

kış 2001

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMALARI ÇÖZÜMLEME STRATEJİLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN OKUL MÜDÜRÜ VE DENETMEN ALGILARI^(*)

Yrd.Doç. Dr.Kenan ATAY

Atatürk Üniversitesi, K.. Karabekir Eğitim Fakültesi

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin çatışmaları çözümüleme stratejilerini, kendileri ve yakın görev ilişkisi bulunan öğretmen ve denetmen algılarına göre saptamaktır. Araştırma bulguları, öğretmen ve denetmen algılarının, okul müdürlerinin çatışmaları çözümlerken öncelikle, ikna etme ve anlaşma stratejilerini uyguladıklarını, öğretmen beklentilerinin destekleme, denetmen beklentilerinin ise anlaşma stratejileri yönünde olduğunu ortaya koymuştur.

Örgüt ve yönetim konularında yapılan çalışmalar sonunda, örgütlerin daha işlevsel bir yapıya ve çağcıl bir yönetim anlayışına kavuştuğu bilinmektedir. Ancak bu, örgütlerin hiçbir sorunla karşılaşmadan, uyum içinde işlediği anlamına gelmez. Ne kadar ussal bir yapı ve yönetim uygulaması olursa olsun, örgütlerde gözlenen bazı sorunların kaçınılmaz olduğu bir gerçektir. Niteliklerine bağlı olmaksızın bütün örgütlerde görülen sorunların genellikle, örgütsel yapı ve işleyişten kaynaklandığı, örgüt ve yönetim bilimciler tarafından paylaşılan bir görüştür. Örgütlerde sık karşılaşılan ve birlikte yaşanan sorunlardan birisi de 'çatışma' dır (Aydın, 1991:276).

Çatışma konusunda bu güne dek pek çok araştırma yapılmış, pek çok düşünce dile getirilmiştir. Çatışma, insanoğlunun varoluşundan bugüne kadar karşılaştığı gerek bireysel, gerek bireyler arası gerekse gruplar arası sorunlardan biri olan uyumsuzluk belirtisi bir olaydır (Tokat,1999:23).

^(*)Bu makale Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi tarafından düzenlenen II.Ulusal Öğretmen Yetiştirme Sempozyumu (10-12 Mayıs 2000)' nda bildiri olarak sunulmuştur.

kenan atay

Örgütlerde görev yapan çeşitli personel arasındaki anlayış, değer yargıları, amaçlar ve amaçlara ulaşmak için takip edilmesi gerektiğine inanılan yollar, sorunların algılanması ve çözümüne ilişkin düşüncelerdeki farklılıklar, kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma, uyumsuzluğa ve çatışmaya neden olmaktadır.

Çatışmaya ilişkin geleneksel görüş, çatışmayı; şiddet, yıkım ve mantıksızlık gibi terimlerle eşanlamlı kullanmış, dolayısıyla çatışmanın önlenmesi gereğini vurgulamıştır. Davranışsal görüş, çatışmanın tüm grup ve örgütler için doğal bir oluşum olduğu, ortadan kaldırılamayacağı hatta çatışmanın örgütün performansına fayda sağlayabileceği zamanların olabileceği fikrini savunmuştur. Etkileşimci görüş ise, uyumlu, barışçıl, sakin ve işbirliği içindeki bir grubun değişime ve yenilik gereksinmelerine karşı durağan, kayıtsız ve tepkisiz olacağı görüşüne dayanarak çatışmayı teşvik etmek gerektiğini öne sürmektedir (Robbins, 1994 :222-223).

Bir örgütte çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 1993 :363). March ve Simon ise çatışmayı standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma ve bunun sonucunda birey ya da grubun bir eylem seçeneğini seçmekte güçlüğü yaşamaları şeklinde tanımlamaktadırlar (March, Simon, 1958).

Örgütte birimler, bölümler, görevler ve işgörenler arasında çatışmayı ortadan kaldırmak olanaksızdır (Başaran,1992 :262). Leavitt, Dill ve Eyring gibi yazarlar,örgütlerde çatışmanın doğal olarak bulunduğunu, fakat bunun istenilen bir düzeyde tutulması, örgütsel çatışmadan kaynaklanan gerilimin azaltılmasında yöneticinin etkin rol oynaması gerektiğini vurgulamaktadırlar (Aydın, 1991: 32).

İletişimin hızla geliştiği ve değişimin kurumların ve toplumların değişmez tek özelliği haline aldığı günümüz kurumlarında ve toplumlarında farklılıkların artması kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir deyimle, çatışmaların azalması değil, artması beklenmektedir (Karip, 1999: vii).Bu olgu çatışmaları çözümü üzerinde yoğunlaşmayı, çatışmaları çözümü becerilerini geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır.

Bir yöneticinin sorumluluklarından biri, başkaları arasındaki çatışmaların çözümüne yardım etmek ise, yönetici (1) kendi çözümünü uygulamak için onları zorlayabilir ya da mecbur bırakabilir, (2) çatışmayla yüz yüze gelmekten kaçınabilir, (3) tarafları anlaşmaları ya da taviz vermeleri için cesaretlendirebilir, (4) kafasındaki bir çözümü uygulamaları için her iki

kenan atay

tarafı da ikna etmek isteyebilir, (5) kafasında ideal bir çözüm ya da çatışma çözme stratejisi olmadığı durumlarda, tarafların çatışmayı en iyi biçimde çözmelerine yardım edebilir (Schemel, 1997: 45).

Yapılması gereken çatışmanın doğru tanımlanması ve büyümeden çözümlenmesidir. Çatışmaya erken evrelerde müdahale etmeyen yönetici, çatışmanın büyümesi ve olumsuz sonuçlar doğurması riskiyle karşı karşıyadır. Çatışmaya müdahale etmek zorunda kalındığında ise yapıcı bir çözüm için çok geç kalınmış olabilir (Karip, 1999: 50-51).

Diğer kurumlarda olduğu gibi okullarda da çatışmalar kaçınılmazdır. Okul yöneticisinin amacı, kaçınılmaz olan çatışmayı okul amaçlarına yöneltmektir (Açıklan, 1994 :108).

İlköğretim okulu müdürlerinin çatışmaları çözümü stratejilerine ilişkin öğretmen ve denetmenlerin algı ve beklentilerinin saptanması, çatışma yönetimi becerilerinin geliştirilmesine yönelik programların oluşturulmasına ışık tutabileceği gibi, okulun insan kaynaklarının okulun amaçlarına uygun biçimde kullanılmasına da önemli bir katkı sağlayabilir.

AMAÇ

Bu araştırmanın temel amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin çatışmaları çözümü stratejilerini kendileri ve yakın görev ilişkisi bulunan öğretmen ve denetmenlerin algılarına göre saptamaktır.

Araştırmanın bu temel amacına ulaşmak için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlköğretim okulu müdürlerinin çatışmaları çözümü stratejileri, kendileri ve yakın görev ilişkisi bulunan öğretmen ve denetmenler tarafından nasıl değerlendirilmektedir?
2. İlköğretim okulu müdürlerinin çatışmaları çözümü stratejilerinin değerlendirilmesinde okul müdürleri öğretmen ve denetmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. İlköğretim okulu müdürlerinin çatışmaları çözümü stratejilerine ilişkin öğretmen ve denetmenlerin beklentileri nelerdir?
4. İlköğretim okulu müdürlerinin çatışmaları çözümü stratejilerine ilişkin beklentiler görev gruplarına bağlı olarak değişmekte midir?

kenan atay

YÖNTEM

Evren ve Örneklem

Araştırma yöntemi "betimleme-survey yöntemi"dir. Araştırmanın yapıldığı tarihte (1999) Erzurum il merkezinde 71 ilköğretim okulunda 1142 sınıf öğretmeni 574 branş öğretmeni olmak üzere toplam 1716 öğretmen ve 43 denetmen görev yapmaktadır. Evrenin geniş olması nedeniyle örnekleme yoluna gidilmiş ve yansız olarak seçilen 50 okulun yönetici ile bu okullarda görev yapan öğretmenler arasından aynı yöntemle seçilen 75 sınıf, 75 branş öğretmeni araştırma kapsamına alınmıştır. 43 denetmenin tümü araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırma verilerinin toplanmasında Schemel'in geliştirdiği Çatışma Tarzları Ölçeğinden yararlanılmıştır (Ek 1). Ölçek iki bölüm halinde düzenlenmiş, birinci bölümde araştırmaya katılanların algılarını, ikinci bölümde ise beklentilerini ölçen sorulara yer verilmiştir.

Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırmaya katılanların, okul müdürlerinin çatışmaları çözümü stratejilerine ilişkin algılarının belirlenmesi için aritmetik ortalama; bu algıların öğretmen, yönetici ve denetmen konumlarına bağlı olarak farklılaşarak farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi; belirlenen farklılığın kaynağını bulmak için ise Scheffe testi teknikleri kullanılmıştır. Öğretmen ve denetmenlerin, okul müdürlerinin çatışmaları çözümü stratejilerine ilişkin beklentilerinin saptanmasında ortalamalar kullanılmış, beklentilerin görev gruplarına bağlı olarak değişip değişmediğinin belirlenmesinde Ki-Kare (X^2) testi tekniğinden yararlanılmıştır.

BULGULAR

Sınıf ve branş öğretmenleri ile denetmen ve okul müdürlerinin, çatışmaları çözümü stratejileri ölçeğindeki sorulara verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1' de verilmiştir.

kenan atay

Tablo 1. Denek Gruplarının Çatışmaları Çözümleme Stratejileri Ölçeğindeki Sorulara Verdikleri Yanıtların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Strateji	(1)Sınıf Öğretmenleri (N=75)		(2)Brans Öğretmenleri (N=75)		(3)Denetmenler (N=43)		(4)Okul Müdürleri (N=50)	
	X	S	X	S	X	S	X	S
Kaçınma	7.760	2.012	7.226	1.963	7.837	1.413	7.120	1.854
Mecbur Etme	6.186	2.077	5.866	2.170	6.604	1.774	6.780	2.541
Anlaşma	8.346	2.134	8.386	2.142	8.558	2.062	9.740	1.152
Taviz Verme	7.573	1.890	7.506	1.912	7.186	1.776	6.320	2.758
Destekleme	6.053	1.769	6.413	1.931	6.534	2.186	6.880	2.552
İkna Etme	9.080	1.666	9.573	2.466	8.279	4.692	8.160	2.518

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Çatışmaları Çözümleme Stratejilerine İlişkin Denek Gruplarının Görüşleri Arasındaki Farklar İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Varyansın kaynağı	SD	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Kaçınma						
Gruplar Arası	3	7.5528	22.6584	2.1697	0.0922	
Gruplar İçi	239	3.4810	831.9671			
Toplam	242	11.0338				
Mecbur Etme						
Gruplar Arası	3	10.1650	30.4950	2.1751	0.0916	
Gruplar İçi	239	4.6733	1116.9124			
Toplam	242	14.8383				
Anlaşma						
Gruplar Arası	3	23.8676	71.6028	5.8869	0.0007	4-1
Gruplar İçi	239	4.0544	968.9980			4-2
Toplam	242	27.9220				4-3
Taviz Verme						
Gruplar Arası	3	18.6888	56.0665	4.2929	0.0057	4-1
Gruplar İçi	239	4.3535	1040.4850			4-2
Toplam	242	23.0415				4-3
Destekleme						
Gruplar Arası	3	7.0781	21.2342	1.6457	0.1795	
Gruplar İçi	239	4.3011	1027.9510			
Toplam	242	11.3792				
İkna Etme						
Gruplar Arası	3	26.7973	80.3918	3.3864	0.0188	2-4
Gruplar İçi	239	7.9131	1891.2378			2-3
Toplam	242	34.7104				

Tablo 1' deki bulgular, sınıf öğretmenlerinin algılarının, okul müdürlerinin çatışmaları çözümlerken öncelikle ikna etme (X=9.08) ve anlaşma

kenan atay

($X=8.346$) stratejilerini kullandıkları yönünde olduğunu göstermektedir. İkna etme, yöneticilerin en çok kullandığı stratejidir ve bunu kullanarak anlaşmayı kolaylaştırdıklarını düşünürler (Schemel 1997: 59). İkna etme stratejisinin kapsadığı davranışlar açısından bakıldığında, sınıf öğretmenlerinin büyük bir çoğunluğunun (% 81.33) okul müdürlerinin çatışmaları çözümlerken, “her çalışanın görüşlerinin olumlu ve olumsuz yönlerini değerlendirdiği ve en uygun olduğuna inandığı çözüm konusunda onları ikna etmeye çalıştığı”, anlaşma stratejisinin içerdiği davranışlar açısından bakıldığında ise, “her iki tarafın bakış açısına uygun bir çözüm yolu bulmaya onları davet ettiği” görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

Sınıf öğretmenleri, okul müdürlerinin çatışmaları çözümlerken izlediği diğer stratejileri öncelik sırasına göre, kaçınma ($X=7.760$), taviz verme ($X=7.573$), mecbur etme ($X=6.186$) ve destekleme ($X=6.053$) şeklinde sıralamışlardır.

Tablo 1’in incelenmesinden anlaşılacağı gibi, branş öğretmenleri de okul yöneticilerinin çatışmaları çözümlerken öncelikle ikna etme ($X=9.573$) ve anlaşma ($X=8.386$) stratejilerini izlediklerini belirterek sınıf öğretmenleriyle aynı görüşü paylaşmışlardır.

Bu guruba giren öğretmenler, okul müdürlerinin çatışmaları çözümlerken izledikleri diğer stratejileri sırasıyla , taviz verme ($X=7.506$), kaçınma ($X=7.226$), destekleme ($X=6.413$) ve mecbur etme ($X=5.866$) şeklinde sıralamışlardır.

Her iki öğretmen grubunda da mecbur etme stratejisinin son sıralarda yer almış olması oldukça ilginç bir bulgudur. Bu bulgu Karip (1999) tarafından yapılan araştırmada, Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeğinden elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir.

Tablo 1’deki veriler, denetmen algılarının, okul müdürlerinin çatışmaları çözümlerken daha çok anlaşma ($X=8.558$) ve ikna etme ($X=8.279$) stratejilerini kullandıkları yönünde olduğunu göstermektedir.

Anlaşma ve ikna etme stratejilerinin içerdiği davranışlar açısından bakıldığında, araştırmaya katılan denetmenlerin büyük bir çoğunluğunun (%72.00), “okul müdürlerinin çatışmaları çözümlerken “orta bir yol bulmalarında çalışanları ikna ederek”, “çalışanların ortak bir şekilde sorunlarını tanımalarını bekleyerek”, ayrıca, denetmenlerin yarıdan fazlasının (% 69.76) okul müdürlerinin, “çalışanların aralarındaki çatışmayla ilgili olarak kendisinin önerdiği çözümünü uygulamaya ikna

kenan atay

olmaları için söyleyeceklerini dikkatle seçerek” ya da “çalışanlara anlaşmazlığın çözümü ile ilgili kendi görüşlerini anlatırken mantıklı davranarak” çatışmaları çözümledikleri görüşünde oldukları anlaşılmaktadır.

Denetmenlerin algılarına göre, anlaşma ve ikna etme stratejileri dışında okul müdürlerinin çatışmaları çözümlerken izledikleri diğer stratejilerin sırasıyla kaçınma ($X=7.837$) taviz verme($X=7.186$), mecbur etme ($X=6.604$) ve destekleme ($X=6.534$) stratejileri olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 1 incelendiğinde, okul müdürlerinin, çatışmaları çözümlerken öncelikle anlaşma ($X=9.740$) ve ikna etme ($X=8.160$) stratejilerini kullandıkları bu konuda denetmenlerle aynı görüşü paylaştıkları görülmektedir.

Anlaşma ve ikna etme stratejilerinin kapsadığı davranışlar açısından bakıldığında, okul müdürleri çatışmaları çözümlerken, öncelikle “her iki tarafın da konunun bütün yönleri üzerinde açıkça durmasını istediklerini” (% 62.11), “çalışanların aralarındaki sorunlarla ilgili bilgilerini bir araya getirmelerinin en iyi yol olduğuna inandıklarını” (% 67.14), “çatışmanın nasıl çözümlenebileceği konusundaki görüşlerini tam bir şekilde ortaya koyduklarını” (% 58.21), “ çatışmanın çözümüyle ilgili görüşlerine karşı çıkan olduğunda, onu karşı bir görüşle ikna etmeye çalıştıklarını” (% 69.12) belirtmişlerdir.

Anlaşma ve ikna etme stratejileri dışında okul müdürleri çatışmaları çözümlerken sırasıyla kaçınma ($X=7.120$), destekleme ($X=6.880$), mecbur etme ($X=6.780$) ve taviz verme ($X=6.320$) stratejilerini izlediklerini belirtmişlerdir.

İlköğretim okulu müdürlerinin çatışmaları çözümlenme stratejilerine ilişkin öğretmen, okul müdürü ve denetmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 2’ de verilmiştir.

Tablo 2’den anlaşılacağı gibi, kaçınma, mecbur etme ve destekleme stratejilerine ilişkin algılar görev gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bu durumda, müdürlerin, öğretmen ve denetmenlerin, ilköğretim okulu müdürlerinin çatışmaları çözümlenme stratejilerinden, kaçınma, mecbur etme ve destekleme stratejilerine ilişkin algılarının benzer olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, anlaşma, taviz verme ve ikna etme stratejilerinde $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunduğundan, farkın hangi gruplar arasında olduğu Scheffé testi ile sınanmıştır.

Scheffé testi sonucunda da anlaşma, taviz verme ve ikna etme stratejilerini, denek gruplarının farklı değerlendirdikleri görülmüştür. Buradan, okul müdürlerinin anlaşma ve taviz verme stratejilerine ilişkin algıları ile öğretmen ve denetmenlerin algılarının benzer olmadığı anlaşılmaktadır. Test sonuçları ayrıca, ikna etme stratejisine ilişkin branş öğretmenlerinin algıları ile okul müdürü ve denetmenlerin algılarının farklılaştığını ortaya koymuştur.

Sınıf ve branş öğretmenleri ile denetmenlerin, ilköğretim okulu müdürlerinin çatışmaları çözümü stratejilerine ilişkin beklentilerinin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3' de gösterilmiştir.

Tablo 3. Denek Gruplarının Çatışmaları Çözümü Stratejilerine İlişkin Beklentilerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Strateji	(1)Sınıf Öğretmenleri (N=75)		(2)Branş Öğretmenleri (N=75)		(3)Denetmenler (N=+43)	
	X	S	X	S	X	S
Kaçınma	2.28	1.870	2.12	2.112	2.79	1.313
Mecbur Etme	2.47	1.660	2.44	1.921	3.07	2.121
Anlaşma	2.81	1.674	2.94	1.771	3.57	2.352
Taviz Verme	2.66	2.011	2.66	1.105	3.30	1.122
Destekleme	3.36	1.157	3.17	2.321	3.40	2.171
İkna Etme	3.10	2.241	3.10	2.185	3.25	1.568

Tablo 3' den anlaşılacağı gibi, her iki öğretmen grubunun çatışmaları çözümü stratejilerine ilişkin beklentileri birbirine yakın bir dağılım göstermektedir. Branş öğretmenleri okul müdürlerinin çatışmaları çözümlerken kaçınma stratejisini az kullanmalarını (X= 2.12) beklerken, sınıf öğretmenlerinin bu stratejiye ilişkin beklentilerinin (X= 2.28) daha fazla olduğu görülmektedir.

Mecbur etme stratejisine bakıldığında, her iki öğretmen grubunun beklentilerinin yaklaşık aynı düzeyde olduğu (sınıf öğretmenleri X = 2.47, branş öğretmenleri X= 2.44), ancak, kaçınma stratejisine göre biraz daha yükseldiği görülmektedir.

Kaçınma stratejisi okul müdürlerinin çatışmayı görmezlikten gelmesini ve var olan durumun sürmesini gerektirirken, mecbur etme stratejisi çatışmayı arzu edilen şekilde çözmek için okul müdürlerinin duygusal bir baskı kurmasını ya da resmi otoriteyi devreye sokmasını içeren bir tarzdır (

kenan atay

Schemel, :53-54). Buradan, öğretmenlerin, okul müdürlerinden çatışmaları çözümlerken, resmi otoriteyi kullanmalarını, çatışmaları görmezden gelmekten daha fazla bekledikleri anlaşılmaktadır.

Sınıf ve branş öğretmenlerinin anlaşma stratejisine ilişkin beklentilerinin birbirine yakın ancak, kaçınma ve mecbur etme stratejilerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 3'deki bulgulardan, branş öğretmenlerinin anlaşma stratejisine ilişkin beklentilerinin ($X= 2.94$) sınıf öğretmenlerinininkinden ($X= 2.81$) daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Anlaşma stratejisi, insanların çatışmalarının çözümlenmesinde en uygun çözümleri bulmak için birlikte çalışmalarını içeren bir stratejidir (Schemel, 1997 :55). Öğretmenler, okul müdürlerinden çatışmaları çözümlerken, çatışmaları görmezden gelmekten ya da otorite kullanmaktan daha çok insanlarla, en uygun çözümleri bulmak için birlikte çalışmalarını beklemektedirler.

Taviz verme stratejisi ise, herkesin bir şeylerden vazgeçmesini gerektiren bir stratejidir. Tablo 3' deki verilere göre, her iki öğretmen grubu da bu stratejiyi "orta" ya yakın ($X= 2.66$) düzeyde beklemektedirler.

Sınıf ve branş öğretmenlerinin, okul müdürlerinin çatışmaları çözümler stratejileri içinde en yüksek beklentisi destekleme stratejisine ilişkindir. Sınıf öğretmenleri bu stratejiyi ($X= 3.36$), branş öğretmenlerinden ($X= 3.17$) daha fazla beklemektedirler.

Destekleme stratejisi, okul müdürlerinin çatışmaları çözümlerken çatışmanın içinde ve diğerlerinin çatışmalarını çözmelerinde yardım etme durumunda olmalarını gerektiren bir stratejidir (Schemel, :58). Dolayısıyla öğretmenler, okul müdürlerinden çatışmaları çözümlerken, çatışmayı görmezden gelmekten, duygusal bir baskı kurma ya da yetkilerini kullanmalarından, herkesin bir şeylerden vazgeçmesini beklemekten daha çok taraflara yardım etmelerini beklemektedirler.

İkna etme stratejisi ise her iki öğretmen grubunda "orta" ($X=3.10$) düzeyde beklenmektedir. İkna etme stratejisi yöneticilerin çatışmaları çözümlerken en çok kullandıkları stratejidir. Dolayısıyla öğretmenlerin bu beklentileri okul müdürleri tarafından karşılanmaktadır.

Tablo 3' de sunulan bulgular incelendiğinde, denetmenler kaçınma stratejisini "orta" ya yakın ($X= 2.79$), mecbur etme stratejisini "orta" ($X= 3.07$) düzeyde bekledikleri görülmektedir. Anlaşma ($X=3.57$), taviz verme

kenan atay

($X=3.30$), destekleme ($X=3.40$) ve ikna etme ($X=3.25$) stratejilerine ilişkin beklentilerin ise "orta" dan yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Denetmenlerin okul müdürlerinin çatışmaları çözümü stratejileri içinde en yüksek beklentisi anlaşma stratejisine ilişkindir.

Tablo 4.Okul Müdürlerinin Çatışmaları Çözümü Stratejilerine İlişkin Beklentilerin Görev Gruplarına Bağlı Olarak Değişip Değişmediğini Gösteren Ki Kare (X^2) Testi Sonuçları

Strateji	GÖREV GRUPLARI	Hiç	Az	Orta	Çok	X^2	p
Kaçınma	SINIF ÖĞRETMENLERİ	332	310	304	179	77.911	0.001
	BRANŞ ÖĞRETMENLERİ	364	315	300	146		
	DENETMENLER	103	122	198	222		
Mecbur etme	SINIF ÖĞRETMENLERİ	305	250	303	267	219.649	0.001
	BRANŞ ÖĞRETMENLERİ	297	294	278	256		
	DENETMENLER	118	47	153	327		
Anlaşma	SINIF ÖĞRETMENLERİ	144	209	430	342	339.006	0.001
	BRANŞ ÖĞRETMENLERİ	126	196	446	357		
	DENETMENLER	17	35	138	455		
Taviz verme	SINIF ÖĞRETMENLERİ	164	315	360	286	222.318	0.001
	BRANŞ ÖĞRETMENLERİ	199	277	369	280		
	DENETMENLER	40	83	171	351		
Destekleme	SINIF ÖĞRETMENLERİ	64	164	421	476	52.950	0.001
	BRANŞ ÖĞRETMENLERİ	50	142	429	504		
	DENETMENLER	30	64	171	380		
İkna etme	SINIF ÖĞRETMENLERİ	112	161	424	428	56.944	0.001
	BRANŞ ÖĞRETMENLERİ	129	148	395	453		
	DENETMENLER	67	54	172	352		

Okul müdürlerinin çatışmaları çözümü stratejilerine ilişkin beklentilerin, görev gruplarına bağlı olarak, farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan Ki Kare (X^2) testi sonuçları (Tablo 4), $p \leq 0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç okul müdürlerinin çatışmaları çözümü stratejilerine ilişkin beklentilerin görev gruplarına bağlı olarak değiştiğini göstermektedir.

kenan atay

SONUÇ

Okul müdürlerinin çatışmaları çözümüleme stratejilerini kendilerinin, öğretmen ve denetmenlerin algılarına göre saptamak amacıyla yapılan bu araştırmada; öğretmenler, okul müdürlerinin çatışmaları çözümlerken öncelikle ikna etme ve anlaşma, yönetici ve denetmenler ise anlaşma ve ikna etme stratejilerini kullandıklarını belirtmişlerdir. Buna karşılık öğretmenlerin, okul müdürlerinin çatışmaları çözümlerken izlemelerini bekledikleri stratejinin daha çok destekleme stratejisi olduğu görülmüştür. Buradan öğretmenlerin; okul müdürlerinden, çatışmaları çözümlerken, sorunu kendi başlarına çözmeye ya da diğerlerine sorunu nasıl çözeceklerini önermek yerine, başkalarının konuşmalarına, duygularını paylaşmalarına ve değerlerini ortaya koymalarına yardımcı olmalarını bekledikleri anlaşılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Açıklan Aytaç, *Teknik Ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, PEGEM Yayıncılık No. 10, Ankara, 1994.
- Aydın Mustafa, *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 1991.
- Başaran İbrahim Ethem, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Gül Yayınevi, Ankara, 1992.
- Eren Erol, *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım A.Ş. İstanbul, 1993.
- J.G.March, H.A. Simon, *Örgütler* (Çev. Ö.Bozkut, O.Onaran). TODAİ Yayını, Ankara, 1975.
- Karip Emin, *Çatışma Yönetimi*, PEGEM Yayıncılık, Ankara, 1999.
- Robbins Stephen P., *Örgütsel Davranışın Temelleri* (Çev. Sevgi Ayşe Öztürk), ETAM A.Ş. basım Yayım, Eskişehir, 1994.
- Schemel Robert, *Yönetim Eğitimi Araştırmaları* (Çev. Nedret Öztan, Uğur Çoruh), Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 1997.
- Tokat Bülent, *Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi*. D.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 1. Afyon, 1999.

kenan atay

EK 1.

ÇATIŞMALARINI ÇÖZÜMLEME STRATEJİLERİ ÖLÇE

1. A Orta bir yol bulmaları için çalışanları ikna ederim.
B Tarafları bir çözüm üzerinde çalışırken birbirlerinden yardım istemeleri için cesaretlendiririm.
2. A Her çalışanın diğerine sorunla ilgili kendi görüşünü söylemesini sağlarım, böylece ikisini de tatmin edecek çözümler bulmaya çalışabilirler.
B Çalışanların sorunlarına, onlar için en iyisi olduğunu düşündüğüm çözümler öneririm.
3. A Çalışanları elde etmeyi beklediklerinden daha fazlasını istemeleri için cesaretlendiririm.
B Daha kıdemli olan çalışanı, diğerinin üzerinde baskı kuracak şekilde otoritesini kullanması konusunda cesaretlendiririm.
4. A Öğüt vermemeye dikkat eder, sadece iki çalışanın kendi yollarını bulmalarına yardım etmeye çalışırım.
B Çalışanların, farklılıklar için endişelenmeye değmediğini bilmelerini isterim.
5. A İki tarafı da, istedikleri her şeyi elde edemeyeceklerini hatırlatarak, alabileceklerinin en fazlasını almaları konusunda cesaretlendiririm.
B Çatışmanın nasıl çözümlenmesi gerektiği konusundaki düşüncelerimi ikna edici bir şekilde ifade ederim.
6. A Bazen çalışanları hoşnutsuzluk yaratacak tavırlardan kaçınmaları için cesaretlendiririm.
B Eğer çalışanların kendilerinin bir çözüm bulmalarının çok zor olacağına inanırsam, onları kendi çözümümü uygulamaya zorlamanın bence bir sakıncası yoktur.
7. A Her çalışana kendi sorunlarıyla kendisinin uğraşması konusunda yardımcı olurum.
B Her iki tarafın da tatmin olması için, onları birbirleriyle olan sorunlarını çözmeye davet ederim.
8. A Kendimi mümkün olduğu kadar az olaya dahil ederek, çatışma içinde olan iki çalışanın güçlü yönlerini mümkün olduğu kadar çok kullanmalarını sağlarım.
B Anlaşmazlığın nasıl çözümlenmesi gerektiği ile ilgili çok somut tartışmalar getiririm.
9. A Her iki tarafın da birbirlerini mutlu edecek çözümler üzerinde çalıştığını varsayarım.
B Eğer bir çalışan haklı ise, ondan fikrini açıklamasını ve savunmasını beklerim.
10. A Her iki çalışanın da isteklerinin birazından vazgeçmesini ve böylece her iki tarafın da birşeyler elde etmesini beklerim.
B Çalışanlardan birbirlerinin hislerini incitmemelerini beklerim.
11. A Çalışanların aralarındaki çatışmayla ilgili olarak benim çözümümü uygulamaya ikna olmaları için söyleyeceklerimi dikkatle seçerim.
B Her iki çalışanı da çatışmanın benim istediğim gibi çözülmesi konusunda uyarırım.
12. A Her çalışanın çatışmayı çözmekten çok, uyuma daha fazla değer vermelerini beklerim.
B Herkesin kazanacağı bir çözüm beklerim.
13. A İnsanın başarılı olması için esnek olması gerekir.
B Bir çatışmada, yönetici gerçeklerin ortaya çıkarılması için uğraşmalıdır.

kenan atay

- 14 A Her çalışanın görüşlerinin, olumlu ve olumsuz yönlerini değerlendirir ve en uygun olduğuna inandığım çözüm konusunda onları ikna etmeye çalışırım.
B İnsanları aralarındaki farklılıkları unutmaya ve " anlaşmazlıkların üzerine sünger çekmeye" davet ederim.
- 15 A Doğru olanı yapmak, başkalarının isteyebileceği şeyleri yapmaktan daha önemlidir.
B Her iki çalışanın da, sorunlarını kendi başlarına çözmeleri için, kendilerini cesaretli ve güçlü hissetmelerinde yardımcı olurum.
- 16 A Bir çatışmada her iki çalışanın da kazanabileceğini varsayarım.
B Çatışma yönetiminde hedef daha pratik, uygulanabilir çözümün elde edilmeye çalışılmasıdır.
- 17 A Çatışmanın çözümü ile ilgili görüşüme karşı çıkan olduğunda, onu, karşı bir görüşle ikna etmeye çalışırım.
B Çalışanların aralarındaki farklılıklar üzerinde anlaşmaya varabileceklerini ve her ikisinin de isteklerini elde edebileceklerini varsayarım.
- 18 A Bir çalışanın istediğini elde etmesi için, diğeri isteklerinden vazgeçmelidir.
B Her çalışan, beklediği her şeyi değilse bile, bazı şeyleri elde etmelidir.
- 19 A Çalışanların tatsız konularla uğraşmalarını ertelemeyi tercih ederim.
B Çalışanları kendi çözümlerini bulmaları için desteklerim.
- 20 A Kendi fikirlerimin faydalarını kabul etmeleri için çalışanları enerjik bir şekilde ikna etmeye çalışırım.
B Bir çalışanın sadece kendi durumuna yardımcı olabilecek bilgiyi paylaşması uygundur.
- 21 A Mantık kullanarak, iki çalışana da sorunu benim en iyi olduğumu düşündüğüm şekilde çözmeleri için ikna etmeye çalışırım.
B Onları, sorunu çözmeye ikna etmek için, sahip olduğum tüm otoriteyi kullanırım.
- 22 A Ben karışmam ve çalışanların kendi çatışmalarını çözmeleri için sorumluluk almalarına izin veririm.
B Bir çözüm ararken, çalışanları birbirlerinden yardım almaları için cesaretlendiririm.
- 23 A Taraftarları, her ikisinin de kabul edeceği bir çözüm yolu bulmaya uğraşmaları konusunda cesaretlendiririm.
B Her ikisinin de görüşlerini aktif bir şekilde dinlerim.
- 24 A Taraftarların en iyisi olduğumu düşündüğüm çözümü kabul etmelerine çaba gösteririm.
B Her iki çalışanın da aralarındaki anlaşmazlıkları görmezden gelip sadece işlerini yapmalarını beklerim.
- 25 A Bir çalışanın diğerinin haklarını çiğnemesine izin vermem.
B Her çalışanın içinde bulunduğu durumu anlayışla karşılarım.
- 26 A Her çalışanın tüm endişelerini dikkate almaya çalışırım.
B Eğer çalışanlardan biri bir isteğinden vazgeçerse, diğerinin de bir şeylerden vazgeçmesini beklerim.
- 27 A Anlaşmazlıkların çözümüyle ilgili benim görüşlerimin gözönüne alınması için her iki çalışan üzerinde de baskı kurmak isterim.
B Her iki tarafın da konunun bütün yönleri üzerinde açıkça durmasını isterim.
- 28 A Her çalışanın hakkını korurum.
B Eğer çalışanlardan biri, bir fikrinden vazgeçerse, diğerinin de bazı düşüncelerinden vazgeçmesini beklerim.
- 29 A Anlaşmazlığın ortadan kalkmış olmasını isterdim.
B Her çalışana kendi çıkarı için çalışması konusunda cesaretlendiririm.

kenan atay

- 30 A Her iki tarafa da, anlaşmazlığın çözümünde benim fikirlerimin iyi noktalarını açıklarım.
B Orta bir yol öneririm.
- 31 A Tartışılan konu üzerinde taraflardan birinin bir otorite olduğunu diğer çalışana hatırlatırım.
B Barışı korumak için, taraflardan birini, isteklerinden fedakarlık etmesi için cesaretlendiririm.
- 32 A Çalışanları, her iki tarafın bakış açısına uygun bir çözüm yolu bulmaya davet ederim.
B Çalışanların bana bağımlı olmalarını önlemek için, onlara öğüt vermektan kaçınırım.
- 33 A Her iki tarafa da, çatışmanın nasıl çözüleceği konusunda kendi önerimin mantığını göstermeye çalışırım.
B Genellikle her çalışanın söylediğini tekrar eder ya da yansıtıcı ifadeler kullanırım.
- 34 A "Doğru" olan görüşümü destekleyecek bir kanun ya da bir yönetmelik kitabını kullanırım.
B Her iki taraf için de doyurucu olan bir çözüm bulana kadar çalışmalarını için tarafları cesaretlendiririm.
- 35 A Gerginliğin artmasını önlemek için çatışmayla uğraşmaktan kaçınırım.
B Her iki tarafa da, isteklerinin bazılarında vazgeçip, tam doyum sağlamayacak bir çözüme razı olmaları için destek veririm.
- 36 A Çalışanların birbirlerini tehdit etmelerine izin veririm.
B Çatışmanın nasıl çözümlenebileceği ile ilgili görüşlerimi tam bir şekilde ortaya koyarım.
- 37 A Her iki tarafın da isteklerini tatmin etmeye çalışırım.
B Her iki çalışana da hoş olmayan bir durumdan kaçınmaları için cesaretlendiririm.
- 38 A Çalışanları, benim fikirlerimi kabul etmeleri için ikna etmeye çalışmak yerine, kendi çözümlerini bulmaları için cesaretlendiririm.
B Her iki taraf için adil bir kazanç ve kayıp kombinasyonu bulmaya çalışırım.
- 39 A Çatışma çözümünü başka bir zamana ertelemeye çalışırım.
B Her iki çalışana da, çatışmanın çözümü konusunda kendi önerimin mantığını ve faydalarını göstermeye çalışırım.
- 40 A Çalışanların söylediklerini ya da yaptıklarını yargılamam.
B Daha fazla otoritesi olan çalışana daha fazla saygı duyarım.
- 41 A İstekleri konusunda taviz vermeyen çalışan genellikle kazanır.
B Tarafların birbirlerinin hislerini incitmeyeceğini umarım.
- 42 A Çalışanların ortak bir şekilde sorunlarını tanımlarını beklerim.
B İki çalışanın da sorunlarına sempati gösteririm, fakat onların sorumluluğunu üstlenmem.
- 43 A Çalışanlara anlaşmazlığın çözümü ile ilgili kendi görüşlerimi anlatırken mantıklı davranırım.
B Çalışanların birbirlerini düşünmelerini tercih ederim.
- 44 A Eğer önemli ise, gerekli olanı elde etmek için taraflardan biri üzerinde baskı kurarım.
B Çalışanların aralarındaki sorunlarla ilgili bilgileri bir araya getirmeleri için en iyi yoldur.
- 45 A İki çalışan arasındaki ilişki, tartışılan sorunlardan daha önemlidir.
B Her çalışanın bir şeylerden vazgeçmesi gerektiğini varsayarım.

kenan atay

EK 2.
ÇATIŞMALARI ÇÖZÜMLEME STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ PUANLAMA CETVELİ

Madde	KAÇINMA	MECBUR ETME	ANLAŞMA	TAVİZ VERME	DESTEKLEME	İKNA ETME
1			B	A		
2			A			B
3		B		A		
4	B				A	
5				A		B
6	A	B				
7			B		A	
8					A	B
9		B	A			
10	B			A		
11		B				A
12	A		B			
13				A	B	
14	B					A
15		A			B	
16			A	B		
17			B			A
18		A		B		
19	A				B	
20				B		A
21		B				A
22	A		B			
23				A	B	
24	B					A
25		A			B	
26			A	B		
27			B			A
28		A		B		
29	A				B	
30				B		A
31	B	A				
32			A		B	
33					B	A
34		A	B			
35	A			B		
36		A				B
37	B		A			
38				B	A	
39	A					B
40		B			A	
41	B	A				
42			A		B	
43					B	A
44		A	B			
45	A		B			