türüne göre anlamli farklılık göstermektedir. Bulgular, öğretmenlere göre bu yöntemlerin mesleki ve teknik liselerdeki yönetici – öğretmen arası çatışmalara daha fazla çözüm getirdiği şeklindedir. Bu durumda mesleki ve teknik liselerde bu iki yöntemin çatışmalara çözüm getirme düzeylerinin genel liselere göre fazla olması, kullanılma sıklığının da genel liselere göre fazla olmasını haklı çıkarıyor olabilir. Bu durumda, okul müdürlerinin durumsallık ilkesine göre hareket ettiği yorumu da yapılabilir.

Öğretmenler arası çatışmalarda **uyma**, **kaçınma** ve **hükmetme** yöntemlerinin etkililik düzeyi öğretmen sayısına göre anlamli farklılıklar göstermektedir. Uyma yönteminin çatışmalara çözüm getirme düzeyi, öğretmen sayısı arttıkça azalmaktadır. Bu durum öğretmen sayısı fazla olan okullarda bu yöntemin uygulanmasının zor olduğunun ve genelde çatışmaları çözmede yetersiz kaldığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Kaçınma ve hükmetme yöntemlerinin çözüm getirme düzeyleri ise öğretmen sayısı arttıkça artmaktadır. Kaçınma ve hükmetme yöntemlerinin kalabalık okullarda, daha az sayıda öğretmen bulunan okullara göre daha fazla çözüm getiriyor olması, bu yöntemlerin kalabalık okullarda **daha fazla** kullanılıyor olmasını kabul edilebilir kılmaktadır.

Yönetici – öğretmen arasında yaşanan çatışmalarda ise yalnızca **kaçınma** yönteminin etkililik düzeyi öğretmen sayısına göre farklılık göstermektedir. Öğretmen sayısının 47 ve 47'den fazla olduğu okullardaki öğretmenler, bu yöntemin çatışmalara çözüm getirme düzeyinin daha fazla olduğunu düşünmektedir. Bu durumda öğretmen sayısının fazla olduğu okullardaki yöneticilerin, bazı durumlarda kaçınma yöntemini kullanması, öğretmenlerin çatışmalardan olumsuz etkilenmelerini engelleyebilmektedir. Ancak bu yöntemin de belirli bir dengede kullanılması büyük önem taşımaktadır.

Öğretmenlere göre kullanılan **tüm** yöntemlerin etkililik düzeyleri, çatışmaların öğretmenler arasında ve yönetici- öğretmen arasında yaşanmış olmasına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Bütünleştirme, uzlaşma ve uyma yöntemlerinin okul müdürleri ile öğretmenler arasında yaşanan çatışmalara çözüm getirme düzeylerinin, anlamlı bir farkla daha yüksek olduğu görülmektedir; kaçınma ve hükmetme yöntemlerinin çözüm getirme düzeyleri öğretmenler arası çatışmalarda anlamlı bir farkla daha yüksek bulunmaktadır. Bütünleştirme ve uzlaşma yönteminin yönetici ile öğretmen arasında yaşanan çatışmalardaki etkililik düzeylerinin daha fazla olması, bu yöntemleri kullanmaya istekli olma durumu ile ilişkili olabilir. Bunun yanında okul müdürünün kendi ile öğretmen arasındaki bir sorunu çözmek için kullandığı bu yöntemleri, elinden geldiğince doğru uygulamaya çalıştığı ve bu şekilde çatışmaları çözüme başarı sağladığı şeklinde bir yorum da getirilebilir.

Öğretmenlere göre uyma yönteminin, yönetici -öğretmen arası çatışmalarda daha etkili görülmesi, yöneticinin isteklerinden vazgeçerek öğretmenleri memnun ediyor olması ile açıklanabilir. Diğer yönden bakılacak olursa öğretmenler arası çatışmalarda kullanılan uyma yöntemi, bir öğretmenin memnuniyetsizliği ile sonuçlanacağından, uyma yönteminin öğretmenler arası çatışmalardaki çözüm getirme düzeyinin daha düşük olması normal bir durum olarak karşılanabilir.

Kaçınma yönteminin öğretmenler arası çatışmalarda daha fazla çözüm getiriyor olması, öğretmenlerin kendi aralarında yaşadıkları çatışmalarda genelde zamana ihtiyaç duyulduğunun veya öğretmenlerin kendi sorunlarını kendilerinin çözmeleri halinde daha etkili sonuçlar elde edildiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Yönetici ile öğretmenler arasında yaşanan çatışmalarda yöneticinin sorunları görmezden gelmesi, öğretmen tarafından “ilgisizlik” veya “yönetici tarafından kendine önem verilmediği” şeklinde algılanıyor olabilir. Bu nedenle de yönetici – öğretmen arasında yaşanan çatışmalarda kaçınma yönteminin kullanılması, öğretmenler arası çatışmalarda kullanılmasına göre daha olumsuz sonuçlar veriyor olabilir.

Hükmetme yönteminin öğretmenler arasında yaşanan çatışmalarda daha fazla çözüm getiriyor olması, öğretmenlerin karşılıklı olarak “yönetimin otoritesini kabul etmeleri ya da kabul etmek durumunda hissetmeleri” ile açıklanabilir.

Çalışmadan çıkarılan sonuçlara göre şu öneriler verilebilir:

1. Okul müdürleri için çatışma yönetimini etkililiğine yönelik hizmet içi eğitimler verilebilir. Bu eğitim içinde özellikle kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde göz önünde bulundurulması gereken kriterlere yönelik bilgilere yer verilebilir. Doğru yöntemin seçilmesi kadar, yöntemin doğru uygulanmasının da önemli olduğu göz önüne alınırsa, bu eğitimlerde çatışma yönetim yöntemleri ve doğru uygulama metotları, durumsallık ilkesi çerçevesinde ele alınabilir.
2. Okul müdürleri ile birlikte öğretmenlere de problem çözme becerilerine yönelik eğitimler verilebilir. Bu şekilde özellikle öğretmenler arası çatışmalarda bütünleştirme yönteminin kullanılma düzeyi ve çatışmalara çözüm getirme düzeyi arttırılabilir. Ayrıca bu eğitimlerde çatışmalarda öfke kontrolü, iletişim, empati kurma ve toplantı yönetimi gibi konulara da yer verilerek yöntemlerin etkililik düzeyleri arttırılabilir.
3. Okul müdürlerinin taraf olduğu ve olmadığı çatışmaları aynı nesnellikte yürütebilmesi için yönetim ve liderlik konularında geniş bilgi sahibi olmaları önemli görülmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almaları teşvik edilebilir.
4. Yönetici – öğretmenler arası çatışmalarda kullanılan yöntemlerin etkililiği kadar öğretmenler arası çatışmalarda kullanılan yöntemlerin etkililiği de okul müdürü tarafından önemli görülmelidir. Bu nedenle okul müdürleri, denetçiler tarafından bilgilendirilebilir ve öğretmenlerin bu konuya yönelik rehberlik hizmeti almaları sağlanabilir.

5. KAYNAKLAR

- Alexander, D. C. (1995). Conflict Management Styles of Administrators in Schools For the Deaf: Teacher Perceptions of Job Satisfaction. Ph. D. Thesis, Gallaudet University, Washington, DC.
- Aşan, Ö., Aydın, E. M. (2006). Örgütsel Davranış. (H.Can, Ed). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Balcı, A. (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Eren, E. (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gibson, J. L., Ivancevich J. M. & Donnelly, J. H. (1991). Organizations: Behavior-Structure-Processes. Sevent Edition. Boston : IRWIN.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). İzmir İli Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Biçimleri. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Johnson, D.W. & Johnson, R.T. (1995). Reducing School Violence Through Conflict Resolution. USA:Association for Supervision & Curriculum Development
<http://site.ebrary.com/lib/hacettepe/docDetail.action?docID=10110319&p00=conflict%20management%20schools>
 (Son Erişim Tarihi: 13.11.2011)
- Karip, E. (2010). Çatışma Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi.
- “Rahim Organizational Conflict Inventory-II (Rahim, 1983)” <http://westallen.typepad.com/files/rahim-organizational-conflict-inventory.pdf> adresinden alınmıştır. (Son Erişim Tarihi: 17.12.2011)
- Rahim, M. A., Magner, N. R. & Shapiro, D. L. (2000). Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely? The Journal of Conflict Management, 11(1). 9-31.
- Rahim, M. A. (2002). Toward A Theory of Managing Organizational Conflict. The International Journal of Conflict Management, 13(3). 206-235.
- Salami, S. O. (2010). Conflict Resolution Strategies And Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Trait Emotional Intelligence. Social Behavior And Personality, 38 (1). 75-86.
- Sütlü, T. (2007). Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). Örgütsel Davranış. Bursa: Ekin Yayın Dağıtım.
- Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2007). Developing Management Skills. London: Pearson Prentice Hall

Extended Abstract

It is inevitable to exist interpersonal conflicts in educational institutions where human interaction and communication occur intensively. Conflicts among people who have different personality traits, interests, needs, attitudes and values appear when there is incompatibility among these people. Generally conflict is explained as a situation when people have opposing needs, feelings, thoughts or goals that cause divisions.

In this study, it is aimed to determine the levels of the effectiveness of conflict management methods used by school managers in conflicts between teachers and teachers-school managers. Conflict management methods used by school administrators are examined within the frameworks of integrating, compromising, complying, avoiding and dominating.

With these purposes, it has been tried to answer the following questions:

1. According to the teachers what are the levels of using the conflict management methods and their effectiveness?
 - a. At conflicts between teachers
 - b. At conflicts between school managers – teachers
2. Do the school types and the number of the teachers working in the school differ the teachers' perceptions about the levels of the effectiveness of the methods used by school managers?
 - a. At conflicts between teachers
 - b. At conflicts between school managers – teachers
3. Do the teachers' perceptions related to the levels of the effectiveness of the methods used by school managers differ according to conflicts occurring between teachers or between school managers – teachers?

The target population of this study consists of 751 secondary school teachers from 19 public schools in province of Uşak. 255 teachers chosen with the stratified sampling method compose the sample of this study. The data are collected through "Rahim Organizational Conflict Scale" that has been developed by Rahim (1983) and adapted to Turkish by Gümüşeli (1994). The data have been analyzed by using SPSS 17 packaged software.

The results derived from the findings of the study are as follows:

- According to the teachers, there are differences between methods used by school managers and their levels of the effectiveness in conflicts between teachers and conflicts between teachers-school managers. In addition, it is seen that these perceptions change according to school type and the number of teachers who work in the school.
- While teachers think that school managers use the method of compromising mostly and then respectively integrating, avoiding, dominating and complying in the conflicts between teachers; they think that teachers use the method of integrating and then respectively compromising, complying, avoiding and dominating in the conflicts with school managers.
- According to teachers, from the most effective to the least effective, the level of effectiveness of the methods used in the conflicts between teachers and between school managers-teachers are aligned: integrating, compromising, complying, avoiding and dominating.
- The level of the effectiveness of methods which the school managers use in the conflicts with teachers differs only in the complying point. According to this, in the conflicts between teachers, the level of the effectiveness of complying method is higher in public high schools. The levels of the other methods differ according to the school type.
- The levels of the effectiveness of the methods which the managers use in the conflicts between teachers differs a lot according to the number of the teacher in the school in the point of complying, avoiding and dominating. According to this, while the complying method is much more effective in the schools having small number of teachers; avoiding and dominating methods are much more effective in the schools having high number of teachers.
- The levels of the effectiveness of the methods which school managers use in the conflicts with teachers differ in the point of avoiding and dominating according to school type. With respect to this, the levels of the effectiveness of avoiding and dominating methods in the conflicts between school manager and teachers are much more higher in vocational and technical high schools. In other words, the avoiding and dominating methods are found by teachers in vocational and technical high schools much more effective. The levels of the effectiveness of the other methods differ according to the school type.

- It has seen that the levels of the effectiveness of methods used in the conflicts between school manager and teachers differ significantly according to the number of teachers in schools and only in avoiding point. In this respect, avoiding method is found more effective in the schools having great number of teachers.
- According to the teachers, while integrating, compromising and complying levels of the effectiveness of the methods are higher in conflicts between school managers and teachers; avoiding and dominating methods' effectiveness levels are higher in the conflicts between teachers.
- Generally, compromising method is used at high levels in all conflicts and this method's level of effectiveness is high as well.

These suggestions can be made according to these results:

1. In-service training courses for effective conflict management can be given to the school managers. Especially the information about the criteria which must be taken into consideration while determining the methods which will be used, can be placed in this education. Also conflict management methods and application methods properly can be handled in the framework of situational principle.
2. Besides school managers, education for skills of solving problem can be given to teachers as well. In this way, the level of using the integrating method in conflicts especially between teachers and bringing solution to the conflicts can be increased. Moreover with giving place to control of anger in conflicts, communication, emphasizing and meeting management subjects in this education, the levels of the effectiveness of the methods can be increased.
3. It is seen important that having wide knowledge about management and leadership is important for school managers to objectively carrying out the conflicts of which the school managers are a side or aren't be a side. Because of this, school managers can be encouraged to get higher education in the field of educational administration.
4. School managers can be informed by the supervisors and teachers can be supplied getting guidance service.