

ÖNSÖZ

Çatışmalar hayatımızın bir parçasıdır ve kaçınılmazdır. Sosyal varlıklar olan insanların her gün etkileşim halinde olması ve bu etkileşim sırasında kendilerine özgü beklentilerinin, ihtiyaçlarının ve kişisel özelliklerinin ön plana çıkması çatışmaların yaşanmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Çatışmayla ilgili klasik yaklaşımların, yerini modern yaklaşımlara bırakmasıyla birlikte insanların, özellikle yöneticilerin çatışmaya bakış açısı değişmektedir. Çatışma artık bastırılması gereken, kötü bir durum olmaktan çıkmış, iyi yönetildiği takdirde yararlanılabilecek bir durum haline gelmiştir. Bu sebeple hizmet içi eğitim kurslarında Çatışma Yönetimi konusu sıkça verilmeye başlanmıştır.

Bu araştırma Burdur ilinde görev yapan ilköğretim okul yöneticilerinin öğrenci çatışmalarını çözerken kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin düzeyini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Giriş bölümünde problem durumu, alt problemler, araştırmanın amacı, önemi ve sınırlılıkları açıklanmıştır. Birinci bölümde kuramsal açıklamalara ve yurt içi- yurtdışında yapılan ilgili araştırmalara yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın yöntemine, üçüncü bölümde araştırmadan elde edilen bulgulara ve değerlendirmelere, dördüncü bölümde ise araştırmanın sonuçlarına ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırmam süresince yardımlarını ve desteğini esirgemeyen, bilgilerinin ışığında bana yol gösteren değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sadık KARTAL başta olmak üzere yüksek lisans eğitimim boyunca öğrenimime önemli katkılarda bulunan değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Ali TAŞ'a, Yrd. Doç. Dr. Ekber TOMUL' a ve Yrd. Doç. Dr. Elife DOĞAN' a teşekkürlerimi sunuyorum. Uygulama yaptığım okullarda görev yapan okul yöneticilerine ve büyük çaba harcayarak anket sorularını yanıtlayan ikinci kademe öğrencilerine teşekkürü borç biliyorum. Ayrıca benden desteklerini esirgemeyen çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum. Son olarak, çalışmam sırasında her türlü desteği sağlayan, varlıklarıyla bana güç veren, onur duyduğum anneme, babama ve kardeşlerime teşekkür ediyorum.

Burdur, Nisan, 2008

Dinar BAL

ÖZET**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRENCİ ÇATIŞMALARINI YÖNETMEDE KULLANDIKLARI ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ****Dinar BAL**

Süleyman Demirel Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi
Bölümü Yüksek Lisans Tezi, sayfa, Mayıs, 2008

Danışman: Yard. Doç. Dr. Sadık KARTAL

Bu çalışmanın amacı; Burdur ilinde görev yapan ilköğretim okul yöneticilerinin kendilerine yansıyan öğrenci çatışmalarını yönetirken kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin düzeyini belirlemektir.

Bu araştırma betimsel türde tarama modeline dayandırılmıştır. Araştırmanın evrenini 2007-2008 eğitim-öğretim yılında Burdur ilinde görev yapan resmi ilköğretim okul yöneticileri ile ikinci kademe (6., 7., 8.sınıf) öğrencileri oluşturmaktadır. Örneklem, oransız küme örnekleme yolu ile yansızlık kuralına göre örneklem genişliği tablolarından yararlanılarak belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği – Yönetici” ve “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejileri Ölçeği – Öğrenci” ölçeklerinden elde edilmiştir. 113 okul yöneticisinden ve 609 ikinci kademe öğrencisinden elde edilen veriler üzerinde analiz yapılmıştır.

Verilerin analizi SPSS 10.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, frekans, t-testi ve varyans analizi (ANOVA) ve Scheffe testi işlemleri yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin incelenmesinden sonra şu sonuçlara ulaşılmıştır: Yöneticiler en sık Yapıcı Stratejileri, daha sonra Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejileri, Kaçınma Stratejilerini ve en az Yıkıcı Stratejileri kullanmaktadırlar. Öğrencilerden elde edilen görüşler de bu sonucu destekler niteliktedir. Yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri cinsiyetlerine ve yaşlarına göre farklılık göstermezken; meslekteki kıdem yıllarına ve okulun bulunduğu yerleşim yerine göre .05 düzeyinde anlamlı farklılık göstermektedir. Meslekteki kıdem yılı arttıkça yöneticilerin Yapıcı Stratejileri kullanma düzeyi de artmaktadır. Yapıcı Stratejileri en sık kullanan yöneticiler, köy ya da kasabada görev yapan yöneticilerdir. Yıkıcı Stratejileri ve Kaçınma Stratejilerini en sık il merkezindeki yöneticiler kullanmaktadırlar. Yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri branşlarına göre de anlamlı farklılık göstermektedir. Sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticiler, diğer branşlardan gelen yöneticilere göre Yapıcı Stratejileri daha sık kullanmaktadırlar. Yapıcı Stratejiler, Yıkıcı Stratejiler ve Kaçınma Stratejilerinde öğrenci ve yönetici görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetim Stratejileri

ABSTRACT

CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES OF PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS USED IN MANAGING STUDENT CONFLICTS

Dinar BAL

Süleyman Demirel University, Department of Educational Administration,
Inspection, Planning and Economy Master Thesis, ___ Pages, May, 2008

Adviser: Asst. Prof. Dr. Sadık KARTAL

The purpose of this study is to identify the frequency of conflict management strategies of primary school principals which are used in managing student conflicts.

This study is descriptive. Primary school principals who are working in Burdur and students who are studying in 6., 7. and 8. classes in 2007-2008 academic year compose the field under survey. Sampling is determined by the help of sampling width tables. Cluster Sampling method is used. The data of the research has been obtained by the instrument developed by researcher: “The Instrument of Conflict Management Strategies of Primary School Principals- Principal” and “The Instrument of Conflict Management Strategies of Primary School Principals- Student”. There are 113 school managers’ and 609 students’ data used in analysis.

SPSS 10.0 package programme is used for data analysis. Percentage, mean, standart deviation, frequency, t-test, ANOVA and Scheffe test are the statistical techniques used in study.

The results of the study are like: School principals use Constructive Strategies most frequently, subsequently they use Strategies That Based on Seeking Help, Avoiding Strategies and least Destructive Strategies. The data taken from students also supports this result. The strategies that are used by principals don’t differ according to their ages or gender. But there is a significant difference at .05 level between conflict managemet strategies and principal’s length of service and settling area of school. As the length of service increases, the frequency of using Constructive Strategies increases, too. The principals who work in villages or country are the principals who use Constructive Strategies most. Destructive Strategies and Avoiding Strategies are used most frequently by the principals who work in city center. The conflict management strategies that are used by school principals differ according to their branches. Principals who are classroom teachers use Constructive Strategies most frequently than the other principals who come from other branches. In the Constructive Strategies, Destructive Strategies and Avoiding Strategies there is a significant difference between students’ view and principals’ view.

Keywords: Conflict, Conflict management, Conflict Management Strategies.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

Sayfa No

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	viii
TABLolar DİZİNİ.....	ix

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	7
1.2.1. Alt Problemler.....	7
1.3. Araştırmanın Amacı.....	7
1.4. Araştırmanın Önemi.....	8
1.5. Sayıtlar.....	8
1.6. Sınırlılıklar.....	9
1.7. Tanımlar.....	9

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Çatışmanın Tanımı.....	11
2.2. Çatışmanın Kaynakları ve Nedenleri.....	13
2.3. Çatışma Türleri.....	18
2.3.1. Taraflarına Göre Çatışmalar.....	18
2.3.2. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar.....	21
2.3.3. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar.....	22
2.3.4. İşlevsel Olan ve İşlevsel Olmayan Çatışmalar.....	23
2.4. Çatışmanın Yararları ve Zararları.....	23
2.4.1. Çatışmanın Yararları.....	24
2.4.2. Çatışmanın Zararları.....	26
2.5. Çatışma Yönetimi.....	28
2.5.1. Çatışma Yönetimi Stratejileri.....	32
2.5.1.1. Kaçınma Stratejisi.....	32
2.5.1.2. Hükmetme Stratejisi.....	34
2.5.1.3. Uzlaşma Stratejisi.....	35
2.5.1.4. İşbirliği (Bütünleştirme) Stratejisi.....	36
2.5.1.5. Uyma Stratejisi.....	37
2.6. Çatışma İle İlgili Yaklaşımlar.....	39
2.6.1. Geleneksel Yaklaşım.....	40
2.6.2. Modern Yaklaşım (Etkileşimci Yaklaşım).....	42
2.7. Okullarda Çatışma.....	43
2.8. Konu İle İlgili Çalışmalar.....	47
2.8.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar.....	47
2.8.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	50

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırma Modeli	53
3.2. Çalışma Grubu.....	53
3.3. Veri Toplama Aracı.....	55
3.4. Verilerin Toplanması.....	58
3.5. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

4.1. Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeyi	612
4.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyi.....	663
4.3. Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyi.....	656
4.4. Kıdeme Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyi	Hata! Yer işareti tanımlanmamış. 68
4.5. Branş Değişkenine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyi.....	69
4.6. Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri Değişkenine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyi.....	700
4.7. Öğrenci Görüşüne Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyi.....	72
4.8. Öğrencinin Cinsiyetine Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyi.....	75
4.9. Sınıf Değişkenine Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyi.....	77
4.10. Öğrenci Görüşüne Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri Göre Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyi.....	79
4.11. Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin Yönetici ve Öğrenci Görüşlerinin Karşılaştırılması	82

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	84
KAYNAKÇA	88
EKLER	95
EK-1 Ölçek Uygulama İzin Belgesi.....	96
EK-2 Öğrenci Ölçeği.....	97
EK-3 Yönetici Ölçeği.....	100

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1.Organizasyonlarda Çatışma ve Örgüt Performansı Arasındaki İlişki.....	24
Şekil 2.2. Çatışma Yönetim Stratejilerinin İki Yönlü İlgisi Modeli.....	39

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1. En İyi Çatışma Çözüm Stratejisinin Seçilmesi.....	30
Tablo 2.2. Çatışma Çözüm Stratejilerinin Kullanılmasının Uygun Olduğu ve UygunOlmadığı Durumlar.....	31
Tablo 2.3. Çatışma Yönetim Stratejileri.....	32
Tablo 2.4. Çatışma Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	40
Tablo 2.5. Çatışma Yaklaşımları.....	43
Tablo 2.6. Çocukların ve Yetişkinlerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri.....	46
Tablo 3.1. Öğrenci Örnekleminin Cinsiyete, Sınıfa ve Okulun Yerleşim Yerine Göre Sayısı ve Yüzde Dağılımları.....	54
Tablo 3.2. Yönetici Örnekleminin Cinsiyete, Yaşa, Kıdem Yılına, Branşa ve Okulun Bulunduğu Yerleşim Yerine Göre Sayısı ve Yüzde Dağılımları.....	55
Tablo 3.3. ÖÇYÖ-Yönetici Faktör Yük Değerleri.....	57
Tablo 3.4. ÖÇYÖ-Öğrenci Faktör Yük Değerleri	58
Tablo 4.1. Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin Bulgular.....	62
Tablo 4.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin t-testi Sonuçları.....	64
Tablo 4.3. Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin Bulgular.....	66
Tablo 4.4. Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	67
Tablo 4.5. Kıdem Yılı Değişkenine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin Bulgular.....	68
Tablo 4.6. Kıdem Yılı Değişkenine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	70

Tablo 4.7.	Kıdem Yılı Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları.....	69
Tablo 4.8.	Branş Değişkenine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin Bulgular.....	70
Tablo 4.9.	Okulun Bulunduğu Yerleşim Yerine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin Bulgular.....	71
Tablo 4.10.	Okulun Bulunduğu Yerleşim Yerine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	72
Tablo 4.11.	Okulun Bulunduğu Yerleşim Yerine Göre Scheffe Testi Sonuçları.....	72
Tablo 4.12.	Öğrenci Görüşüne Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin Bulgular.....	74
Tablo 4.13.	Öğrencilerin Cinsiyetine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin Bulgular.....	76
Tablo 4.14.	Sınıf Değişkenine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin Bulgular.....	77
Tablo 4.15.	Sınıf Değişkenine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	78
Tablo 3.16.	Öğrenci Görüşüne Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okulun Bulunduğu Yerleşim Yerine Göre Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin Bulgular.....	79
Tablo 4.17.	Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	80
Tablo 4.18.	Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri Değişkenine İlişkin Scheffe T esti Sonuçları.....	81
Tablo 4.19.	Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin Yönetici ve Öğrenci Görüşlerinin Karşılaştırılması.....	82

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sınırlılıklar, sayıtlılar ve tanımlar ele alınmaktadır.

1.1. Problem Durumu

Her insan eğitim alma hakkına sahiptir. Belli bir yaşı gelmiş her insan bir eğitim kurumuna başvurarak bu hakkını kullanabilir. Dolayısıyla farklı kültürlere, inanışlara, farklı hayat tarzlarına ait olan insanlar belli eğitim kurumlarında bir araya gelirler. Okullar eğitim kurumlarını, eğitim kurumları da eğitim sistemini oluşturur. Okul bir örgüttür ve çevresiyle etkileşim içindedir. Çünkü okullar girdisini toplumdaki alırdan alır ve yine topluma geri verir.

Eğitim, yaşam biçimi ve düzeyi ne olursa olsun, herkes için bir zorunluluktur (Başar, 2000: 3). İnsanların yeterli bir eğitim görmeden, uygarca yaşamları olanaksızdır. İnsanlar, eğitim gereksinmelerini, kendilerini eğitecek insanlarla ilişki kurarak karşılarlar. Bir toplumu oluşturan insanların eğitilmek için öteki üyelerle ilişkiye geçmesi, toplumda eğitime özgü bir ilişkiler dokusu yaratır (Başaran, 2000: 12).

Eğitim, ilköğretimden günümüze değin insanlığın biçimlenmesinde ve niteliklerinin işlenerek yükselmesinde ana etken olma özelliğini artan bir önemle sürdürmektedir. Eğitim çok geniş kapsamlı bir olgu olup genelde ana babaların ve yetişkin kuşağın, kendilerince doğru saydıkları değerler doğrultusunda genç kuşakları biçimlendirip yönlendirmesini amaçlayan evrensel bir eylemdir (Yılmaz, 1999: 11). Eğitim, ana babaların ve öğretmenlerin çocuklar üzerinde uyguladıkları bir faaliyet olup insanın yaşadığı çevreye ve değişimlere zamanında ve başarılı uyum sağlayabilmesinde temel bir değerdir (Salines, 1972 alıntılanan Yılmaz, 1999: 11).

Eğitim toplumsal bir kurumdur. Toplumsal kurumlar, kendilerini belli toplumsal birimler yoluyla gerçekleştirirler. Bir toplumsal kurum olan eğitimin yarattığı toplumsal birime eğitim sistemi denir (Gürsel, 2003: 8).

Eğitim sistemi, ulusun tüm üyelerinin eğitim gereksinmelerini karşılamak ve devletin eğitim amaçlarını gerçekleştirmek için kurulan okullar bütünüdür (Başaran, 2000: 12). Her toplumun kendine özgü bir eğitim sistemi vardır. Her eğitim sistemi, o toplumun içerisinde geçerli olan değerleri yansıtır ve o toplum tarafından beklenen görevleri yerine getirir (Gürsel, 2003: 8).

Okul eğitim sistemi içindeki en kritik ve en etkili olan örgüttür (Bursalıoğlu, 2002: 33). Eğitim sistemlerini oluşturan okullar farklı yazarlarca değişik şekillerde tanımlanmaktadır: Okul, eğitim politikalarını ve yeterli organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlü olan eğitim sisteminin en işlevsel parçasıdır (Aıkalm, 1998: 2). Okul, eğitim sisteminde eğitimin üretildiği yerdir (Başaran, 2000: 12). Okul özel bir çevredir. Eğitim genellikle dolaylı bir girişim olduğundan, bu amaçla okul denilen özel bir çevre yaratılmıştır. Bu özel çevrenin görevi, çocuğa gerçek çevreyi kolaylaştırarak, temizleyerek ve dengeleştirerek öğretmektir (Bursalıoğlu, 2002: 34). Okul gerçek bir topluluktur, bir sosyal sistemdir. Öğrenciler yaşamlarının önemli bir bölümünü geçirmek üzere bu toplulukta yer alırlar (Drake ve Roe, 2003: 97).

Farklı kùltürlere ve yaşam tarzlarına ait bireylerin bir araya geldiği okulların birçok görev ve işlevleri vardır. Bu görev ve işlevlerin bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- 1- Okulun sosyal görevi çocuğu sosyalleştirmek, yani çocuğa kùltürü aşılamaktır. Okulun politik görevi yetiştirdiği kuşağın devlet sistemine bağlılık göstermesini ve liderlik özelliği olan çocukların seçilip yetiştirilmesini gerçekleştirmektir (Bursalıoğlu, 2002: 37).
- 2- Okul, bireye sađladıđı bilgiyle, ona, yeterliliđini arttırma, dűřüncelerini ortaya koyarak etkinlik sađlama, birey ve örgütleri daha iyi anlama, moralini,

iş doyumunu, üretkenliğini arttırma, başkalarına daha çok yardımcı olabilme, daha üst görevleri yerine getirebilme olanakları yaratır (Başar, 2000: 1).

- 3- Okul, öğrencileri bilgi yüklenen değil, merkeze alan, öğrenmeyi öğrenen, kişilikleri gelişmiş, yeteneklerini kullanan, problem çözen, analiz ve sentez yapabilen, akılcı yaratıcı, yapıcı, duygu ve düşünceleri dengeli, hoşgörülü, saygılı vatandaşlar olarak yetiştirir (Altıntaş, 2004:2).

Açık bir sistem olan ve girdilerini toplumdan alan okullarda, farklı ihtiyaç ve beklentilere sahip, farklı algılayışları olan, değer yargıları birbirinden farklılık gösteren yüzlerce öğrenci bir arada eğitim görmektedir. Birçok farklılığın bir arada bulunduğu ortamlarda çatışma kaçınılmazdır.

Okulun farklı yapıdaki insanlardan oluşan karmaşık bir örgüt olması çatışmayı kaçınılmaz hale getirmektedir (Korkmaz, 1994: 15). Okullardaki çatışmalar, öğrenciler arasında olabildiği gibi, öğrenci-öğretmen arasında ve öğretmen-yönetici arasında da gerçekleşebilmektedir. Bu çatışmaları çözmede, okulun en önemli öğelerinden olan öğretmen ve yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Öğrencilere yakın çalışan kişiler, onların ihtiyaçlarına cevap vermede ve karar almada en yetkili ve sorumlu kişilerdir. Okullarda da öğretmenler ve yöneticiler karar veren kişiler konumdadırlar (Dee ve Henkin, 2000: 2).

Öğretmenlerin okulda yüklendikleri roller önem taşımaktadır. Öğretmenler, gerekli bilgi ve beceri ile donanık olduklarında öğrencilerin özgün yeteneklerini ve potansiyellerini keşfetmede formal okul sistemi içerisinde yetkin bir konumda yer alırlar (Özbay, 2004: 131). Öğretmenin okuldaki rollerinden biri, bilgi yayıcılığıdır. Öğretmenler bilgi yayıcılık rolleriyle öğrencilerinde, toplumca değer verilen değişimleri meydana getirirler. Ayrıca öğretmenin okulda disiplincilik, yargıçlık ve sırdaşlık gibi rolleri de vardır (Bursalıoğlu, 2002: 43).

Ağır eğitim programını uygulamak zorunda kalan öğretmenlerin, aynı zamanda öğrencilerinin temel gereksinimlerini karşılayıp, kendilerini gerçekleştirmelerine de yardımcı olmak amacıyla, etkili ilişkilerin olduğu bir sınıf ortamı da hazırlamak zorunda oldukları söylenebilir (Gordon, 1997: 253). Okulda yaşanan çatışmaları

yönetmede önemli görevlerden biri öğretmenlere düşmektedir. Öğretmenlerin görevi çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak değil yapıcı bir şekilde yönetmek olmalıdır (Özgan, 2006: 4).

Bütün sistemler gibi okullarda da bir üst yönetici bulunmakta ve bu kişi “müdür” olarak adlandırılmaktadır (Drake ve Roe, 2003: 97). Okul müdürü okulun günlük işleyişinden sorumludur. Bu işleyiş okulun eğitim öğretim programını ve toplumla olan iletişimini içermektedir (Erickson, 1979: 22). Okulu oluşturan önemli öğelerden biri olan okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları düzeni sağlamada ve çatışmaları önlemede önemli yer tutmaktadır. Eğitimin çağdaşlaşmasıyla birlikte yönetime ve yöneticiye düşen görevlerde de değişiklik yaşanmıştır.

Modern çağda okul yöneticilerinin okulu etkin yönetmek için birçok farklı becerilere sahip olması gerekiyor (Akyüz, 2002: 43). Yönetici, belirsizliklere katlanabilmeli, sorunların çözümünde karşısına çıkabilecek belirsizlikleri açıklamak için sabırla uğraşmalıdır. Yönetici okulun zor koşullarına ve yönetimin çalışma zorluklarına dayanabilmeli; değiştiremediği koşullara ve zorluklara uyarlanabilmelidir (Başaran, 2000: 81).

Müdür öğrencilere en yakın statü lideridir. Müdürle öğrenci arasındaki uzaklık çevrenin eğitim ve öğretim anlayışına göre değişir. Modern toplum ve şehirlerde müdür-öğrenci ilişkisinin arkadaşça olması beklenir. Taşrada ve tutucu çevrelerde, müdürün disiplinli olması ve öğrenciyle mesafeli ilişkiler içinde olması istenir (Bursalıoğlu, 2002: 41). Disiplin hem yanlış davranışların önlenmesi hem de iyileştirilmesi anlamlarını içerir (Yiğit, 2004:157).

Okulda yaşanan çatışmaları çözmesi ve yönetmesi beklenen kişi okul müdürüdür. Okul müdürü bu çatışmaları çözümlerken liderlik yeteneklerini kullanır (Kowalski, 2001: 152). Okul müdürünün, okuldaki farklılıkları ve anlaşmazlıkları yönetme şekli, ortak bir paylaşım alanı olan okulların başarısını etkilemektedir (Dee ve Henkin, 2000: 1).

Müdürlerin davranışları kurallar ve yönetmelikler tarafından belirlenir. Bu sebeple okul yöneticilerinin çatışmalara yaklaşımı öğretmenlerden ya da rehber

öğretmenlerden daha farklıdır. Okul sistemi için en iyi olanın ne olduğu önceden belirtilmiştir. Okul yöneticileri bir problemi incelerken o problemin bir belirsizlik ortamı yaratıp yaratmadığına, okulun yapısında bozukluklara neden olup olmadığına, okul ilkelerini saptırıp saptırmadığına ve okuldaki genel iyi gidişatı bozup bozmadığına bakarlar. Okul yöneticileri problemlere ve çatışmalara daha çok mantıklı ve rasyonel bir şekilde yaklaşırlar ve okuldaki iyi gidişatın bozulmaması için onu çözmeye çalışırlar (Lam, 2000: 4,5).

Okulun eğitsel, mesleki ve kişisel-sosyal amaçlarını gerçekleştirebilmesi için sadece yöneticilerin çatışma yönetimi konusunda yeterli olmaları yetmemekte, öğretmenlerin de yaşadıkları çatışmaları yönetebilme becerilerini kazanmaları gerekmektedir. Çatışmanın okul yöneticileri ve öğretmenlerin hayatında sürekli olarak devam etmesi, çatışmayı etkili bir biçimde yönetme ve yapıcı sonuçlar çıkarmayı zorunlu kılmaktadır (Özgan, 2006: 6).

Okullarda öğretim ortamı genellikle problemlidir. Eğitim örgütlerinde farklı değer yargılarına sahip bireylerin yoğun etkileşim içinde bulunması nedeniyle diğer örgütlerden daha fazla çatışma yaşanabilir. Örneğin; öğrenciler farklı kültürlerden gelirler, farklı yaşam tarzlarına sahiptirler ve kendilerine has çeşitli ihtiyaçları ve beklentileri vardır. Doğası gereği farklı kişilik özelliklerine sahip bireyleri bir araya getiren okullarda, biyolojik, psikolojik, toplumsal ve kültürel olgunlaşmanın farklı düzeyindeki öğrenciler istedik davranışlar kazanmak üzere ortak akademik etkinliklerin çevresinde günde en az 5-6 saat birlikte yaşamak zorunda kalmaktadırlar. Bu zorunlu birliktelikte, farklılıklardan kaynaklanan sorunların ortaya çıkması doğal bir sonuçtur. Öğrencilerin öğrenme problemleri, büyük ve kalabalık sınıflar, kaynakların kıtlığı, yetersiz bilgilendirme de çatışmaya neden olabilmektedir (Bamberger ve Hasgall, 1995: 3,6; Drake ve Roe, 2003: 409; Türnüklü, 2002:187).

Yemekte ve oturma düzeninde kimin yan yana oturacağı, teneffüslerde hangi oyunun oynanacağı, yere düşen kağıdı kimin alacağı, ne zaman konuşulacağı ne zaman dinlenileceği konusunda öğrenciler arasında her zaman anlaşmazlıklar olur. Önemli olan çatışmaların varlığı değil, yönetilmesidir. Aynı zamanda çatışmaların

yapıcı mı yoksa yıkıcı mı yönetildiği de önemlidir. Çatışmaya olumlu yaklaşan okullar çatışmayı yapıcı olarak yönetirler. Olumsuz yaklaşan okullar yıkıcı olarak yönetirler (Johnson, 1995: 19).

Kalabalık sınıflarda öğrenim gören öğrenciler okula başladıklarında sınıfa yalnızca biyolojik varlıklarını değil farklı kişiliklerini; anlayış, algılayış ve davranış biçimlerini de beraberlerinde getirmektedirler. Özellikle büyük şehirlerde toplumsal, kültürel ve sosyo-ekonomik bakımdan oldukça farklı özelliklere sahip öğrencileri bir arada görmek olasıdır (Türnüklü, 2002: 186). İlköğretim okullarındaki öğrenciler kişilik özellikleri ve beklentilerinin yanında, gelişim çağı özelliklerine göre de kendilerini birtakım çatışmaların içinde bulabilmektedirler.

İlköğretim çağı, çocukların dış dünyaya açıldıkları dönemi kapsamaktadır. Bu dönemin en önemli özelliklerinden biri rekabet duygusunun yoğun yaşanmasıdır. İlköğretim çağındaki çocukların birbirleriyle rekabet etmelerinin onların gelişimleri üzerinde olumlu etkileri olmaktadır; ancak rekabet zaman zaman öğrenciler arasında çatışmalar yaşanmasına neden olur ve yaşanan bu çatışmaların çözümünde kullanılan yollar, çocukların gelişim sürecini etkilemektedir (İlleez, 2006: 11).

İlköğretim öğrencilerinin çatışma nedenleri farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde açıklanmaktadır. Örneğin; Longaretti ve Wilson (2000: 6), ilköğretim çağındaki çocukların genellikle amaca yönelik engelleme yaşadıklarında çatışma yaşadıklarını ve bu çatışmalarını fiziksel saldırganlık yoluyla çözdüklerini belirtmektedirler. Türnüklü (2002: 132)'nin Johnson ve Johnson (1996)' dan alıntılıdığına göre; ilköğretim çağındaki çocuklar arasında fiziksel şiddet ve kavga; küfür, aşağılama ve dedikodu; bahçede oynarken yaşanan çatışmalar; sırasını alma çatışmaları; kaynaklara ulaşma, sahip olma ve kontrol etme çatışmaları; akademik çalışmalarla ilgili çatışmalar olmak üzere yedi tür çatışma yaşanmaktadır.

Öğrencilerin, her geçen gün, okula karşı biraz daha ilgisiz, öğrenmeye karşı isteksiz, arkadaşlarına karşı saldırgan, büyüklerine karşı saygısız ve beklenen niteliklerden yoksun hale gelmekte oldukları kanısı gerek halk, gerek öğretmen ve eğitimciler arasında günden güne daha fazla kabul görmektedir. Okullardaki örgüt

ikliminin olumlu olması, yani çatışmalardan kaynaklanan huzursuzlukların olmaması, insan ilişkilerinin olumlu olması eğitim kalitesini, okuldaki huzur ve refah düzeyini, öğretmen ve öğrenci verimliliğini etkilemektedir. Olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulması için okullarda yaşanan çatışmaların göz ardı edilmek yerine, araştırılıp incelenmesi gerekmektedir. Yaşanan çatışmanın nedenleri belirlenmeli ve etkili bir şekilde yönetilmelidir. Bu düşünceden hareketle; İlköğretim okullarında yaşanan öğrenci çatışmalarında yönetimin kullandığı çatışma yönetim stratejilerinin araştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

1.2. Problem Cümlesi

İlköğretim okullarında okul yönetimi; yönetime yansıyan öğrenci çatışmalarını yönetirken çatışma yönetim stratejilerini ne düzeyde kullanmaktadır?

1.2.1. Alt Problemler

1- İlköğretim Okulu yöneticilerinin öğrenci çatışmalarında kullandıkları çatışma yönetim stratejileri yöneticinin;

- a) cinsiyetine
- b) yaşına
- c) kıdem yılına
- d) branşına
- e) okulun bulunduğu yerleşim yerine göre farklılık göstermekte midir?

2- Öğrencilerin İlköğretim Okulu yöneticilerinin kullandığı çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşleri öğrencinin;

- a) cinsiyetine
- b) sınıfına
- c) okulun bulunduğu yerleşim yerine göre farklılık göstermekte midir?

3- Okul yöneticilerinin, öğrenci çatışmalarını yönetmek için kullandığı stratejilere ilişkin öğrenci ve yönetici görüşleri arasında farklılık var mıdır?

1.3. Araştırmanın Amacı

İlköğretim okulları kültürü, yaşam tarzı, sosyo-ekonomik durumu, algılayışı, kişilik özellikleri farklı birçok bireyi bir arada bulundurmaktadır. Bu farklılıklar bireylerin ihtiyaç ve beklentilerini etkilemektedir ve böylece çatışmalara neden olmaktadır. Bu sebeple her yerde olduğu gibi ilköğretim okullarında da çatışma kaçınılmazdır. Bu araştırmanın amacı; ilköğretim okullarında yönetime yansıyan

öğrenci çatışmalarını yönetmek için yönetimin, çatışma çözüm stratejilerini ne sıklıkla kullandığını, yöneticilerin kullandığı çatışma yönetim stratejilerinin cinsiyetlerine, yaşlarına, branşlarına, kıdem yıllarına ve okulun yerleşim yerine göre farklılık gösterip göstermediğini, okul yöneticilerinin öğrenci çatışmalarını yönetmek için kullandığı stratejilere ilişkin öğrenci ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını, ayrıca kullanılan stratejilerin öğrencinin cinsiyetine ve sınıfına göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmaktır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Çatışma ile ilgili alanyazın incelendiğinde, çatışmanın kaçınılmaz olduğu ve gerek örgüt gerekse toplumsal yaşamın bir gerçeği olduğu görülmektedir. Çatışmadan olumsuz ve yıkıcı sonuçlar elde edilebildiği kadar, olumlu ve yapıcı sonuçlar elde etmek de mümkündür. Çatışmanın olumsuz ve yıkıcı sonuçlarından kaçınabilmek, çatışmadan olumlu ve yapıcı sonuçlar elde edebilmek için çatışmanın yönetilmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Çatışma örgüt için bir güç kaynağı olduğundan etkin olarak yönetilmelidir. Yönetilebilen çatışmalar, örgüt misyonunun ve kültürünün gelişmesine de katkıda bulunmaktadır. Hammaddesi insan olan eğitim örgütlerinde çatışma kaçınılmazdır. Burada önemli olan çatışmanın olmaması değil, etkili bir şekilde yönetilip, yapıcı bir şekilde sonuçlandırılmasıdır. Bu konuda en önemli görev okul yöneticilerine düşmektedir. Çünkü okullarda insan kaynağını yöneten ve verimliliği arttıran okul yöneticileridir. Okul yöneticilerinin öğrencilerin yaşadığı çatışmalara yaklaşımları ve kullandıkları çatışma çözüm stratejileri okulun iklimi üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bu yüzden, okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma çözüm stratejilerinin araştırılmasında yarar vardır.

Bu araştırmayla elde edilecek bulguların, okul yöneticilerinin okullardaki öğrenci çatışmalarında kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ilişkin olarak araştırmacılara veri ve kaynak sağlayarak yol göstereceği umut edilmektedir.

1.5. Sayıtlar

1-Araştırmada kullanılacak ölçme aracı, ölçmek istenilen özellikleri ölçmektedir,

geçerli ve güvenilirdir.

- 2-Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin ve öğrencilerinin ölçek sorularına verdikleri yanıtlar onların gerçek düşüncelerini yansıtır.
- 3- Araştırmanın örnekleme evreni temsil etmektedir.

1.6. Sınırlılıklar

- 1- Burdur İli ve ilçelerinde yer alan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarında 2007–2008 öğretim yılında görev yapan yöneticiler ve bu okulların ikinci kademesinde yer alan 6.,7. ve 8. sınıf öğrencileri bu araştırmanın kapsamına alınmıştır.
- 2- İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri, yöneticilerin görüşleri ve ikinci kademe öğrencilerinin algılarıyla sınırlıdır.
- 3- Araştırma, genel amaç ve bu amaç doğrultusunda oluşturulan alt problemlerle sınırlıdır.
- 4- İlköğretim okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejileri hakkında elde edilen bilgiler, araştırmada kullanılan ölçekteki maddelerle sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Çatışma: İki ya da daha fazla tarafın isteklerinin birbiriyle uyuşmaması sonucunda ortaya çıkan anlaşmazlıktır (Carruthers ve Sweeney, 1996: 331).

Çatışma Yönetimi: Uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yönltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır (Karip, 2003: 43).

Uzlaşma: Çatışan her iki tarafın da kabul edilebilir bir düşünce oluşturabilmek için karşılıklı olarak fedakarlık yapma yoluna gitmesidir (Rahim, 2002. 207).

Uyma: Birey kendi ihtiyaçlarını arka plana iterek, karşı tarafı memnun etmeyi kabul edici, teslim olucu düşünceler ifade etmeyi içerir.

Kaçınma: Tarafların hiç çatışma yaşanmamış gibi sorunlarını görmezden gelmeleri ya da çatışmanın varlığını inkar ederek hem kendi isteklerine hem de karşı tarafın isteklerine kayıtsız kalmasıdır.

Hükmetme: Kazan-kaybet yaklaşımıdır. Karşı tarafın duygu, düşünce ve beklentileri dikkate alınmaz. Hükmetme yoluyla çatışma çözümünü seçen bireyler neye mal olursa olsun kazanmak isterler.

İşbirliği: Kazan-kazan yaklaşımıdır. Çatışan taraflar hem kendi amaçlarının hem de karşı tarafın amaçlarının gerçekleşmesi için bir araya gelir. Her iki tarafı da memnun edecek çözüm yolları ararlar.

İlköğretim: Birkaç öğretim basamağından oluşan örgün eğitim sisteminin, temel bilgi ve becerileri kazandıran sekiz yıllık ilk basamağıdır (TDK Sözlüğü, 2008).

Yönetici: Örgüt içerisindeki ilişkileri düzenleyen, örgütü amaçları doğrultusunda yaşatan, örgütün ihtiyaçlarına cevap veren, gerektiği yerde örnek teşkil eden kişidir (Burnham ve Davies, 2003: 6).

Öğrenci: Herhangi bir öğretim kurumunda öğrenim görmek amacıyla ders alan kişidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Çatışmanın Tanımı

İnsan sosyal bir varlıktır ve sosyal bir çevrede yaşar. Diğer insanlarla etkileşimde bulunur. Fikir alış verişinde bulunur, ortak bir alanı ya da kaynağı paylaşır. Sosyal bir varlık olan insanın çatışma yaşaması kaçınılmazdır. Genel olarak çatışma iki ya da daha fazla insanın bir konu üzerinde fikir birliğine varamaması, ortak bir alanı, kaynağı paylaşamaması durumunda ortaya çıkan anlaşmazlıklardır. Sözlük anlamıyla çatışma, çatışmak eylemini ifade etmektedir. Çatışmak ise, “(söz, iddia ve davranışlar) birbirini tutmamak, birbirini çelmek, çelişkili olmak”; “karşılıklı vuruşmak”, “kavga etmek” vs. olarak tanımlanmaktadır (TDK Sözlüğü, 2008).

Birbirleriyle iletişimleri olan farklı kültürlere, kişiliklere, beklentilere sahip insanların buldukları ortamlarda çatışma her zaman olmuştur ve olacaktır. Çatışmasız bir insan hayatının olduğunu hiç kimse söyleyemez (Banner, 1995: 2). Çatışma insan varlığının bir parçasıdır. Birbirine uyuşmayan hedeflere, değerlere ve algılara sahip bireylerin ve grupların olduğu yerlerde çatışma ortaya çıkar (Bondesio, 1992: 3). Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı organizma yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun getirdiği gerginlik meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından çatışma, gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik durumudur (Eren, 1984: 449). Çatışma, bir tartışma kadar küçük olabileceği gibi bir savaş kadar büyük de olabilir (Johnson, 1995: 14).

Çatışmalar bütün toplumlarda var olan, dinamik etkileşim sonucu ortaya çıkan doğal bir olgudur ve her sosyal toplumda az veya çok bulunur. Çatışmalar dinamiktir; çünkü çatışma içerisinde taraflar kendi pozisyonlarını diğer tarafa göre

ayarlarlar. Çatışma örgüt içindeki birey veya grupların, kendi içlerinde, aralarında veya örgütlerde, çeşitli ve farklı nedenlerden kaynaklanan, uyuşmazlık, anlaşmazlık veya birbirine ters düşme şeklinde ortaya çıkan değişken özellikli bir etkileşim sürecidir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 2). Çatışma hakkında farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlar aşağıdaki gibidir:

Çatışma; birbirine uymayan hedefleri olan, kıt kaynakları paylaşan ve birbirlerinin hedeflerine ulaşmasına engel olan en az iki bağımsız taraf arasında yaşanan mücadeledir (Harper, 2004: 21). Çatışma, örgütte çalışan bireylerin görevi, eğitimi, yaşı, cinsiyeti gibi sosyolojik özellikleri ne olursa olsun, ahlak, karakter, yaşadıkları ve yetiştikleri aile, toplum kesimi, dünya görüşü, hayata bakışı vb. gibi daha birçok psikolojik özelliklerden kaynaklanan uyumsuzlukları ifade etmektedir (Emini, Şahin ve Ünsal, 2002: 554).

Longaretti ve Wilson (2000: 2), çatışmayı iki insanın eylemleri ve ifade tarzları arasındaki uyuşmazlık ve karşıtlık olarak tanımlarken, Açıklalın (1994: 22) bir karşı koyuş, karşılıklı ve olumsuz bir iletişim biçimi, uyumu bozucu durumlar olarak tanımlamaktadır. Çatışma, iki ya da daha fazla seçenekten birisini tercih etme durumuyla karşı karşıya kalındığında ortaya çıkan görüş ayrılığı olarak düşünüldüğünde, örgüt yaşamında sadece kaçınılmaz olmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel yaşamın önemli bir parçası haline gelir. Böylece bir çatışma durumu, farklı seçeneklerin tartışılmasını ve farklı çözüm yollarının önerilmesini sağlar. Örgütsel çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık olarak tanımlanabilir Çatışma örgüt yaşamının karmaşık bir parçasıdır ve farklı birçok faktörden etkilenir (Akçakaya, 2003; Asunakutlu ve Safran 2004: 28; Kgomo, 2006: 4).

Rahim (2002: 207), çatışmayı; birey, grup, örgüt gibi sosyal varlıklar içinde ya da arasında ortaya çıkan uyuşmazlıklar, anlaşmazlıklar ve uyumsuzluklardan kaynaklanan etkileşimli bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bireyin kendi içinde

çatışma yaşaması, çatışmayı etkileşimli bir süreç olmaktan çıkarmaz. Çünkü birey kendisiyle de devamlı etkileşim halindedir.

Hocker ve Wilmot (1985: 4), insanlara “çatışma” kelimesini nasıl algıladıklarını sorduklarında şu cevapları almışlardır: yıkım, öfke, anlaşmazlık, düşmanlık, savaş, kaygı, gerilim, yozlaşma, şiddet, rekabet, tehdit, kalp ağrısı, acı ve ümitsizlik. Açıkça görülmektedir ki insanlar çatışmayı olumsuz bir imaj olarak algılamaktadırlar.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak çatışmayı; bireyler ya da gruplar arasında sosyo-ekonomik, kültürel, ideolojik konulardan, kıt kaynaklardan ya da farklı hedeflerden kaynaklanan anlaşmazlık durumu, ihtiyaç ve beklentilerin örtüşmemesi durumunda ortaya çıkan gerilim durumu olarak tanımlamak mümkündür. Çatışma ile ilgili yapılan tanımların ortak noktası, insanın olduğu her yerde çatışmanın kaçınılmaz olması, çatışmaların çeşitli nedenlerden kaynaklanabileceği ve çatışmanın bir uyuşmazlık durumu olduğudur. Sosyal bir varlık olan insanın olduğu her yerde çatışma varsa, örgütlerde de çatışma kaçınılmazdır.

2.2. Çatışmanın Kaynakları ve Nedenleri

Çatışma, bir birey ya da grubun başka bir birey ya da gruptan negatif yönde etkilenmesiyle başlar. Grup ne kadar büyükse çatışmanın boyutu da o kadar büyük olur. Çünkü grup üyeleri arasındaki inanç, algı, tercih ve amaç farklılıkları artar (DiPaola ve Hoy, 2001: 238). Çatışmanın doğru olarak tanımlanması ve yıkıcı etkilerin ortadan kaldırılabilmesinin ilk basamağının, çatışmanın kaynağının doğru tanımlanması olduğunu belirten Karip (2003: 31, 32), çatışmaların nedenlerini; güç dengesizlikleri, değer ve inanç farklılıkları ve tarafların çıkarlarının birbiri ile rekabet halinde olması olarak sıralamaktadır. Kurumsal bir ortamda kimin neye, ne kadar sahip olacağı net olarak tanımlanmamışsa çıkarlar üzerinde bir çekişme başlar. Çatışmanın nedeni gerçek bir çıkar uyuşmazlığı olabileceği gibi, bir tarafın güç göstermek istemesi, kızgınlığını ve düşmanlığını dışa vurmak istemesi gibi nedenlere de dayanabilir. Güç elde etme savaşımı konusunda ortaya çıkan çatışma, yapıcı da olabilir, yıkıcı da. Eğer yapıcı olursa, örgütsel etkililiği, işgörenler arası işbirliğini ve

yaratıcılığı artırır. Yıkıcı olursa örgütsel etkililiği azaltır, işbirliğini yok eder (Sarpkaya, 2002: 418).

Araştırmacılar çatışmanın nedenlerini farklı şekillerde ele almışlardır: Aydın (2005: 342), örgütlerde işbölümünün ve iletişimin çatışmaya neden olabileceğini belirtmiştir. İşbölümü örgütün temel bir niteliğidir. İşbölümünün doğal bir sonucu olarak oluşan birimler ya da alt sistemler, işlevleri gereği kendi özel normlarını, davranış biçimlerini ve değer yargılarını geliştirirler. Alt sistemlerin kendi özel normlarını, davranış biçimlerini ve değer yargılarını geliştirmesi bu alt sistemlerin ayrılaşmalarına neden olur. Alt sistemler arasındaki çatışmalar bu ayrılaşmalardan kaynaklanır.

Örgütlerde görülen çatışmaların bir nedeni de iletişim sisteminin zayıflığıdır. Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi, amaçların örgüt üyeleri tarafından doğru anlaşılmasına bağlıdır. Örgüt amaçlarının üyeler tarafından anlaşılmasını ve örgüt üyelerinin bu amaç etrafında toplanmasını sağlayan bir iletişim sisteminin olması gerekir. Bu iletişim sisteminin olmaması, örgüt üyelerinin gruplaşmasına ortam hazırlar. Bu gruplaşmalar da çatışmalara neden olur (Aydın, 2005: 353). Kişiler ve gruplar arasındaki ileti akışındaki gecikmeler, iletilerin filtrelenmesi, yanlış anlaşılması, iletinin açık olmaması, iletinin algılanmasındaki farklılıklar örgütlerde çeşitli düzeylerde çatışmaların yaşanmasına neden olabilir (Sarpkaya, 2002: 418).

Hocker ve Wilmot (1985: 20) da kişiler arası çatışmada iletişimin merkezi bir önem taşıdığını belirtmişlerdir. İletişim ve çatışma arasında üç şekilde ilişki kurmuşlardır:

- İletişim genellikle çatışmaların ortaya çıkmasına neden olur.
- İletişim yaşanan çatışmaların yansıtılmasına neden olur.
- İletişim, çatışmaların yapıcı ya da yıkıcı yönde yönetilmesi için bir araçtır.

Sarpkaya (2002: 417), örgütlerde çatışmanın ortaya çıkma nedenlerinden biri olarak kaynakların sınırlılığını belirtmektedir. Örgütler, insan, makine, materyal ve para kaynaklarından oluşmuşlardır. Ancak bu kaynaklar genellikle sınırlıdır. Örgüt içindeki çeşitli bölümler, görevlerini yerine getirebilmek için kaynaklara eksiksiz

sahip olmak isterler. Bu kıt kaynaklardan her bölüm daha çok pay almak ister. İşte bu noktada çatışmalar başlar.

Sabuncuoğlu ve Tüz (2000: 198), çatışmanın nedenlerini şu şekilde sıralamaktadırlar: Eğitim farklılığı, kişilik, çekememezlik, kıskançlık, farklı yörelere ve toplumsal kesimlere aitlik, kendini kabul ettirme duygusu, grup üyelerinden birine ya da bir kısmına tanınan öncelikler, grup liderliğine yükselme eğilimi ve özlemi, bireyin grup amaçlarına, gelenek ve alışkanlıklarına ayak uyduramaması, grup içindeki bölünmeler, güç dağılımlarının adaletsizliği.

Eren (1984: 458)'e göre çatışmalar, yeniliklerin getirdiği yeni bilgi ve görüşlerden de kaynaklanabilmektedir. Örgütlerin devamlı yeniliklere, değişimlere açık olmasından kaynaklanan; bu yenilik ve değişimlerin gerektirdiği bilgiyi, tecrübeyi, esnekliği bazı eski yöneticilerin algılayamamalarından ya da bu değişimlerle ilgili uygulamaları bir an önce yürürlüğe koyamamalarından dolayı çatışmalar yaşanabilmektedir.

Bireyler arasında yaşanan çatışmaların büyük bir bölümü, bireylerin yer aldığı sosyal ya da biçimsel yapıların özelliklerinden kaynaklanır. Örgütsel çatışmaya yol açabilecek yapısal özellikler şu şekilde sıralanabilir: Statü ve güç, bürokratik nedenler, yönetime katılım, adil olmayan ödüllendirme sistemi, yöneticinin kabul görmemesi, hiyerarşik yapı, fonksiyonel bağımlılık, rol belirsizliği, düşük performans, örgütsel değişim, örgüt politikaları, kişilik uyumsuzluğu, fikir ayrılığı, kişisel ilgi ve hedeflerin farklılığı, engellenme ve stres (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 4,5).

Banner (1995: 33)' e göre çatışma temel olarak, bir şeye olan ilgiden ya da bağlılıktan ortaya çıkar. Bu ilgi ve bağlılık iki farklı boyutta meydana gelir; birincisi *fiziksel* boyuttur. Örnek vermek gerekirse, çocukken en sevdiğimiz hayvana ya da oyuncuğa bağlanırsınız. Eğer bir arkadaşımız onunla oynamak isterse, bu noktada çatışma yaşarsınız. Büyüdükçe arkadaşlarımıza, ebeveynlerimize ve arabalarımıza bağlanırsınız. Fiziksel bir eşyaya olan bağlılığımız, başka birinin o eşyayı istemesiyle çatışmanın ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Çatışmanın ortaya çıkmasında ikinci

boyut *zihinsel* boyuttur. Fikirler, inançlar, kavramlar, teoriler, değerler, felsefeler hatta dinler bu zihinsel boyutla ilgilidir. İnsanlar kendi düşüncelerine, inançlarına, değerlerine zamanla bağımlı hale gelirler ve tek doğru olduğuna inanırlar. Kendileriyle aynı düşünce, inanç ve değerleri paylaşmayan insanlarla mücadele etmeye hazırdırlar.

Paulson ve Rappleye (2006: 2), ekonomik durum, sınıf farklılıkları, cinsiyet ve kimlik farklılıklarını çatışmaların kaynakları olarak göstermektedirler. Çatışma çok farklı kaynaklardan ortaya çıkar. Bu kaynaklar bireysel ve örgütsel düzeydedir. Çatışma değer ve ilgilerin çarpışmasından ortaya çıkar. Bu çarpışma; örgütsel hedefler, kişisel hırslar, gruba olan bağlılık, bütçe ve kıt kaynaklar, etnik beklentiler ve isteklerden kaynaklanır (Hanson, 2003: 253).

Cropanzano (2006: 84), çatışmaların; kaynakların dağılımından, prosedür ve ilkelerden, durumlar hakkında yapılan yargı ve yorumlardan kaynaklandığını belirtmektedir. Açıklan (1994: 24); bireylerin farklı rol ve statülere sahip olmaları, görev, yetki ve sorumlulukların açık biçimde tanımlanmış olmayışı; yöneticilerin insan, iş, liderlik anlayışı ve uygulamalarındaki farklılıklar, örgütsel değişmeler, yetersiz iletişim ve çevresel baskıların gruplarda çatışmanın nedeni olabileceğini belirtmiştir.

Moore (1996, alıntılan Türnüklü, 2007: 133), kaynaklarına göre çatışmaları beş gruba ayırmıştır. Bunlar (a) değer çatışmaları (davranışlar ve fikirlerin değerlendirilmesinde farklı kriterler kullanmak; farklı yaşam ideoloji ve dine sahip olmak; içsel olarak değerli kişisel hedefleri açıkça ifade etmek), (b) ilişki çatışmaları (güçlü duygular; yanlış algılamalar; yetersiz iletişim becerileri; tekrar eden olumsuz davranışlar), (c) veri çatışmaları (yetersiz bilgi, bilgisizlik; belli konularda farklı görüşlere sahip olmak; verileri farklı yorumlamak; süreci farklı değerlendirmek), (ç) çıkar çatışmaları (somut çıkarlara ilişkin rekabet; psikolojik çıkar), (d) yapılandırılmış çatışmalar (yıkıcı davranış ya da etkileşim örüntüsü; kaynakların adaletsiz dağılımı, adaletsiz güç ya da otorite; işbirliğini bozan coğrafik, fiziksel ya da çevresel faktörler; zaman sınırlaması)'dır.

Bondesio (1992: 2), çatışmanın kaynaklarını üç gruba ayırmıştır:

- Kişisel faktörler: örgüt içinde çatışmaya en çok sebebiyet veren durumdur.
- Yapısal faktörler: örgütlerde yaşanan çatışmaların %30'una kaynaklık yapmaktadır.
- İletişim faktörleri: örgütlerde yaşanan çatışmaların %20'si iletişim faktörlerinden kaynaklanmaktadır.

Counts (2003: 10), çatışmanın problem yaratan durumdan ziyade, kişilerin algılarından kaynaklandığını belirtir. Çünkü bu algılar çatışmayı tetikler. İki farklı insan, aynı konu hakkında tamamen farklı algılara ve beklentilere sahip olabilir. Her iki taraf da tartışmanın kendisinden kaynaklandığını kabul etmez.

Kgomo (2006: 10), çatışmanın ortaya çıkmasında, örgüt içindeki bireylerin sosyo-ekonomik geçmişlerinin önemli bir yer tuttuğunu belirtir. Janetta (2006: 28–30) çatışmaya neden olan faktörleri şu şekilde sıralamaktadır:

- 1- Farklı çalışma stilleri; bireylerin beraberlerinde getirdikleri farklı çalışma stillerine saygı duyulmazsa çatışmanın yaşanılması kaçınılmazdır.
- 2- Görev dağılımında karışıklık; iş tanımlarının yapılması ve örgüt içinde herkesin ne yapacağını belirlenmesi çatışmanın önlenmesi için önemlidir.
- 3- Rekabet ve kıskançlık; örgüt üyelerinin takdir edilmek için birbirleriyle rekabet halinde olmaları beraberinde çatışmayı da getirebilir.
- 4- Karşılanamaz istekler; örgüt içindeki bir bireyin “Bu bilgiyi ŞUANDA istiyorum” cümlesindeki “şu anda” kelimesi çatışma için zemin hazırlayabilir. Çünkü o bilginin o an karşılanamaması ihtimali çatışma için bir nedendir.
- 5- Bilgi eksikliği; hizmet verilen birimin ne yaptığı ve ne yapması gerektiği konusunda bilgi eksikliği yanlış anlaşılmalara ve çatışmalara zemin hazırlar.

Jonkman (2006: 16,17), çatışmanın kaynaklarını altı başlık altında incelemiştir;

- 1- *Hedeflerin engellenmesi*: Birçok durumda bir bireyin hedeflerine ulaşması başka bir bireyin hedeflerine ulaşmasını engeller. Ya da gruptaki herkesin ulaşmak istediği hedef aynıdır, fakat o hedefe ulaşabilecek bir kişi vardır. Bu durum çatışmaya neden olur.
- 2- *Rekabet*: Rekabet, bireylerin birbirlerini geçmek için gösterdikleri performanstır. Rekabet özellikle kaynakların sınırlı olduğu durumlarda ortaya çıkar. Bu da işbirliğini engeller ve çatışmalara neden olur.
- 3- *Kişilik farklılıkları*: İnsanlar farklı kişiliklere sahiptir. Bu da her bireyin işleri farklı şekilde yapmasına nedendir. Bu farklılıkların nedenleri; bireylerin sosyo-ekonomik geçmişleri, değerleri ve beklentileridir. Farklı kişilikteki insanlar kendilerini farklı şekillerde ifade ederler. Bu da çatışmalara bir nedendir.
- 4- *Algı farklılıkları*: Aynı durumla karşılaşan iki farklı birey durumu farklı şekillerde algılayabilir. Bu, bireylerin deneyimlerinin bir ürünüdür. Algı farklılıkları da yine bireylerin değer, tutum, beklenti ve ihtiyaçlarından kaynaklanır.
- 5- *İletişim*: İletişim nadiren mükemmel olur ve mükemmel olmayan iletişim yanlış algılamalara ve çatışmalara neden olur. Bu yanlış algılamalar çatışmanın nedenidir.
- 6- *Yapısal faktörler*: Örgütün büyüklüğü-küçüklüğü, bürokratik işleyişi, güç dağılımı ve kaynakları yapısal faktörlerdir.

2.3. Çatışma Türleri

Farklı araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalar ışığında çatışma türlerini dört grup altında incelemek mümkündür. Bunlar; çatışmanın taraflarına, örgüt içindeki yerine, ortaya çıkış şekline göre çatışmalar ile işlevsel olan ve işlevsel olmayan çatışmalardır.

2.3.1. Taraflarına Göre Çatışmalar

Bu tür çatışmalar; bireylerin kendi içinde yaşadığı çatışmalar, bireylerarası çatışmalar, birey-grup çatışması, gruplararası çatışmalar, bölümler-birimler arası çatışmalardır.

a) *Bireyin Kendi İçinde Yaşadığı Çatışmalar:* Bireyin kendi içinde yaşadığı çatışmalarda ikinci bir kişi yoktur (Başaran, 2004: 327). Bu tür çatışma bireyin kendi içinde yaşadığı çatışma olarak tanımlanabilir. Bireyin başaramayacağı ya da yerine getiremeyeceği hedefler önüne konduğu zaman ortaya çıkan çatışma türüdür. Bu çatışma türünde bireyler özgüvenlerini tehdit altında hissederler. Bireyler özgüvenlerini tehdit altında hissettikleri zaman saldırgan bir hal alırlar (Kgombo, 2006: 33–35). Bireyin birbirine zıt iki durumdan birini seçmek zorunda olduğu durumlarda ortaya çıkar (Johnson, 2001: 47–66). Kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler (davranışlar, kararlar) yapmasının istendiği veya kendisinden, yapabileceğinin fazlasının beklendiği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmalardır (Akçakaya, 2003: 11). Bu çatışmanın özellikleri; belirsizlik, tereddüt, stres, heyecan, depresyon ve uykusuzluktur (Jonkman, 2006: 13).

b) *Bireylerarası Çatışmalar:* İki bireyin birbirleriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleridir. Örgütlerde en çok rastlanan bireylerarası çatışma türü üst-üst çatışmalarıdır (Gürsel, 2003: 172). Buna ilave olarak aynı örgütsel düzeylerde bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalara da rastlanmaktadır. İşçiler arasındaki geçimsizlikler, müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bireylerarası çatışma türlerine girmektedir (Eren, 1998: 465,466). Örgüt içindeki bireyler arasında kızgınlık, güvensizlik, korku ve dışlanmaya neden olan anlaşmazlıklar, birbiriyle uyuşmayan ilgiler, hedefler, ilkeler ve kurallardır. En fazla okullarda görülen çatışma türüdür (Jonkman, 2006: 13).

Bu çatışma türü daha çok kişisel farklılıklara dayanır. Örgütteki kişiler arasında birbirinden farklı amaç, bilgi, metot, değer yargıları çatışmaya neden olabilmektedir. Grup içindeki bireylerin işbirliği içinde çalışmadığı durumlarda ortaya çıkar. Grup bütünlüğünü ve huzurunu sağlayabilmek için işbirliği gereklidir. Ayrıca bireyler kendilerini grup içerisinde güvende hissetmezlerse çatışma yaşarlar. Bireylerarası çatışma bir “kişilik çatışması”dır (Akçakaya, 2003: 11; Kgombo, 2006: 33–35). Ayrıca grup üyeleri arasında kendini kabul ettirme duygusu, üyelerden birine ya da

bir kısmına tanınan öncelikler, grup liderliğine yükselme eğilimi de grup üyeleri arasında çatışmaya yol açar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2000: 198). İki ya da daha fazla kişi arasındaki anlaşmazlıklar, farklılıklar ve uyuşmazlıklar söz konusu olduğunda ortaya çıkan bu çatışma örgütlerde yaygın olarak rastlanan çatışma türüdür. Bu çatışma türü bir grup içinde ya da farklı gruplar arasında da olabilir (Johnson, 2001: 47–66). Bireylerarası çatışmalar örgütteki görevlilerin ve yetkililerin rollerinin ve görevlerinin tam olarak tanımlanmamasından da kaynaklanabilmektedir (Açıkalın, 1994: 23).

c) Birey-grup Çatışması: Bireyin grubun amaçlarına, gelenek ve alışkanlıklarına ayak uyduramamasından kaynaklanır. Çatışma sonucunda birey, grup standartlarını ya benimser ya da grup dışına itilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2000: 198). Daha çok, çalışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek ve itirazsız kabul ettirmek için onlar üzerinde uyguladıkları baskılardan kaynaklanır (Akçakaya, 2003: 11).

d) Gruplararası Çatışmalar: Örgüt içindeki farklı gruplar arasında çıkan çatışma türüdür. Daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleriyle mücadeleye girmelerinden doğar (Jonkman, 2006: 13; Gürsel, 2003: 172). Örgütteki farklı bireylerin bazı yönlerden kendilerine benzer olarak algıladıkları bireyler ile oluşturdukları değişik grupların varlığı kaçınılmazdır. Farklı grupların örgüt ödülllerinden daha fazla pay alabilmek için açık ve kapalı çabaları örgütte çatışmalara neden olabilir (Açıkalın, 1994: 23). Aynı bölümde çalışan personel kendi içlerinde çıkarlar, zevkler ve duygular bakımından küçük gruplara ve kısımlara ayrılırlar, bu kısımlar arasında yaşanan güç mücadeleleri gruplar arası çatışmalara neden olur (Eren, 1998: 465,466). Örgütlerde en çok ve en yaygın görülen çatışma türlerinden biridir. Bu çatışmanın yönetimi oldukça zordur. Çünkü yönetici, bir grup mensubu olarak çatışan taraflardan birisine mensup olabilir (Akçakaya, 2003: 11). Bu çatışma türü belirli grupların birbirleri hakkındaki negatif duygularından kaynaklanır. Bu tür çatışmaların iyi yönetilmesi için grupların birbirleriyle etkileşim içinde olmalarına ve işbirliği içerisinde çalışmalarına önem verilmelidir (Kgomo, 2006: 33–35). Özellikle kaynakların sınırlı olduğu durumlarda ortaya çıkar (Jonkman, 2006: 13).

e) *Bölümler-birimler arası çatışmalar*: Aynı örgüt içinde temel işlevleri yerine getirmek üzere bir arada bulunan ve her birinin görev, yetki ve sorumlulukları farklı olan örgütsel bölümler arasında önemli bazı çatışmalar meydana gelmektedir (Eren, 1998: 465,466). Bu çatışmaların temelinde çoğu kez var olan iş gücü, yetki, güç, mekan, araç-gereçlerin paylaşımı yatar (Açıkalın, 1994: 23).

2.3.2. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar

Bu tür çatışmaları dikey ve yatay çatışmalar, emir-komuta ve kurmay çatışmaları olmak üzere iki grupta incelemek mümkündür.

a) *Dikey ve yatay Çatışmalar*: Dikey çatışma örgüt hiyerarşisinde farklı yerlerde olan ast ile üst arasında görülen çatışmadır (Açıkalın, 1994: 23). Diğer bir ifadeyle, örgüt içinde yönetenlerle yönetilenler arasındaki çatışmadır. Genellikle bu tür çatışmalara üstlerin astları fazla baskı altına almaları, zorlamaları ve azarlamaları sonucunda ortaya çıkar (Kirel ve Özkalp, 1996: 329). Yatay çatışma ise, aynı düzeydeki kişi veya kademeler arasında ortaya çıkan bir çatışma türüdür (Açıkalın, 1994: 23).

b) *Emir-komuta ve Kurmay Çatışmaları*: Örgütlerde görev yapan ve yürütme yetki ve sorumluluğu taşıyan emir-komuta ile kurmay personeli arasında görülen çatışmalardır. Örgütlerde emir komuta personeli dikey yetkiye ve sorumluluğa sahiptir. Kurmay personelin ise bu yetkisi yoktur (Açıkalın, 1994: 23). Emir-komuta ve kurmay arasında çıkan çatışmaların temelinde dört unsur yatar: 1- Kurmay elemanlar sahip olmadıkları bir yetkiyi aşırı derecede kullanma eğilimi gösterirler. 2- Kurmay elemanlar tam, doğru ve sağlıklı öneriler getirmektedirler. Kurmay elemanların getirdiği öneriler uygulamaya konmayabilir. 3- Kurmay elemanlar sahip oldukları güçleri baskı aracı olarak kullanma yoluna gitmektedirler. 4- Kurmaylar belirli alanlarda uzmanlaştıkları için dar bakış açısına sahiptirler. Örgütün gerçek gereksinimleri ve amaçları arasında ilişki kurmada başarısızlığa uğrarlar (Şimşek, 2002: 311).

2.3.3. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar

Bu tür çatışmaları, potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olarak sıralamak mümkündür.

a) *Potansiyel Çatışma*: Örgüt içinde çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade eder (Şimşek, 2002: 297). Bu çatışma türü, kıt kaynaklar, kişisel farklılıklar gibi çatışma potansiyeli taşıyan durumlarda görülür (Açıkalın, 1994: 23). Yapılan araştırmalar otoriter kişilerin potansiyel çatışmaya daha yatkın olduğunu göstermiştir (Akçakaya, 2003: 6).

b) *Algılanan Çatışma*: Örgütlerde çalışan personelin çatışmalı durumları algılamalarına bağlı olarak ortaya çıkan çatışma türüdür (Açıkalın, 1994: 23). Tarafların hepsi ya da bir kısmı çatışma koşullarını fark etmiştir. Algılayanlar, bastırma ya da dikkatini başka konulara yoğunlaştırma gibi savunma mekanizmalarına geçebilirler (Demir, 2007: 3).

c) *Hissedilen çatışma*: Çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki duygularını ifade eder. Kırgınlık, kızgınlık, endişe ve gerilimler bu durumun en iyi göstergeleridir (Açıkalın, 1994: 23). His ve tutumlar mevcut durumun çatışmaya dönüşecek şekilde kişiselleşip kişiselleştirilmeyeceğini etkiler. Kişiselleştirilmemiş durumların çözümü mümkündür, ancak kişiselleştirilmiş durumlar gerginlik ve endişe yaratmaktadır. Taraflar arasındaki ortak ilişkiye ilişkin his ve tutumlar nihai davranışı etkilemektedir (Bumin, 1990: 25,26).

d) *Açık Çatışma*: Bu çatışma türünde tarafların fiilen gösterdikleri davranışlar ön plandadır. Bilgi paylaşmama veya fiziki kuvvet kullanma şeklinde görülebilir (Açıkalın, 1994: 24). Bu çatışmayı, fiilen harekete geçen tarafın, karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması şeklinde de tanımlamak mümkündür (Kılınç, 1985: 112).

2.3.4. İşlevsel Olan ve İşlevsel Olmayan Çatışmalar

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve güçlendirmesine katkıda bulunan çatışma, işlevsel çatışmadır (Açıkalın, 1994: 24). Fonksiyonel çatışmanın, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde olumlu katkıları vardır. Bu tür çatışmalar, örgütsel değişim ve yeniliğin aracı, güdüleme ve iş doyumunun kaynağıdır. Çalışanların sorunların farkına varmasını sağlar ve yaratıcılıklarını geliştirir (Özgan, 2006: 18).

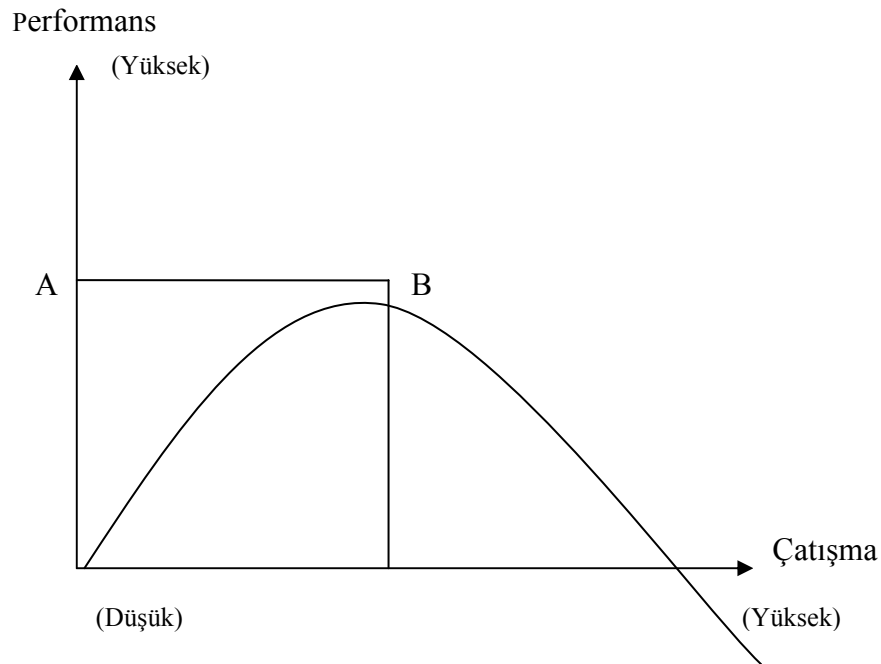
İşlevsel olmayan çatışma ise, örgütü amaçlarına ulaşmasından alıkoyan veya örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmayan çatışmaları kapsamaktadır (Açıkalın, 1994: 24). Bu tür çatışmalar örgütte işbirliğinin azalmasına, bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerin bozulmasına, gerilimin ve sorunların artmasına neden olur (Özgan, 2006: 19).

2.4. Çatışmanın Yararları ve Zararları

Doğru yönetildiğinde çatışmaların örgüt için yararlı olacağı; çatışmanın iyi yönetilmediği ya da çatışmadan kaçınıldığı durumlarda ise örgüt için yıkıcı etkilerinin olabileceği şüphesizdir. Çünkü çatışma; güdülenme, performans, doyum, güven duygusu, kalite, verimlilik, dayanışma, bireysel gelişim, moral düzeyi gibi geniş bir alana etki etmektedir. Birçok araştırmacı yapmış oldukları çalışmalarda çatışmaların örgüt için olumlu ve olumsuz etkilerini tespit etmişlerdir.

Belirli bir noktaya kadar çatışma, örgütsel verimlilik üzerine olumlu bir etki yaparken, belirli bir noktadan sonra fonksiyonel etkinliği azaltmakta ve hatta sürecin uzaması durumunda örgüt varlığını tehlikeye sokmaktadır. Bu durum aşağıda Şekil-2.1'de ifade edilmektedir (Hatch,1997: 300; Ertürk, 1995: 203 alıntılan Asunakutlu ve Safran, 2004: 30). Düşük düzeyde ya da yüksek düzeyde çatışmaların yaşandığı örgütlerde performans da düşüktür. Orta düzeyde yaşanan çatışmalar örgütteki performansı da arttırmaktadır. Ancak çatışmanın belirli bir noktanın üzerine çıkması ya da çatışma süresinin uzaması örgütteki verimliliği de düşürmektedir.

Şekil 2.1 incelendiğinde çatışma ve performans arasındaki ilişkinin belirli bir noktaya kadar olumlu olduğu görülmektedir. Bu, kurumlarda olması gereken optimal çatışma düzeyidir. Eğer çatışma optimal çatışma düzeyinden daha şiddetliyse performans da daha düşük olacaktır.



Şekil 2.1. Organizasyonlarda Çatışma ve Örgüt Performansı Arasındaki İlişki
Kaynak: Hatch, 1997: 300; Ertürk, 1995: 203 alıntılan Asunakutlu ve Safran, 2004.

2.4.1. Çatışmanın Yararları

Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre, çağdaş örgütlerin ve yöneticilerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, çatışmadan yararlanmayı öğrenmeleri önemli görevleri arasındadır. Çatışma kavramının negatif olarak görülmesi, anlamı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan ve çatışmaya sadece yıkıcı bir anlam yüklemekten kaynaklanmaktadır. İyi bir çatışma çözüm stratejisi ile çatışmadan olumlu sonuçlar elde edilebilir. Örneğin çatışma, örgütte güven ve anlayışın hakim olduğu bir atmosfer oluşturmak için kullanılabilir. Farklı görüşler, bilgiler ve varsayımlar başarılı kararlar için bir zorunluluktur. Çatışmayı etkili bir biçimde yöneterek; amaçları ve uygulamaları yeniden gözden geçirmek, kaliteyi arttırmak, maliyeti düşürmek, kurumsal işlevleri etkilileştirmek, takım çalışması ve beyin fırtınasının

etkililiğini sağlamak mümkün olabilir (Mirzeoğlu, 2005: 52). Çatışmayla karşı karşıya olma durumunda insan önceden kullanmadığı yeteneklerini ortaya çıkarabilir. Bazı insanlar çatışmayla yüz yüze gelmeleri durumunda, rahat durumda olduklarından daha yaratıcı olabilirler (Telman ve Ünsal, 2005: 223). Çatışma sonucunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklar, orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkacak, bunlardan örgüt yönetimi de yararlanma imkanı bulabilecektir (Gürsel, 1997: 132). Çatışmalar iyi yönetildiklerinde, çatışan taraflardan her ikisi de kazanır. Böylece taraflar birbirlerini sever, saygı duyar ve birbirlerine güvenirlir.

Çatışmanın en büyük yararı, daha güçlü bir çözümün seçilmesine yardım etmesidir. Bununla beraber çatışma, işgörenlerin soruna güdülenmelerine, soruna duyarlılıklarının artmasına, kendi kendilerini tanımalarına, bazı kişisel çatışmalarını yönetmeyi öğrenmelerine, sorunla ilgili görüşlerinin genişlemesine yardım edebilir (Başaran, 2000: 100).

Akçakaya (2003: 23) çatışmanın örgütte yarattığı olumlu etkileri şu şekilde sıralamaktadır: a) sorunun karşılıklı tartışılmasını sağlar, b) sorunun açıklığa kavuşturulmasını sağlar, c) soruna karşı ilgiyi artırır, d) problem çözme kalitesini geliştirir, e) örgütsel verimliliği ve etkinliği etkileyen olumsuzlukların belirginleşmesi ve bunların çözülmesi için daha fazla çaba harcanmasını sağlar, f) örgüte yeni amaçlar kazandırabilir, g) bireylerin zihinsel çabalarının artırılmasını sağlayarak, yenilikçi yönleri güçlendirir, h) personel arasındaki iletişim kanallarının açılmasına, bu yolla da bilgi akışının hızlanmasına yardımcı olabilir.

Dışarıdan huzurlu gibi görünen örgütler aslında yaratıcılıktan yoksun ve tekdüze olabilirler. İyi yönetildiği zaman çatışmalar örgüt için oldukça olumlu sonuçlar doğurabilir. Örgütün üzerindeki hantallığı ve tekdüzeliği ortadan kaldırıp, yaratıcı bir güç olarak kullanılabilir. Çatışma güç dengesini sağlamada, iletişimi geliştirmede, örgütsel gelişmeyi sağlamada kullanılabileceği gibi, karmaşık problemlerin anlaşılmasında, örgütlerin bakış açısını genişletmede ve örgüt içindeki farklılıkları yönetmede de kullanılabilir (Dipaola ve Hoy, 2001: 238–244).

Başaran (2004: 329)'a göre çatışmanın yararları aşağıdaki gibidir:

- Çatışmadan kurtulmak için örgüt, kendine çekidüzen verebilir, üretim eylemlerini ön plana çıkarabilir.
- Çatışmanın sonucunda işgörenlerin yanaşıklığı ve dayanışması artabilir.
- Çatışma sırasında örgüt daha çok dönüt toplayabilir.
- Çatışma örgütün onurunu ve kimliğini geliştirebilir.
- Çatışma işgörenleri güdüleyerek, örgütteki tembelliği ortadan kaldırabilir.
- Çatışma, örgütün sorunlarının su yüzüne çıkmasına, böylece ilgililerin gözlerini sorunlara çevirmelerine yol açabilir.
- Çatışma, örgütün içindeki yetki dağılımının dengelenmesini sağlayabilir.
- Çatışma, örgütün kaynaklarının daha dengeli dağıtımına yol açabilir.

Karip (2003: 37,38) çatışmanın olası olumlu sonuçlarını; a) daha iyi ilişkilerin oluşturulması, b) psikolojik olgunluk, c) bireyin kendine saygısının geliştirilmesi, d) bireysel gelişim, e) etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi, f) problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak, g) daha iyi çözümler oluşturmak, h) örgütsel değişimi sağlamak, ı) monotonluğu azaltmak, i) ahenkli bir takım çalışmasının oluşturulması olarak sıralamaktadır.

2.4.2. Çatışmanın Zararları

Uzun süre devam eden çatışmalar bazı insanların duygusal ve fizik sağlığını tehdit eder. İnsanlar arası çatışmalar insanların enerjilerini boşuna tüketir ki, bu enerji çok daha gerekli bir sebep için kullanılabilir. Çok fazla çatışma içinde olmak insanı yorar. Belli bir hastalığın oluşmasına sebep olmasa da tükenmişlik durumunun oluşmasına neden olur. Çatışma içinde yaşayan insanlar bir süre sonra çatışma konusuna odaklanırlar ki, onlar için yaptıkları iş ikinci planda kalır veya hiç ilgi alanları içine girmez (Telman ve Ünsal, 2005: 224). Çatışmalar kötü yönetildiklerinde, çatışan taraflardan sadece biri kazanır. Bu durumda taraflar birbirlerine karşı tahammülsüz, güvensiz, saldırgan ve kırılabilir olurlar (Johnson, 1995: 15).

Akçakaya (2003: 23) çatışmanın örgütte yarattığı olumsuz etkileri şu şekilde sıralamaktadır: a) çatışmalar, örgüt amaçlarından sapmalar görülmesine neden olabilir, b) çatışmaların sonunda, örgütte emek, zaman, para savurganlığı artmaya başlayabilir, c) iş için harcanacak enerjiyi başka yöne çeker, d) moral düzeyini düşürür, e) bireyler arasındaki mesafenin artmasına, güvensizlik, şüphecilik ortamının doğmasına ve örgütten ayrılmalara neden olabilir, f) birey ve grupları kutuplaştırır, g) farklılıkları derinleştirir, h) işbirliğini engeller, ı) personelin ruh sağlığını bozarak, örgüt için tehlikeli bir ortam oluşturabilir.

Başaran (2004: 330) çatışmanın zararlarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Çatışanlar birbirlerine düşman olabilirler.
- Yönetmenler çatışmadan kurtulmak için giderek yetkeci bir yönetim biçimi geliştirebilirler.
- Çatışma yoğunlaştığında, çatışanlar birbirlerinin işlerini baltalayabilirler.
- Çatışmanın süregelenleşmesi ruh sağlığına elverişsiz bir ortam yaratabilir.
- Çatışma süresince emek, para, zaman savurganlığı artabilir.
- Çatışma uzun sürdüğünde örgütün verimliliği düşmeye başlayabilir.
- Örgütün amaçlarının savsaklandığı ve amaçlardan sapıldığı görülebilir.

Karip (2003: 39) çatışmaların etkili bir biçimde yönetilmediğinde, kaynakların verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeyinin yükselmesi ve enerjilerinin yanlış yönde kullanılması gibi birçok olumsuzluğa neden olabileceğini; kalitesizlik, verimsizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı, iş kaybı ve hatta örgütlerin yok oluşu anlamına gelebileceğini belirtmektedir.

Rahim (2002: 215) ise çatışmanın zararlarını şu şekilde belirtmektedir:

- İşgörenlerin iş doyumunu ve performansını düşürür.
- Örgüt iklimini olumsuz yönde etkiler. Örgütte güvensizliğin ve şüpheciliğin hakim olmasına neden olur.
- İletişim bozukluklarına neden olur.
- Strese ve işten bıkkınlığa yol açar.
- Değişime karşı direnci artırır.

- Örgüte bağlılığın azalmasına neden olur.

2.5. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi ve çözümü; sosyal bilimlerde, siyasi bilimlerde, iletişim alanında, okullarda ve diğer pek çok alanda gittikçe artan bir ilgi görmektedir (Banner, 1995: 32). Her çatışma beraberinde bir problem ve daha önce karşılaşılmamış seçenekler getirir. Her çatışmada insanlar problemle ilgili farklı algılara ve düşüncelere sahiptirler. Önemli olan kimin bakış açısının doğru, kimin yanlış olduğu değil, insanların çatışmaya neden olan konuyla ilgili duygu ve düşüncelerini yönetebilmektir. Eğer doğru şekilde yönetilirse, çatışma örgüt için olumlu sonuçlar ortaya çıkmasına sebep olabilir (DiPaola ve Hoy, 2001: 240). Çatışmanın yönetilmesi, başarılı bir yönetimin temelidir (Stephen, 1974: 27).

Çatışma yönetimi temelde bir problem çözme durumudur. Bu nedenle kişinin çatışma yönetme konusundaki yaklaşımı onun probleme nasıl yaklaştığı ile ilgilidir. Bazı insanlar çatışmaktan kaçarlar ve onunla yüzleşmekten çekinirler, bazıları saldırganlık ve öfke içeren davranışlar sergilerler, bazıları ise problemi çözmeye yönelik iletişim kurarlar (Arslan, 2003: 77).

Her örgüt yöneticisi, bulunduğu görevin getirdiği bir zorunluluk olarak, örgütte oluşan çatışmaların çözümleyicisi durumundadır. Bu nedenle yöneticiler çatışma nedenlerini araştırdıktan sonra, çatışma için en uygun çözüm yolunun ne olduğuna karar vermek zorundadırlar (Akçakaya, 2003: 14). Aktif yöneticiler bir problem var olduğunda bunu hissederler, problemi tespit ederler ve harekete geçerler. Ancak yöneticilerin olumlu sonuçlar elde edebilmeleri için nasıl hareket etmeleri gerekir? Çatışmanın etkili bir şekilde yönetilmesinde ilk adım yapıcı (olumlu) bir ortam oluşturmaktır. Çatışma yönetimi çatışmanın boyutunu ve doğasını etkiler. En yapıcı çatışma yönetim stratejileri, problem çözmeye dayalı stratejilerdir. Bu stratejilerde amaç, çatışma yaşayan kişilerin ortak ilgi alanlarını bulup, karşılıklı bir memnuniyet sağlamaktır (DiPaola ve Hoy, 2001: 240). Buna en güzel örnek işbirliğine dayalı stratejiler gösterilebilir. Ancak hiçbir strateji tek başına mükemmel değildir. Yöneticinin kullanacağı stratejiler çatışma yaşayan taraflara ve durumlara göre değişiklik göstermelidir. Durum değiştikçe yöneticinin seçtiği strateji de

değişmelidir. Çünkü her strateji her duruma uyum sağlamaz, hatta işbirliği stratejileri bile (Hanson, 2003: 265). Verma (1998: 6), duruma uygun olarak hangi çatışma yönetim stratejisinin seçilmesi gerektiğini Tablo 2.1' de göstermektedir.

Tablo 2.1 incelendiğinde; kişinin kendi düşüncelerine önem verdiği durumlarda daha çok hükmetme ve işbirliği stratejilerini kullandığı, karşıdaki kişinin düşüncelerini ön plana aldığı durumlarda ise kaçınma ve uyma stratejilerini kullandığı görülmektedir. Ancak kişi hem kendi düşüncelerine hem de karşıdaki kişinin düşüncelerine önem verdiği durumlarda daha çok uzlaşma stratejisini tercih etmektedir. Çatışma yaşayan taraflardan biri güçlü konumdaysa ve haklı olduğunu düşünüyorsa, kazanımlar büyükse ve konu önemliyse, statü ve güç kazanmak istiyorsa hükmetme stratejisini kullanır. Taraflar arasında karşılıklı güven ve saygı varsa, taraflar genel giderleri azaltmak istiyorsa ve birbirlerini tanımlayıcı becerilere sahipse, diğer metotların kullanılmasını engellemek istiyorlarsa, geleceğe yönelik ilişkiler kurmak istiyorlarsa, yeterli zaman varsa ve ortak bir güç oluşturulmak isteniyorsa işbirliği stratejilerini kullanırlar. Çatışma yaşayan taraf zaman kazanmak istiyorsa ya da problemin kendiliğinden ortadan kalkacağını düşünüyorsa, kazanımlar küçükse ya da kazanımlar büyük olduğu halde taraflar buna hazır değilse, tarafsızlık sağlamak ya da karşı tarafın cesaretini kırmak istiyorlarsa kaçınma stratejisini kullanırlar. Taraflardan biri her türlü kaybedeceğini düşünüyorsa ve çatışmada güçsüz konumdaysa, her türlü çözüm kendisine uygunsa, uyum ve huzuru sağlamak istiyorsa, kazanımlar küçük, olasılıklar sınırlıysa uyma stratejisini kullanır. Uzlaşma stratejisi ise daha çok her iki tarafın eşit güce sahip olduğu durumlarda kullanılır. Ayrıca, işbirliğinin başarısız olduğu durumlarda, kazanmama ihtimali varsa ve yeterli zaman yoksa, karşı tarafla ilişki kurulmak isteniyorsa, taraflardan biri haklı olup olmadığı konusunda emin değilse ve hedefler yüksekse yine uzlaşma stratejisi kullanılır.

Tablo 2.1.En İyi Çatışma Çözüm Stratejisinin Seçilmesi

Yüksek	<p>Hükmetme:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Haklı olduğunuzu düşündüğünüzde — Acil bir durum çıktığında — Kazanımlar büyükse ve konu önemliyse — Siz daha güçlüyseniz: kazanamayacağın savaşa asla başlama — Statü kazanmak ve güç göstermek için — Kabullenme önemsizse 		<p>İşbirliği (Bütünleştirme):</p> <ul style="list-style-type: none"> — Her iki taraf da istediğini ve fazlasını almak istediğinde — Genel giderleri azaltmak için — Ortak bir güç oluşturmak için — Yeterli zaman varsa ve taraflar birbirini tamamlayıcı becerilere sahipse — Diğer metotların kullanılmasını önlemek istediğinizde — Geleceğe yönelik ilişkiler kurmak için — Karşılıklı güven ve saygı varsa
Kendine İlgi		<p>Uzlaşma:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Geçici çözümler için — İşbirliğinin başarısız olduğu durumlarda — Kazanmama ihtimaliniz varsa ve yeterli zaman yoksa — Karşıdaki taraf da sizin kadar güçlüyse — Karşı tarafla ilişki kurmak istiyorsanız — Haklı olup olmadığınız konusunda emin değilseniz — Hedefler yüksekse 	
Düşük	<p>Kaçınma:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Kazanamayacaksanız ya da kazanımlar küçükse — Kazanımlar büyük ama siz henüz hazır değilseniz — Statü kazanmak ve güç göstermek için — Zaman kazanmak için — Karşı tarafın cesaretini kırmak için — Tarafsızlık sağlamak için — Problemin kendiliğinden ortadan kalkacağını düşündüğünüz zaman 		<p>Uyma:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Zaman kazanmak için — Her türlü kaybedecekseniz — Her türlü çözüm uygunsa — Uyum ve huzuru sağlamak için — Kazanımlar küçük, olasılıklar sınırlıysa — İleriki zamanlarda karşılığını alabilmek için zorunluluk durumu yaratmak
	Düşük	Baskalarına İlgi	Yüksek

Kaynak: Verma, 1998: 6.

Bütün çatışma yönetim stratejilerinin her durumda kullanılmasının uygun olmadığını belirten Rahim (2002: 214), çatışma yönetim stratejilerinin kullanılmasının uygun olduğu ve uygun olmadığı durumları Tablo 2.2' de göstermektedir.

Tablo 2.2. Çatışma Çözüm Stratejilerinin Kullanılmasının Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar

Strateji	Kullanılmasının Uygun Olduğu Durumlar	Kullanılmasının Uygun Olmadığı Durumlar
İşbirliği (Bütünleştirme)	<ul style="list-style-type: none"> Karmaşık konularda Daha iyi çözümlere ulaşabilmek için fikirlerin birleştirilmesi gerektiği durumlarda Başarılı uygulamalar için farklı tarafların görüşlerine ihtiyaç duyulduğunda Problem çözümü için zaman müsaitse Bir taraf tek başına problemi çözemiyorsa Ortak problemin çözümü için farklı tarafların sahip olduğu kaynaklar gerekliyse 	<ul style="list-style-type: none"> Problem basitse Hızlı karar vermek gerekliyse Taraflar sonuçla ilgili değilse Taraflar problem çözme becerisine sahip değilse
Uyma	<ul style="list-style-type: none"> Taraflardan biri hatalı olduğunu düşünüyorsa Konu karşı taraf için daha önemliyse Taraflardan biri ileride karşı taraftan gelecek bir şey için elindekinden vazgeçmeye gönüllüyse Taraflardan biri zayıf konumdaysa Taraflar arasındaki ilişkinin korunması önemliyse 	<ul style="list-style-type: none"> Konu sizin için önemliyse Haklı olduğunuzu düşünüyorsanız Karşı taraf hatalıysa ya da etik değilse
Hükmetme	<ul style="list-style-type: none"> Konu önemsizse Hızlı karar vermek gerekiyorsa Fazlaca iddialı astlarla başa çıkmak gerekliyse Karşı tarafın vereceği hoş olmayan bir karar size mal olacaksa Astlar teknik konularda karar vermede yeterli değilse Konu sizin için önemliyse 	<ul style="list-style-type: none"> Konu karmaşıkça Konu sizin için önemli değilse Her iki taraf eşit güce sahipse Hızlı karar verilmesi gerekmiyorsa Taraflar yüksek derecede yeterliğe sahipse
Kaçınma	<ul style="list-style-type: none"> Konu önemsizse Tarafların sakinleşmesi için zamana ihtiyaç varsa Karşı tarafla yüzleşmenin getireceği olumsuz etkiler, çatışma çözümünün yararından daha fazlaysa 	<ul style="list-style-type: none"> Konu sizin için önemliyse Karar vermek sizin sorumluluğunuzdaysa Taraflar konunun ertelenmesini istemiyorsa ya da konunun çözülmesi gerekliyse Acil dikkat çekilmesi gerekliyse
Uzlaşma	<ul style="list-style-type: none"> Tarafların amaçları karşılıklı olarak farklıysa Tarafların güçleri eşitse Oybirliğine varılamıyorsa Bütünleştirme ya da hükmetme stratejileri işe yaramıyorsa 	<ul style="list-style-type: none"> Taraflardan biri daha güçlüyse Problem, problem çözme yaklaşımını gerektirecek kadar karmaşıkça

Kaynak: Rahim, 2002: 219.

2.5.1. Çatışma Yönetimi Stratejileri

Alanyazında yapılan araştırmalar neticesinde, çatışma yönetiminde beş temel strateji kullanıldığı belirlenmiştir. Bunlar; çatışmayı görmezden gelip, yokmuş gibi hareket etmeyi kapsayan *kaçınma stratejileri*; tarafların sadece kendi çıkarlarını düşündüğü, karşı tarafı yok saydığı *hükmetme stratejileri*; her iki tarafın da çıkarlarından taviz verip, ortak bir noktada buluşarak çözüme ulaşmayı amaçladığı *uzlaşma stratejileri*; her iki tarafın da karşılıklı olarak birbirlerinin çıkarlarını gözetlediği ve ortak bir çözüm bulmayı amaçladığı, bir kazan-kazan stratejisi olan *işbirliği stratejileri* ve taraflardan birinin kendi çıkarlarından vazgeçip, karşı tarafın isteklerine boyun eğdiği *uyma stratejileridir*. Verma (1998:7) çatışma yönetim stratejilerini Tablo 2.3’de gösterildiği şekilde özetlemektedir.

Tablo 2.3. Çatışma Yönetim Stratejileri

Strateji	Tanımı	Etkisi
Kaçınma	Var olan bir çatışma durumundan ya da potansiyel bir çatışmadan çekinmek, uzak durmak	Problemi çözmez
Uyma	Farklılıklardan ziyade anlaşılabilirlik, ortak noktaları vurgulamak	Kısa süreli çözüm sağlar
Uzlaşma	Her iki tarafı da belli bir düzeyde memnun edebilmek için pazarlık yapmak	Sağlam çözüm sağlar
Zorlama	Bir tarafın görüşlerini karşı tarafa zorla benimsetmesi; sadece kazan-kaybet durumu söz konusudur	Öfke farklı şekillerde tekrar ortaya çıkar
İşbirliği (Bütünleştirme)	Farklı bakış açılarını birleştirmek ve yeni bir bakış açısı oluşturmak; oybirliği söz konusudur	Uzun süreli çözüm sağlar

Kaynak: Verma, 1998: 7.

2.5.1.1. Kaçınma Stratejisi: Kaçınma; kayıtsızlık, kaytarma, çekilme, kendini ayrı tutma olarak tanımlanabilir. Bir tür geciktirme taktiğidir, işbirliğinden ve iddiadan uzaktır. Zamanla problemin kendiliğinden çözümleneceği umut edilir (Hanson, 2003: 264). Çatışma çözümünde kaçınma stratejisi tartışmayı en aza indirme, sorundan kaçınma, çekinme, görmezden gelme ve korkup geri çekilme gibi çatışma çözüm taktiklerini içermektedir (Lulofs ve Cahn, 2000 alıntılanan Türnüklü, 2007: 135).

Birey hem kendi çıkar ve amaçlarına hem de başkalarının çıkar ve amaçlarına çok az ilgi duyuyorsa ve olaylara karşı tarafsız kalıyorsa kaçınma stratejisini uyguluyor demektir (Morris ve Brassard, 2006: 6). Çatışmanın çözülmesine yardım etmeyen, sonuca ulaşmaktan vazgeçen, kararı karıştına bırakan, sorunları görmezlikten gelen taraf kaçınma stratejisini çokça kullanır (Başaran, 2004: 339). Kaçınma stratejisini uygulayan kişi çatışmayı olumsuz olarak görmektedir. Bu sebeple çatışmayla yüzleşmeyi reddetmektedir. Çatışmayla ilgili bütün tartışma ve konuşmaları engeller. Kaçınma çoğu zaman negatif bir strateji olarak tanımlansa da, bazı durumlarda pozitif bir değer taşıyabilmektedir. Örneğin; taraflar sakinleşinceye kadar tartışmanın geciktirilmesini sağlar ya da eğer konu, üzerinde tartışılmaya değmeyecek bir konuya kaçınma stratejisi işe yarayabilir (Fleetwood, 1987: 19). Çatışmanın her iki taraf için de zarar verici bir nitelik taşıması durumunda taraflar çatışmaya girmekten kaçınabilir. Bu durumda genellikle bir çatışma durumunun varlığı açıkça kabul edilmez (Karip, 2003: 67). Kaçınma uzun süreli bir çözüm sağlamaz. Çünkü çatışmanın kaynağına inilmemektedir.

Çatışmadan kaçınmanın iki temel nedeni vardır; birincisi, birçok insan çatışmayla yüzleşmeye alışkın değildir. İkincisi, hoş olmayan durumlardan kaçınma gibi kültürel bir eğilim vardır. Önemli olan çatışmadan kaçınmak değil, yıkıcı çatışmadan kaçınıp, yapıcı çatışmayı desteklemektir (DiPaola ve Hoy, 2001: 242).

Kaçınma stratejisinde, yönetici aktif rol almaktan kaçınır ve bu tutumu nedeniyle bütün tarafları tatminsizlik içinde bırakır. Bu durumda çatışmanın çözümüyle ilgili kararlar gecikir ve taraflar sürekli bir tatminsizlik içinde kalır (Akçakaya: 2003: 16). Çatışan her iki taraf da ön planda değildir. Burada durumdan (olaydan) kendini geri çekme söz konusudur. Genellikle sorumluluk üçüncü bir kişiye yüklenir (Colsman ve Wulfert, 2002: 18). Bu stratejide hiçbir şikayet yokmuş gibi hareket edilir. Çatışma durumunda yöneticiler hiçbir şey yapmazlar ve çatışmanın zamanla kendi kendine çözülmesini beklerler. Yöneticilerin çatışmadan haberi vardır, ancak çatışma hakkında hiçbir bilgi edinmezler (Kgomo, 2006: 55). Zamanla problemin kendiliğinden ortadan kalkacağını varsayarak kaçınmak, sorunların zaman içinde çözümsüzleşmesine neden olabilir (Karip, 2003: 68).

Yöneticiler bu stratejiyi şu durumlarda kullanabilirler (Jonkman, 2006: 24):

- 1- Tarafların üzerinde tartıştıkları konu çok önemsizse,
- 2- Çatışmanın neden olacağı olası zararlar ve maliyetler, bir çözümün sağlayacağı yararlardan daha fazlaysa,
- 3- Her iki tarafın sakinleşmesi için fazladan zamana ihtiyaç duyulursa kaçınma stratejisi kullanılabilir.

2.5.1.2. Hükmetme Stratejisi: Bu yöntem çatışmayı çözmekten çok, güç kullanım yolu ile bastırmak amacındadır. Ayrıca taraflar arasında kazanma ve kaybetme durumu yaratarak kaybeden tarafın hayal kırıklığına ve düşmanca tavırlar içine girmesine neden olmaktadır (Akçakaya, 2003: 16). Otoriter bir yaklaşımdır. Tartışmaya ve amaçların ön plana çıkarılmasına yer verilmez. Anında itaat beklenir. Rica etme yerine emretme vardır (Bondesio, 1992: 4). Bir tarafın mutlak zaferi, diğer tarafın mutlak yenilgisi söz konusudur (Dee ve Henkin, 2000: 148). Burada kişi için kendisi ön plandadır, diğerleri arka plandadır. Kazanmak için tehditler, yersiz istekler ya da zorlayıcı taktikler kullanılmaktadır. Başkalarının düşünce ve isteklerine çok az değer verilir ya da hiç değer verilmez (Colsman ve Wulfert, 2002: 18).

Taraflar kaybetmenin zayıflık, kazanmanın güç göstergesi olduğuna inanırlar. Kazanmak tarafların tek hedefidir (Fleetwood, 1987: 19). Bu stratejinin etkileri genellikle yıkıcıdır. Çünkü çatışma çözülmez, aksine tırmandırılır. Çatışan taraflar, karşı tarafın zararına da olsa, onun üzerinde egemenlik kurarak, kendi gereksinmelerini doyurmaya çalışır. Hükmetme, tartışmayı, yetke kullanmayı, kimi kez bedensel güç kullanmayı içerebilir (Başaran, 2004: 338).

Bu stratejide, çatışmanın diğer tarafı hasım olarak görüldüğü için, temel amaç tek başına zafer kazanmaktır. Karşı tarafa güvenilmediği için sözel tehdit ya da fiziksel saldırganlık gibi zorlayıcı tepkilerle karşılaşılabilir. Aynı zamanda rekabet, aşağılama, sözel tehdit, küçümseyici sözler, bağırma, fiziksel saldırı ya da tehdit, azarlama ve ısrarcı olma gibi çatışma çözüm taktiklerini içermektedir (Schrumpf, Crawford, Bodine, 1997; Lulofs ve Cahn, 2000 alıntılanan Türnüklü, 2007:135). İnsanlar kendi hedeflerine yönelik tek taraflı ilgi duydukları zaman ve çatışmanın

güç kullanarak çözümlenebileceğine inandıkları zaman bu stratejiyi kullanırlar. Bu stratejiyi kullanan birey, hedefine ulaşabilmek için her şeyi göze alır, karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerini önemsemez (Morris ve Brassard, 2006: 6). Bu tür davranışlar başkalarının haklarına ve duygularına karşı saygısızlığı ifade eder. Düşmanlık, alaycılık, kişisel duygu, düşünce ve inançların zorla kabul ettirilmesini barındırır. Bir yönetici bu stratejiyi şu durumlarda kullanır (Jonkman, 2006: 25):

- 1- Diğer bütün stratejiler başarısızlığa uğradığı zaman,
- 2- Anında karar vermeyi gerektiren acil bir durum ortaya çıktığı zaman,
- 3- Yönetici istenmeyen değişiklikleri uygulamak zorunda olduğu zaman bu stratejiyi kullanır

2.5.1.3. Uzlaşma Stratejisi: Hem işbirliği hem kendi çıkarını koruma eğilimlerinin yüksek olduğu bu yöntemde, her iki tarafın da çıkarlarının korunması söz konusu olduğundan, taraflar çatışmayı çözmek için birlikte hareket ederler (Akçakaya, 2003: 16). Her iki taraf için de bir orta yol söz konusudur. Her iki tarafın isteklerinde fedakarlık yapması beklenir. Karşılıklı kabul edilebilir bir çözüm bulunmaya çalışılır (Colsman ve Wulfert, 2002: 18). Eğer her iki taraf da bir şeylerden vazgeçiyorsa ve kesin bir kazanan yoksa uzlaşma var demektir. Bu stratejide taraflar yüz yüze gelerek beklentilerini konuşurlar. Uzlaşma stratejisinin negatif bir yönü şudur; eğer taraflardan biri, diğerine göre daha fazla fedakarlık yaptığını ve buna rağmen amaçlarına daha az ulaştığını hissederse çatışmanın yeniden ortaya çıkması mümkündür (Kgomo, 2006: 62).

Uzlaşma, bir şeylere ulaşabilmek için bir şeylerden vazgeçebilmektir. Bu anlayışa göre, amaçların hiçbirine ulaşamamaktansa, bir kısmına ulaşmak daha iyidir (Hanson, 2003: 264). Çatışanlar isteklerini orta düzeyde ya da eşit olarak doyurmaya çalıştıklarında uzlaşma stratejisini kullanırlar. Çatışanlar, ortaklaşa paylaşmayı ister ve karşılıklı özveride bulunurlar; tam doyum sağlayamazlar; ama elde edilenle yetinirler (Başaran, 2004: 339).

Çatışma içinde olan tarafların dışında, üçüncü bir tarafın da araya girmesinin yanı sıra, bu stratejide tarafların tümü ya da temsilcileri pazarlığa ve oylamaya katılarak

çatışmayı çözmeye çalışırlar. Uzlaşmaya dayalı bir karar kaçınma stratejisine benzer. Kesin bir kazanç ya da kayıp biçiminde net bir sonuç vermez. Uzlaşmanın en belirgin ve ayırt edici niteliği karşıt tarafların her ikisinin de, kendilerince önemli olan bazı konularda ödün vermeleri ve özveride bulunmalarıdır (Aydın, 2005: 370).

2.5.1.4. İşbirliği (Bütünleştirme) Stratejisi: Yapıcı bir çatışma yönetim stratejisidir (Counts, 2003: 12). Hedefler üzerinde karşılıklı bir anlaşma söz konusudur. Ortak hedefler ve çıkarlar ön plana çıkarılır. Bir bakıma danışmanlık yapılıır (Bondesio, 1992: 4). Her iki tarafın düşünce ve istekleri de ön plandadır. İşbirliği söz konusudur. Bireyler düşüncelerini açıkça konuşur, bilgi alışverişinde bulunur ve konuları arasındaki farklılıkları tartışır. Bir “kazan-kazan” durumu söz konusudur. Her iki tarafın da memnuniyeti için çözüm aranır (Colsman ve Wulfert, 2002: 18). İşbirliğine dayalı yöntemlerle ele alınan çatışmalar daha fazla olumlu sonuçlar vermektedir. Bu yöntemi kullanan yöneticiler, çatışmaya neden olan konu üzerinde tartışmak, açıklamalar yapmak ve çözümü üzerinde çalışmak için ortam yaratırlar. Bu da örgüt iklimi üzerinde olumlu bir etki yaratır (DiPaola ve Hoy, 2001: 242). Çatışmanın çözümlenebilmesi için her iki taraftan da bilgi akışının sağlanması gerekir. Bunun için de işbirlikçi bir ortam sağlanmalıdır (Kgomo, 2006: 55). İşbirliği yapılan durumlarda, çatışma yaşayan taraflar farklılıkların farkına varır, bunlardan yararlanmaya çalışır ve bunları ileride kullanabilirler (Uline, 2003: 44). Bütünleştirme stratejisi problem çözme olarak da adlandırılır. Taraflar karşı karşıya gelerek gerçek problemi ve ne yapılabileceğini güven ve açık sözlülükle tartışır. Her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için aralarındaki farklılıkları analiz ederler. Bu stratejinin temel kuralı “kartların ortaya konması”dır. Burada taraflar işbirliği yaparak problemi, problemin nedenlerini ve farklılıkları gerçek bir biçimde ortaya koyabilirler (Karip, 2003: 64).

Her iki tarafın bütünleşmesini ve tam memnuniyeti ifade eden işbirliği stratejisinde hiçbir taraf diğerinden daha fazla ya da daha az memnun olmayı istemez. Karşılıklı güvene ve problem çözmeye dayalıdır. Bu sebeple her iki taraf da kazanır (Hanson, 2003: 264).

İşbirliğine yönelik yapıcı ve barışçıl çatışma çözüm stratejilerini benimseyen kişiler, kendilerini problem çözücü olarak görürler. Dolayısıyla amaçları yapıcı ve akılcı anlaşmaya ulaşmaktır. Bu stratejiyi kullanan kişilerin oldukça gelişmiş iletişim becerileri ve çatışma çözüm becerileri vardır (Bodine ve Crawford, 1996: 43). Birey hem kendi hem de karşı tarafın amaçlarıyla yakından ilgilidir. Her iki tarafı da memnun edebilmek için yaratıcı problem çözme taktiklerini kullanırlar.

Uzlaşmanın aksine bütünleştirme bir kazan-kazan stratejisidir. Bütünleştirme, uzlaşma kadar açık ve net değildir. Çatışan taraflar uzlaştıkları zaman, ortak bir hedef belirlenir, bu hedef açıktır, her iki taraf da bu hedefe ulaşmaya çalışır. Bütünleştirme stratejisi kullanıldığı zaman, karşılıklı memnuniyeti sağlayabilmek için, tarafların birbirine uymayan hedefleri yeniden tanımlanır. Böylece her iki taraf da kazanır (Morris ve Brassard, 2006: 6). İşbirliği stratejisi diğer stratejilere göre daha fazla çaba gerektirir. Ancak daha fazla memnuniyet, uzun süreli ve sağlıklı ilişkiler sağlar. İşbirliği dört aşamadan oluşur (Fleetwood, 1987: 30):

- 1- Her iki tarafın da amaçlarının belirlenmesi
- 2- Her iki tarafın amaçlarının bütünleştirilmesi ve her iki tarafın da amacıymış gibi düşünülmesi
- 3- Belirlenen hedeflere ve ihtiyaçlara başarıyla ulaşılması için gerekli etkinliklerin ve kaynakların belirlenmesi
- 4- Belirlenen etkinliklerin seçilmesi ve uygulanması

Çatışanlar gereksinmelerini sağlamaya birlikte girişirler. Çatışmanın sürdürülmesinde yarar görmeyen, çatışmayla elde edilecek payı değerli bulmayan, başkalarını önemseyen taraf bu stratejiyi sıkça kullanır. Çatışmada işbirliği-bütünleştirme stratejisini kullananlar, çoğunlukla tümleşik karar verme (sorun çözme) yöntemini kullanırlar; bilgilendirme yollarını ararlar, ilkeli görüşme ve yüzleşme yöntemlerini tercih ederler (Başaran, 2004: 339).

2.5.1.5. Uyma Stratejisi: Bu stratejide kişi için başkalarının düşünce ve istekleri ön planda, kendi düşünce ve istekleri arka plandadır. Kişi karşısındaki insanı memnun etmek için çıkar yolları bulmaya çalışır (Colsman ve Wulfert, 2002: 18).

Karşı tarafa taviz verme ve boyun eğme söz konusudur. Kişinin kendi çıkarları önemli değildir. Bazı durumlarda cömertçe bir tutum olarak algılansa da, bazı durumlarda enerjiyi ve kaynakları tüketmemek için savaşı bırakmak olarak da algılanabilir (Hanson, 2003: 264). Birey kendi amaç ve çıkarlarından ziyade başkalarının amaç ve çıkarlarına daha fazla ilgi duyar. Karşı tarafın isteklerini kabul ederek, amaçlarına ulaşmasını sağlar (Morris ve Brassard, 2006: 6).

Uyma stratejisini uygulayan birey; duygu, düşünce ve inançlarını ifade etmekte zorluk çeken, başkalarına “hayır” diyemeyen, “hayır” dediği zaman kendini suçlu hisseden ve kendi ihtiyaçlarını dile getiremeyen bireydir. Eğer bu stratejiyi uygulayan kişi lider konumundaysa, çatışma diğer gruplar arasında da yaygınlaşacaktır. Bu stratejide kullanılan taktikler, özür dileme ve bahaneler bulma, sessiz kalma, yumuşak, çekingen bir ses kullanma ve karşı tarafın fikirlerine uyum sağlama olarak sıralanabilir (Jonkman, 2006: 26).

Çatışma süresince özsaygısını yitiren, karşıtının görüşünden yoksun kalan, kararı ona bırakan, çatışmadan gereksinimini doyurma umudunu kesen taraf, uyma stratejisini çokça kullanır (Başaran, 2004: 338). Uyma stratejisi, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilir. Karşı tarafla olan ilişkiler önemliyse ve çatışmanın sürdürülmesi bu ilişkilere zarar verecekse, karşı tarafın isteklerini kabul etmek ve memnuniyetini sağlamak en uygun seçenek olarak görülebilir. Daha çok ast-üst ilişkilerinde bu stratejiye rastlanır (Karip, 2003: 66).

Rahim ve Bonoma (1979: 1327 alıntılan Rahim 2002: 216,217), çatışma yönetim stratejilerini iki temel boyuta ayırmıştır. Bunlar: kişinin kendine duyduğu ilgi ve başkalarına duyduğu ilgidir. Birinci boyut, kişinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını karşılamak için bulunduğu girişimlerin derecesini (yüksek-düşük) gösterir. İkinci boyut, kişinin başkalarının ilgi ve ihtiyaçlarını karşılamak için bulunduğu girişimlerin derecesini (yüksek-düşük) gösterir. Bu iki boyutun birleşimi beş çatışma yönetim stratejisiyle sonuçlanmaktadır. Bu stratejiler Şekil 2.2’de gösterilmektedir:



Şekil 2.2. Çatışma Yönetim Stratejilerinin İki Yönlü İlgili Modeli

Kaynak: Rahim ve Bonoma, 1979:1327 alıntılıyan Rahim, 2002: 21.

2.6. Çatışma İle İlgili Yaklaşımlar

Farklı amaçları, değerleri ve öncelikleri olan insanlar arasında çatışma kaçınılmazdır. Çatışma kaçınılmaz olarak görüldüğü için, çatışmayı farklı teknik ve davranışlarla yönetmek amacıyla çatışmanın çözümü alanında yapılan çalışmalar artmaktadır. Çatışma konusunda iki yaklaşım bulunmaktadır: 1) *geleneksel yaklaşım*; çatışmayı kötü ve bastırılması gereken bir olgu olarak görür. 2) *modern yaklaşım*; çatışmayı işlevsel olarak görür ve etkili bir şekilde yönetilmesi gerektiğini savunur (Banner, 1995: 31–34). Verma (1998: 3), çatışma yaklaşımlarının ana fikrini, örgüt personelinin iş performansı üzerindeki etkilerini ve bu yaklaşımlardaki önerilen davranış şekillerini Tablo 2.4’ deki gibi açıklamaktadır.

Tablo 2.4. Çatışma Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

	Geleneksel Yaklaşım	Modern Yaklaşım
Ana Fikri	<ul style="list-style-type: none"> Sorun çıkaran kişilerden kaynaklanır Kötüdür Kaçınılmalıdır Bastırılmalıdır 	<ul style="list-style-type: none"> Kaçınılmazdır Her zaman kötü değildir Yararlanılabilir Teşvik edilmelidir Yaratıcılığı teşvik etmek amacıyla kullanılmalıdır
İş Performansına Etkisi	<ul style="list-style-type: none"> Çatışmanın düzeyi arttıkça iş performansı düşer 	<ul style="list-style-type: none"> Performansın artırılması için belli bir düzeyde çatışma gereklidir. Çatışma belli bir düzeye gelinceye kadar, iş performansını olumlu yönde etkiler, ancak daha ileri gidip çözümsüz bir hal aldığı zaman iş performansı düşer.
Önerilen Davranış Şekli	<ul style="list-style-type: none"> Hiçbir şey yapmamak Var olan çatışma düzeyi örgütteki bireyleri rahatsız edecek düzeydeyse çatışmayı çözümlmek 	<ul style="list-style-type: none"> Var olan çatışma düzeyi istenilen çatışma düzeyine eşitse hiçbir şey yapmamak Var olan çatışma düzeyi istenilen çatışma düzeyinden yüksekse çatışmayı çözümlmek Var olan çatışma düzeyi istenilen çatışma düzeyinden düşükse çatışmayı teşvik etmek

Kaynak: Verma, 1998: 3.

2.6.1. Geleneksel Yaklaşım

19. yüzyılın sonlarından 1940'ların ortalarına kadar çatışma konusunda örgütlerde hakim olan yaklaşımdır. Bu yaklaşımda çatışmaya gösterilen tepkiler; çatışmayı azaltma, bastırma ve ortadan kaldırma şeklindedir (Verma, 1998: 2). Geleneksel yaklaşım, her türlü çatışmayı işlevsel olmaktan uzak ve örgüte zarar verici oluşumlar olarak görür (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3). Çatışma arzu

edilmeyen bir olaydır. Mümkinse bundan kaçınılmalı ve meydana geldiği anda hemen çözümlenerek ortadan kaldırılmalıdır. Bu yaklaşıma göre çatışmalar örgütün ahengini bozmakta, karışıklık yaratmaktadır (Akçakaya, 2003: 4).

Çatışma gereksiz ve zararlıdır. Yöneticiler çatışmaları iyi yönetemezlerse çatışmalar yıkıcı ve tehlikeli bir hal alır. Çatışma ne kadar çok çıkarsa o kadar çok yıkıcı olur, yönetilmesi ve çözümlenmesi o kadar zor olur. Çatışma durumunda, kurum her açıdan zarar görür. Çatışmayla uğraşmak büyük bir zaman kaybıdır (Jonkman, 2006: 12).

Geleneksel yaklaşım, çatışmanın yaratıcılık, verimlilik, değişme ve gelişme yönünü dikkate almayıp, örgütsel açıdan kaçınılması gereken yıkıcı ve bozucu olma yönünü ele almıştır. Bu yaklaşımda çatışma, kaçınılması gereken ve arzu edilmeyen bir olgudur. Yöneticinin görevi arzu edilmeyen çatışmayı ortadan kaldırmaktır. Çünkü çatışma, örgüt süreçlerinin işleyişini bozmakta ve performansın düşmesine neden olmaktadır (Emini vd., 2003: 555). Üstlerin verdiği buyrukların, astlarla saptırılmasına ya da yadsınmasına yol açmaktadır. Eğer işgörenler ya da birimler, aralarındaki çatışmayı çözemelerse, üst yönetmen yetkesini kullanarak çatışmayı çözmelidir (Başaran, 2004: 324).

Geleneksel yaklaşıma göre çatışma kötüdür. Bu olumsuz anlamı pekiştirmek için çatışma; şiddet, yıkım ve mantıksızlık terimleriyle birlikte anılır. Çatışmanın var olması, örgütteki bozulmanın kanıtıdır (Sarpkaya, 2002: 418). Aynı zamanda örgütte çatışmanın varlığı kötü yönetimin bir belirtisi olarak görülür. Bu yüzden çatışmanın en aza indirilmesi, hatta bütünüyle önlenmesi gerekir. Çatışmanın önlenmesi ya da bastırılması için, yetkilerin açık ve net olarak tanımlandığı, işbölümünün sağlandığı, hiyerarşik yapıya sahip mekanik bir örgüt reçetesi sunulmaktadır. Çatışmayı ortadan kaldırmanın yolu, örgütün teknik yapısına müdahaleden ve emir komuta zincirinin düzenlenmesinden geçer (Karip, 2003: 8).

2.6.2.Modern Yaklaşım (Etkileşimci Yaklaşım)

Örgütlerde çatışmanın her zaman yıkıcı olmadığı, iyi yönetilirse örgüte yarar sağlayabileceği görüşünü ilk olarak Mary Parker Follett öne sürmüştür. Follett'ten sonra Blake ve Mouton örgütlerdeki çatışmalardan ve çatışma yönetiminden sıkça bahsetmişlerdir. Onlar da belirli bir düzeye kadar çatışmanın örgüte yarar sağlayacağını belirtmişlerdir (Harper, 2004: 26).

Örgütlerde meydana gelen çatışmaları modern bir yaklaşımla ortaya koyanlar, literatüre 'etkileşimciler' olarak girmişlerdir. Bu yaklaşım geleneksel yaklaşımdan farklı olarak aşırıya kaçmamak şartıyla çatışmayı açıkça destekler ve çatışma yönetimini, güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde tanımlar (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 3). Örgütler nasıl bir yapılandırma ve işleyişe sahip olurlarsa olsunlar, ortaya çıkan çatışmalar kaçınılmaz ve hatta gerekli oluşumlardır. Örgütlerde çatışmanın azı ve çoğu örgüt amaçları bakımından zararlı olmasına karşın, optimal düzeyde bir çatışma her zaman teşvik edilir. Belli bir düzeyde çatışmanın varlığı, örgütlerde yeniliği, gelişmeyi, yaratıcılığı, etkinliği vb. teşvik eder (Akçakaya, 2003: 5). Çatışmalar iş performansını arttırır, örgüt üzerindeki hantallığın atılmasını sağlar. Bu yaklaşım (Jonkman, 2006: 12);

- Çatışmanın gerekliliğini kabul eder.
- Karşı koymayı / aykırılığı açıkça teşvik eder.
- Çatışma yönetimini, çözümü ve güdülemeyi kapsayacak şekilde tanımlar.
- Çatışma yönetimini, yöneticilerin temel sorumluluğu olarak görür.

Bu yaklaşıma göre çatışma, örgüt için bir sorun ya da yanlış bir olgu değildir. Eğer kaynaklar kıt, işgörenlere yapılan ödeme yetersiz, işgörenlerin iş yükü ağır, örgütün yönetimi bir kişinin ya da kümenin denetimindeyse ve bunlara benzer sorunlar varsa, doğal olarak çatışma olacaktır. İşgörenlerin, kaynakları ve yönetsel erki elde etmek için yarışmaları doğaldır. Bu durumda çatışma doğal ve kaçınılmaz olur. (Başaran, 2004: 324) Çatışma, örgütte kötü giden bir şeyin ya da bir problemin işareti değildir (Sarpkaya, 2002: 419).

Modern yaklaşımda; çatışma yönetimi ve çatışma çözüm teknikleri kabul edilir ve örgüt içindeki farklılıklar açıkça desteklenir (Stephen, 1974: 13). Freeman ve Stoner (1989: 11), geleneksel yaklaşım ve modern yaklaşımı Tablo 2.5' deki gibi karşılaştırmaktadır.

Tablo 2.5. Çatışma Yaklaşımları

Geleneksel Yaklaşım	Modern Yaklaşım
1- Çatışma kaçınılabilir.	1- Çatışma kaçınılmazdır.
2- Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmadan ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2- Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır.
3- Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemesini kesintiye uğratar ve optimal iş performansını engeller.	3- Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
4- Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4- Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
5- Optimal örgütsel iş performansı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5- Optimal örgütsel iş performansı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Kaynak: Freeman ve Stoner, 1989: 11.

2.7. Okullarda Çatışma

İlköğretim ve ortaöğretimde öğrenciler arasında yaşanan çatışmalar gittikçe sıklıklaştırmaktadır. Öğrenci kesiminin önemli bir bölümü lakap takma, tehdit etme, paylaşamama, yaralama gibi fiziksel ve ruh sağlıkları, sosyal düzenleri için risk teşkil eden davranışlarda bulunmaktadır (Colsman ve Wulfert, 2002: 2).

Okullarda öğretim ortamı genellikle problemlidir. Öğrenciler farklı kültürlerden gelirler, farklı yaşam tarzlarına sahiptirler ve kendilerine özel çeşitli ihtiyaçları ve beklentileri vardır (Bamberger, 1995: 69). Aynı ortamı zorunlu olarak paylaşan bazen onlarca, bazen de yüzlerce öğrencinin farklı nitelikteki kültürel özgeçmişleri, biyolojik, zihinsel, duyuşsal gelişmişlik düzeyleri, algılama, kavrama, anlama becerileri, değer, gereksinim, inanç, tutum, seçim ve kişilik özellikleri doğal olarak

insan ilişkilerinde kişiler arası anlaşmazlıklara ve çatışmalara yol açabilmektedir. Bu denli çok öğrencinin istemlerinin, gereksinmelerinin aynı anda, aynı ortamda her zaman tatmin edilmesi oldukça güç olduğundan sınıfta ve okul ortamında kişiler arası çatışmalar, anlaşmazlıklar doğal ve kaçınılmazdır (Türnüklü, 2007: 130).

Öğrencilerin kendi gelişimlerini sağlıklı şekilde tamamlamaları için ve öğrenme ortamında yüksek standartların yakalanması için güvenli ve düzenli bir okul ortamının oluşturulması şarttır. Hiçbir öğretmen ya da hiçbir öğrenci evlerinden çıkıp okula gelmeye korkmamalıdır. Ancak ne yazık ki, birçok öğrenci gerek okuldan önce ve sonra, gerekse okul sırasında birçok çatışmayla yüzleşmektedir. Bu çatışmaların birçoğu ya okulda başlar ya da öğrenci gelmiş olduğu toplumdaki ve evinden getirir (Bodine ve Crawford, 1996: 5).

Çatışma okul yönetiminin ham maddesidir. Çatışma eğitimde gelişim ve değişim için gereklidir ve kabul edilebilirdir. Bir okul yöneticisinin görevi; çatışmayı ortadan kaldırmak ya da azaltmak değil, çatışmayla başa çıkabilmek için örgütsel ve bireysel gelişimi sağlamaktır (Fleetwood, 1987: 42).

Gruplaşmaların, çatışmaların olmadığı bir örgüt ölüdür. Yaşayan, etkinliği olan örgütlerde grupların, klikleşmelerin, çatışmaların olması doğaldır. Yetkin okul yöneticileri, okullarında birden çok grubun ve kliğin varlığını, bunlar arasında çok yönlü, değişik şiddette çatışmaların olduğunu bilir; durumu yönetsel bir çalışma alanı olarak kabullenirler. Var olan, problem bir durumun kabullenilmesi o problemin çözülmesi için ön koşuldur. Bilmek, haberdar olmak yöneticinin karar almasını kolaylaştırır. Bu nedenle, müdürlerin okullarındaki grupların, kliklerin ve çatışmaların içeriği, işleyişi, türleri, liderlerine ilişkin doğru bilgilere sahip olmaları gerekir. Çatışmayı yönetmek aşamasında, çatışmanın gerideki gerçek nedenlerini, kaynaktaki sorunu görmek gerekir (Açıkalin, 1998: 107,109).

Çatışma ortadan kaldırılamaz ya da görmezden gelinemez. Bir okul yöneticisinin her gün çatışmayla karşılaşma ihtimali vardır. Çatışmaya neden olan konuları anlamak ve bu konuların üzerine gitmek okul ikliminin olumlu yönde geliştirilmesini sağlar (DiPaola ve Hoy, 2001: 240). Okul müdürünün, okuldaki farklılıkları ve

anlaşmazlıkları yönetme şekli, ortak bir paylaşım alanı olan okulların başarısını etkilemektedir. İyi yönetilmiş bir çatışma, okullarda birleştirici, bütünleştirici ve sosyalleştirici bir etki yaratır. Okullarda problem çözme ve karar verme aşamalarında işbirliği ve takım çalışması yapılması önemlidir (Dee ve Henkin, 2000: 145).

Yapılan bir araştırma sonucunda ilköğretim ikinci kademe öğrencileri arasında en sık karşılaşılan çatışmalar olarak şunlar saptanmıştır: Birbirlerine hakaret etme, küfür etme, öğrencilerin birbirleriyle kavga etmeleri, öğrencilerin birbirlerine lakap takmaları, birbirlerini çekememezlik ve kıskançlık, öğrencilerin birbirlerini şikayet etmeleri, birbirlerine el şakaları yapma, eşyalarını izinsiz kullanma, arkadaşlarıyla alay etme, kız ve erkek öğrenciler arasında çıkan anlaşmazlıklar, derslerde ilgiyi dağıtma çalışmaları ve yer paylaşımı gibi çatışmalardır (Türnüklü, 2007: 132).

Çatışma yönetimi, okul yönetiminin görevlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Çatışma insan varlığının doğal bir parçası olmasına rağmen birçok yönetici, etkili bir çatışma yönetimi becerisinden yoksundur. Çatışma çoğu zaman zararlı ve bastırılması gereken bir olgu olarak görülür. Çatışma zararlı ya da yararlı olabilir. Önemli olan bu değil, çatışmanın nasıl yönetildiğidir. Problem çözme ve işbirliği içinde karar verme mekanizması gelişmiş sağlıklı okullar, çatışmayı kolayca tanımlayabilir ve yapıcı bir şekilde yönetebilirler. Ancak okul, farklı değerlere sahip insanların bir arada bulunduğu bir yer olduğu için, yöneticinin kullandığı çatışma yönetim stratejileri bütün kesimler tarafından beğenilmeyebilir (Jonkman, 2006: 29).

Çatışma hayatın her anında ortaya çıkar. Okul hayatında da çatışma normal ve kaçınılmazdır. Çatışmaların yönetiliş şekli, onların yapıcı ya da yıkıcı olmalarını belirler. Çatışmaya olumsuz yaklaşan okullar çatışmayı yıkıcı olarak yönetirler, olumlu olarak yaklaşan okullar yapıcı olarak yönetirler. Çatışmaya olumsuz olarak yaklaşan okullar, çatışmayı yıkıcı, değersiz olarak bulurlar ve bastırarak, kaçınarak ve yok sayarak ortadan kaldırmaya çalışırlar. Çatışmaya olumlu yaklaşan okullar ise, okul hayatının ve öğretimin kalitesini arttırmak için çatışmalardan yararlanırlar. Bu okullar çatışmaları kaçınılmaz, sağlıklı ve değerli olarak görürler. Öğrencileri ve farklı bölümleri işbirliği içinde çalışmalarını yönünde teşvik ederler (Johnson, 1995: 14).

Longaretti ve Wilson (2000: 7), Deutsch (1992), Johnson ve Johnson (1996), Smith, Inder ve Ratcliff (1995) tarafından belirtilen, okullarda çocukların ve yetişkinlerin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerini aşağıda Tablo 2.6' da verildiği gibi derlemişlerdir.

Tablo 2.6. Çocukların ve Yetişkinlerin Kullandıkları Çatışma Yönetim Stratejileri

Deutsch (1992)'a göre kullanılan stratejiler	Johnson ve Johnson (1996)'a göre kullanılan stratejiler	Smith, Inder ve Ratcliff (1995)'e göre kullanılan stratejiler
<ul style="list-style-type: none"> • Çatışmadan kaçınma • Çatışmaya karışma ve çatışmayı artırma • Kendini ortaya çıkarma • Çıkarıcı davranma, kaybedici olmama • Duygusal olma ya da aşırı mantıklı olma • Anlaşmazlık çıkarma ya da aşırı anlaşmaya dayalı olma • Zorlayıcı olma 	<ul style="list-style-type: none"> • Geri çekilme • Bastırma • Uzlaşma • Kazan-kaybet • Kazan-kazan 	<ul style="list-style-type: none"> • Problem çözme • Duygusal olma • Tepkisiz kalma • Yarışmacı olma • Teslimiyetçi olma

Kaynak: Longaretti ve Wilson, 2000:7.

Fleetwood (1987: 43), çatışma yönetimi konusunda okul yöneticilerine bir takım tavsiyelerde bulunmaktadır. Bu tavsiyeler; (a) Okul yöneticileri çatışma durumunda iyimser olmalıdır, (b) Çatışmayı ve çatışma yönetimi ile ilgili kendi becerilerini gözden geçirirken gerçekçi olmalıdır, (c) Okuldaki, toplumdaki geçici ya da kalıcı bütün değişmelere saygılı olmalıdır. Çünkü değişme çatışmanın potansiyel kaynağıdır, (d) Çatışma her zaman çözümlenmek zorunda değildir. (e) Yönetici çatışmanın olası sonuçlarını öngörebilmelidir, (f) Yönetici karar vermeden önce çatışmanın bütün taraflarını dinlemelidir.

Okul yöneticisinin çatışmaya her an hazır olması gerekir, çünkü okul ortamındaki güçler ve gruplar daha akıcı olduğundan, ufak sürtüşmeler bile beklenmedik çatışmalara yol açabilir. Okul yöneticisi bu çatışmaları önce iyi tanımalı, sonra etkili yöntemler ile çözmeye çalışmalıdır. Okul yöneticisinin çatışmaları önlemek veya çözmek için izleyeceği yol birleştirme olmalıdır. Buna olanak bulamazsa, uzlaştırma

yoluna gidebilir. Fakat hükmetme ile okul yöneticiliğinin yürümeyeceğini bilmelidir (Bursalıoğlu, 2002: 158).

2.8. Konu İle İlgili Çalışmalar

Bu kısımda çatışma ve çatışma çözüm stratejileriyle ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

2.8.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Türnüklü (2007), “Liselerde Öğrenci Çatışmaları, Nedenleri, Çözüm Stratejileri ve Taktikleri” konulu araştırmasında öğrencilerin kendi aralarında yaşadıkları çatışmalara öğrencilerin, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin penceresinden bakmaya çalışmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, öğrenci yanıtlarının % 45’inin, öğretmen yanıtlarının ise % 37’sinin yöneticilerin kendilerine yansıyan çatışmaların çözümünde yıkıcı strateji ve taktikleri kullandıklarını belirtmektedir.

Şahin (2007), ilköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalıştığı araştırmasında 129 ilköğretim okulu müdürü ve 240 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 369 yönetici ile 3980 ilköğretim okulu öğretmenine ulaşmıştır. Araştırmada ilköğretim okulu yöneticileri çatışma yönetimi sürecinde en fazla problem çözme stratejisini sonra sırasıyla uzlaşma, hükmetme ve kaçınma stratejilerini kullandıklarını belirtmişlerdir. İlköğretim okulu öğretmenleri de yöneticilerinin en fazla problem çözme stratejisini sonra sırasıyla uzlaşma, hükmetme ve kaçınma stratejilerini kullandıklarını ifade etmişlerdir.

İllez (2006), “İlköğretim 4. ve 5. Sınıf Öğrencilerinin Yaşadığı Çatışmalar ve Bu Çatışmaların Sosyal Yapılandırmacılık Kuramına Dayalı Olarak İncelenmesi” konulu araştırmasında 4. ve 5. sınıf öğrencileri arasında yaşanan iletişim çatışmalarını ve bu çatışmaların çözümünde öğrencilerin, öğretmenlerin ve yöneticilerin kullandıkları çatışma çözüm stratejilerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmadan elde edilen verilere göre öğrenciler, okul yöneticilerinin öğrenci çatışmalarıyla baş etmek için sıklıkla kullandıkları taktikler olarak sırasıyla

öğrencileri barıştırır, öğüt verir, uyarır bir daha yapmayın der, arabuluculuk yapar, velileriyle ve sınıf öğretmenleriyle görüşür maddelerini belirtmişleridir. Bu verilerden yola çıkarak öğrencilere göre okul yöneticileri öğrenci çatışmalarını çözmek için öncelikle yapıcı, uzlaşmacı ve barışçıl stratejiler ile dışardan yardım alma stratejilerine başvurmaktadır. Öğrenci görüşlerine göre okul yöneticilerinin en az kullandıkları stratejiler şunlardır: Döver, bağırır ve kızar, tehdit eder, cezalandırır, başından savar, ilgilenmez.

Özgan (2006), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri” konulu araştırmasında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin karşılaştıkları çatışmalarda ne tür çatışma çözüm stratejilerini kullandıklarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma Gaziantep ilinde 122 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 4710 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilere göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin çoğunluğu bütünleştirme, çok az bir kısmı kaçınma stratejisini kullanmaktadır. Çatışma durumunda erkekler hükmetme ve uyma stratejilerini bayanlara göre daha çok kullanmaktadırlar.

Acar (2006), “Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi” konulu araştırmasında okul müdürlerinin çatışma yönetiminde kullandıkları stratejileri öğretmen algılarına göre belirlemeyi amaçlamıştır. Bu araştırmada öğretmenler, okul müdürlerinin en fazla hükmetme stilini; daha sonra sırasıyla uzlaşma, tümleştirme, kaçınma ve ödün verme stillerini kullandıklarını belirtmişlerdir. Yine araştırmada öğretmenlerin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, branşlarına ve yaşlarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerini algılamalarında anlamlı bir farklılık görülmezken, mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel çatışmaların yönetilmesinde kadın ve erkek yöneticilerin hangi yöntemleri ağırlıklı olarak uyguladıklarını karşılaştırmalı olarak inceleyen Öztaş (2005) 115 yöneticiye ulaşmıştır. Bu yöneticilerin en fazla tercih ettikleri çatışma çözüm yöntemi bütünleştirme yöntemi olarak belirlenmiştir. Daha sonra sırasıyla uzlaşma, baskı, uyma ve kaçınma yöntemleri gelmektedir. Ayrıca bu araştırmada yöneticilerin kullandıkları “bütünleştirme, baskı, uzlaşma, kaçınma ve uyma”

stratejilerinin seçimi yaş değişkenine göre farklılık göstermezken, eğitim değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Güçlü (2003), lise müdürlerinin problem çözme becerilerini ve problem çözme becerileri ile yaş, branş, yöneticilik kıdemi ve problem çözme seminerlerine katılma durumları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapmış olduğu çalışmada Ankara ili merkez ilçelerde görev yapan toplam 178 lise müdürüne ulaşmıştır. Bu çalışmadan elde edilen bulgular şu şekildedir: Lise yöneticileri genel olarak problem çözme konusunda kendilerini yeterli görmektedirler. Yöneticiler bir problemle karşılaştıklarında, durumu gözden geçirdiklerini ve konuyla ilgili her türlü bilgiyi dikkate aldıklarını belirtmektedirler. Yöneticiler problem çözmeye akıllarına ilk gelen yöntemi uygulamamaya çalışmakta ve genellikle fazla seçenek üretmek için ellerindeki tüm bilgileri kullanmaya çaba göstermektedirler.

Uğurlu (2001), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetme Stilleri” konulu araştırmasında ilköğretim okul müdürlerinin çatışma çözümünde kullandıkları yöntemleri öğretmen algılarına göre belirlemeyi amaçlamıştır. Toplam 597 öğretmenden elde edilen veriler üzerinde yapılan analizler sonucunda, müdürlerin en fazla tümleştirme stilini, en az hükmetme stilini kullandıkları belirlenmiştir. Müdürlerin kullandıkları çatışma çözüm yöntemlerinin okulun bulunduğu çevreye göre tümleştirme, ödün verme, uzlaşma boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği gözlenmiştir.

Elma (1998), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri” konulu araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: Yöneticiler iletişim engellerini belirlemede, taraf olanların tepkilerini kestirmede, taraf olanların amaçlarını bütünleştirebilmede, çatışmaları etkin bir şekilde yönetmede kendilerini büyük ölçüde yeterli bulurken, öğretmenler yöneticileri daha az yeterli bulmaktadırlar.

Gümüşeli (1994), “İzmir İli Orta Öğretim Okulları Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Biçimleri” konulu araştırmasında öğretmen algılarına göre ortaöğretim okul yöneticilerinin çatışma yönetim biçimlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu

araştırmadan elde edilen veriler okul yöneticilerinin çatışma çözmede uzlaşma ve tümleştirme stillerini çoğunlukla; ödün verme ve kaçınma stillerini ara sıra; hükmetme stilini ise az derecede kullandıklarını göstermektedir. Okulun bulunduğu çevre, yaş, meslekteki kıdem yılı, okuldaki kıdem yılı gibi değişkenler yöneticilerin kullandıkları çatışma çözüm ve yönetim stillerinde öğretmen algılarına göre anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

2.8.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Kgomo (2006), Hammanskraal’ daki Bayan İlköğretim Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejileri” konulu araştırmasında ilköğretimde görev yapan bayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları çatışmaları çözmek için kullandıkları çatışma çözüm yöntemlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Öğretmenlere uygulanan anketler sonucunda elde edilen verilere göre bayan yöneticiler okullarda yaşanan çatışmaları çözmek için tek bir yonteme bağlı kalmamakta, farklı yöntemler kullanmaktadırlar. Katılımcılar okul yöneticilerini çatışma çözmede başarılı bulmuşlardır. Çünkü yöneticilerin en olası çözümlerle karşılarına çıktıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin işbirliği içinde, birbirlerini destekleyerek çalıştıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticilerinin çatışan tarafları problemi tartışmaları için odasına çağırdığını ve tartışma sırasında hiçbir müdahalede bulunmadığını, yöneticinin çatışan taraflar arasında barışı sağlamak için arabuluculuk yapığını belirtmişlerdir.

Jonkman (2006) “Soshanguve’ deki Lise Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi” konulu çalışmasında lise yöneticilerinin okullarındaki çatışmaları nasıl ele aldıklarını ve yönettiklerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma 3 okuldaki 24 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda araştırmacı şu sonuçlara ulaşmıştır:

- Okul yöneticileri çatışma çözümünde çatışma çözüm ilkelerini kullanmamaktadır.
- Yöneticiler çatışma çözümündeki rolleri bilmemektedirler.
- Yöneticiler okullarındaki çatışmaları yönetememektedirler. Adil olamamakta, taraf tutmaktadırlar.

- Okul yöneticileri çatışma konusunda yeterince eğitilmemişlerdir.

Sutschek (2003), “Yönetimde Deneyim ve Çatışma Çözüm Stilleri: Cinsiyet Faktörünün Etkisi” konulu araştırmasında bayan ve erkek yöneticilerin kullandıkları çatışma çözüm stratejileri arasında farklılık olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma farklı şirketlerde çalışan 29’u erkek, 45’i bayan olmak üzere toplam 74 yönetici üzerinde yapılmıştır. Bu araştırmadan elde edilen verilere göre; erkek yöneticiler bayan yöneticilere göre uyma stilini daha fazla kullanmaktadırlar. Bayan yöneticiler daha çok uzlaşma stilini tercih etmektedirler. Çalışmaya göre bayan yöneticiler sırasıyla şu stilleri kullanmaktadırlar; bütünleşme, uzlaşma, uyma, kaçınma ve hükmetme. Erkek yöneticilerin kullandığı stratejiler ise sırasıyla; bütünleşme, uzlaşma, uyma hükmetme ve kaçınmadır. Erkek yöneticiler çatışmadan kaçınmadan önce hükmetme stratejisini kullanırken, bayan yöneticiler hükmetme stratejisinden önce kaçınmayı tercih ettiklerini belirtmişleridir. Uzlaşma stratejisinden ziyade her iki tarafı da memnun etmeye yönelik bütünleşme stratejisi daha çok tercih edilmektedir.

Dee ve Henkin (2000), “Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejileri” konulu araştırmalarında okul yöneticilerinin çatışma çözüm davranışlarının ve stratejilerinin bir profilini çıkarmayı amaçlamışlardır. Bu çalışma ABD’de eyalet merkezindeki okullarda görev yapan yöneticiler üzerinde uygulanmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda, araştırmaya katılanların “kaçınma” stratejisini çok nadir kullandıkları, “işbirlikçi” stratejilere ve “takım çalışması”na daha fazla eğilim gösterdikleri tespit edilmiştir. Okul yöneticileri çatışma yönetimini iletişime dayalı bir davranış olarak görmektedirler.

Bondesio (1992), “Okullarda Çatışma Yönetimi: Kaçınılmaz Görev” konulu araştırmasında okul müdürlerinin okulda yaşanan çatışmayı çözmek için ne tür stratejiler kullandıklarını belirlemeye çalışmıştır. Elde edilen verilerden yola çıkarak hükmetme okul müdürlerinin en fazla kullandıkları stratejiyken; kaçınma, uyma, bütünleşme ve uzlaşma duruma bağlı olarak seçilmektedir.

Fleetwood (1987) “Eğitim Yöneticilerinin Çatışma Çözüm Stilleri ve Stratejileri” konulu araştırmasında beş lise müdürü üzerinde çalışmıştır. Belirlediği beş çatışma konusu ve beş çatışma çözüm stratejisi (rekabetçi, işbirlikçi, uzlaşmacı, arabulucu ve kaçınmacı) hakkında anket oluşturarak veri toplamıştır. Bu araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin, çatışmanın konusuna göre farklı stratejiler uyguladıklarını belirlemiştir. Yöneticilerden biri daha çok rekabete dayanan stratejiler kullanırken, diğer yöneticiler kaçınma stratejilerinin, rekabetçi stratejilerin ve işbirliğine dayanan stratejilerin bir birleşimini kullanmaktadırlar. Ayrıca yöneticinin seçtiği çatışma çözüm stratejisini yöneticinin kişiliği, öğrencinin hal ve hareketleri, öğrencinin okuldaki geçmiş yaşantısı ve öğrencinin cinsiyeti de etkilemektedir.

Literatürde yapılmış olan araştırmalar göstermiştir ki çatışma hayatımızın her anında ve bulunduğumuz her sosyal çevrede ortaya çıkabilmektedir. Bu sebeple çatışmalardan kaçınmak mümkün değildir. Kelime olarak olumsuz ifadeleri çağrıştıran çatışma, iyi yönetildiği zaman yararlanabileceğimiz bir durum haline gelebilmektedir. Örgütlerde yaşanan çatışmalar üzerine yapılan çalışmaların belirttiği gibi bütün çatışmalar yıkıcı değildir. Çatışmaların yıkıcı bir durum olmaktan çıkarılıp, onlardan yararlanılması örgüt yöneticisinin çatışmaya bakış açısına ve kullandığı yönetim stratejilerine bağlıdır.

Yapılan araştırmaların tarihsel sıralamalarına bakıldığında, eski tarihli araştırmalardan elde edilen veriler yöneticilerin çatışma çözümünde daha çok yıkıcı stratejileri ve kaçınma stratejilerini kullandıklarını, ancak günümüze yakın tarihlerde yapılan araştırmalar yöneticilerin yapıcı, uzlaşmacı ve yardım almaya dayalı stratejileri sıklıkla kullandıklarını göstermektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracı ile araştırmada izlenen yol ve veri çözümleme teknikleri açıklanmaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma betimsel tarama modelinde olup, okul survey metodu kullanılmıştır. Okul survey ile öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler ve müfettişler hakkında bilgi toplamak, bunları değişik değişkenlerle olan ilişkileri yönünden incelemek mümkün olmaktadır (Kaptan, 1991). Tarama modeli geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2000).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini 2007–2008 öğretim yılı bahar yarıyılında, Burdur ili merkez, ilçe ve köylerindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan 143 yönetici ve bu okulların ikinci kademesine devam eden (6.7.8. sınıf) 10.706 öğrenci oluşturmaktadır.

Burdur ili merkez, ilçe ve köylerinde toplam 143 yönetici görev yapmaktadır. Yöneticilerin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. İkinci kademe öğrenci sayısı Burdur merkez, ilçe ve köylerinde toplam 10.706'dır. Evreni oluşturan 10.706 öğrenciden 609'u araştırma grubunu oluşturmaktadır. Öğrenci ölçeğinin uygulandığı örneklem, oransız küme örnekleme yolu ile yansızlık kuralına göre örneklem genişliği tablolarından (Anderson, 1990 alıntılan Balcı, 2005: 95) yararlanılarak belirlenmiştir. Bu tabloya göre evren, 5000 ile 50.000 arasındaysa %4'lük tolerans

gösterilebilir hata payıyla 535 kişi üzerinde çalışılabilmektedir. Uygulama sırasında toplam 615 öğrenciye ulaşılmış, ancak çeşitli nedenlerden ötürü (hatalı ya da eksik doldurma gibi) 6 form değerlendirmeye alınmamıştır, 609 form üzerinde analiz yapılmıştır. Öğrenci örnekleme ait bilgiler Tablo 3.1’ de verilmiştir:

Tablo 3.1. Öğrenci Örnekleminin Cinsiyete, Sınıfa ve Okulun Yerleşim Yerine Göre Sayısı ve Yüzde Dağılımları

		N	%
Cinsiyet	Kız	309	50,7
	Erkek	300	49,3
	Toplam	609	100
Sınıf	6. Sınıf	186	30,4
	7. Sınıf	204	33,6
	8. Sınıf	219	36,0
	Toplam	609	100
Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri	İl Merkezi	275	45,2
	İlçe Merkezi	165	27,1
	Köy ya da Kasaba	169	27,8
	Toplam	609	100

Burdur ilinde ulaşılan 609 öğrencinin %50,7 (n=309)’sinin kız öğrenci, % 49,3 (n=300)’ünün erkek öğrenci olduğu Tablo-3.4’ ten anlaşılmaktadır. Bu öğrencilerin % 30,4 (n=186)’ü 6. sınıfa, % 33,6 (n=204)’sı 7. sınıfa, % 36,0 (n=219)’sı 8. sınıfa devam etmektedir. Okulların bulunduğu yerleşim yerlerine bakıldığında il merkezinde yer alan okullara devam eden öğrenci sayısı 275 (% 45,2), ilçe merkezinde yer alan okullara devam eden öğrenci sayısı 165 (% 27,1), köy ya da kasabada yer alan okullara devam eden öğrenci sayısı 169 (%27,8)’dur.

Burdur ilinde ikinci kademesi olan resmi ilköğretim okullarında görev yapan toplam 143 yöneticinin tamamına ulaşılmış, ancak sadece 118 yöneticiden dönüt alınabilmiştir. Çeşitli nedenlerden ötürü (hatalı ya da eksik doldurma gibi) 5 form değerlendirmeye alınmamıştır. Sadece 113 form üzerinde analiz yapılmıştır. Yönetici örnekleme ait bilgiler Tablo 3.2.’de verilmiştir:

Tablo 3.2. Yönetici Örnekleminin Cinsiyete, Yaşa, Kıdem Yılına, Branşa ve Okulun Bulunduğu Yerleşim Yerine Göre Sayısı ve Yüzde Dağılımları

		N	%
Cinsiyet	Kadın	17	15.0
	Erkek	96	85.0
	Toplam	113	100
Yaş	20–30 yaş	19	16.8
	31–40 yaş	41	36.3
	41–50 yaş	34	30.1
	51 ve üzeri	19	16.8
	Toplam	113	100
Kıdem Yılı	1–5 yıl	10	8.8
	6–10 yıl	21	18.6
	11–15 yıl	22	19.5
	16–20 yıl	20	17.7
	21 yıl ve üzeri	40	35.4
	Toplam	113	100
Branş	Sınıf Öğretmenliği	72	63.7
	Diğer Branşlar	41	36.3
	Toplam	113	100
Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri	İl Merkezi	39	34.5
	İlçe Merkezi	41	36.3
	Köy ya da Kasaba	33	29.2
	Toplam	113	100

Araştırma kapsamında ulaşılan yöneticilerin %15'ini kadın, % 85'ini erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Bu yöneticilerin %16.8'i 20–30 yaş, % 36.3'ü 31–40 yaş, % 30.1'i 41–50 yaş arasında ve % 16.8' i 51 yaş ve üzerinde bulunmaktadır. Kıdem yıllarına bakıldığında; 1–5 yıl arasında görev yapanlar % 8.8, 6–10 yıl arasında görev yapanlar % 18.6, 11–15 yıl arasında görev yapanlar %19.5, 16–20 yıl arasında görev yapanlar %17.7 ve 21 yıl ve üzeri görev yapanlar % 35.4 oranındadır. Araştırmaya katılan yöneticilerden il merkezinde görev yapanların oranı % 34.5, ilçe merkezinde görev yapanların oranı % 36.3, köy ya da kasabada görev yapanların oranı ise %29.2'dir. Yöneticilerin % 63.7'sini sınıf öğretmenliğinden, %36.3'ünü diğer branşlardan gelmektedirler.

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada elde edilen veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen öğrenci ölçeği ve yönetici ölçeği olmak üzere iki ölçekten elde edilmiştir. Her iki ölçek de iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere yer verilirken, ikinci

bölümde ilköğretim okul yöneticilerinin, öğrenci çatışmalarını yönetirken kullandıkları çözüm stratejilerine ilişkin maddelere yer verilmektedir.

Öğrenci ölçeğinin birinci bölümünde; cinsiyet, sınıf ve okulun bulunduğu yerleşim yeri bilgilerine, yönetici ölçeğinin birinci bölümünde; cinsiyet, yaş, meslekteki kıdem yılı, branş, okulun bulunduğu yerleşim yeri bilgilerine yer verilmiştir. Yönetici ve öğrenci ölçeklerinin ikinci bölümünde, ilköğretim okul yöneticilerinin öğrenci çatışmalarını yönetirken kullandıkları çatışma yönetim stratejileri yer almaktadır. İkinci bölümde yer alan maddeler oluşturulurken öncelikle geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Birinci aşamada; literatür taraması yapılarak çatışma yönetim stratejilerine ilişkin 63 maddelik bir havuz oluşturulmuştur. Bu maddeler farklı sosyo-ekonomik çevrelerde bulunan beş okuldaki toplam 10 yöneticiye okutulurak görüşleri alınmıştır. Alınan görüşler doğrultusunda öğrenci ve yönetici ölçeklerine gerekli eklemeler ve çıkarmalar yapıldıktan sonra 12 uzman görüşüne başvurulmuştur. Uzman görüşü alındıktan sonra her iki ölçekteki madde sayısı 23'e düşürülmüştür. İkinci aşamada, 23 maddelik bu ölçekler tekrar beş farklı okuldaki 10 yöneticiye okutulup, bu okulların 6, 7 ve 8. sınıf öğrencilerine uygulanmıştır. Öğrencilerin anlamakta zorluk çektikleri maddeler üzerinde düzenlemeler yapılarak maddeler öğrencilerin anlayabileceği düzeye getirilmiş ve öğrenci ölçeğinin ikinci bölümüne konulmuştur.

Oluşturulan maddelerin güvenirlik ve geçerliklerinin hesaplanması için İzmir ilinde farklı okullarda 6, 7 ve 8. sınıfa devam eden toplam 101 öğrenciye ve 30 yöneticiye pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulamadan elde edilen verilerin analizi SPSS 10.0 paket programıyla yapılmıştır. Maddelerin kapsam geçerliği için faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen veriler açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Açımlayıcı faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem söz konusudur (Büyüköztürk, 2004:117). Faktör analizi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı incelenmiştir. “Öğrenci Çatışmalarını Yönetme Ölçeği-Öğrenci” (ÖÇYÖ-Öğrenci)’nin KMO değeri 0.75, “Öğrenci Çatışmalarını Yönetme Ölçeği-Yönetici” (ÖÇYÖ-Yönetici)’nin KMO değeri 0.75 bulunmuştur. Yönetici ve öğrenci ölçeklerinin faktör yük değerleri Tablo 3.3 ve Tablo-3.4’te verilmiştir.

ÖÇYÖ-Yönetici'nin faktör yükleri 0.63 ile 0.93 arasındadır. ÖÇYÖ-Öğrenci'nin faktör yükleri 0.51 ile 0.84 arasındadır. Bu, ölçeğin yapı geçerliliğinin olumlu olduğunu göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda faktör yükü 0.30'un altında olan 14. madde ölçekten çıkarılmıştır. Böylece madde sayısı 22'ye düşürülmüştür. ÖÇYÖ-Öğrenci'nin faktör analizi sonuçlarında 14. maddenin faktör yükü 0.30'un altında çıkmamasına rağmen, ÖÇYÖ-Yönetici ile paralellik göstermesi açısından 14. madde ÖÇYÖ-Öğrenci'den de çıkarılmıştır. ÖÇYÖ-Öğrenci' deki maddelerin faktör yük değerleri Tablo 3.4' teki gibidir.

Tablo 3.3. ÖÇYÖ-Yönetici Faktör Yük Değerleri

Madde No	Anket Maddesi	Faktör Yük değeri
1	Öğrencileri işbirliği içinde çalışmaya yönlendiririm.	.797
2	Öğrencilere çatışmalarını çözmeleri için kılavuzluk yaparım.	.937
3	Ödül sistemini kullanarak çatışmayı çözmeye çalışırım.	.736
4	Çatışma yaşayan öğrencileri yüzleştirerek çatışmanın çözümü kendilerine buldururum	.634
5	Öğrencilerin karşılıklı özür dilemelerini ve barışmalarını sağlarım	.722
6	Çatışan her iki öğrencinin de çıkarlarından taviz verip ortak bir noktada uzlaşmalarını sağlamaya çalışırım.	.825
7	Çatışma yaşayan öğrencilerle empati kurarak sorunu çözmeye çalışırım.	.741
8	Çatışanları sabırla dinler sonra haklıyı haksızı belirlerim.	.695
9	Çatışan öğrencilere öğüt vererek çatışmayı çözmeye çalışırım.	.646
10	Arabuluculuk yaparak çatışmaları çözerim.	.714
11	Öğrencilerle yazılı sözleşme yaparak sorunun tekrarlanmamasını sağlamaya çalışırım.	.820
12	Yönetmeliklerin verdiği haklara dayanarak ceza sistemini kullanıp çatışmayı çözmeye çalışırım.	.736
13	Çatışmanın bir daha yaşanmaması için gözdağı veririm.	.792
14	İstedigimi yaptırmak için yetkimi kullanırım.	.885
15	Gerektiği yerde şiddete (dövme, bağırma, azarlama gibi) başvururum.	.746
16	Çatışan tarafları şube rehber öğretmenine yönlendiririm.	.804
17	Çatışan tarafları okul rehber öğretmenine yönlendiririm.	.759
18	Çatışmayla uğraşmaktan kaçınmak için ne gerekiyorsa onu yaparım.	.875
19	Üzerinde düşünmeye zamanım oluncaya kadar sorunu ertelerim.	.833
20	Rehber öğretmenden yardım alarak çatışmayı kendim çözümlerim.	.754
21	Çatışan öğrencilerin velileriyle görüşürüm	.797
22	Çatışan öğrencileri Öğrenci Davranışlarını Değerlendirme Kurulu'na sevk ederim.	.715

Faktör analizi sonucunda 1–11. maddeler aynı boyutta, 12–15. maddeler aynı boyutta, 16–19. maddeler aynı boyutta ve 20–22. maddeler aynı boyutta toplanmıştır. I. Boyutta yer alan maddeler literatürde işbirliği, uzlaşma, uyma, arabuluculuk stratejilerini kapsadığı için “yapıcı stratejiler” olarak, II. Boyutta yer alan maddeler hükmetme ve zorlayıcı stratejileri kapsadığı için “yıkıcı stratejiler”, III. Boyutta yer

alan maddeler “kaçınma stratejileri” ve IV. Boyutta yer alan maddeler “başkalarından yardım almaya dayalı stratejiler” olarak adlandırılmıştır.

Maddelerin güvenilirliği hesaplanırken Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. ÖÇYÖ-Yönetici’ nin Alfa değeri 0.80, ÖÇYÖ-Öğrenci’ nin 0.65 bulunmuştur. Kalaycı (2005: 405)’ya göre 0.80 “yüksek derecede güvenilir”, 0.65 ise “oldukça güvenilir”dir.

Tablo 3.4. ÖÇYÖ-Öğrenci Faktör Yük Değerleri

Madde No	Anket Maddesi	Faktör Yük Değeri
1	Bizi işbirliği içinde çalışmamız için yönlendirirler.	.676
2	Bize çatışmalarımızı çözebilmemiz için kılavuzluk yaparlar.	.513
3	Ödül sistemini kullanarak çatışmalarımızı çözmeye çalışırlar.	.693
4	Bizleri yüz yüze getirerek çözümü yine bizlere buldururlar.	.557
5	Bizlerin karşılıklı özür dileyip, barışmamızı sağlarlar.	.575
6	Çatışan her iki öğrencinin de çıkarlarından taviz verip ortak bir noktada buluşmalarını sağlarlar.	.576
7	Kendilerini, bizlerin yerine koyarak çatışmalarımızı çözmeye çalışırlar.	.629
8	Bizleri sabırla dinleyip haklıyı haksızı belirlerler.	.607
9	Bizlere öğüt vererek çatışmalarımızı çözmeye çalışırlar.	.698
10	Arabuluculuk yaparak çatışmalarımızı çözerler.	.675
11	Bizlerle yazılı sözleşme yaparak sorunun tekrarlanmamasını sağlamaya çalışırlar.	.636
12	Ceza sistemini kullanarak çözmeye çalışırlar.	.690
13	Çatışmanın bir daha yaşanmaması için bizi tehdit ederler.	.642
14	İstediklerini yaptırmak için yetkilerini kullanırlar.	.735
15	Şiddete başvururlar (dövme, bağırma, azarlama gibi).	.673
16	Bizi şube rehber öğretmenimize yönlendirirler.	.847
17	Bizi okul rehber öğretmenimize yönlendirirler.	.696
18	Bizi başından savar, ilgilenmezler.	.718
29	Üzerinde düşünmeye zamanları oluncaya kadar sorunu ertelerler.	.613
20	Rehber öğretmenden yardım alarak çatışmayı kendileri çözümlerler.	.750
21	Velilerimizle görüşürler.	.705
22	Bizi Öğrenci Davranışlarını Değerlendirme Kurulu’na gönderirler.	.751

3.4. Verilerin Toplanması

Ölçeklerin uygulaması için Burdur İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden gerekli izinler (EK-1) alındıktan sonra, Burdur merkez, Bucak, Gölhisar, Ağlasun, Kemer, Yeşilova, Karamanlı, Tefenni ilçe merkezindeki ve köylerdeki II. Kademesi olan resmi ilköğretim okullarında 2007–2008 Eğitim-Öğretim yılında görev yapan müdür ve müdür yardımcılara yönetici ölçeği uygulanmıştır. Öğrenci ölçeği ise yansızlık

kuralına göre belirlenmiş 20 resmi ilköğretim okulunda 6, 7 ve 8. sınıfa devam eden öğrencilere uygulanmıştır.

Öğrenci ölçeğinin tamamı araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Yönetici ölçeğinin bir kısmı araştırmacı tarafından bizzat uygulanmış, bir kısmı da Burdur İl Millî Eğitim Müdürlüğü evrak bürosundaki yazışma kutularına bırakılmış ve tekrar aynı yöntemle toplanmıştır. Toplam 615 öğrenciye ulaşılmış ancak hatalı ya da eksik doldurmalar nedeniyle 6 form çıkarılarak, 609 form üzerinde değerlendirme yapılmıştır. Ulaşılan 118 yöneticiden sadece 113'ünden elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Yine hatalı ya da eksik doldurulmalar nedeniyle 5 form analize alınmamıştır.

3.5. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Ölçeklerden elde edilen veriler, Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS 10.0) programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, ANOVA, Scheffe testi ve t-testi işlemleri yapılmıştır.

Ölçeklerin birinci bölümünde yer alan öğrenci ve yöneticilerin kişisel özellikleri ile ilgili (öğrenci ölçeği için; cinsiyet, sınıf, okulun bulunduğu yerleşim yeri, yöneticiler için; cinsiyet yaş, meslekteki kıdem, branş, okulun bulunduğu yerleşim yeri) tanımlayıcı istatistiksel analizler kullanılmıştır (frekans ve yüzde alma teknikleri gibi).

Yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yani iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi uygulanmıştır. Yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri ile ilgili olarak yaş, meslekteki kıdem, branş ve okulun bulunduğu yerleşim yeri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yine öğrenci algılarına göre yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinde öğrencilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi, öğrencilerin sınıfları, okulun bulunduğu

yerleşim yeri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Scheffe testi yapılmıştır.

Uygulanan likert tipi ölçek beşli değerlendirme şeklinde hazırlanmış olup buna yönelik olarak aralıklar olumludan olumsuz doğru seçeneklere ayrılarak analiz için uygun hale getirilmiş ve buna göre yorumlar yapılmıştır. 1.00–1.80 “hiç”, 1.81–2.60 “çok nadir”, 2.61–3.40 “ara sıra”, 3.41–4.20 “çok sık”, 4.21–5.00 “her zaman” kabul edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın alt problemlerini cevaplamak üzere önceki bölümde açıklanan veri toplama araçlarına dayalı olarak elde edilen verilerin uygun istatistiksel yöntemlerle analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeyi

İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerini ne düzeyde kullandıklarını belirlemek amacıyla, yönetici ölçeğinden elde edilen veriler doğrultusunda maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri belirlenmiştir. Bu değerler Tablo 4.1.'de verilmiştir.

Tablo 4.1 incelendiğinde, yöneticiler en fazla Yapıcı Stratejileri ($\bar{X} = 3.91$), daha sonra Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejileri ($\bar{X} = 2.98$), üçüncü sırada Kaçınma Stratejilerini ($\bar{X} = 2.54$) ve son sırada Yıkıcı Stratejileri ($\bar{X} = 2.02$) kullandıklarını belirtmişlerdir. “Öğrencilerin karşılıklı özür dilemelerini ve barışmalarını sağlarım” maddesi aritmetik ortalama değerlerine göre ilk sırada yer alırken ($\bar{X} = 4.57$), “gerektiği yerde şiddete başvururum” maddesi en alt sırada ($\bar{X} = 1.66$) yer almaktadır.

Yapıcı Stratejiler boyutunda yöneticiler en fazla, öğrencilerin karşılıklı özür dileyerek barışmalarını sağladıklarını ($\bar{X} = 4.57$) belirtmişlerdir. Daha sonra sırasıyla öğrencilere kılavuzluk yaptıklarını ($\bar{X} = 4.38$) ve işbirliği içinde çalışmaya yönlendirdiklerini ($\bar{X} = 4.37$) belirtmişlerdir. Yine bu boyutta yer alan “Öğrencilerle yazılı sözleşme yaparak sorunun tekrarlanmamasını sağlamaya çalışırım” maddesi en son sırada yer almaktadır ($\bar{X} = 2.69$). Yönetmeliklerin yöneticilere vermiş olduğu bir hak olmasına rağmen yöneticiler en az bu stratejiyi kullandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.1. Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin Bulgular

BOYUT	MADDE NO		\bar{X}	S
Yapıcı Stratejiler	1	Öğrencileri işbirliği içinde çalışmaya yönlendiririm.	4.37	0.70
	2	Öğrencilere çatışmalarını çözmeleri için kılavuzluk yaparım.	4.38	0.69
	3	Ödül sistemini kullanarak çatışmayı çözmeye çalışırım.	3.34	1.01
	4	Çatışma yaşayan öğrencileri yüzleştirerek çatışmanın çözümü kendilerine buldururum	4.00	0.86
	5	Öğrencilerin karşılıklı özür dilemelerini ve barışmalarını sağlarım	4.57	0.62
	6	Çatışan her iki öğrencinin de çıkarlarından taviz verip ortak bir noktada uzlaşmalarını sağlamaya çalışırım.	4.12	0.86
	7	Çatışma yaşayan öğrencilerle empati kurarak sorunu çözmeye çalışırım.	3.96	0.96
	8	Çatışanları sabırla dinler sonra haklıyı haksızı belirlerim.	4.11	1.01
	9	Çatışan öğrencilere öğüt vererek çatışmayı çözmeye çalışırım.	3.84	1.15
	10	Arabuluculuk yaparak çatışmaları çözerim.	3.63	1.08
	11	Öğrencilerle yazılı sözleşme yaparak sorunun tekrarlanmamasını sağlamaya çalışırım.	2.69	1.29
	Toplam		3.91	0.56
Yıkıcı Stratejiler	12	Yönetmeliklerin verdiği haklara dayanarak ceza sistemini kullanıp çatışmayı çözmeye çalışırım.	1.98	1.02
	13	Çatışmanın bir daha yaşanmaması için gözdağı veririm.	2.52	1.05
	14	İstedigimi yaptırmak için yetkimi kullanırım.	1.95	1.08
	15	Gerektiği yerde şiddete (dövme, bağırma, azarlama gibi) başvururum.	1.66	0.83
		Toplam		2.02
Kaçınma Stratejileri	16	Çatışan tarafları şube rehber öğretmenine yönlendiririm.	3.19	1.03
	17	Çatışan tarafları okul rehber öğretmenine yönlendiririm.	3.30	1.31
	18	Çatışmayla uğraşmaktan kaçınmak için ne gerekiyorsa onu yaparım.	1.80	1.24
	19	Üzerinde düşünmeye zamanım oluncaya kadar sorunu ertelerim.	1.92	1.03
	Toplam		2.54	0.74
Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler	20	Rehber öğretmenden yardım alarak çatışmayı kendim çözümlerim.	2.84	1.15
	21	Çatışan öğrencilerin velileriyle görüşürüm	3.83	0.90
	22	Çatışan öğrencileri Öğrenci Davranışlarını Değerlendirme Kurulu'na sevk ederim.	2.25	0.95
		Toplam		2.98

Yöneticilerin ikinci sırada kullandıklarını belirttikleri Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler boyutunda “çatışan öğrencilerin velileriyle görüşürüm” maddesi ilk sırada yer almaktadır ($\bar{X} = 3.83$). Daha sonra sırasıyla “rehber öğretmenden yardım alarak çatışmaları kendim çözümlerim” ($\bar{X} = 2.84$) ve “çatışan öğrencileri Öğrenci Davranışlarını Değerlendirme Kurulu'na sevk ederim” ($\bar{X} = 2.25$) maddeleri yer almaktadır.

Kaçınma Stratejileri boyutunda “çatışan tarafları okul rehber öğretmene yönlendiririm” maddesi $\bar{X} = 3.30$ ortalamayla ilk sırada yer alırken, “çatışan tarafları şube rehber öğretmene yönlendiririm maddesi $\bar{X} = 3.19$ ortalamayla ikinci sırada yer almaktadır. “Çatışmayla uğraşmaktan kaçınmak için ne gerekiyorsa onu yaparım” maddesi $\bar{X} = 1.80$ ortalamayla bu boyutun en son sırasında yer almaktadır. Yöneticilerin en az kullandıklarını belirttikleri Yıkıcı Stratejiler boyutunda “gerektiği yerde şiddete başvururum” maddesi en alt sırada ($\bar{X} = 1.66$) yer alırken, “çatışmanın bir daha yaşanmaması için gözdağı veririm maddesi” ilk sırada ($\bar{X} = 2.52$) yer almaktadır.

Dee ve Henkin (2002) yapmış oldukları araştırmada, okul yöneticilerinin Yapıcı Stratejileri “her zaman” kullandıklarını, Kaçınma Stratejilerini ise “çok nadir” kullandıklarını belirlemişlerdir. Şahin (2007) yapmış olduğu araştırmada okul yöneticilerine çatışma yönetiminde en sık hangi stratejileri kullandıklarını sormuştur. Elde ettiği veriler doğrultusunda yöneticilerin birinci sırada Yapıcı Stratejileri, ikinci sırada Yıkıcı Stratejileri ve son sırada Kaçınma Stratejilerini kullandıklarını belirlemiştir. Yöneticilerin en sık kullandıkları stratejiler açısından Şahin (2007)’in araştırması bu araştırmayı desteklemektedir.

4.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyi

İlköğretim okulu yöneticilerinin cinsiyetleri ile çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeyi arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla, yönetici ölçeğinden elde edilen veriler üzerinde t-testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo-4.2.’deki gibidir.

Tablo 4.2.’deki veriler incelendiğinde kadın yöneticilerin ilk sırada Yapıcı Stratejileri ($\bar{X} = 3.98$) kullandıkları, daha sonra sırasıyla Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejileri ($\bar{X} = 3.23$), Kaçınma Stratejilerini ($\bar{X} = 2.50$) ve Yıkıcı Stratejileri ($\bar{X} = 2.47$) kullandıkları görülmektedir.

Tablo 4.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin t-testi Sonuçları

ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ	CİNSİYET						
	Kadın (N=17)		Erkek (N=96)		t	df	p
	\bar{X}	S	\bar{X}	S			
Yapıcı Stratejiler	3.98	0.47	3.90	0.57	0.05	111	0.28
Yıkıcı Stratejiler	2.47	0.79	1.94	0.66	0.73	108	0.52
Kaçınma Stratejileri	2.50	0.71	2.55	0.75	-0.06	110	0.93
Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler	3.23	0.59	2.93	0.73	0.52	110	0.55

Erkek yöneticilerin çatışma yönetim stratejilerini kullanma düzeyi de kadın yöneticilerin sıralamasıyla aynıdır. Erkek yöneticiler de ilk sırada Yapıcı Stratejileri ($\bar{X} = 3.90$), son sırada Yıkıcı Stratejileri ($\bar{X} = 1.94$) kullandıklarını belirtmişlerdir.

Kadın yöneticiler ve erkek yöneticilerden elde edilen bulgulara bakıldığında cinsiyetler arasında anlamlı bir görüş farklılığı olmadığı görülmüştür. Ancak aritmetik ortalamalar karşılaştırıldığında; kadın yöneticilerin Yıkıcı Stratejileri ($\bar{X} = 2.47$), erkek yöneticilere göre ($\bar{X} = 1.94$) daha fazla kullandıkları görülmüştür. Ayrıca kadın yöneticilerin Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejileri ($\bar{X} = 3.23$), erkek yöneticilere göre ($\bar{X} = 2.93$) daha fazla kullandıkları belirlenmiştir.

Toplumda erkek yöneticilerin daha sert ve otoriter bir yönetim anlayışına sahip oldukları düşünülür. Ve bu yönetim anlayışının disiplini sağlamak için daha yararlı olduğuna inanılır. Kadın yöneticiler de en az erkekler kadar sert ve otoriter bir yönetim anlayışına sahip olduklarını kanıtlamak isteyebilirler. Bu sebeple, kadın yöneticilerin, Yıkıcı Stratejileri erkek yöneticilerden daha fazla kullanmalarının nedeni kadınların yönetimde kendilerini kanıtlamak istemeleri olabilir.

Sutschek (2003) yapmış olduğu araştırmada kadın yöneticilerin birinci sırada Yapıcı Stratejileri, ikinci sırada Kaçınma Stratejilerini, son sırada Yıkıcı Stratejileri kullandıklarını tespit etmiştir. Ancak kadın yöneticilerin Yıkıcı Stratejileri kullanmada erkek yöneticilerden geride kalmadıklarını belirlemiştir. Bu araştırmada da kadın yöneticilerin yıkıcı stratejileri erkek yöneticilerden fazla kullanmaları bu çalışmayı desteklemektedir. Aynı araştırmada erkek yöneticilerin birinci sırada

Yapıcı Stratejileri, ikinci sırada Yıkıcı Stratejileri, son sırada ise Kaçınma Stratejilerini kullandıkları belirlenmiştir.

Öztaş (2005) araştırmasında kadın ve erkek yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir farklılık bulmamıştır. Yapmış olduğu araştırmaya göre hem kadın yöneticiler hem de erkek yöneticiler birinci sırada Yapıcı Stratejileri, ikinci sırada Yıkıcı Stratejileri ve son olarak Kaçınma Stratejilerini kullanmaktadırlar.

Yukarıdaki tablonun genel bir değerlendirilmesi yapıldığında hem kadın yöneticiler hem de erkek yöneticiler Yapıcı Stratejileri “çok sık”, Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejileri “ara sıra” kullandıklarını belirtmişleridir. Kadın ve erkek yönetici gruplarının her ikisi de Yıkıcı Stratejileri ve Kaçınma Stratejilerini “çok nadir” kullandıklarını ifade etmişlerdir.

4.3. Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini

Kullanma Düzeyi

Yöneticilerin çatışma yönetim stratejilerini kullanma düzeyi ile yaşları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla aritmetik ortalama değerlerine bakılmış ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Elde edilen veriler Tablo 4.3. ve Tablo 4.4.’de verilmiştir.

Tablo 4.3.’deki aritmetik ortalama sonuçları incelendiğinde bütün yaş gruplarındaki yöneticilerin en sık Yapıcı stratejileri kullandıkları görülmektedir. Yapıcı Stratejileri en fazla 41–50 yaş arasındaki yöneticilerin kullandıkları ($\bar{X} = 4.02$), en az 20–30 yaş arasındaki yöneticilerin ($\bar{X} = 3.82$) kullandıkları görülmektedir. Yıkıcı Stratejiler incelendiğinde, bu stratejileri en fazla 20–30 yaş arasındaki yöneticilerin ($\bar{X} = 2.14$), en az ise 41–50 yaş arasındaki yöneticilerin ($\bar{X} = 1.85$) kullandıkları görülmüştür.

Tablo 4.3. Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin Bulgular

ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ	YAŞ							
	20-30 yaş (N=19)		31-40 yaş (N=41)		41-50 yaş (N=34)		51 yaş ve üzeri (N=19)	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S
Yapıcı Stratejiler	3.82	0.57	3.87	0.52	4.02	0.53	3.88	0.67
Yıkıcı Stratejiler	2.14	0.73	2.13	0.79	1.85	0.63	1.94	0.56
Kaçınma Stratejileri	2.35	0.75	2.47	0.77	2.70	0.74	2.59	0.63
Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler	2.75	0.71	3.04	0.65	3.09	0.70	2.84	0.87

Kaçınma Stratejilerini $\bar{X} = 2.70$ ortalamayla en fazla 41–50 yaş arasındaki yöneticiler kullanırken, en az kullanan yöneticiler $\bar{X} = 2.35$ ortalamayla 20–30 yaş arasındaki yöneticilerdir. Genel sıralamada yöneticilerin en sık kullandıkları ikinci strateji olan Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejileri yine en fazla 41–50 yaş arasındaki yöneticiler kullanırken ($\bar{X} = 3.09$), en az 20–30 yaş arasındaki yöneticiler kullanmaktadır ($\bar{X} = 2.75$).

Yöneticilerin çatışma çözüm stratejilerini kullanma düzeyinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. ANOVA sonuçları incelendiğinde, yaş grupları arasında, kullanılan çatışma yönetim stratejileri açısından anlamlı bir farklılık olmadığı ($p > 0.05$) görülmüştür.

Öztaş (2005)'in araştırmasında da yöneticilerin yaşlarıyla kullandıkları çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bütün yaş gruplarındaki yöneticilerin çatışma yönetim stratejilerini yaklaşık olarak aynı sıklıkta kullandıkları belirlenmiştir. Elde edilen veriler bu yönü ile Öztaş (2005)'in araştırmasıyla benzerlik göstermektedir.

Tablo 4.4. Yaş Değişkenine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin ANOVA Sonuçları

ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yapıcı Stratejiler	Gruplar arası	75.489	3	25.163	0.65	0.58
	Grup içi	4175.077	109	38.303		
	Toplam	4250.566	112			
Yıkıcı Stratejiler	Gruplar arası	28.336	3	9.445	1.19	0.31
	Grup içi	839.564	106	7.920		
	Toplam	867.900	109			
Kaçınma Stratejileri	Gruplar arası	28.835	3	9.612	1.08	0.35
	Grup içi	953.594	108	8.830		
	Toplam	982.429	111			
Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler	Gruplar arası	17.150	3	5.717	1.22	0.30
	Grup içi	504.529	108	4.672		
	Toplam	521.679	111			

4.4. Kıdeme Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma

Düzeı

Mesleki kıdeme göre ilköğretim okul yöneticilerinin çatışma yönetim stratejilerini kullanma düzeyini belirlemek amacıyla, ÖÇYÖ-Yönetici'den elde edilen verilerin aritmetik ortalamaları saptanmış ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen veriler Tablo 4.5. ve Tablo-4.6.'da verilmiştir.

Kıdem yılı değişkenine ilişkin aritmetik ortalama sonuçları incelendiğinde 1-5 yıl arasında görev yapan yöneticilerin en fazla Yapıcı Stratejileri ($\bar{X} = 3.76$), en az Kaçınma Stratejilerini ($\bar{X} = 2.47$) kullandıkları görülmüştür. Diğer kıdem yılı gruplarında yer alan yöneticilerin (6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri) ise birinci sırada Yapıcı Stratejileri, son sırada Yıkıcı Stratejileri kullandıkları görülmüştür.

Yapıcı stratejileri en sık 16-20 yıl arasında görev yapan yöneticilerin ($\bar{X} = 4.00$) kullandığı, en az ise 1-5 yıl arasında görev yapan yöneticilerin ($\bar{X} = 3.76$) kullandığı belirlenmiştir. Yıkıcı Stratejileri bütün kıdem yılı gruplarının "çok nadir" (1.81-2.60) kullandıkları, ancak 1-5 yıl arasında görev yapan yöneticilerin daha sık kullandıkları görülmüştür. 16-20 yıl arasında görev yapan yöneticilerin ve 21 yıl ve üzerinde görev yapan yöneticilerin Kaçınma Stratejilerini "ara sıra" kullandıkları, diğer kıdem

gruplarındaki yöneticilerin ise “çok nadir” olarak kullandıkları görülmüştür. Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejilerin ise bütün kıdem yılı grupları tarafından “ara sıra” kullanıldığı görülmüştür.

Tablo 4.5. Kıdem Yılı Değişkenine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin Bulgular

ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ	KIDEM									
	1-5 yıl (N=10)		6-10 yıl (N=21)		11-15 yıl (N=22)		16-20 yıl (N=20)		21 yıl ve üzeri (N=40)	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S
Yapıcı Stratejiler	3.76	0.54	3.93	0.59	3.78	0.49	4.00	0.45	3.96	0.62
Yıkıcı Stratejiler	2.57	0.89	2.21	0.74	2.05	0.71	1.82	0.70	1.85	0.53
Kaçınma Stratejileri	2.47	0.82	2.48	0.70	2.34	0.80	2.62	0.87	2.65	0.64
Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler	2.80	0.77	3.06	0.80	3.07	0.42	2.80	0.84	3.02	0.74

Kıdem yılı değişkenine göre yöneticilerin çatışma yönetim stratejilerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna bakıldığında (Tablo 4.6) Yıkıcı Stratejiler boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p < 0.05$). Farklılığın hangi kıdem yılı grupları arasında olduğunu belirlemek amacıyla Scheffe testine başvurulmuştur. Tablo 4.7 incelendiğinde anlamlı farklılığın 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdem grupları ile 1-5 yıl kıdem grubu arasında olduğu görülmüştür. 16-20 yıl ($\bar{X} = 7.31$) ve 20 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 7.43$) kıdem gruplarında yer alan yöneticiler Yıkıcı Stratejileri en az sıklıkta kullanırlarken, 1-5 yıl ($\bar{X} = 10.30$) arasında görev yapan yöneticiler Yıkıcı Stratejileri en sık kullanan kıdem grubudur.

Bu farkın nedeni, yöneticilerin görevlerindeki deneyimlerinin arttıkça, öğrenci sorunlarına olan yaklaşımlarının daha olumlu bir boyut kazanması olabileceği düşünülmüştür. Yaş değişkenine ilişkin elde edilen bulgularda yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, kıdem değişkenine ilişkin bulgularda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu da gösteriyor ki yöneticilerin seçtikleri çatışma yönetim stratejisi yöneticilerin yaşlarına göre değil, meslekte kazandıkları deneyime göre değişmektedir. Yöneticilerin meslekteki deneyimleri arttıkça, yıkıcı stratejiler kullanarak öğrenci sorunlarını çözümü beklenmeleri azalmaktadır. Ve deneyim arttıkça yöneticiler Yapıcı Stratejileri kullanmayı daha fazla tercih etmektedirler.

Tablo 4.6. Kıdem Yılı Değişkenine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin ANOVA Sonuçları

ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yapıcı Stratejiler	Gruplar arası	107.615	4	26.904	0.70	0.59
	Grup içi	4142.952	10	38.361		
	Toplam	4250.566	112			
Yıkıcı Stratejiler	Gruplar arası	89.724	4	22.431	3.02	0.02*
	Grup içi	778.176	105	7.411		
	Toplam	867.900	109			
Kaçınma Stratejileri	Gruplar arası	25.249	4	6.312	0.70	0.59
	Grup içi	957.180	107	8.946		
	Toplam	982.429	111			
Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler	Gruplar arası	12.640	4	3.160	0.66	0.61
	Grup içi	509.039	107	4.757		
	Toplam	521.679	111			

*p<0.05

Tablo 4.7. Kıdem Yılı Değişkenine Göre Scheffe Testi Sonuçları

ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİSİ	KIDEM	N	\bar{X}	ANLAMLI FARKLILIK
Yıkıcı Stratejiler	1-5 Yıl	10	10,30	1-4*
	6-10 Yıl	21	8,85	
	11-15 Yıl	22	8,23	
	16-20 yıl	20	7,31	
	21 yıl ve üzeri	40	7,43	

Ancak Öztaş (2005), yapmış olduğu araştırmada yöneticilerin kıdem yılları ile kullandıkları çatışma yönetim stratejisi arasında anlamlı bir farklılık bulmamıştır.

4.5. Branş Değişkenine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini

Kullanma Düzeyi

Branş değişkenine göre yöneticiler iki alt gruba ayrılmıştır. Bunlar; sınıf öğretmenliği branşı ve diğer branşlardır. Bu iki alt grubun çatışma yönetim stratejilerini kullanma düzeyi arasında bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla aritmetik ortalamaları hesaplanmış ve farkın anlamlılığını belirlemek amacıyla da t-testi yapılmıştır. Elde edilen veriler Tablo 4.8.'de verilmiştir.

Tablo 4.8. incelendiğinde, hem sınıf öğretmenliği branşında olan yöneticiler hem de diğer branşlardaki yöneticiler birinci sırada Yapıcı Stratejileri, ikinci sırada Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejileri, üçüncü sırada Kaçınma Stratejilerini ve son sırada Yıkıcı Stratejileri kullandıklarını belirtmişlerdir. Her iki branş grubu da Yapıcı Stratejileri “çok sık”, Yıkıcı Stratejileri “çok nadir”, Kaçınma Stratejilerini “çok nadir”, Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejileri “ara sıra” kullandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.8. Branş Değişkenine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine ilişkin Bulgular

ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ	BRANŞ						
	Sınıf Öğretmenliği (N= 72)		Diğer Branşlar (N= 41)		t	df	p
	\bar{X}	S	\bar{X}	S			
Yapıcı Stratejiler	3.93	0.55	3.87	0.56	0.58	111	0.83
Yıkıcı Stratejiler	2.05	0.71	1.96	0.69	0.63	108	0.61
Kaçınma Stratejileri	2.59	0.87	2.46	0.43	0.87	110	0.00*
Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler	3.03	0.80	2.89	0.54	0.97	110	0.01**

*P<0.05

Yapıcı Stratejiler ve Yıkıcı Stratejiler Boyutlarında, sınıf öğretmenliği ve diğer branşlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak Kaçınma Stratejilerinde ve Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejilerde ($p<0.05$) branşlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Kaçınma Stratejilerini ($\bar{X} = 2.59$) ve Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejileri ($\bar{X} = 3.03$) sınıf öğretmenleri, diğer branşlara oranla daha fazla kullanmaktadırlar.

3.6. Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri Değişkenine Göre Yöneticilerin

Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyi

Okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenine göre yöneticilerin çatışma yönetim stratejilerini kullanma düzeyini tespit etmek amacıyla aritmetik ortalamaları hesaplanmış ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA), yapılmıştır. Elde edilen veriler Tablo 4.9. ve Tablo 4.10’da verilmiştir.

Tablo 4.9. Okulun Bulunduğu Yerleşim Yerine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin Bulgular

ÇATIŞMA STRATEJİLERİ	OKULUN BULUNDUĞU YERLEŞİM YERİ					
	İl Merkezi (N= 39)		İlçe Merkezi (N= 41)		Köy ya da Kasaba (N= 33)	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S
Yapıcı Stratejiler	3.91	0.55	3.89	0.54	3.93	0.59
Yıkıcı Stratejiler	2.27	0.79	1.96	0.62	1.81	0.62
Kaçınma Stratejileri	2.69	0.71	2.50	0.68	2.40	0.83
Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler	3.17	0.69	2.95	0.76	2.79	0.67

Tablo 4.9.'dan elde edilen veriler doğrultusunda köy ya da kasabada görev yapan yöneticilerin ($\bar{X} = 3.93$) çatışmaları yönetmede Yapıcı Stratejileri, il ve ilçe merkezinde görev yapan yöneticilere göre daha fazla kullandığı söylenebilir. Daha sonra sırasıyla il merkezinde ($\bar{X} = 3.91$) görev yapan yöneticiler ve ilçe merkezinde ($\bar{X} = 3.89$) görev yapan yöneticiler gelmektedir. Yıkıcı Stratejileri birinci sırada il merkezinde ($\bar{X} = 2.27$) görev yapan yöneticiler, ikinci sırada ilçe merkezinde ($\bar{X} = 1.96$) görev yapan yöneticiler, üçüncü sırada köy ya da kasabada ($\bar{X} = 1.81$) görev yapan yöneticilerin kullandığı görülmüştür. Kaçınma Stratejileri ve Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler de Yıkıcı Stratejilerle aynı sıralamayı göstermektedir. Bu stratejileri en fazla il merkezinde görev yapan yöneticiler kullanırken, en az köy ya da kasabada görev yapan yöneticiler kullanmaktadırlar.

Okulun bulunduğu yerleşim yerine göre yöneticilerin çatışma yönetim stratejilerini kullanma düzeyi arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Elde edilen veriler incelendiğinde (Tablo 4.10) Yıkıcı Stratejiler boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0.05$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Scheffe testine başvurulmuştur (Tablo 4.11.).

Scheffe testi sonuçlarına göre köy ya da kasabada görev yapan yöneticiler ile il merkezinde görev yapan yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. İl merkezinde görev yapan yöneticiler ($\bar{X} = 9.08$) Yıkıcı Stratejileri,

Tablo 4.10. Okulun Bulunduğu Yerleşim Yerine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin ANOVA sonuçları

ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yapıcı Stratejiler	Gruplar arası	4.20	2	2.101	0.05	0.94
	Grup içi	4246.364	110.112	38.603		
	Toplam	4250.566				
Yıkıcı Stratejiler	Gruplar arası	60.753	2	30.376	4.02	0.02*
	Grup içi	807.147	107	7.543		
	Toplam	867.900	109			
Kaçınma Stratejileri	Gruplar arası	25.458	2	12.729	1.45	0.23
	Grup içi	956.970	109	8.780		
	Toplam	982.429	111			
Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler	Gruplar arası	22.956	2	11.478	2.50	0.08
	Grup içi	498.722	109	4.575		
	Toplam	521.679	111			

*p<0.05

Tablo 4.11. Okulun Bulunduğu Yerleşim Yerine Göre Scheffe Testi Sonuçları

ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİSİ	YERLEŞİM YERİ	N	\bar{X}	ANLAMLI FARKLILIK
Yıkıcı Stratejiler	İl Merkezi	39	9,08	1-3*
	İlçe Merkezi	41	7,87	
	Köy ya da Kasaba	33	7,25	

köy ya da kasabada görev yapan yöneticilerden ($\bar{X} = 7.25$) daha fazla kullanmaktadırlar.

Bu farklılığın nedeni köy ya da kasabada görev yapan yöneticilerin öğrenci velileriyle ve çevreyle daha samimi ilişkiler içinde olmasından, ayrıca il merkezindeki yöneticiler ile veliler arasındaki ilişkilerin daha resmi ve sınırlı olmasından kaynaklanabileceği düşünülmüştür.

4.7. Öğrenci Görüşüne Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini

Kullanma Düzeyi

Öğrenci görüşüne göre, yöneticilerin çatışma yönetim stratejilerini ne sıklıkta kullandıklarını belirlemek amacıyla, öğrenci ölçeğinden elde edilen verilere dayanarak maddelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri belirlenmiştir. Bu değerler Tablo 3.12.'de verilmiştir.

Tablo 4.12.'ye göre öğrenciler, okul yöneticilerinin Yapıcı Stratejileri ($\bar{X}=3,35$); Yıkıcı Stratejilere ($\bar{X}=2,35$), Kaçınma Stratejilerine ($\bar{X}=0,83$) ve Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejilere ($\bar{X}=0,86$) göre daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler. Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler ($\bar{X}=2,86$) ikinci sırada, Kaçınma Stratejileri ($\bar{X}=2,45$) üçüncü sırada ve Yıkıcı Stratejiler ($\bar{X}=2,35$) son sırada yer almaktadır.

Yapıcı Stratejileri oluşturan maddelerden “Bizlerin karşılıklı özür dileyip, barışmamızı sağlarlar” maddesi $\bar{X}=4,10$ ortalamayla ilk sırada yer alırken, “Bizlere öğüt vererek çatışmalarımızı çözmeye çalışırlar” maddesi $\bar{X}=3,83$ ortalamayla ikinci sırada, “Ödül sistemini kullanarak çatışmalarımızı çözmeye çalışırlar” maddesi $\bar{X}=2,38$ ortalamayla son sırada yer almaktadır.

Öğrenci görüşlerine göre yöneticilerin en az kullandığı stratejiler olan Yıkıcı Stratejiler boyutunda, “Ceza sistemini kullanarak çözmeye çalışırlar” maddesi $\bar{X}=2,87$ ortalamayla ilk sırada yer alırken, “Şiddete başvururlar (dövme, bağırma, azarlama gibi)” maddesi $\bar{X}=2,23$ ortalamayla ikinci sırada, “Çatışmanın bir daha yaşanmaması için bizi tehdit ederler” maddesi $\bar{X}=2,12$ ortalamayla son sırada yer almaktadır.

Üçüncü boyutta yer alan Kaçınma Stratejileri, genel ortalama üçüncü sırada yer almaktadır. Öğrencilere göre yöneticiler Kaçınma Stratejilerini “çok nadir” (çok nadir=1,81–2,60) kullanmaktadırlar. Öğrenciler Kaçınma Stratejileri boyutunda yöneticilerin en sık kullandıkları yöntemlerin kendilerini, şube rehber öğretmenlerine ve okul rehber öğretmenine yönlendirdikleri olduğunu belirtmişlerdir.

Öğrencilere göre yöneticilerin en sık kullandıkları ikinci boyut olan Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler boyutunda “Velilerimizle görüşürler” maddesi $\bar{X}=3,29$ ortalamayla ilk sırada yer almaktadır.

Tablo 4.12. Öğrenci Görüşüne Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin Bulgular

BOYUT	MADDE NO		\bar{X}	S
Yapıcı Stratejiler	1	Bizi işbirliği içinde çalışmamız için yönlendirirler.	3,50	1,31
	2	Bize çatışmalarımızı çözebilmemiz için kılavuzluk yaparlar.	3,50	1,30
	3	Ödül sistemini kullanarak çatışmalarımızı çözmeye çalışırlar.	2,38	1,38
	4	Bizleri yüz yüze getirerek çözümü yine bizlere buldururlar.	3,35	1,25
	5	Bizlerin karşılıklı özür dileyip, barışmamızı sağlarlar.	4,10	1,15
	6	Çatışan her iki öğrencinin de çıkarlarından taviz verip ortak bir noktada buluşmalarını sağlarlar.	3,31	1,30
	7	Kendilerini, bizlerin yerine koyarak çatışmalarımızı çözmeye çalışırlar.	3,18	2,54
	8	Bizleri sabırla dinleyip haklıyı haksızı belirlerler.	3,66	1,34
	9	Bizlere öğüt vererek çatışmalarımızı çözmeye çalışırlar.	3,83	1,24
	10	Arabuluculuk yaparak çatışmalarımızı çözerler.	3,10	1,32
	11	Bizlerle yazılı sözleşme yaparak sorunun tekrarlanmamasını sağlamaya çalışırlar.	3,04	1,50
	Toplam		3,35	0,83
Yıkıcı Stratejiler	12	Ceza sistemini kullanarak çözmeye çalışırlar.	2,87	1,31
	13	Çatışmanın bir daha yaşanmaması için bizi tehdit ederler.	2,12	1,42
	14	İstediklerini yaptırmak için yetkilerini kullanırlar.	2,18	1,39
	15	Şiddete başvururlar (dövme, bağırma, azarlama gibi).	2,23	1,34
		Toplam		2,35
Kaçınma Stratejileri	16	Bizi şube rehber öğretmenimize yönlendirirler.	2,91	1,45
	17	Bizi okul rehber öğretmenimize yönlendirirler.	2,73	1,40
	18	Bizi başından savar, ilgilenmezler.	2,04	1,27
	19	Üzerinde düşünmeye zamanları oluncaya kadar sorunu ertelerler.	2,13	1,21
		Toplam		2,45
Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler	20	Rehber öğretmenden yardım alarak çatışmayı kendileri çözümlerler.	2,64	1,36
	21	Velilerimizle görüşürler.	3,29	1,27
	22	Bizi Öğrenci Davranışlarını Değerlendirme Kurulu'na gönderirler.	2,65	1,34
		Toplam		2,86

Tablo 4.12.'ye göre öğrenciler yöneticilerin en sık Yapıcı Stratejileri, ikinci sırada Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejileri, üçüncü sırada Kaçınma Stratejilerini ve en az Yıkıcı Stratejileri kullandıklarını düşünmektedirler. Araştırma bu yönü ile İllez (2002)'in yapmış olduğu araştırmayla paralellik gösterirken, Bondesio (1992)'nin araştırmasıyla paralellik göstermemektedir:

İllez (2006)'in yapmış olduğu araştırmaya göre yöneticiler, öğrenci çatışmalarını çözümlerken yapıcı, uzlaşmacı ve barışçıl stratejileri (%52) ilk sırada,

dışarıdan yardım alma stratejilerini ikinci sırada (%30) kullanmaktadır. En az kullandıkları stratejiler ise yıkıcı stratejiler (%12) ve kaçınma stratejileri (%10)'dir. İlleez (2006)'in elde ettiği veriler bu araştırmanın verileri ile paralellik göstermektedir.

Bondesio (1992)'nin araştırmasına göre, okul yönetimi öğrenciler arasında çıkan çatışmaları çözmeye %52.5 hükmetme (yıkıcı stratejileri), %15 kaçınma stratejilerini, %10 yapıcı stratejileri kullanmaktadırlar. Bondesio (1992)'nin araştırmasıyla, bu araştırmanın sonuçlarının farklılık göstermesi, araştırmaların yapıldığı yıllarda yöneticilerin çatışmaya bakış açılarının farklı olmasından kaynaklanabilir. Her ne kadar geleneksel yaklaşım 1940'ların ortalarına kadar devam etmiş, daha sonra yerini modern yaklaşıma bırakmışsa da (Verma, 1998:2), günümüzde yöneticilerin çatışma ve çatışma yönetimi stratejileri konusunda daha bilinçli oldukları ve modern bir yaklaşıma sahip oldukları düşünülmektedir.

4.8. Öğrencinin Cinsiyetine Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma

Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyi

ÖÇYÖ-Öğrenci'den elde edilen veriler doğrultusunda, yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetimi stratejilerinin öğrencinin cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t- testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4.13.'de verilmiştir.

Tablo 4.13.'de hem kız öğrenciler ($\bar{X}=3,42$) hem de erkek öğrenciler ($\bar{X}=3,29$), okul yöneticilerinin Yapıcı Stratejileri diğer üç stratejiden daha fazla kullandıklarını belirtmişlerdir. Kız öğrenciler okul yöneticilerinin Yapıcı Stratejileri “çok sık”, erkek öğrenciler ise “ara sıra” kullandıklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin Kaçınma Stratejilerini kullanma düzeyi kız öğrencilere ($\bar{X}=2,41$) göre üçüncü sırada yer alırken, erkek öğrencilere ($\bar{X}=2,50$) göre son sırada yer almaktadır.

Tablo 4.13. Öğrencilerin Cinsiyetine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin Bulgular

ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ	CİNSİYET						
	Kız (N=309)		Erkek (N=300)		t	df	p
	\bar{X}	S	\bar{X}	S			
Yapıcı Stratejiler	3,42	0,88	3,29	0,78	0,14	607	0,10
Yıkıcı Stratejiler	2,08	0,91	2,63	1,04	-1,72	607	0,01*
Kaçınma Stratejileri	2,41	0,81	2,50	0,85	-0,32	606	0,21
Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler	2,83	0,88	2,89	0,84	-0,30	607	0,17

*p<0,05

Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler, hem kız öğrenciler ($\bar{X}=2,83$) hem de erkek öğrencilerden ($\bar{X}=2,89$) elde edilen verilerin ortalamasına göre ikinci sırada yer almaktadır. Yıkıcı Stratejiler kızlarda ($\bar{X}=2,08$) son sırada yer alırken erkek öğrencilerde ($\bar{X}=2,63$) üçüncü sırada yer almaktadır. Erkek öğrenciler kız öğrencilere göre yöneticilerin Yıkıcı Stratejileri daha sık kullandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.13.'deki p değerleri incelendiğinde Yapıcı Stratejiler, Kaçınma Stratejileri ve Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler boyutlarında kız öğrenciler ve erkek öğrenciler arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken($p>0,05$), Yıkıcı Stratejiler boyutunda, cinsiyete göre öğrenci görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Erkek öğrenciler kız öğrencilere göre yöneticilerin Yıkıcı Stratejileri daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler.

Açık ve Deveci (2002)'nin, ilköğretim öğrencilerinin şiddete yaklaşımları konulu araştırmalarında, erkek öğrencilerin %51.7'si, kız öğrencilerin %33.9'u şiddete maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Yine Çifçi (2007), öğrencilerin öğretmenlerinden şiddet görme durumlarını incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada, erkek öğrencilerin kız öğrencilere göre öğretmenlerinden daha fazla şiddet gördüklerini saptamıştır. Bu iki araştırma, erkek öğrencilerin kız öğrencilere oranla yıkıcı stratejilere daha fazla maruz kaldıklarını desteklemektedir.

Erkek öğrencilerde Yıkıcı Stratejilerin daha yüksek çıkması gösteriyor ki, yöneticiler çatışma yönetim stratejisini seçerken öğrencilerin cinsiyetine göre ayırım yapmaktadırlar. Yöneticilerin böyle bir cinsiyet ayrımı yapmalarının nedeni kız öğrencilerin daha hassas ve kırılabilir bir yapıya sahip olmalarını düşünmeleri olabilir.

3.9. Sınıf Değişkenine Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Çatışma

Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyi

Öğrencilerin buldukları sınıfa göre ilköğretim okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.14' de verilmiştir.

Yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin öğrencilerin sınıflarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında, 6., 7. ve 8. sınıf öğrencileri yöneticilerin birinci sırada yapıcı stratejileri kullandıklarını belirtmektedirler. Yöneticilerin Yapıcı Stratejileri kullandığını en fazla 7. sınıf öğrencileri ($\bar{X}=3,38$) belirtmişlerdir. 6. sınıf ($\bar{X}=2,82$), 7. sınıf ($\bar{X}=2,83$) ve 8. sınıf ($\bar{X}=2,93$) öğrencileri, okul yöneticilerinin Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejileri ikinci sırada kullandıklarını belirtmektedirler.

Tablo 4.14. Sınıf Değişkenine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin Bulgular

ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ	SINIF					
	6. Sınıf (N= 186)		7. Sınıf (N=204)		8. Sınıf (N=219)	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S
Yapıcı Stratejiler	3,35	0,84	3,38	0,86	3,36	0,81
Yıkıcı Stratejiler	2,28	0,97	2,31	0,98	2,45	1,09
Kaçınma Stratejileri	2,38	0,85	2,42	0,84	2,54	0,80
Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler	2,82	0,88	2,83	0,89	2,93	0,81

İkinci kademe öğrencileri arasında 8. sınıf öğrencileri $\bar{X}=2,45$ ortalamayla yöneticilerin Yıkıcı Stratejileri daha sık kullandıkları belirtirken, $\bar{X}=2,31$ ortalamayla 7. sınıflar ikinci sırada, $\bar{X}=2,28$ ortalamayla 6. sınıflar üçüncü sırada

yer almaktadır. Yukarıdaki aritmetik ortalama sonuçlarından yola çıkarak, sınıf düzeyi küçüldükçe yöneticilerin Yıkıcı Stratejileri kullanma düzeyine ilişkin öğrenci görüşleri de değişmektedir. En çok 8. sınıflar yöneticilerin Yıkıcı Stratejileri kullandıklarını belirtmişlerdir. Daha sonra sırasıyla 7. sınıflar ve 6. sınıflar gelmektedir. Bu bulgu, yöneticilerin çatışma yönetim stratejilerini seçerken öğrencilerin cinsiyetlerinin yanı sıra sınıflarına da dikkat ettiklerini göstermektedir. Yöneticiler 6. sınıftaki öğrenciye Yıkıcı Stratejileri daha az kullanırken, 8. sınıftaki öğrenciye daha fazla kullanmaktadır. Bu da alt sınıflardaki yaşça küçük öğrencilere daha otoriter ve sert davranmanın uygun olmadığı, ancak sınıfça ve dolayısıyla yaşça büyük öğrencilere otoriter ve sert davranmanın uygun olabileceği gibi yanlış bir görüşten kaynaklanabilir.

Kaçınma Stratejileri, sınıf değişkeninde üçüncü sırada yer almaktadır. 6., 7. ve 8. sınıf öğrencileri yöneticilerin Kaçınma Stratejilerini “çok nadir” (1,81-2,60) kullandıklarını belirtmektedirler.

6., 7., ve 8. sınıf öğrencilerinin, yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşleri arasındaki farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4.15.’de verilmiştir.

Tablo 4.15. Sınıf Değişkenine Göre Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin ANOVA Sonuçları

ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yapıcı Stratejiler	Gruplar arası	30,067	2	15,033	1,76	0,83
	Grup içi	50948,852	598	85,199		
	Toplam	50978,918	600			
Yıkıcı Stratejiler	Gruplar arası	53,019	2	26,509	1,59	0,20
	Grup içi	10080,869	605	16,663		
	Toplam	10133,888	607			
Kaçınma Stratejileri	Gruplar arası	44,463	2	22,232	1,98	0,13
	Grup içi	6767,675	604	11,205		
	Toplam	6812,138	606			
Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler	Gruplar arası	12,935	2	6,476	0,96	0,38
	Grup içi	4063,340	605	6,716		
	Toplam	4076,275	607			

Tablo 4.15.'deki bulgular incelendiğinde, 6., 7., ve 8. sınıf öğrencilerinin yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı ($p>0.05$) görülmektedir. Ancak aritmetik ortalama sonuçlarına bakıldığında, öğrencilerin sınıflarının küçüldükçe yöneticilerin yapıcı stratejileri daha fazla kullandıklarına ilişkin görüşlerinin arttığı görülmektedir.

4.10. Öğrenci Görüşüne Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okulun

Bulunduğu Yerleşim Yerine Göre Çatışma Yönetim Stratejilerini

Kullanma Düzeyi

İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinin okulun bulunduğu yerleşim yerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla öğrenci ölçeğinden elde edilen verilerin aritmetik ortalamalarına ve ANOVA sonuçlarına bakılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4.16. ve Tablo 4.17.'de verilmiştir.

Okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkeninde, üç madde bulunmaktadır: Bunlar; “il merkezi”, “ilçe merkezi” ve “köy ya da kasaba”dır. İl merkezinde okuyan ikinci kademe öğrencileri, okul yöneticilerinin bir çatışmayla karşılaştıklarında ilk sırada Yapıcı Stratejileri kullandıklarını ($\bar{X}=3,40$), ikinci sırada Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejileri kullandıklarını ($\bar{X}=2,99$), daha sonra sırasıyla; Kaçınma Stratejilerini ($\bar{X}=2,62$) ve Yıkıcı Stratejileri ($\bar{X}=2,31$) kullandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.16. Öğrenci Görüşüne Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Okulun Bulunduğu Yerleşim Yerine Göre Çatışma Yönetim Stratejilerini

Kullanma Düzeyine İlişkin Bulgular

ÇATIŞMA STRATEJİLERİ	OKULUN BULUNDUĞU YERLEŞİM YERİ					
	İl Merkezi (N= 275)		İlçe Merkezi (N=165)		Köy ya da Kasaba (N=169)	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S
Yapıcı Stratejiler	3,40	0,84	3,38	0,78	3,27	0,88
Yıkıcı Stratejiler	2,31	1,04	2,43	1,02	2,35	0,98
Kaçınma Stratejileri	2,62	0,80	2,40	0,87	2,23	0,79
Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler	2,99	0,90	2,84	0,82	2,67	0,79

İlçe merkezinde yer alan okulların ikinci kademesine devam eden öğrenciler de il merkezindeki öğrenciler gibi yöneticilerinin birinci sırada Yapıcı Stratejileri ($\bar{X}=3,38$), ikinci sırada Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejileri ($\bar{X}=2,84$) kullandıklarını belirtmişlerdir. Ancak üçüncü sırada il merkezindeki öğrencilerden farklı olarak Yıkıcı Stratejileri ($\bar{X}=2,43$) kullandıklarını ve yöneticilerinin en az Kaçınma Stratejilerine ($\bar{X}=2,40$) başvurduğunu belirtmişlerdir.

Köy ya da kasabadaki okulların ikinci kademe öğrencileri de ilçe merkezindeki öğrencilerle aynı görüşleri paylaşmaktadırlar. Okul yöneticilerinin bir çatışma durumuyla karşılaştıklarında ilk olarak Yapıcı Stratejileri ($\bar{X}=3,27$), daha sonra Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejileri ($\bar{X}=2,67$) kullandıklarını belirtmişlerdir. Daha sonra sırasıyla Yıkıcı Stratejilere ($\bar{X}=2,35$) ve Kaçınma Stratejilerine ($\bar{X}=2,23$) başvurduklarını belirtmişlerdir.

İl merkezi, ilçe merkezi ve köy ya da kasabada yer alan okullara devam eden öğrencilerin, yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4.17.'de verilmiştir.

Tablo 4.17. Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları

ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Yapıcı Stratejiler	Gruplar arası Grup içi Toplam	235,614 50843,371 51078,985	2 599 601	117,807 84,880	1,38	0,25
Yıkıcı Stratejiler	Gruplar arası Grup içi Toplam	23,531 10131,320 10154,851	2 606 608	11,765 16,718	0,70	0,49
Kaçınma Stratejileri	Gruplar arası Grup içi Toplam	257,385 6554,784 6812,169	2 605 607	128,693 10,834	11,87	0,00*
Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler	Gruplar arası Grup içi Toplam	92,167 3984,463 4076,631	2 606 608	46,084 6,575	7,00	0,00**

*p<0.05

Okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkeninin ANOVA sonuçlarına bakıldığında, Yapıcı Stratejiler ve Yıkıcı Stratejiler boyutlarında öğrenci görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak Kaçınma Stratejileri ve Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler boyutlarında okulun bulunduğu yerleşim yerine göre öğrencilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın hangi sınıflar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Scheffe testine başvurulmuştur (Tablo 4.18.).

Tablo 4.18. Okulun Bulunduğu Yerleşim Yeri Değişkenine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİSİ	YERLEŞİM YERİ	N	\bar{X}	ANLAMLI FARKLILIK
Kaçınma Stratejileri	İl Merkezi	275	10,48	
	İlçe Merkezi	165	9,62	1-2*
	Köy ya da Kasaba	169	8,94	1-3*
Baskalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler	İl Merkezi	275	8,97	
	İlçe Merkezi	165	8,54	1-3*
	Köy ya da Kasaba	169	8,03	

Kaçınma Stratejileri değişkenine ilişkin Scheffe testi sonuçları incelendiğinde, farklılığın köy ya da kasabada ve ilçe merkezinde okuyan öğrenci görüşleri ile il merkezinde okuyan öğrenci görüşleri arasında olduğu görülmektedir. İl merkezinde okuyan öğrenciler ($\bar{X}=10.48$), ilçe merkezinde ($\bar{X}=9.62$) ve köy ya da kasabada ($\bar{X}=8.94$) okuyan öğrencilere göre yöneticilerin Kaçınma Stratejilerini daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler. İl merkezinde görev yapan yöneticilerin Kaçınma Stratejilerini daha fazla kullanmaları, okullarındaki öğrenci sayılarının fazla olmasından kaynaklanabilir. Kalabalık okullarda görev yapan yöneticiler, iş yüklerini ve sorumluluklarını hafifletmek için öğrenci problemlerini okul rehber öğretmenine, öğrencinin şube rehber öğretmenine yönlendirebilirler ya da problemi görmemezlikten gelebilirler.

Baskalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler boyutunda farklılığın il merkezindeki ($\bar{X}=8.97$) öğrenciler ile köy ya da kasabadaki ($\bar{X}=8.03$) öğrenciler arasında olduğu görülmektedir. İl merkezindeki öğrenciler, köy ya da kasabadaki öğrencilere göre yöneticilerin çatışmaları yönetirken Baskalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejileri daha sık kullandıklarını belirtmişlerdir.

4.11. Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin

Yönetici ve Öğrenci Görüşlerinin Karşılaştırılması

Bu bölümde yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin yönetici ve öğrenci görüşleri karşılaştırılmıştır. Öğrenci ölçeğinden ve yönetici ölçeğinden elde edilen verilerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş ve t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.19.'a göre yönetici ve öğrenci görüşleri karşılaştırıldığı zaman yöneticiler en sık Yapıcı Stratejileri ($\bar{X} = 3.64$) kullandıklarını, daha sonra sırasıyla Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejileri ($\bar{X} = 2.71$), Kaçınma Stratejilerini ($\bar{X} = 2.52$) ve Yıkıcı Stratejileri ($\bar{X} = 2.18$) kullandıklarını belirtmişlerdir. Öğrenci ölçeğinden elde edilen veriler, öğrenci görüşlerinin de yöneticilerin sıralamasıyla paralellik gösterdiğini ortaya koymuştur. Öğrenciler de yöneticilerin ilk sırada Yapıcı Stratejileri ($\bar{X} = 3.27$), ikinci sırada Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejileri ($\bar{X} = 2.86$), üçüncü sırada Kaçınma Stratejilerini ($\bar{X} = 2.45$) ve son olarak Yıkıcı Stratejileri ($\bar{X} = 2.35$) kullandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.19. Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Düzeyine İlişkin Yönetici ve Öğrenci Görüşlerinin Karşılaştırılması

ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ	Yönetici (N=113)		Öğrenci (N=608)		t	df	p
	\bar{X}	S	\bar{X}	S			
	Yapıcı Stratejiler	3.64	0.44	3.27			
Yıkıcı Stratejiler	2.18	0.73	2.35	1.02	-3.50	717	0.00**
Kaçınma Stratejileri	2.52	0.70	2.45	0.83	-0.86	719	0.02***
Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler	2.71	0.81	2.86	0.86	7.77	719	0.24

*p<0.05

Tablodaki p değerleri incelendiğinde Yapıcı Stratejiler, Yıkıcı Stratejiler ve Kaçınma Stratejileri Boyutlarında öğrenci görüşleri ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülürken (p<0.05), Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür (p>0.05). Tabloya göre yöneticiler Yapıcı Stratejileri “çok sık” kullandıklarını belirtirken,

öğrenciler yöneticilerin Yapıcı Stratejileri “ara sıra” kullandıklarını belirtmişleridir. Bu sonuç; yöneticilerin yapıcı olduğunu düşünerek kullandıkları yöntemlerin, öğrenciler tarafından yıkıcı olarak algılanabileceğini göstermektedir.

Hem yöneticiler hem de öğrenciler yöneticilerin Yıkıcı Stratejileri “çok nadir” kullandıklarını belirtmelerine rağmen, bu stratejiye ilişkin öğrenci ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Öğrenciler ve yöneticiler, yöneticilerin Kaçınma Stratejilerini “çok nadir” kullandıklarını belirtmişlerdir. Ancak yöneticiler Kaçınma Stratejilerini öğrencilerin düşündüğünden daha fazla kullandıklarını belirtmişlerdir.

Çalışmada ele alınan dört boyuttan üçünde (Yapıcı Stratejiler, Yıkıcı Stratejiler ve Kaçınma Stratejileri) yönetici ve öğrenci görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Bu sonuç öğrenci ve yöneticilerin okul içindeki pozisyonundan kaynaklanabilir. Öğrenci ve yöneticilerin kullanılan stratejiyi buldukları pozisyondan değerlendirmeleri görüş farklılığına neden olabilmektedir. Yöneticiye göre seçilen strateji yapıcı bir stratejiyken, öğrenci bunu yıkıcı bir strateji olarak değerlendirebilmektedir. Yöneticiler öğrencileri rehber öğretmenlerine ya da şube öğretmenlerine yönlendirerek Kaçınma Stratejilerini kullanmayı tercih ederken öğrenci bu stratejiyi yapıcı olarak ya da başka bir boyutta değerlendirebilir. Bu durum, stratejiyi uygulayan tarafla, stratejinin uygulandığı tarafın buldukları pozisyonun farklılığından kaynaklanabilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonuçları ile yöneticilere, öğrencilere ve araştırmacılara yönelik getirilen öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuçlar

Yönetici ve öğrenci görüşlerinden elde edilen bulgulara dayanarak araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

İlköğretim okul yöneticileri en fazla Yapıcı Stratejileri ($\bar{X} = 3.91$), daha sonra sırasıyla Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejileri ($\bar{X} = 2.98$), Kaçınma Stratejilerini ($\bar{X} = 2.54$) ve Yıkıcı Stratejileri ($\bar{X} = 2.02$) kullanmaktadırlar.

Çatışma yönetim stratejilerini kullanma düzeyine ilişkin kadın ve erkek yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Hem kadın yöneticiler hem de erkek yöneticiler en sık Yapıcı Stratejileri, en az Yıkıcı Stratejileri kullanmaktadırlar. Ancak kadın yöneticiler ($\bar{X} = 2.47$) Yıkıcı Stratejileri erkek yöneticilere ($\bar{X} = 1.94$) oranla daha sık kullanmaktadırlar.

Bütün yaş gruplarındaki yöneticiler birinci sırada Yapıcı Stratejileri, son sırada Yıkıcı Stratejileri kullanmaktadırlar. Yöneticilerin Yapıcı Stratejileri kullanma düzeyi yaşlarıyla paralel olarak artarken, Yıkıcı Stratejileri kullanma düzeyi yaşları ilerledikçe azalmaktadır. Yöneticilerin kıdem yılı, dolayısıyla görevdeki deneyimleri arttıkça Yapıcı Stratejileri kullanma düzeyi genel olarak artmakta, Yıkıcı Stratejileri kullanma düzeyi ise azalmaktadır. 1–5 yıl arasında kıdeme sahip yöneticiler ile 16–20 yıl ve 20 yıl ve üzerinde kıdeme sahip yöneticiler arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır. 1–5 yıl arasında kıdeme sahip yöneticiler, diğer iki kıdem grubundaki yöneticilere oranla Yıkıcı Stratejileri daha sık kullanmaktadırlar.

Sınıf öğretmenliği branşı ile diğer branşlardan gelen yöneticiler arasında Yapıcı Stratejileri ve Yıkıcı Stratejileri kullanma düzeyi bakımından anlamlı bir farklılık

yoktur. Ancak Kaçınma Stratejilerini ve Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejileri kullanma düzeyi açısından .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır. Kaçınma Stratejilerini ve Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejileri sınıf öğretmenleri, diğer branşlara oranla daha fazla kullanmaktadırlar.

Yapıcı Stratejileri en sık köy ya da kasabada görev yapan yöneticiler kullanırken en az ilçe merkezinde çalışan yöneticiler kullanmaktadırlar. Yıkıcı Stratejileri, Kaçınma Stratejilerini ve Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejileri en sık il merkezindeki okullarda görev yapan yöneticiler, en az köy ya da kasabada görev yapan yöneticiler kullanmaktadırlar. Yıkıcı Stratejileri kullanma bakımından köy ya da kasabada görev yapan yöneticiler ile il merkezinde görev yapan yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İl merkezinde çalışan yöneticiler yıkıcı stratejileri daha fazla kullanmaktadırlar.

Öğrencilere göre yöneticiler en sık Yapıcı Stratejileri kullanmaktadırlar. Daha sonra sırasıyla Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejileri, Kaçınma Stratejilerini ve Yıkıcı Stratejileri kullanmaktadırlar.

Yapıcı Stratejiler, Kaçınma Stratejileri ve Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejiler boyutlarında, kız öğrenciler ve erkek öğrencilerin yöneticilerin çatışma yönetimi stratejilerini kullanma düzeyi konusundaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak Yıkıcı Stratejiler boyutunda, cinsiyete göre öğrenci görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Erkek öğrenciler kız öğrencilere göre yöneticilerin Yıkıcı Stratejileri daha fazla kullandıklarını düşünmektedirler.

6., 7., ve 8. sınıf öğrencilerinin, yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak öğrencilerin sınıflarının küçüldükçe yöneticilerin yapıcı stratejileri daha fazla kullandıklarına ilişkin görüşlerinin arttığı görülmektedir.

İl merkezindeki okullarda öğrenim gören öğrenciler ile ilçe merkezinde ve köy ya da kasabadaki okullarda öğrenim gören öğrencilerin görüşleri arasında anlamlı bir

farklılık bulunmaktadır. İl merkezindeki öğrenciler, ilçe merkezindeki ve köy ya da kasabadaki öğrencilere göre yöneticilerin Kaçınma Stratejilerini ve Başkalarından Yardım Almaya Dayalı Stratejileri daha sık kullandıklarını düşünmektedirler.

Yönetici ve öğrenci görüşleri karşılaştırıldığına Yapıcı Stratejiler, Yıkıcı Stratejiler ve Kaçınma Stratejileri boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Öğrenciler yöneticilerin Yapıcı Stratejileri “ara sıra” kullandıklarını düşünürken, yöneticiler kendilerinin “çok sık” kullandıklarını düşünmektedirler. Yine öğrenci algısına göre yöneticiler Yıkıcı Stratejileri kendi düşündüklerinden daha fazla kullanmaktadırlar. Ancak yöneticiler Kaçınma Stratejilerini öğrencilerin düşündüğünden daha fazla kullandıklarını belirtmektedirler.

5.2. Öneriler

Elde edilen sonuçlara göre araştırmacılara, uygulamacılara ve okul yöneticilerine getirilen öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

5.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler

1- Öğrenci çatışmaları genellikle okul yönetimine yansımadan ya öğretmenler tarafından ya da öğrencilerin kendileri tarafından çözümlenmektedir. Çok az ve önemli konular okul yönetimine yansımaktadır. Bu sebeple çatışma yönetimi üzerine yapılan araştırmalar genellikle öğretmenler ve öğrenciler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Öğrenci çatışmalarının yönetimiyle ilgili olarak okul yönetimi üzerinde daha fazla araştırma yapılması yararlı olabilir.

2- Yönetime yansıyan öğrenci çatışmalarının ne tür çatışmalar olduğu belirlendikten sonra kullanılan çatışma yönetim stratejisinin belirlenmesi yararlı olabilir.

3- Bu araştırma sadece resmi ilköğretim okullarında yapılmıştır. Özel ilköğretim okullarını da kapsayan bir araştırma yapıp, özel ilköğretim okulları ile resmi ilköğretim okulları arasında bir farklılık olup olmadığı, eğer varsa bu farklılığın nedenleri araştırılabilir.

5.2.2. Uygulamacılar İçin Öneriler

1- Yöneticiler çatışma yönetim stratejisini seçerken öğrencinin sınıfına ya da cinsiyetine göre değil çatışmanın türüne ve büyüklüğüne göre seçimlerini yaparlarsa çatışmayı yıkıcı olmaktan çıkarıp, yapıcı bir hale getirebilirler.

2- Daha az kıdem yılına sahip yöneticilerin çatışma yönetimi konusunda kendilerinden daha deneyimli yöneticilerle fikir alışverişinde bulunmaları yararlı olabilir.

3- Çatışmalar her zaman zararlı değildir. İyi yönetildikleri takdirde çatışmalardan yararlanılabilir. Bu sebeple yöneticilerin çatışmadan kaçmak yerine, çatışmayı analiz edip doğru çatışma yönetim stratejisini seçmeleri yararlı olabilir.

4- İl merkezi, ilçe merkezi, köy ve kasabalarda görev yapan yöneticilerin belirli aralıklarla bir araya gelip çatışma yönetimi konusunda toplantı yapmaları yararlı olabilir.

5- Yönetici atamaları yapılırken adayların çatışma yönetim becerilerine sahip olup olmadıkları dikkate alınabilir. Bunun için adayların atanmadan önce örnek olaylar karşısındaki performanslarının ölçülmesi yararlı olabilir.

6- Atanan yöneticilerin, çatışma yönetimi konusunda yetersiz olduklarının tespit edilmesi durumunda, zorunlu hizmet içi eğitim kursuna tabi tutulmaları yararlı olabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

- AÇIKALIN, A., **Okul Yöneticiliği**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1998.
- _____, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1994.
- ALTINTAŞ, E., **Psikolojik Danışma ve Rehberlik**, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2004.
- AYDIN, M., **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Basım Ve Yayım, Ankara, 2005
- BALCI, A., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler**, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2005.
- BAŞAR, H., **Eğitim Denetçisi**, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2000.
- BAŞARAN, İ.E., **Eğitim Yönetimi**, Feryal Matbaası, Ankara, 2000
- _____, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- BODINE, R., CRAWFORD, R., **Conflict Resolution Education**, DIANE Publishing, U.S, 1996.
- BUMİN, B., **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Gazi üniversitesi Basımevi, Ankara, 1990.
- BURNHAM, J. W., DAVIES, B., **Handbook of Educational Leadership and Management**, Pearson Longman, London, 2003.
- BURSALIOĞLU, Z., **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2002.
- BÜYÜKÖZTÜRK,Ş., **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2004.
- DRAKE, T. L., ROE, W. H., **The Principalship**, Merril Prentice Hall, Ohio, 2003
- EREN, E., **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1984.
- _____, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998.
- ERICKSON, D. A., **The Principal in Metropolitan Schools**, Arcrutran Publishing, California, 1979.
- FREEMAN, R.E., STONER, J.A., **Management**, Prentice Hall, Toronto, 1989.

- GORDON, T., **Etkili Öğretmenlik Eğitimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- GÜRSEL, M., **Okul Yönetimi**, Mikro Basım-Yayım, Konya, 1997.
- _____, **Okul Yönetimi**, Eğitim Kitapevi, Konya, 2003.
- HANSON, E.M., **Educational Administration and Organizational Behaviour**, Pearson Longman, London, 2003.
- HOCKER, J.L., WILMOT, W.W., **Interpersonal Conflict**, Dubugue, Iowa, Wm. C. Publishers, 1985.
- KALAYCI, Ş., **SPSS Uygulamalı ve Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
- KAPTAN, S., **Bilimsel Araştırma ve İstatistiksel Teknikler**, Tekışık Web Ofset Tesisleri, Ankara, 1991.
- KARASAR, N., **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Yayım Dağıtım, Ankara, 2000.
- KARİP, E., **Çatışma Yönetimi**, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2003.
- KIREL, Ç., ÖZKALP, E., **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir, 1996.
- KOWALSKI, T. J., **Educational Administration**, Pearson Longman, London, 2001.
- ÖZBAY, Y., **Psikolojik Danışma ve Rehberlik**, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2004.
- SABUNCU, Z., TÜZ, M., **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000.
- STEPHEN, R., **Managing Organizational Conflict**, Prentice-Hall, Ohio, 1974.
- ŞİMŞEK, M. Ş., **Yönetim ve Organizasyon**, (y.y), Konya, 2002.
- TELMAN, N., ÜNSAL, P., **İnsan İlişkilerinde İletişim**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- TÜRNÜKLÜ, A., **Sınıf Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.
- YİĞİT, B., **Sınıfta Disiplin ve Öğrenci Davranışının Yönetimi**, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2004.
- YILMAN, M., **Türkiye’de Öğretmen Eğitiminin Temelleri**, Star Yayıncılık, İzmir, 1999.

Makaleler:

AKÇAKAYA, M., **Çatışma Yönetimi ve Örgüt verimliliğine Etkisi**, Kamu-İş, 7 (2), 2003.

AKYÜZ, Ü. **Okul Yönetimi ve Öğretimin Değerlendirilmesi**, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, 85 (8) , s. 43-49., 2002.

ASUNAKUTLU, T., SAFRAN, B., **Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(1), 2004.

BAMBERGER, P., HASGALL, A., **Instructor Role Conflict in Educational Organizations Having the Characteristics of Total Institutions**, Journal of Educational Administration, 33 (3), s.68–85, 1995.

BANNER, D.K., **Conflict Resolution: A recontextualization**, Leadership & Organization Development Journal, 16 (1), s.31–34, 1995.

BONDESIO, J.M., **Conflict Management at School: An Unavoidable Task**, Paper Presented at The Regional Conference of Administration: Hong Kong, s.17–21, 1992.

CARRUTHERS, W.L., SWEENEY, B., **Conflict Resolution: History, Philosophy, Theory and Educational Applications**, The School Counselor, (43), s.326-343, 1996.

CROPANZANO, R., **Task Conflict and Team Innovation**, Journal of Management. 32 (1), 2006.

DEE, J.R., HENKIN, A.B., **Conflict Management Strategies of Principals in Site-based Managed Schools**. Journal of Educational Administration, 38 (2), s.142–158, 2000.

DIPAOLA, M.F., HOY, W.K., **Formalization, Conflict, and Change: Constructive and Destructive Consequences in Schools**, International Journal of Educational Management, 15 (5), s.238–244, 2001.

GÜÇLÜ, N., **Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerileri**, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:160. T.C MEB Yayınlar Dairesi Başkanlığı: Ankara, 2003.

JANETTA, J., **Handling Gatecrashers: Conflict management and Resolution**, Legal Information Management, (6), s.28–30, 2006.

JOHNSON, D.W., **Reducing School Violence Through Conflict Resolution**, Association for Supervision & Curriculum Development: USA, 1995

- JOHNSON, P.E., **School-based, decision-making councils – Conflict, leader power and social influence in the vertical team**, Journal of Educational Administration, 39 (1), s.47–66, 2001.
- KILINÇ, T., **Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, (11) s.103–124, 1985.
- LAM, Y.L.J., **Reconceptualizing Problem-Solving and Conflict Resolution in Schools: a Multi-Disciplinary Perspective**, International Journal of Educational Management, 14 (2), s.84–90, 2000.
- LONGARETTI, L., WILSON, J. **“I’ve Sorted It Out. I Told Them What To Do!” The Role of The Teacher in Student Conflict**, Paper Presented at The Australian Association for Research in Education: Sydney, 2000.
- MİRZEOĞLU, N., **Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama**, SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 3 (2), s.51–56, 2005.
- MORRIS, B.K., BRASSARD, M.R., **Teachers' Conflict Management Styles: The Role of Attachment Styles and Classroom Management Efficacy**, Department of Health and Behavior Studies, Teachers College, Columbia University, USA, 2006.
- RAHIM, M.A., **Toward a Theory of Managing Organizational Conflict**, The International Journal of Conflict Management, 13 (3), s.206-235, 2002.
- SARPKAYA, R., **Eğitim Örgütlerinde Çatışma Yönetimi ve Bir Örnek Olay**, Eğitim Yönetimi Dergisi, Pegem Yayıncılık, 31 (8), s.414–429, 2002.
- SÖKMEN, A., YAZICIOĞLU, İ., **Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması**, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, 2005.
- TÜRNÜKLÜ, A., **Liselerde Öğrenci Çatışmaları, Nedenleri, Çözüm Stratejileri ve Taktikleri**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 49 (13), s.129–159, 2007.
- ULINE, C.L., **Constructive Conflict: How Controversy Can Contribute to School Improvement**, Teacher College Record, 105 (5), s.782–816, 2003.
- VERMA, V. K., **Conflict Management**, Project Management Handbook, 1998.

Diğer:**İnternet Kaynakları:**

AÇIK, Y., DEVECİ, S.E., **İlköğretim Öğrencilerinin Fiziksel Şiddete Maruziyetleri ve Yaklaşımları-II**, 2002,

<http://www.dicle.edu.tr/~halks/m9.30.htm>

(08 Eylül 2008)

COLSMAN, M., WULFERT, E., **Conflict**, 2002,

<<http://www.sciencedirect.com/science>>

(27 Ağustos 2007).

COUNTS, J.A., **Perceived Effectiveness of Conflict Management Strategies in Dating Relationships**, East Tennessee State University, Master Thesis, 2003.

< <http://www.emeraldinsight.com>>

(28 Ağustos 2007)

ÇİFÇİ, F., **Öğrencilerin Öğretmenlerinden Şiddet Görme Durumlarının İncelenmesi**, Çağdaş Eğitim Dergisi, 2007,

< <http://www.cagdasegitim.org>>

(08 Eylül 2008)

DEMİR, Y., **İşletmelerde Çatışma süreci ve Bu Sürecin Örgütsel Yapı Açısından Değerlendirilmesi**, 2007,

<http://paribus.tr.googlepages.com/y_demir.rtf>

(12 Mart 2008).

EMİNİ, F.T., ŞAHİN, A., ÜNSAL, Ö., **Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama**, 2002,

<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler>

(15 Şubat 2008).

FLEETWOOD, K.L., **The Conflict Management Styles and Strategies of Educational Managers**, University of Delaware, Master Thesis, 1987.

<<http://www.emeraldinsight.com>>

(28 Ağustos 2007)

HARPER, C.E., **The Conflict Management Styles, Strength of Conflict Management Self-Efficacy and Moral Development Levels Of School Counselors**, Graduate Faculty of North Carolina State University, USA, 2004

<<http://www.emeraldinsight.com>>

(28 Ağustos 2007)

- JONKMAN, N., **Management of Conflict by Principals in Selected Soshanguve Secondary Schools**. Department of Educational Studies, Faculty of Education, Tshwane University of Technology, 2006.
<<http://www.sciencedirect.com/science>>
(29 Ağustos 2007).
- KGOMO, S.M., **Conflict Management of Women Principals in Primary Schools in Hammanskraal, Gauteng**, University of South Africa, Master Thesis, 2006.
<<http://www.sciencedirect.com/science>>
(29 Ağustos 2007).
- PAULSON, J., RAPPLEYE, J., **Education and Conflict**, Department of Educational Studies, University of Oxford, 2006,
<<http://www.sciencedirect.com/science>>
(29 Ağustos 2007).
- SUTSCHEK, L. B., **Conflict Resolution Style and Experience in Management: Moderating The Effects of Gender**, Department of Communication Studies, 2003,
<<http://www.sciencedirect.com/science>>
(29 Ağustos 2007).
- TDK, Genel Türkçe Sözlük
<<http://www.tdk.gov.tr>> (15 Şubat 2008).
- Tezler:**
- ACAR, H., **Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillерinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- ARSLAN, C., **Kişiler Arası Çatışma Çözme ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı Açısından İncelenmesi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2003.
- ELMA, C., **İlköğretim Okul Yöneticilerinin Çatışmayı Yönetme Yeterlikleri**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998.
- GÜMÜŞELİ, A.İ., **İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1994.

İLLEEZ, M., İlköğretim 4. ve 5. Sınıf Öğrencilerinin Yaşadığı Çatışmalar ve Bu Çatışmaların Çözüm Stratejilerinin Sosyal Yapılandırıcılık Kuramına Dayalı Olarak İncelenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.

KORKMAZ, M., Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Doktora Tezi, 1994.

ÖZGAN, H., İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi (Gaziantep Örneği), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006.

ÖZTAŞ, U., Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005.

ŞAHİN, A., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişiler Arası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007.

UĞURLU, F., İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri (İzmir Metropol Alanı Örneği), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2001.

EKLER

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİME YANSIYAN ÖĞRENCİ ÇATIŞMALARINI YÖNETİMİN ÇÖZME STRATEJİLERİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ ANKETİ

Sayın yöneticiler,

Bu araştırma, ilköğretim okullarında yönetime yansıyan öğrenci çatışmalarını çözmek için, okul yöneticilerinin çatışma çözüm stratejilerini ne sıklıkta kullandıklarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın amacına ulaşması, aşağıdaki sorulara vereceğiniz cevapların doğru ve samimi olmasına bağlı olacaktır. Sonuçlar bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacaktır. İsim belirtmenize gerek yoktur.

Çalışmamıza yaptığınız değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Dinar BAL

Mehmet Akif Ersoy Üniv.
Sosyal Bilimler Ens.
Eğitim Yönetimi, Teftişi,
Planlaması ve Ekonomisi
ABD Yüksek lisans

dinar_bal@yahoo.com
öğrencisi

BÖLÜM I

Aşağıdaki bilgileri okuyarak, size uygun seçeneği “X” işaretiyle belirtiniz.

- | | | |
|--|---------------------|------------|
| 1- Cinsiyetiniz: | Kadın () | Erkek: () |
| 2- Yaşınız: | a. 20-30 | () |
| | b. 31-40 | () |
| | c. 41-50 | () |
| | d. 51 ve üzeri | () |
| 3- Meslekteki kıdem yılınız: | a. 1-5 yıl | () |
| | b. 6-10 yıl | () |
| | c. 11-15 yıl | () |
| | d. 16-20 yıl | () |
| | e. 20 yıl ve üzeri | () |
| 4- Branşınız: (Lütfen yazınız) | ----- | |
| 5- Okulunuzun bulunduğu yerleşim yeri: | a. İl merkezi | () |
| | b. İlçe merkezi | () |
| | c. Köy ya da kasaba | () |

BÖLÜM II

Aşağıdaki çatışma çözüm yöntemlerini, kendi yöneticilik yaşamınızı düşünerek, kullanma sıklığınızı “hiç”, “çok nadir”, “ara sıra”, “çok sık” ve “her zaman” seçeneklerinden birine “X” işareti koyarak belirtiniz.

Öğrencileriniz kendi aralarındaki çatışmaları ve anlaşmazlıkları çözemediklerinde ve çatışmanın size yansıdığı durumlarda okul yönetimi olarak bu çatışmaları çözmek için hangi stratejileri kullanırsınız?

MADDELER		Hiç	Çok Nadir	Ara sıra	Çok Sık	Her zaman
1	Öğrencileri işbirliği içinde çalışmaya yönlendiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Öğrencilere çatışmalarını çözmeleri için kılavuzluk yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ödül sistemini kullanarak çatışmayı çözmeye çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Çatışma yaşayan öğrencileri yüzleştirerek çatışmanın çözümü kendilerine buldururum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Öğrencilerin karşılıklı özür dilemelerini ve barışmalarını sağlarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Çatışan her iki öğrencinin de çıkarlarından taviz verip ortak bir noktada uzlaşmalarını sağlamaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Çatışma yaşayan öğrencilerle empati kurarak sorunu çözmeye çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Çatışanları sabırla dinler sonra haklıyı haksızı belirlerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Çatışan öğrencilere öğüt vererek çatışmayı çözmeye çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Arabuluculuk yaparak çatışmaları çözerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Öğrencilerle yazılı sözleşme yaparak sorunun tekrarlanmamasını sağlamaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Yönetmeliklerin verdiği haklara dayanarak ceza sistemini kullanıp çatışmayı çözmeye çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | | | |
|----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 13 | Çatışmanın bir daha yaşanmaması için gözdağı veririm. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 | İstediyimi yaptırmak için yetkimi kullanırım. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 | Gerektiği yerde şiddete (dövme, bağırma, azarlama gibi) başvururum. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | | Hiç | Çok Nadir | Ara sıra | Çok Sık | Her zaman |
|----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 16 | Çatışan tarafları şube rehber öğretmenine yönlendiririm. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17 | Çatışan tarafları okul rehber öğretmenine yönlendiririm. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18 | Çatışmayla uğraşmaktan kaçınmak için ne gerekiyorsa onu yaparım. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19 | Üzerinde düşünmeye zamanım oluncaya kadar sorunu ertelerim. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20 | Rehber öğretmenden yardım alarak çatışmayı kendim çözümlerim. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21 | Çatışan öğrencilerin velileriyle görüşürüm | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22 | Çatışan öğrencileri Öğrenci Davranışlarını Değerlendirme Kurulu'na sevk ederim. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİME YANSIYAN ÖĞRENCİ
ÇATIŞMALARINI YÖNETİMİN ÇÖZME STRATEJİLERİNE İLİŞKİN
ÖĞRENCİ ANKETİ**

Sevgili öğrenciler,

Bu araştırma ilköğretim okullarında yönetime yansıyan öğrenci çatışmalarını ve sorunlarını okul idarecilerinin nasıl çözdüklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın amacına ulaşması, aşağıdaki sorulara vereceğiniz cevapların doğru ve samimi olmasına bağlı olacaktır. Verdiğiniz cevaplar öğretmenleriniz ve idarecileriniz tarafından okunmayacaktır. Sadece tarafımdan okunacaktır. Ad, soy ad belirtmenize gerek yoktur. Bu nedenle içtenlikle ve rahatlıkla soruları cevaplayınız.

dinar_bal@yahoo.com

Dinar BAL
Mehmet Akif Ersoy Üniv.
Sosyal Bilimler Ens.
Eğitim Yönetimi, Teftişi,
Planlaması ve Ekonomisi
ABD Yüksek lisans öğrencisi

BÖLÜM I

- 1- Cinsiyetiniz:** a. Kız () b. Erkek ()
- 2- Sınıfınız:** a. 6. Sınıf ()
b. 7. Sınıf ()
c. 8. Sınıf ()
- 3- Okulunuzun bulunduğu yerleşim yeri:** a. İl merkezi ()
b. İlçe merkezi ()
c. Köy ya da kasaba ()

BÖLÜM II

Aşağıdaki çatışma çözüm yöntemlerinden size uygun olanı, “hiç”, “çok nadir”, “ara sıra”, “çok sık”, “her zaman” seçeneklerinden birine “X” işareti koyarak belirtiniz.

Arkadaşlarınızla yaşadığınız çatışmaları ve anlaşmazlıkları aranızda çözemeyip müdür/ müdür yardımcınıza söylediğinizde ya da çatışmalarınız okul idaresine ulaştığında, onlar bu çatışmaları nasıl çözmektedirler?

MADDELER		Hiç	Çok Nadir	Ara sıra	Çok Sık	Her zaman
	Bizi işbirliği içinde çalışmamız için yönlendirirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	Bize çatışmalarımızı çözebilmemiz için kılavuzluk yaparlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ödül sistemini kullanarak çatışmalarımızı çözmeye çalışırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Bizleri yüz yüze getirerek çözümü yine bizlere buldururlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Bizlerin karşılıklı özür dileyip, barışmamızı sağlarlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Çatışan her iki öğrencinin de çıkarlarından taviz verip ortak bir noktada buluşmalarını sağlarlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Kendilerini, bizlerin yerine koyarak çatışmalarımızı çözmeye çalışırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Bizleri sabırla dinleyip haklıyı haksızı belirlerler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Bizlere öğüt vererek çatışmalarımızı çözmeye çalışırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Arabuluculuk yaparak çatışmalarımızı çözerler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Bizlerle yazılı sözleşme yaparak sorunun tekrarlanmamasını sağlamaya çalışırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11						

		Hiç	Çok Nadir	Ara sıra	Çok Sık	Her zaman
12	Ceza sistemini kullanarak çözmeye çalışırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Çatışmanın bir daha yaşanmaması için bizi tehdit ederler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	İstediklerini yaptırmak için yetkilerini kullanırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Şiddete başvururlar (dövme, bağırma, azarlama gibi).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Bizi şube rehber öğretmenimize yönlendirirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Bizi okul rehber öğretmenimize yönlendirirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Bizi başından savar, ilgilenmezler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Üzerinde düşünmeye zamanları oluncaya kadar sorunu ertelerler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Rehber öğretmenden yardım alarak çatışmayı kendileri çözümlerler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Velilerimizle görüşürler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Bizi Öğrenci Davranışlarını Değerlendirme Kurulu (Disiplin Kurulu)'na gönderirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

