



Okullarda Yaşanan Çatışmalarda Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri Üzerine Bir İnceleme

Osman Eyri* - Erkan Güngör* - Zehra Zümrüt Eyri*

Öz

Bu araştırmanın amacı; okullarda yaşanan çatışmalarda yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerini öğretmenlerin görüşleri bağlamında incelemektir. Bu çalışmada genel tarama modellerinden tekil tarama modeli ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemiyle belirlenen 124 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak, "Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği" kullanılmıştır. Yöneticilerin çatışma yönetim stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin bulguları ortaya koyabilmek için betimsel istatistik analizi, çatışma yönetim stratejilerinin kullanım düzeyleri ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için bağımsız gruplar t-testi, çatışma yönetimi stratejilerinin kullanım düzeyleri ile öğretmenlerin kıdemleri ve görev yaptıkları okul türü arasındaki ilişkiyi belirlemek için Kruskal Wallis-H Testi kullanılmıştır. Araştırmada okul yöneticileri tarafından en çok uzlaşma stratejisinin en az ise tümleştirme stratejisinin kullandığı, okul yöneticilerinin tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin algılarda cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunduğu, hükmetme stratejisinin kullanım düzeyine ilişkin algı ile kıdem arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, tümleştirme, ödün verme, kaçınma, uzlaşma ve uzlaşma stratejilerinin kullanım düzeylerine ilişkin öğretmen algılarında görev yapılan okul türünün istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel çatışma, Çatışma yönetimi, Çatışma yönetimi stratejileri, Okul yöneticisi, Öğretmen

An Investigation on Conflict Management Strategies Used by Administrators in Conflicts in Schools

Abstract

The purpose of this research, the aim of this study is to examine the conflict management strategies used by administrators in conflicts in schools in the context of teachers' views. In this study, single scanning model and relational scanning model, which are general scanning models, were used. The study group of the research consists of 124 teachers determined by the easily accessible case sampling method. "Uterine Organizational Conflict Scale" was used as a data collection tool in the study. Descriptive statistical analysis was used to reveal the findings regarding the level of use of conflict management strategies by managers. Independent groups t-test was used to determine the relationship between the level of use of conflict management strategies and the gender of teachers. The Kruskal Wallis-H Test was used to determine the relationship between the level of use of conflict management strategies and the seniority of teachers and the type of school they work in. In the study, it was determined by the school administrators that the consensus strategy was used the most and the integration strategy was used the least. In the study, it was determined that there was a significant difference according to gender in the perceptions of school administrators regarding the

* Okul müdürü, Bodrum Öğretmenevi ve Akşam Sanat Okulu, osmaneyri@hotmail.com, Türkiye, ORCID: 0000-0003-3607-2383

* Okul müdürü, Hüseyin Turgut Karabağlı Ortaokulu, erkangungor4148@gmail.com, Türkiye, ORCID: 0000-0003-1275-1154

* Müdür yardımcısı, Bodrum Öğretmenevi ve Akşam Sanat Okulu, zehra_zumrut@hotmail.com, Türkiye, ORCID: 0000-0002-9236-7883

Okullarda Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri

levels of integration, compromise, avoidance and compromise strategies. In the study, it was revealed that there is a positive and significant relationship between the perception of the level of use of the domination strategy and seniority. In the study, it was concluded that the type of school in which the teacher worked did not make a statistically significant difference in the perceptions of teachers regarding the levels of integration, compromise, avoidance, compromise and compromise strategies.

Keywords: Organizational conflict, Conflict management, Conflict management strategies, School administrator, Teacher

Türü: Araştırma makalesi	Gönderim Tarihi: 20. 12. 2022	Kabul Tarihi: 28.02.2023
---------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------

Atf: Eyri, O., Güngör, E. & Eyri, Z.Z. (2023). Okullarda yaşanan çatışmalarda yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri üzerine bir inceleme. *Uluslararası Eğitime Özgün Bakış Dergisi*, 1(1), 44-59. doi: 10.5281/zenodo.7595751

Giriş

Örgütleri oluşturan bireyler birçok açıdan birbirlerinden farklılıklar gösterirler. Bu insanların; ilgi alanları, becerileri, olay ve durumları algılamaları, benimsedikleri değerleri, ileriye dönük beklentileri, karakter ve kişilik özellikleri birbirinden farklıdır. Bireyler arasındaki bu farklılıklar, örgüt içerisinde bazen anlaşmazlıklara ve çatışmalara neden olabilmektedir. Bu anlaşmazlıklar ve çatışmalar örgütü çok yönlü olarak doğrudan etkileyen olgulardır (Taş, 2018). Bu nedenle örgütlerde meydana gelen anlaşmazlıkların ya da çatışmaların dikkate alınmaları ve önemsenmeleri gerekir. Çünkü örgütsel verimliliğin ve başarının bu çatışmaların varlığından ciddi şekilde etkilendikleri söylenebilir. Çatışmaların örgütü doğrudan etkileme özelliğinin, çatışmaların örgütün lehine yönlendirilmeleri ve kontrol edilmeleri gereğini ortaya çıkardığı söylenebilir.

Geçmişten günümüze çatışma kavramına bakış açısında değişiklik meydana gelmiştir. Geleneksel bakış açısı çatışmaların örgütler için tehdit unsuru olduğunu ve olanaklar ölçüsünde en kısa sürede bertaraf edilmeleri gerektiğini savunurken; davranışçı bakış açısı örgütteki bazı sorunların ortaya çıkmasını sağlamak açısından çatışmaların bazı yararlarının olabileceğini savunmuşlardır. Bu tartışmaların varlığına rağmen, günümüzde çatışmanın örgütsel yararı olduğu düşüncesi üzerinde anlaşma sağlanmış bir konudur (İpek, 2012). Çatışmaların örgütlerdeki durağanlığı önleyerek ve yaratıcılığı teşvik ederek örgütlerin gelişimine ve yaşamına katkı sağladığı söylenebilir (Daft, 2016). Çatışmaların örgütlerin kaçınılmaz birer gerçeği oldukları, çatışmaların örgütsel üretimi ve yenileşmeyi sağladıkları ve bu anlamda örgütsel çatışmaların desteklenmesi gerektiği konusu çatışmalara modern bakışı ifade eder (İpek, 2012).

Çok yönlü oluşu, her disiplinde farklı kavramlarla desteklenmesi ve farklı anlamlar ifade etmesinden dolayı çatışma kavramıyla ilgili ortak kabul görmüş net bir tanımdan söz etmek güçleşmektedir. Alanyazında çatışmanın; zıtlık, uyuşmazlık, uyumsuzluk gibi kavramlarla ifade edildiğine çok sık rastlanmaktadır (Tengilimoğlu, Atilla & Bektaş, 2016). Başaran'a (2008) göre çatışma, bağdaşmayan görüş ve düşüncelerden veya uzlaşılabilen bireysel veya grupsal farklılıklardan doğan bir etkileşim durumudur. Gümüşeli'ye göre (2001) çatışma; anlaşamama, uyum sağlayamama, birbirlerine zıt olma şeklinde kendini gösteren ve iyi

yönetilmediğinde hem örgüte hem de bireye zarar verebilen bir etkileşim sürecidir. Tüm bu tanımlamalarda; anlaşmazlık, zıtlasma, ters düşme, uyumsuzluk, engelleme, amaç-çıkarcı ilişkisi kullanılan ortak kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2015; Özkalp & Kirel, 2021).

Çatışma, hem bireysel hem de örgütsel açıdan birçok olumsuz durumun oluşmasına zemin hazırlayan bir kavram olmakla birlikte, iyi bir biçimde yönetildiği takdirde bireye veya örgüte birçok katkı sağlar. Çatışmanın bireye ya da gruba olumlu katkı sunması “çatışma yönetiminin” örgütler için yadsınmaz önemini ortaya koymaktadır. İyi bir çatışma yönetimi, örgütü oluşturan kişiler veya gruplar arasındaki çatışma düzeyini kontrol ederek, var olan anlaşmazlıkların örgütün lehine olacak biçimde yönlendirilmesini kolaylaştırır. Üst seviyede verimlilik elde edebilmek için örgüt içerisindeki bireyler ya da gruplar arasında orta seviyede bir çatışma olması normaldir (İpek, 2012). Hiçbir anlaşmazlığın ya da çatışmanın olmadığı örgütlerde bir durağanlık olacağı, yenilik ve değişim odaklı çalışma yapılamayacağı ve çalışanların performanslarının alt düzeyde kalacağı söylenebilir. Çok sık ve yüksek düzeyde çatışmaların yaşandığı örgütlerde ise karar almada gecikmelerin yaşanması, sorunların çözülemeye hale gelmesi, aşırı tavizlerin verilmesi gibi sebeplerle çalışanların performansları negatif yönde etkilenecektir (Koçel, 2015). Aslında örgütlerdeki çatışmaların örgütlü yaşamın bir gereği olduğu bilinmelidir. İnsanların bir arada yaşamlarını sürdürdükleri ve menfaatlerinin çatıştığı yerlerde çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Özellikle bireysel, toplumsal, ekonomik, kültürel ve eğitimsel açılardan birbirlerinden çok farklı olan; çok farklı inançlara, değerlere, çıkarılara, tutum ve davranışlara sahip olan kişilerin bir arada yaşadıkları örgütler için çatışma kavramı rutinler arasındadır (Genç, 2017).

Alanyazında çatışma yönetimi stratejileri işbirliği ve çıkarıcılık ikilemi şeklinde ele alınmıştır. İsim olarak farklı olmakla birlikte, birçok çatışma yönetimi stratejilerinin içerik olarak benzer oldukları dikkat çekmektedir (Şahin, 2007). Çatışma yönetimi stratejileri genelde hükmetme, kaçınma, ödün verme, tümleştirme ve uzlaşma şeklinde adlandırılmaktadır (Karip, 2021; Rahim, 2001; Robbins & Judge, 2017; Özkalp & Kirel, 2021). Hükmetme stratejisinde çoğu zaman mevcut yasal güce güvenerek talepleri zorla kabul ettirme vardır (Koçak ve Başkan, 2013). Hükmetme, çatışmada yer alan bireyin kendi menfaatlerine yüksek, diğer bireylerin menfaatlerine ise düşük düzeyde ilgi duyduğu durumlarda takınılan tutum olarak ifade edilebilir. Kaçınma stratejisi genellikle pasifte bekleme, ilgi göstermeme, görmezden gelme veya ödün verme tutumları ile ortaya çıkar (Karip, 2021). Ödün verme stratejisi kabullenme, boyun eğme, razı olma stratejisidir. Bireyin talep ve gereksinimlerini, diğerlerinin talep ve gereksinimlerine feda etmesi şeklinde ortaya çıkan bir stratejidir (Göçer, 2021). Tümleştirme stratejisi işbirliği, sorun çözme, bütünleştirme, uyum sağlama olarak da tanımlanmaktadır (Karip, 2021). Uzlaşma stratejisinde esas olan farklılıkların kavga nedeni olmaktan çıkarılarak paylaşılmasıdır. Bu stratejide çatışan kişiler ya da gruplar menfaatlerinden feragat ederek diğer kişi ya da gruplarla ortak paydalarda buluşurlar.

Okulların insan merkezli örgütler olmaları, diğer örgütlerle karşılaştırıldığında daha karmaşık insan ilişkilerinin yaşanmasına neden olduğu söylenebilir. Bu karmaşık insan ilişkilerinin okullarda çok çeşitli anlaşmazlıkların ve çatışmaların doğmasına neden oldukları söylenebilir. Okullarda çatışmaya taraf olabilecek birçok bileşenin (yönetici, öğretmen, öğrenci, veli vb.) varlığı çatışma olasılığını yükselttiği gibi, çatışma yönetimi kavramı da daha önemli hale getirmektedir. Çünkü okulun kendisine yüklenen misyonu istendik yönde gerçekleştirebilmesi, okulda bulunan söz konusu bileşenler arasındaki ilişkilerin iyi bir biçimde yönetilmesini gerektirmektedir. Bu görevin ise okul yöneticisinin asli görevleri arasında olduğu

Okullarda Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri

söylenbilir. Bu durumda, okulun yönetiminden sorumlu kişilerin çatışma yönetimine ilişkin algılarının, görüşlerinin ve deneyimlerinin yadsınamaz bir önemi olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yapılan çalışmalar, okul yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetim stratejisinin gerek öğretmenlerin ve gerekse okulun verimliliği üzerinde üst düzeyde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Atay (2014) yaptığı çalışmada, çatışma yönetimde hükmetme stratejisini çok sık kullanan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin daha yüksek stres düzeyine sahip olduklarını belirlerken; Himmetoğlu (2014) yaptığı çalışmada, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri ile öğretmenler tarafından algılanan kurum kültürü arasında manidar bir ilişki olduğu saptanmıştır. Şanlımeşhur (2015) tarafından yürütülen çalışmada, örgütsel çatışma ile örgütsel adalet algısı arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiş; Göçer (2021) tarafından yapılan çalışmada ise, okullarda yaşanan çatışmaların öğrenci ve öğretmenle birlikte okulun tamamında olumsuz sonuçlara neden olduğu; okul yöneticileri tarafından çatışmalarda genellikle hükmetme stratejisi kullanıldığı ve yöneticilerin çatışmaya ve çatışma yönetimine ilişkin algılarının genelde olumsuz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genç (2017) ise yaptığı çalışmada, öğretmen performansı ile okul yöneticileri tarafından tercih edilen çatışma yönetimi stratejileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmalar, okullarda meydana gelebilecek çatışmaların doğru yönetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu durumda, çatışmaları yönetmede doğru stratejilerin kullanılmamasının okulların etkililiğini ve verimliliğini olumsuz etkileyebileceği söylenebilir. Bu nedenle okul yöneticilerinin örgütsel çatışmalara ilişkin algılarının ve başvurdukları çatışma yönetimi stratejilerinin ortaya konması önem taşımaktadır.

Okullar sosyal sistemin bir parçası olarak ele alındığından örgütsel çatışmaların güçlü olarak gözlemlenebileceği yapılar olarak nitelendirilebilir. İletişim ve etkileşimin yoğun olarak yaşandığı örgütler olan okullarda, öğretmen, veli, yönetici, öğrenci gibi çatışmanın ortaya çıkmasını güçlendirecek farklı iletişim grupları bulunmaktadır. Okullardaki çatışmaların iyi yönetilmemesi durumunda olumsuz sonuçların ortaya çıkacağı açıktır. Toplumsal yapı içerisinde önemli bir yapı taşı olan okullarda yaşanan çatışmalar eğitim sisteminin zarar görmesine sebep verebilecek boyutlarda olabileceğinden yönetilmesi önemlidir. Okulun üretime dayalı bir kültüre sahip olabilmesinin, çalışanlar arasında etkili bir iletişim ve işbirliğinin tesis edilmesinin okul yöneticilerinin okullarında herhangi bir nedenle çıkmış olan çatışmaları yönetme yeteneklerine bağlı olduğu söylenebilir. Aksi durum okulda verimsizlik, kalitesizlik, üretim düşüklüğü ve başarı azlığıyla sonuçlanabilir. Bu nedenle okul yöneticilerinin çatışmalara ilişkin algılarının, beklentilerinin ve stratejilerinin belirlenmesi önemlidir.

Ortak amaçlarını gerçekleştirebilmek ya da belirlenmiş olan ortak hedeflerine ulaşabilmek için bir örgütte yer alan bireylerin sahip oldukları bireysel farklılıklar, örgüt içerisinde ya da çalışanlar arasında bazı anlaşmazlıklara ve sonuç olarak bazı çatışmalara neden olabilmektedir. Meydana gelen çatışmalar, örgütsel verimliliğin azalmasına ve örgütün hedeflerinden ve belirlenmiş olan amaçlardan sapmasına neden olabilmektedir. Özellikle insani boyutu ön planda olan okullarda bu çatışmaların etkilerinin daha geniş alana yayıldığı ve daha ciddi sonuçların meydana geldiği söylenebilir. Bu durumda örgütlerde yaşanan çatışmaların iyi yönetilmesi gerektiği açıktır. Bu çatışmaların yönetilmesinde kullanılan stratejilerin ise ayrı bir önemi bulunmaktadır.

Çatışma bütün örgütler için kaçınılmaz bir gerçektir. Dolayısıyla diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de çatışmaların yaşanması doğal bir süreçtir. Eğitim kurumları ve özellikle okullar insani yönü ağır basan, insan yoğunluklu örgütlerdir. Çünkü okulların hammaddesi de çıktısı da insandır. Bu durum okulların insani boyutunun diğer örgütlere göre daha hassas olmasını, informel yönünün formel yönünden daha ön planda olmasını sağlamaktadır (Zembat, 2012). Eğitim örgütlerinde farklı kültürden, farklı ırktan, sosyal çevreden, ekonomik düzeyden gelen; farklı talepleri ve ihtiyaçları olan birçok insan (öğretmen, yönetici, öğrenci, veli ve eğitimci olmayan personel) birlikte bulunmak durumundadır. Bu birliktelik ve devamlı bir etkileşim hali çatışmalara neden olabilmektedir (Boyratz, 2015).

Eğitim örgütlerinde ortaya çıkan çatışmalar çoğunlukla iş bölümünden, maddi kaynakların paylaşımından, öğretim etkinliklerinden, ödüllendirmeden, cezalandırmadan, yetki kullanımından, politik nedenlerden, kılık-kıyafetten ve öğrenci davranışlarından kaynaklanmaktadır (Karip, 2021). Farklı nedenlere bağlı olarak yaşanan çatışmalar okulların varlık nedenlerini tehlikeye düşürebileceği gibi, iyi bir yönetim stratejisiyle okula katkı sunacak bir şekilde de evrilebilir. Bundan dolayı okul yöneticilerinin çatışmaları görmezden gelmek veya inkâr etmek yerine, okula olumlu katkıları olan bir durum olarak değerlendirmeleri gerekir (Uğur, 2018). İyi bir çatışma yönetimi stratejileri ile var olan çatışma risk oluşturucu bir öge olmaktan çıkarılarak, tehdit eden değil, geliştiren ve kazanım sağlayan bir yapıya dönüştürülebilir. Bütün bunların olabilmesi için okul yöneticilerinin çatışma yönetimi konusunda bilgi ve deneyim sahibi olmaları gerekmektedir.

Okullar yapıları, hitap ettikleri kitle ve çevreleri nedeniyle çatışma potansiyeli olan örgütlerdir. İş stresi, yapılan işin doğası, iletişim ve etkileşim etkileşimlerin çeşitliliği çatışmaları artırıcı ve hızlandırıcı etki yaptığından okul yöneticileri ve öğretmenlere önemli sorumluluklar yüklenmektedir (Himmetoğlu, 2014). Öğretmenlerin ve yöneticilerin taraf oldukları çatışmalar okullarda en sık görülen çatışmalardır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin çatışması, bazen güç gösterisine veya karşı tarafı alt etme anlayışına dönüşmektedir. Öğretmenler güçlerini alanlarındaki akademik uzmanlıklarından, bilgi ve becerilerinden alırken; okul yöneticileri güçlerini hiyerarşik statülerinden ve resmi yetkilerinden alırlar (Kayhan, 2014). Güç kaynaklarındaki farklılıklar bile öğretmen ve yöneticilerin çok sık çatışmalarına neden olabilmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenleri ve diğer eğitim çalışanlarını okulda alınacak kararlara dâhil etmemeleri, okulu kendi görüş ve düşüncelerine göre dizayn etmeye çalışmaları okullardaki çatışma nedenleridir (Açıkgöz, 2014).

Okul yöneticilerinin tek görevleri okulu mevzuata göre yönetmek değildir. Okulda olumlu bir örgüt iklimi oluşturmak, çalışanlar arasında işbirliği ve eşgüdüm tesis etmek, iletişim ve etkileşim olanağı sunmak okul yöneticilerinin yapmaları gereken önemli görevler arasındadır. Bunların başarılabilmesi ise, okulda sonuç alıcı bir açık iletişim sisteminin oluşturulması ve çalışanlar arasında uyum sağlayıcı bir çalışma ortamı tasarlanması gerekir (Arslantaş & Özkan, 2012). Çatışmaların örgütler üzerinde olumsuz etkileri olmakla birlikte, örgüte fayda sağlayıcı yönleri de bulunmaktadır. Bundan dolayı okul yöneticilerinin görevi okuldaki çatışmaları hemen ortadan kaldırmak değil, okula pozitif katkı sunabilmesi için çatışmayı gerekirse desteklemesi, yönlendirmesi ve yönetmesi olmalıdır (Demirkaya, 2012). Okul yöneticilerinin çatışmaları önlerken bile sürekli resmi yetkilerini ve hiyerarşik güçlerini kullanmaları işgörenler açısından olumsuz bir algıya neden olabilir. Dolayısıyla çatışmaların bastırılması sürecinin bile yeni bir çatışmaya neden olabileceği unutulmamalıdır (Maral, 2016). Okul yöneticilerinin çatışmaları olumlu yönde değerlendirebilmeleri için çatışma yönetimi

Okullarda Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri

konusunda kuramsal ve uygulamaya dönük bilgi ve beceri sahibi olmaları, iyi bir gelecek öngörüsüne vakıf olmaları gerekir. Çünkü değişen, gelişen ve büyüyen örgütlerin çatışmaların yaşandığı ve bu çatışmaların iyi yönetildiği örgütler olduğu bilinmektedir (Msila, 2012).

Okul yöneticilerinin öncelikle çatışmalara ilişkin algılarının ortaya konması, çatışmalardan ne anladıklarının, çatışmaları nasıl görüp değerlendirdiklerinin anlaşılması gerekir. Okul yöneticilerinin çatışmalara ilişkin algılarının ve bu algılar ışığında tercih edilecek stratejilerin belirlenmesi çatışmaların iyi yönetilmesi ve olumlu sonuçlar elde edilmesi açısından önemlidir. Ayrıca bu durum, okullarda meydana gelen çatışmaların büyüyen sonuçlarının telafisi imkansız olumsuzluklara neden olmasını da önleyecektir. Bundan dolayı, eğitim yönetiminin ana bileşenlerinden biri olan okul yöneticilerinin bu anlamda görüşlerinin neler olduğunun açığa çıkarılması ve stratejilerinin deneyimlenmesi önem arz etmektedir.

Sorunsuz bir örgüt düşünülemez gibi, sorunu olmayan bir okul da düşünülemez. Bütün örgütlerde olduğu gibi okullarda da bireysel, kurumsal ve mesleki birçok sorun bulunabilmektedir. Okullardaki sorunların birincil çözüm makamı okul yönetimidir. Gerek yasal metinlerde ve gerekse bireysel algıda okulları amaçlar gerçekleştirme yönünde yönetecek ve yaşatacak birinci derece sorumluların okul yöneticileri oldukları açıktır. Yönetimin, okulun çok yönlü olarak niteliğini, başarısını, üretim gücünü, verimini yakından etkileyen ana unsurlardan biri olarak algılanması, okul yöneticilerinin görüş ve önerilerini değerli kılmaktadır. Okul yöneticilerine atfedilen bu değer/önem, bu çalışmaya da değer/önem kattığı söylenebilir. Ayrıca, okul yöneticilerinin, okullarındaki sendikal çatışmalara ilişkin görüş ve çözüm stratejilerinin ortaya konmasının, bu sorunlarla karşılaşabilecek eğitimcilere/yöneticilere, karar mercilerine ve politika yapıcılara farklı ve önemli bir ufuk çizilebileceği varsayımı da bu çalışmayı önemli hale getirmektedir. Ayrıca bu çalışmanın, okul müdürlerinin öğretmenler arasındaki çatışmaları yönetirken kullandıkları stratejilerin farkına varmaları ve hatalı strateji kullanıyorlar ise, bunun farkında olarak bu durumun düzeltilmesi konusunda onlara katkı sunması umulmaktadır.

Bu çalışma; yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinde hangi unsurları göz önünde bulundurmaları gerektiği konusunda fikir vermek; çatışmanın ortadan kaldırılması değil yönetilmesi ve yönetilirken farklı unsurların da göz önünde bulundurulması gerekliliğinin görülmesine yardımcı olmak; okul içinde yaşanan çatışmaların önemsiz olmadıklarının ve doğru yönetilmemesi durumunda daha ciddi sonuçlara neden olabileceklerinin anlaşılmasına katkı sunmak açısından da önemlidir.

Bu araştırmanın amacı; okullarda yaşanan çatışmalarda yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerini öğretmenlerin görüşleri bağlamında belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlere göre yöneticiler okuldaki çatışmalarda hangi çatışma yönetimi stratejilerini kullanmaktadırlar?
2. Öğretmenlerin çatışma yönetimine ilişkin algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin çatışma yönetimi algıları ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
4. Öğretmenlerin çatışma yönetimi algıları ile görev yaptıkları okul türü arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?

Yöntem

Bu çalışma geçmişte yaşanmış ya da halen yaşanmaya devam eden durumu olduğu gibi betimlemeye çalışmaktadır. Yapılacak betimlemede esas olan durum, kişi ve nesnelere olduğu gibi yansıtılabilir. Bu nedenle; bu çalışmada amaca en uygun ve benzer nicel araştırmalarda sıklıkla kullanılan genel tarama modellerinden tekil tarama modeli ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tekil tarama modeli, değişkenlerin tür ya da miktar olarak ortaya konmasını sağlarken, ilişkisel tarama modeli iki ya da daha fazla değişken arasında birlikte değişim varlığının ortaya konmasını ifade etmektedir (Karasar, 2016).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemiyle seçilen 124 öğretmen oluşturmaktadır. Tamamen mevcut olan, ulaşılması hızlı ve kolay olan öğelere dayanan kolay ulaşılabilir ya da elverişli örnekleme yöntemi, nitel araştırmalarda en sık kullanılan örnekleme yöntemlerindedir (Patton, 2014). Yapılan çalışmada araştırmacılar tarafından, katılımcıların demografik bilgilerine erişmek amacıyla cinsiyet, mesleki kıdem ve görev yapılan okul türüne ilişkin sorular sorulmuştur. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Okul Yöneticileri		
	n	%	
Cinsiyet	Erkek	68	54,84
	Kadın	56	45,16
Mesleki Kıdem	1-10 Yıl arası	25	20,16
	11-20 Yıl arası	44	35,48
	21-30 Yıl arası	32	25,81
	31 yıl ve üstü	23	18,55
Çalıştığı Okul Türü	Okulöncesi	22	17,74
	İlkokul	44	35,48
	Ortaokul	35	28,23
	Lise	23	18,55

Tablo 1’e göre katılımcıların çoğunun erkek olduğu, mesleki kıdemlerinin çoğunlukla 11-20 yıl aralığında olduğu ve çoğunluğunun ilkokulda görev yaptıkları anlaşılmaktadır.

Verilerin Toplanması

Çalışmada veri toplama aracı olarak, Rahim (2001) tarafından geliştirilen ve Gümüşeli (1994) tarafından Türkçe’ye uyarlanan 28 soruluk “Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmacılar tarafından oluşturulan “Demografik bilgi formu” da söz konusu ölçeğe eklenmiştir. Söz konusu ölçeğin Tümlleştirme alt boyutuna ilişkin Cronbach Alpha katsayısı .93, Uzlaşma alt boyutuna ilişkin Cronbach Alpha katsayısı .90, Ödün verme alt boyutuna ilişkin Cronbach Alpha katsayısı .90, Kaçınma, alt boyutuna ilişkin Cronbach Alpha katsayısı .88, Hükmetme alt boyutuna ilişkin Cronbach Alpha katsayısı .79 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin geneline ilişkin Cronbach Alpha katsayısı ise .96 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutları ve geneli için elde edilen bu değerler, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2016; Tavşancıl, 2014). Bu çalışmada bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine titizlikle uyulmuş ve bu amaçla gerekli izinler alınmış, katılımcılara Gönüllü Onam Formu imzalatılmıştır.

Okullarda Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri

Verilerin Analizi

Yöneticilerin çatışma yönetim stratejilerini kullanma düzeylerine (sıklıklarına) ilişkin bulguları ortaya koyabilmek için betimsel istatistik (descriptive statistics) analizinden faydalanılmıştır. Çatışma yönetim stratejilerinin kullanım düzeyleri (sıklıkları) ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasındaki ilişki bağımsız gruplar t-testi ile incelenmiştir. Çatışma yönetimi stratejilerinin kullanım düzeyleri (sıklıkları) ile öğretmenlerin mesleki kıdemleri ve görev yaptıkları okul türü arasındaki ilişki Kruskal Wallis-H Testi ile incelenmiştir. Araştırmada nicel verileri desteklemek amacıyla katılımcı görüşlerinden yer yer doğrudan alıntılar yapılmıştır. Katılımcıların gerçek isimleri kullanılmamış, katılımcıların isimleri Ö1, Ö2....Ö124 şeklinde kodlanmıştır.

Bulgular

1. Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma sıklıkları.

Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin okuldaki çatışmalarda hangi çatışma yönetimi stratejilerini ne sıklıkta kullandıklarına ilişkin bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Çatışma Yönetim Stratejilerinin Kullanımına İlişkin Betimsel İstatistikler

Çatışma Yönetimi Stratejileri	n	\bar{x}	s
Tümleştirme	124	2,102	.971
Ödün verme	124	2,168	.953
Kaçınma	124	2,175	.911
Uzlaşma	124	2,343	.908
Hükmetme	124	2,240	.887

Tablo 2’ye göre öğretmenler, okul müdürlerinin okuldaki çatışmalarda en fazla uzlaşma ($\bar{x}=2,343$) stratejisini kullandıklarını; bunu sırasıyla hükmetme ($\bar{x}=2,240$), kaçınma ($\bar{x}=2,175$), ödün verme ($\bar{x}=2,168$) ve tümleştirme ($\bar{x}=2,000$) stratejilerinin izlediğini ifade etmektedirler. Yapılan betimleyici istatistik analizi sonucunda, okulda meydana gelen çatışmalarda okul yöneticileri tarafından en çok uzlaşma stratejisinin en az ise tümleştirme stratejisinin kullandığı söylenebilir.

2. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma sıklıklarına ilişkin algıları ile cinsiyetleri arasında ilişki.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin okuldaki çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin algıları ile cinsiyetleri arasındaki ilişkiye ilişkin bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Çatışma Yönetim Stratejilerinin Kullanım Düzeylerinin Cinsiyete Göre İncelenmesi

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Cinsiyet	n	\bar{x}	sd	t	p
Tümleştirme	Kadın	56	2,436	124	2,168	.002
	Erkek	68	2,070	124		
Ödün verme	Kadın	56	2,285	124	3,167	.000
	Erkek	68	1,817	124		
Kaçınma	Kadın	56	2,270	124	3,310	.001
	Erkek	68	2,010	124		
Uzlaşma	Kadın	56	2,333	124	3,318	.001
	Erkek	68	2,064	124		
Hükmetme	Kadın	56	3,023	124	1,057	.286
	Erkek	68	2,819	124		

Tablo 3'e göre, okul yöneticilerinin tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin algılarda kadın ve erkek öğretmenler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Hükmetme stratejisinin kullanımında ise cinsiyetin anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Tümleştirme stratejisinin kullanılma sıklığına ilişkin algı kadın öğretmenlerde (2,436) erkeklere kıyasla (2,070) daha yüksektir ($p<0,05$). Ödün verme stratejisinin kullanılma sıklığına ilişkin algı kadın öğretmenlerde (2,285) erkeklere kıyasla (1,817) daha yüksektir ($p<0,05$). Kaçınma stratejisinin kullanılma sıklığına ilişkin algı kadın öğretmenlerde (2,270) erkeklere kıyasla (2,010) daha yüksektir ($p<0,05$). Uzlaşma stratejisinin kullanılma sıklığına ilişkin algı kadın öğretmenlerde (2,333) erkeklere kıyasla (2,064) daha yüksektir ($p<0,05$).

3. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma sıklıklarına ilişkin algıları ile kıdemleri arasındaki ilişki.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin okuldaki çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin algıları ile kıdemleri arasındaki ilişkiye ilişkin bulgular Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Çatışma Yönetim Stratejilerinin Kıdeme Göre İncelenmesi

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Kıdem	Betimsel		Kruskal-Wallis H		
		n	Sıra Ort.	χ^2	sd	p
Tümleştirme	1-10 Yıl arası	25	3,313	6,29	3	.014
	11-20 Yıl arası	44	3,221			
	21-30 Yıl arası	32	3,002			
	31 yıl ve üstü	23	3,985			
Ödün verme	1-10 Yıl arası	25	3,197	6,34	3	.219
	11-20 Yıl arası	44	3,906			
	21-30 Yıl arası	32	3,015			
	31 yıl ve üstü	23	3,206			
Kaçınma	1-10 Yıl arası	25	3,573	5,67	3	.381
	11-20 Yıl arası	44	3,658			
	21-30 Yıl arası	32	3,739			
	31 yıl ve üstü	23	3,874			
Uzlaşma	1-10 Yıl arası	25	3,101	4,18	3	.336
	11-20 Yıl arası	44	3,652			
	21-30 Yıl arası	32	3,316			
	31 yıl ve üstü	23	3,634			
Hükmetme	1-10 Yıl arası	25	3,101	6,82	3	.064
	21-30 Yıl arası	32	3,313			
	31 yıl ve üstü	23	3,639			
	1-10 Yıl arası	25	3,100			

Tablo 4'e göre hükmetme stratejisinin kullanım düzeyine ilişkin algı ile kıdem arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($H_{(4)}=6,29$; $p<0,05$). Buna göre öğretmenlerin kıdemleri arttıkça, okulda yaşanan çatışmalarda okul yöneticilerinin hükmetme stratejisini daha sık kullandıklarına ilişkin algıya kapıldıkları söylenebilir. Araştırmada tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin kullanım düzeylerine (sıklıklarına) ilişkin öğretmen algılarında ise kıdemle istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığı anlaşılmıştır.

Okullarda Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri

4. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma sıklıklarına ilişkin algıları ile görev yaptıkları türü arasındaki ilişki.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin okuldaki çatışmalarda kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin algıları ile görev yaptıkları okul türü arasındaki ilişkiye ilişkin bulgular Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Çatışma Yönetim Stratejilerinin Görev Yapılan Okul Türüne Göre İncelenmesi

Çatışma Yönetimi Stratejileri	Kıdem	Betimsel		Kruskal-Wallis H		
		n	Sıra Ort.	χ^2	sd	p
Tümleştirme	Okulöncesi	22	3,219	5,12	3	.134
	İlkokul	44	3,021			
	Ortaokul	35	3,019			
	Lise	23	3,240			
Ödün verme	Okulöncesi	22	3,297	5,02	3	.085
	İlkokul	44	3,400			
	Ortaokul	35	3,123			
	Lise	23	3,107			
Kaçınma	Okulöncesi	22	3,276	3,71	3	.201
	İlkokul	44	3,146			
	Ortaokul	35	3,396			
	Lise	23	3,125			
Uzlaşma	Okulöncesi	22	3,202	4,29	3	.328
	İlkokul	44	3,376			
	Ortaokul	35	3,110			
	Lise	23	3,420			
Hükmetme	Okulöncesi	22	3,123	5,97	3	.164
	İlkokul	44	3,200			
	Ortaokul	35	3,208			
	Lise	23	3,131			

Tablo 5’e göre tümleştirme, ödün verme, kaçınma, uzlaşma ve uzlaşma stratejilerinin kullanım düzeylerine (sıklıklarına) ilişkin öğretmen algılarında görev yapılan okul türünün istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığı anlaşılmıştır. Bu durumda, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türünün, okul yöneticilerinin okullardaki çatışmaları yönetme stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin algılarında bir değişikliğe neden olmadığı söylenebilir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Tartışma ve Sonuç

Okul yöneticilerinin okullarında yaşanan çatışmalara ilişkin çatışma yönetim stratejileri incelendiğinde; katılımcıların çoğunlukla “uzlaştırma” stratejisine yöneldikleri görülmektedir. Buna göre okul yöneticilerinin, çatışma durumlarında çatışan taraflara eşit, adil ve tarafsız davranmayı tercih ettikleri söylenebilir. Okul yöneticilerinin okulun genel yapısının çatışmadan olumsuz etkilenmemesini ve çatışan tarafların bir arada çalışmaya devam edebilmelerinin sağlanabilmesi amacıyla tarafların mantıklı ve makul bir noktada buluşmalarını temin etme çabasına girdikleri söylenebilir. Araştırmada, okul müdürlerinin, hakemlik yaparak, tarafları bir araya getirip görüştürerek, onlara öğüt vererek, ikna etmeye çalışarak ve barıştırmak uzlaşma sürecini yönetmeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. Bir katılımcının (Ö13) “Okul müdürümüz

okulda herhangi bir çatışma meydana geldiğinde genellikle tarafları bir araya getirmeyi ve barıştırmayı tercih etmektedir” sözleri ile bir diğer katılımcının (Ö21) “Okul yöneticilerimiz çoğu zaman çatışmaları çözmek için hakemlik yapmayı ve çatışan tarafları bir araya getirmeyi denemektedirler” sözleri, araştırmanın nicel verilerini desteklemektedir. Dülger ve Dülger (2022) tarafından yapılan çalışmada da okul yöneticilerinin okuldaki çatışmaları çözmek için en çok uzlaştırma stratejisini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Uzlaştırma stratejisi, taraflar arasında kazananın veya kaybedenin olmadığı, yöneticinin taraflardan eşit ölçüde özveri istediği, sonuçtan her iki tarafın da kazançlı ve memnun olduğu bir stratejidir (Bilgin, 2000). Çatışma durumunda okul yöneticilerinin tarafların birbirlerini anlamalarını sağlayarak ve çatışma ortamını yumuşatarak bir uzlaşma sağlamaya çalıştıkları söylenebilir.

Okul müdürlerinin okullarında yaşanan çatışmalarda uzlaşma stratejisini çoğu zaman çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve okulun işleyişinin zarar görmemesi amacıyla kullandıkları söylenebilir. Ören (2021) tarafından yapılan ve araştırma bulgularımızla paralellik gösteren çalışmada da okul yöneticilerinin okullarındaki çatışmaları yönetmede en çok uzlaşma stratejisini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Göçer’e (2021) göre okul yöneticilerinin çatışmalarda uzlaşma stratejisini tercih etmeleri, okuldaki ilişkileri sürdürme ve okulu olumsuzluklardan koruma isteklerinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Atay (2001) tarafından yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin çatışmaları tarafların memnun olacakları orta bir yol bularak veya çalışanları ikna ederek çözdükleri sonucuna ulaşılmıştır. Göçer’e (2021) göre, okul müdürleri okullarındaki çatışmaların daha fazla büyüyen olumsuz etki alanının daha fazla genişlememesi için uzlaşma stratejisini kullanmaktadırlar. Araştırma sonuçlarımızı destekler şekilde, Ural (1997), Göçer (2021) ve Varlık (2008) tarafından yapılan çalışmalarda da çatışma durumlarında okul yöneticileri tarafından uzlaşma stratejisinin kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazında, okul yöneticilerinin okullarındaki çatışmaları yönetmede çoğunlukla uzlaşma stratejisini kullandıklarına ilişkin bulgumuzu destekleyen başka çalışmalar da (Abacıoğlu, 2005; Yıldırım, 2003; Yıldızoğlu, 2013) bulunmaktadır.

Araştırmada, okul müdürlerinin okullarında yaşanan çatışmaları yönetmede kullandıkları ikinci stratejinin “hükmetme” stratejisi olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda okul yöneticilerinin okullarında yaşanan sendikal çatışmalarda kendilerini kuralların ve standartların koruyucusu ve uygulayıcısı olarak konumlandıkları söylenebilir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin çatışmanın kendilerince haklı olan tarafını destekleyecek biçimde yasal yetkilerini/güçlerini kullanmayı, resmi kuralları/normları hatırlatmayı ve katı uyarılarda bulunmayı tercih ettikleri ifade edilebilir. Göçer (2021) tarafından yapılan ve araştırma bulgularımıza benzerlik gösteren çalışmada da okul müdürlerinin ikinci sırada “hükmetme” stratejisini kullandıkları ve bu amaçla görüşmeler yaparak, öğüt ve telkinlerde bulunarak, sert uyarılar yaparak çatışmayı yönetmeye çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Arslan (2020) tarafından yapılan çalışmada ise okul yöneticilerinin çatışmaları çözmeye genelde hükmetme stratejisine yöneldikleri belirlenmiştir. Bir katılımcının (Ö27) “Okulumuzdaki çatışmaları okul yöneticilerimiz genelde emirler vererek ve yasal güçlerini kullanarak ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar” sözleri araştırmanın nicel verileriyle paralellik göstermektedir. Okul yöneticilerinin bu yöneliminin, durumu kontrol altında tutma ve otoritelerini sarsmama gayretinden kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca, okul yöneticilerinin bu tercihinin altında çatışmanın şiddeti artmadan, daha keskin müdahaleler ile çatışmayı olanaklı olabilecek en kısa sürede ortadan kaldırmak niyetinin yattığı da ifade edilebilir.

Okullarda Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri

Araştırmada, okul yöneticilerinin okullarında yaşanan çatışmaları yönetmede kullandıkları üçüncü stratejinin “kaçınma” stratejisi olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin okullarında yaşanan sendikal çatışmaları yok sayarak, sabrederek ve zamana yayararak yönettikleri anlaşılmaktadır. Bu durumda, kaçınma stratejisinde yöneticinin çatışmanın yönetiminde/çözümünde etkin rol almamayı yeğlediği, genellikle olaylara kayıtsız kalmayı ve müdahil olmamayı seçtiği söylenebilir. Bir katılımcının (Ö8) “Okulumuzda yaşanan çatışmaları yöneticilerimiz genelde görmezden gelmektedirler ve zaman içinde çatışmanın kendiliğinden çözülmesini beklemektedirler.” Sözü ile bir diğer katılımcının (33) “Okul yöneticilerimiz okulda yaşanan çatışmalara taraf olmamayı ve çatışma yokmuş gibi davranmayı tercih etmektedirler.” sözleri araştırmanın nicel bulgularıyla örtüşmektedir. Allison (1991) ve Batool, Khatkhat ve Saleem (2016) tarafından yapılan ve araştırma bulgularımızla paralellik gösteren çalışmalarda da okul yöneticilerinin en az kaçınma stratejisini kullandıkları tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalarda çatışan taraflardan birinin kadın olması halinde yöneticiler tarafından daha çok kaçınma stratejisi kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Kaçınma stratejisi bir “soğuma” dönemi sağlayarak, taraflara çatışmaya neden olan faktörleri ortadan kaldırarak çatışmayı çözmeye yönelik zaman kazandırmaktadır (Pelit, 2003).

Araştırmada okul yöneticilerinin tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin algılarda kadın ve erkek öğretmenler arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Hükmetme stratejisinin kullanımında ise cinsiyetin anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Yapılan çalışmada kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere oranla tüm çatışma yönetimi stratejilerinin kullanılma sıklıklarının daha fazla algıladıkları gözlemlenmiştir. Bu durum kadınların erkeklere oranla daha nazik ve kırılabilir olmalarıyla açıklanabilir. Çünkü kadınların taraf oldukları çatışmalarda okul yöneticilerinin her türlü eylemlerinin çatışma yönetimi stratejisi olarak değerlendirilme olasılığı bulunmaktadır. Her ne kadar Öztaş ve Akın (2009) tarafından yapılan çalışmada çatışma yönetimi stratejilerinin kullanılma sıklıklarının algılanmasında cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir farklılık ortaya konmamışsa da Ören (2021) tarafından yapılan ve araştırma bulgularımızla paralellik gösteren çalışmada ulaşılan bulgular aksi yöndedir. Bu durum, aradan geçen zamanın ve durumsal (kültür, kuşak, sosyolojik yapı vb.) faktörlerin sonuçlar üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Araştırmada; hükmetme stratejisinin kullanım düzeyine ilişkin algı ile kıdem arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre öğretmenlerin kıdemleri arttıkça, okulda yaşanan çatışmalarda okul yöneticilerinin hükmetme stratejisini daha sık kullandıklarına ilişkin algıya kapıldıkları söylenebilir. Araştırmada tümleştirme, ödün verme, kaçınma ve uzlaşma stratejilerinin kullanım düzeylerine (sıklıklarına) ilişkin öğretmen algılarında ise kıdem istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığı ortaya çıkmıştır. Ören (2021) tarafından yapılan ve araştırma bulgularımız destekleyen çalışmada da ileri yaş ile hükmetme stratejisinin kullanım düzeyine ilişkin algı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun nedeni, yaşı fazla olan yöneticilerin daha idealist, kendi isteklerini her şeyin önünde tutmaları ve otoritelerini göstermek istemeleriyle açıklanabilir. Bu durumda yaş arttıkça ve buna bağlı olarak kıdem ilerledikçe okul yöneticilerinin hükmetme stratejilerini kullanma oranlarının arttığı ve öğretmenlerin de hükmetme stratejisini algılama düzeylerinin yükseldiği söylenebilir. Kıdemli öğretmenlerin dolaylı olarak yaşı ilerlemiş öğretmenler oldukları dikkate alındığında, emir verme ve daha katı olma şeklinde ortaya çıkan hükmetme stratejisini benimsemeleri ve algılamaları normal karşılanmalıdır.

Araştırmada; tümleştirme, ödün verme, kaçınma, uzlaşma ve hükmetme stratejilerinin kullanım düzeylerine (sıklıklarına) ilişkin öğretmen algılarında görev yapılan okul türünün istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türünün, öğretmenlerin okul yöneticilerinin okullardaki çatışmaları yönetme stratejilerini kullanma düzeylerine ilişkin algılarında bir değişikliğe neden olmadığı söylenebilir. Görev yapılan okul türlerinin, öğretmenlerin okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin algılarında bir değişiklik nedeni olmaması; okul yöneticilerinin söz konusu stratejileri okul türü fark etmeden aynı düzeyde kullanmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca okul yöneticilerinin okullarında yaşanan çatışmaları yönetmede birden fazla strateji kullanmalarının da bu sonuçta etkili olduğu söylenebilir. Okuldaki her çatışmaya farklı stratejiler uygulanabildiği gibi, aynı çatışmaya birden fazla farklı strateji uygulanabildiği de bilinmektedir. Gümüşeli (2001), okul müdürlerinin bazı çatışma durumlarını yönetmede çatışma yöntemi stratejilerinden sadece birini değil bir kaçını birlikte kullanabileceğini vurgulamaktadır. Ören'e (2021) göre, yalnızca bir stratejinin etkili olmadığı ya da birden fazla stratejinin kullanılmasını gerektiren koşulların varlığı durumunda, çatışmayı yöneten kişi ya da kişiler tarafından birden fazla farklı stratejinin kullanılması olanaklıdır. Mayer'in (2009) tek bir stratejinin etkili olmayacağı durumlarda, duruma göre gerektiğinde birden fazla farklı stratejinin kullanılması gerektiği görüşü de okul yöneticilerinin okullarındaki çatışmaları yönetmede birden fazla farklı strateji kullanmalarını desteklemektedir.

Öneriler

1. Araştırmada okul müdürlerinin okullarında yaşanan sendikal çatışmaları yönetmeye ilişkin en çok uzlaştırma, en az kaçınma stratejisini tercih ettikleri görülmüştür. Çatışma yönetimi konusunda okul müdürlerine uygulamalı eğitimler verilerek, okullarında yaşanan sendikal çatışmalara uygulayacakları çatışma yönetimi stratejilerini daha doğru ve daha bilinçli seçebilmeleri sağlanmalıdır. Okul kurallarının net ve anlaşılır bir şekilde ortaya konması, görev dağılımının adaletli yapılması, kaynakların adil kullanılması, sağlıklı bir işbirliğinin temin edilmesi, öğretmenlerinin görüşlerinin alınması gibi durumların çatışmaların azaltılmasında ya da olumlu yönde yönetilmesinde önemli olduğu dikkate alınarak okul yöneticileri ve öğretmenlere hizmet içi eğitim yoluyla kuramsal ve uygulamalı eğitimler verilmelidir.

2. Kıdem arttıkça "hükmetme" stratejisinin daha fazla kullanılması, okul yöneticilerinin yaşanan bir çatışmada göreve yeni başlamış ya da yaşı küçük olan öğretmenlerle yaşı büyük ya da deneyimli olan öğretmenlere eşit yaklaşması gerektiğini ortaya koymaktadır. Kıdem farkından dolayı ortaya çıkabilecek olan sorunların ortadan kaldırılması ya da makul bir seviyeye gelebilmesi için yöneticiler ile öğretmenlerin iyi bir iletişim içinde olmaları gerekir.

3. Göreve yeni başlayan yöneticilere, etkili liderlik ya da yönetici geliştirme programları gibi eğitimler verilerek; gerek eğitim kurumu içerisinde gerek örgütsel yapıyı organize etmede ve gerekse çatışma yönetimi açısından kuşaklar arası farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır.

4. Okul yöneticilerinin tercih ettikleri çatışma yönetim stratejisi ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların yapılması alana katkı sağlayabilir.

5. Okul yöneticilerinin öğrenim durumlarına, yaşlarına, görev yaptıkları yerleşim yerine ve medeni durumlarına göre tercih ettikleri çatışma yönetimi stratejileri incelenebilir.

Okullarda Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri

Kaynakça

- Abacıoğlu, M. (2005). *Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Açıkgöz, G. (2014). *Örgütsel çatışma, nedenleri, çözüm yöntemleri ve sağlık çalışanları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Allison, J. F. (1991). *Perceptions of conflict resolution strategies, levels of conflict, and administrator interaction in high schools*. (Unpublished master's thesis). The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Arslan, G. (2020). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin çatışma yönetimine ilişkin algıları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Arslantaş, H. İ. ve Özkan, M. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 555-570.
- Atay, A. (2014). *Okul yöneticilerinin çatışma yönetimi stillerinin öğretmenlerin stres düzeyleriyle ilişkisinin incelenmesi: İstanbul ili Gaziosmanpaşa ilçesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Batool, S., Khattak, S. R. ve Saleem, Z. (2016). Impact of principal's age and administrative experience on conflict management styles at secondary school level. *City University Research Journal*, 6(2), 229-241.
- Bilgin, A. (2000). Çatışma Çözme Taktikleri: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 85-94.
- Boyras, S. (2015). *Öğretmenlerin çatışma yönetim stratejileri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni SPSS uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Daft, R. L. (2016). *Management*. Boston: Cengage Learning
- Demirkaya, Y. (2012). *Okul müdürlerinin çalışma stratejileri ve iletişim tarzlarına yönelik öğretmen algıları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Dülger, İ. & Dülger, Ş. (2022). Okul müdürlerinin görüşlerine göre okullarda karşılaşılan çatışmalar ve çözüm yöntemlerinin incelenmesi. *Ulusal Eğitim Dergisi* 2(2), 444-466
- Genç, N. (20017). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınları

- Göçer, O. (2021). *Ortaokul müdürlerinin çatışmalara ilişkin görüşleri ve çalışma yönetimi stratejileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Antalya
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Himmetoğlu, B. (2014). *İlkokullardaki öğretmen görüşlerine göre okul kültürü ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- İpek, C. (2012). Örgütsel çatışma ve çatışma yönetiminde uygulanabilecek örgüt geliştirme araçları. C. Elma ve K. Demir (Ed.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar* içinde (s. 235-270). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar ilkeler teknikler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karip, E. (2021). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kayhan, N. (2014). *Öğretmenlerin iletişim becerileri ile çalışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki Gaziantep il örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Koçak, S. ve Başkan, G. A. (2013). Okul Müdürleri Tarafından Kullanılan Çatışma Yönetim Yöntemlerinin Etkililik Düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44(44), 212-224.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Maral, M. (2016). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile çatışma çözme stratejileri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Mayer, B. S. (2009). *Staying with Conflict: A Strategic Approach to Ongoing Disputes*. San Fransico: Jossey-Bass.
- Msila, V. (2012). Conflict management and school leadership. *Journal of Communication*, 3(1), 25-34.
- Ören, D. (2021). *Okul müdürü ile öğretmenler arası çatışmalarda yöneticiler tarafından kullanılan çatışma yönetim tarzlarının incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Okan Üniversitesi, İstanbul
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2021). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Öztaş, U., & Akın, O. (2009). Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet farklılıkları: Antalya serbest bölgesinde bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 9-24.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. M. Bütün & S. B. Demir (Çev.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Okullarda Yöneticilerin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Stratejileri

- Pelit, E. (2003). *Otel işletmeleri yöneticilerinin astlarıyla aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organization. third edition*. Westport: Quorum Books.
- Robbins, S. ve Judge, T. (2017). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şahan, İ. (2006). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stilleri ve bunun öğretmen stres düzeylerine etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şanlımeşhur, Ö. (2015). *Organizasyonlarda algılanan örgütsel adalet ile çatışma ilişkisi ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taş, H. (2018). Eğitim, öğretim ve bilim hizmetleri kolunda faaliyet gösteren sendikaların yenilenen öğretim programlarına ilişkin görüşlerinin programın öğeleri bağlamında karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(57), 440-454
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A. ve Bektaş, M. (2016). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Uğur, İ. D. (2018). *Öğretmen algılarına göre yöneticinin güç kaynakları ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Ural, A. (1997). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Varlık, S. (2008). *İlköğretim okullarında yöneticilerle öğretmenler arasındaki örgütsel çatışma ve uzlaşma alanları (Konya ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yıldırım, A. (2003). *İlköğretim okulu yöneticilerinin empatik eğilimleri ve empatik becerileri ile çatışma yönetimi ve stratejileri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldızoğlu, H. (2013). *Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zembat, R. (2012). Okul öncesi öğretmenlerinin okul yöneticisi, meslektaşları ve aileleri bağlamında algıladıkları çatışma durumlarının incelenmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37(163), 203-215.