



OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA ÇÖZME BECERİLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN  
YÖNETİCİLERİNE DUYDUĞU GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİ

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CONFLICT-RESOLVING SKILLS OF SCHOOL MANAGERS  
AND THE TRUST OF TEACHERS IN THEIR MANAGERS

Şule Çakmak<sup>1</sup>

**Makalenin Alanı: Eğitim Yönetimi**

**Makale Bilgileri**

**Özet**

**Geliş Tarihi**

12.12.2020

**Kabul Tarihi**

24.02.2021

**Anahtar Kelimeler**

Çatışma

Çatışma çözme

becerisi

Güven

Örgütsel güven

Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin çatışma çözme becerileri ile öğretmenlerin yöneticilere duyduğu güven arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2018-2019 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Çekmeköy ilçesinde resmi okullarda görev yapan öğretmenler, örneklemini ise Çekmeköy'de görev yapan 180 öğretmen oluşturmaktadır. İlişkisel tarama modelinde tasarlanan araştırmada veri toplama aracı olarak, yöneticilerin çatışma çözme becerilerini ölçmek için "Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Çatışma Çözme Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarını Belirleme Ölçeği" kullanılmıştır. Öğretmenlerin yöneticilere duydukları güveni ölçmek amacıyla "Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde parametrik testlerden t-Testi, Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı Teknikleri kullanılmış, aritmetik ortalama ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin çatışma çözme becerileri ile öğretmenlerin yöneticilerine duyduğu güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte öğretmenlerin yöneticilerine duyduğu güvenin okullarında görev yaptıkları süreye göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Article Info**

**Abstract**

**Received**

12.12.2020

**Accepted**

24.02.2021

**Keywords**

Conflict

Conflict resolution

skills

Trust

Organizational

trust

The purpose of the study is to examine the relationship between school administrators' conflict resolution skills and teachers' trust in administrators. In the research, relational scanning model, one of the quantitative research methods, was used. The universe of the research consists of teachers working in official schools in Çekmeköy district of İstanbul province in the 2018-2019 academic year, and the sample consists of 180 teachers working in Çekmeköy. As a data collection tool in the research designed in the relational screening model, "Conflict Resolution Management of Teachers' School Principals: The Scale for Determining Perceptions Regarding Their Forms" was used to measure the conflict resolution skills of the administrators. In order to measure teachers' trust in administrators, the "Trust Scale for the Administrator" was used. In the analysis of the data, t-Test, Pearson Moments Multiplication Correlation Coefficient Techniques, which are among the parametric tests, were used and arithmetic mean and standard deviations were calculated. According to the findings of the study, a significant relationship was found between the conflict resolution skills of school administrators and teachers' trust in their administrators. However, it was concluded that the trust of teachers in their administrators did not differ according to the time they worked at their schools.

<sup>1</sup> Çekmeköy Anaokulu, İstanbul, e-mail: scakmakgedik@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4006-3842 (Sorumlu Yazar / Corresponding Author)

## 1. GİRİŞ

Çatışma, insanlar ya da topluluklar arasında farklı sebeplerden çıkan anlaşamama, inatlaşma, uyum sağlayamama, birbiriyle farklı düşüncelerde olmak şeklinde görülen ve iyi idare edilmediğinde örgüte zarar veren etkin bir iletişim sürecidir (Gümüşeli, 1994). İnsanın olduğu her ortamda çatışma vardır. Çatışma, birlikte yaşamdan kaynaklanan, sosyal etkileşim ve kişiler arası iletişimin getirdiği dinamik bir olgudur (Cemaloğlu ve Özdemir, 2019).

Çatışma yönetimi, çatışmanın örgüt içerisindeki olumsuz etkisini minimum düzeye indirmek ya da yok etmek, çatışmayı örgüt için verimli hale dönüştürme sürecidir (Okçu, Doğan ve Dayanan, 2016). Çatışma Yönetimi, insan ilişkilerindeki görüş farklılıklarıyla ortaya çıkan durumları, örgütün amaçlarına uygun olarak ele alıp yönetme becerisidir (Cemaloğlu ve Özdemir, 2019).

Çatışmadan kaçmak mümkün değildir. Çatışmanın olmaması ilgisizlik ya da düşünme tembelliğinin olduğunu, sorumluluğun ya da yaratıcılığın olmadığını gösterir (Nural, Ada ve Çolak, 2012). Çatışma, günümüzde örgütsel yaşam için önemli bir olgu olarak kabul edilmektedir. Eğitim örgütlerinde bu durum daha belirgin olarak ortaya çıkar. Çünkü eğitim örgütünde, toplumdaki işlevi nedeniyle, paydaşları olan öğrencilerin, öğretmenlerin ve velilerin okulla ya da kendi aralarında çatışmaları için elverişli bir ortam sürekli vardır (Gümüşeli, 1994). Örgütlerde, kişilerin amaçları, beklentileri, değerleri, bireysel özellikleri, kültürel farklılıkları, olaylar karşısındaki davranışlarının farklı olmasına neden olur. Bu durum örgütlerde çatışmaya neden olabilir (Eren, 2004).

Çatışma aslında uyumsuzluk olarak tanımlansa da yeni fikirlerin ortaya çıkması açısından önemlidir. Karşılıklı iş tatmininin oluşabilmesi, ortak kararların alınabilmesi, farklı durumlara uyum sağlanabilmesi ve arzu edilen hedeflere ulaşmak adına profesyonel anlamda iyi yönetildiğinde kuruma etkili bir iş başarısı sağlayacaktır (Cemaloğlu ve Özdemir, 2019). Tüm bu bilgiler ışığında, iyi bir yönetici çatışmayı yönettiği kuruma ve çalışanlara güven tesis edeceği gibi kurum kültürünü, iklimini, başarısını ve iletişimini güçlendirecektir (Karip, 2003).

Güven, istemekle ve bir anda oluşacak bir yapı değildir. Belirli bir zaman diliminde, aynı ortamda, aynı amaca hizmet eden bir topluluğun iletişimi ve etkileşimi sonucu ortaya çıkan, hissedilebilen bir duygudur. Doğru ve hakkaniyetli davrandığına emin olunan, bu durumu tecrübelerle ve çeşitli davranışlarıyla onaylanan kişiye karşı güven duyulur (Eren, 2004). Bununla birlikte güven insanlar arası ilişkilerde ve çalışma hayatında önem taşıyan bir duygudur (Baş ve Şentürk, 2011).

Okullarda eğitim öğretimin verimli olabilmesi, olumlu bir okul kültürünün oluşması için tüm çalışan ve paydaşların uyum ve güven içinde çalışması gerekmektedir. Bir örgüt içinde güven konusundaki görüş birliği, karşılıklı beklentilere, o toplumda kabul gören ahlaki değerlere ve yazılı kurallara göre olur. Örgütün sahip olduğu değerlerle o örgütte çalışan kişilerin değerleri arasındaki uyum arttıkça çalışanlar örgüte daha çok yaklaşır, çalışanlarla yöneticiler arasındaki güven artar. Güven, iletişimin, kişiler arası ilişkilerin ve çalışma hayatının ana temasıdır. İnsanları aynı hedefte birleştirip bir arada tutar. Zor kazanılır, kolay kaybedilir (İrge, 2016). Okul müdürü, iletişim ve etkileşim becerilerini kullanarak okuldaki çalışanlar, dış paydaşlar ve öğrenciler ile beraber çalışan kişidir. Yöneticinin iletişim becerileri, düşünce alışverişi, tutum ve davranışları birlikte çalıştığı meslektaşları, öğrencileri ve velileri ile karşılıklı güveni sağlamak için araçtır. Kurumun motivasyonu için önemlidir.

Okul müdürüne güven aynı anlamda süreç olarak okul iklimini, kültürünü belirleyici etkindir. Yöneticilerin hesap verebilir, genel kabul gören ahlak kurallarını benimsemiş, davranış iş ve işlemleri ile bunu gösteren, yansıtan, şeffaf, ileriye görebilen kişiler olmaları gerekmektedir. Bir kişinin yöneticiliğine güvende temel olan, mesleki bilgi ve birikimin yanında karmaşık, zor, çatışmalı bir durumda alacağı kararlar ve davranış biçimidir (Özer, 2014).

Okul müdürleri görevlerinin en stresli bir parçası olarak kendileri ile öğretmenler arasındaki çatışmaları görürler. Yöneticilerin çatışma çözme ve yönetme başarısı öğretmenler üzerinde etkili olup, kurum içi güveni ve eğitim öğretim kalitesini artırır (Arslantaş ve Özkan, 2012). Yöneticinin sahip olduğu değerler, örgütte yaşanacak çatışmaların çözümünde ve alacağı kararlarda çok önemli bir etkindir. Bazı çatışmaların kaynağı, birbirine uymayan değerlerdendir, yine çatışmaların çözülmesinde ya da önlenmesinde sahip olunan değerlerin önemi büyüktür. Yöneticinin çatışmayı çözme aşamasında kullanacağı yöntem ve strateji örgütün, toplumun kabul ettiği güvenin temeli olan değer yargılarına ve ahlakına aykırı olması çalışanların güveni zedelenebilir ve örgütün başarısı etkilenebilir (Turan ve Aktan, 2008).

Literatürde yöneticilerin çatışma çözme becerileri veya farklı değişkenler ile bu becerinin ilişkisine yönelik çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Okçu, Doğan ve Dayanan (2016), ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre, okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim şekilleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Okul müdürlerinin iletişim becerileri, çatışma yönetim şekilleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu, araştırmada yöneticiler ve çalışanlar arasında çatışma çıkması durumunda yöneticilerin etkili bir iletişimle çatışmayı çözebileceği görülmüştür (Okçu, Doğan ve Dayanan, 2016). Şahin (2010), ilköğretim okulu yöneticilerinin

kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin empatik dinleme, etkililik ve geri bildirimde bulunma becerileri ile problem çözme stratejileri arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda, araştırmanın sonunda kişiler arası iletişim becerilerinin çatışma yönetiminde önemli bir yordayıcı olduğu görülmüştür (Şahin, 2010). İnandı, Tunç ve Gündüz (2013) tarafından okul yöneticilerinin öz yeterlilik algıları ile çatışmayı çözme stratejileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda, idarecilerin öz yeterlilik algılarının, çatışmaları çözmeye etkili olduğu görülmüş; öz yeterlilikleri yüksek olan idarecilerin daha fazla mücadele etme gücü olduğu sonucuna varılmıştır (İnandı, Tunç ve Gündüz, 2013). Nural, Ada ve Çolak (2012) öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemleri incelenmiştir. Çalışmada, kişisel mesleki değişkenlere, iletişim becerilerine ve örgüt iklimine göre yönetici davranışları farklılıkları saptanmaya çalışılmış, öğretmenlerin aynı kurumda mesleki çalışma yılları arttıkça buna paralel olarak çatışma yöntemlerinden uzlaşma yönteminin arttığı gözlenmiştir (Nural, Ada ve Çolak, 2012).

Literatürde güven ile ilgili çeşitli araştırmalar da bulunmaktadır. Koç (2008), resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenme düzeylerinin karşılaştırılması için veri toplama aracı olarak Polat (2007) tarafından hazırlanan “Öğretmenlerin Yöneticilerine Güven Ölçeği” kullanmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin yöneticilerine orta düzeyde güvendiği, cinsiyet eğitim durumları kıdemleri açısından anlamlı bir fark olmadığı, resmi okullarda çalışan öğretmenlerin görev yaptığı okuldaki hizmet sürelerine göre güven düzeylerin arttığı, özel okullarda çalışan öğretmenlerin yöneticilerine güven düzeylerinin resmi okullarda çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür (Koç, 2008). Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) tarafından yapılan araştırmada, Yılmaz (2016)’ın geliştirdiği “Örgütsel Güven Ölçeği” uygulanmıştır. Yapılan araştırmaya göre okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısı azaldıkça örgütsel güvenin arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008). Girgin (2016)’in “Resmi İlkokul Ortaokul ve Lisede Görev Yapan Öğretmenlerin Yöneticiye Duyulan Güven Duygusu ile Adalet Arasındaki İlişki” adlı çalışması için veri toplama aracı olarak İslamoğlu, Birsnel ve Börü (2007) tarafından geliştirilen “Yöneticiye Güven Ölçeği”, örgütsel adalet için Moorman ve Niehoof (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Adalet Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven arttıkça örgütsel adalet algısı da arttığı belirlenmiştir (Girgin, 2016).

Yukarıda ifade edildiği üzere literatür taramasında, çatışma çözme ile ilgili çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiyi veya güveni ya da yöneticiye duyulan güveni ayrı ayrı inceleyen birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin çatışma çözme becerileri ve öğretmenlerin yöneticilerine karşı duydukları güven ile ilgili literatür incelendiğinde bu iki değişken arasındaki ilişkiye işaret eden yayınlarda mevcuttur. Haberal (2014) tarafından yapılan çalışmada örgütsel çatışma nedenleri, örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki adlı çalışmada Bolu ilinde Kamu Hastaneler Birliği çalışanlarına, Örgütsel Çatışma Nedenleri Ölçeği, Rahim'in Çatışma Yönetim Stilleri Ölçeği, Örgütsel Güven Ölçeği ve Kendini Sansürleme Ölçeği kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel güvenin, çatışma ve çatışma yönetimi arasında düzenleyici rolü olduğu sonucuna varılmıştır (Haberal, 2014). Ancak literatürde, okul müdürlerinin çatışma çözme becerileri ile öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu araştırma, okul müdürlerinin çatışma çözme becerileri ile öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven arasındaki ilişkiyi araştırma açısından ilk olma özelliği taşımaktadır.

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin çatışma çözme becerileri ile öğretmenlerin yöneticilere duyduğu güven arasındaki ilişkiyi incelemektir.

### **1.2. Araştırma Problemi**

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin çatışma çözme becerileri ile öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven arasında ilişkinin olup olmadığı sorusuna yanıt aranmıştır.

#### **1.2.1. Araştırmanın alt problemleri**

- Öğretmenlerin yöneticilerine duyduğu güven okullarında görev yaptıkları süreye göre farklılık göstermekte midir?
- Okul yöneticilerinin çatışma çözme becerileri ile öğretmenlerin yöneticilere duyduğu güven arasındaki ilişki var mıdır?

## **2. YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, kullanılan veri toplama aracı ve verilerin analizine yer verilmiştir

### **2.1. Araştırmanın Modeli**

Bu çalışmada yöneticilerin çatışma çözme becerileri ile öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven arasındaki ilişkiyi öğretmenler açısından tespit etmek için nicel araştırma

yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri aynı özelliklere sahip bir grubun ölçülmek istenen birtakım özelliklerini ortaya çıkarmak için yapılan veri toplama işlemidir. Araştırmadaki iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ve bağlantıyı araştıran çalışmalar ilişkisel araştırmalardır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008).

## 2.2. Evren-Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Çekmeköy ilçesinde resmi okullarda görev yapan 2000 öğretmen oluşturmaktadır. Bu evrenden tabakalı örnekleme yöntemi ile 180 öğretmen seçilmiştir. Tabakalı Örneklem Yöntemi; evrendeki alt grupların belirlenip bunların evren büyüklüğü içindeki oranlarıyla örnekleme temsil edilmesini sağlamayı amaçlayan bir örnekleme yöntemidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008).

**Tablo 1.** Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	%
Kadın	136	75,7
Erkek	44	24,3

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu kadınlar oluşturmaktadır. 180 katılımcının 136'sının (%75,7) kadın, 44'ünün (%24,3) erkek olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 2.** Öğretmenlerin Okul Türüne Göre Dağılımı

Okul Türü	n	%
Bağımsız Anaokulu	44	24,2
İlkokul	54	30,2
Ortaokul	38	21,4
Lise	44	24,2

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türleri yaklaşık olarak eşit dağıldığı görülmüştür. 180 katılımcıdan 44'ü (%24,2) bağımsız anaokulu, 54'ü (%30,2) ilkokul, 38'i (%21,4) ortaokul, 44'ü (%24,2) lise öğretmeni olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.** Öğretmenlerin Kıdem Yıllarına Göre Dağılımı

Kıdem (yıl)	n	%
5 ve altı	33	18,2
6-10	47	26,5
11-15	33	18,2
16-20	32	17,7
21 ve üstü	35	19,3

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem yıllarının yaklaşık olarak eşit dağıldığı görülmüştür. 180 katılımcıdan 33'ü (%18,2) 5 yıl ve altı, 47'si (%26,5) 6-10 yıl arası, 33'ü (%18,2) 11-15 yıl arası, 32'si (%17,7) 16-20 yıl arası ve 35'i (%19,3) 21 yıl ve üstü kıdem yılına sahip öğretmenler oldukları belirlenmiştir.

### **2.3. Veri Toplama Araçları**

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak iki adet ölçek birlikte kullanılmıştır. Öğretmenlerin düşüncelerine göre yöneticilerin çatışma çözme becerilerini ölçmek için Rahim (1983) tarafından hazırlanan "Rahim Organizational Conflict Inventory, Örgütsel Çatışma Envanteri"nin Gümüşeli (1994)'nin Türkçeye çevrilmiş biçimi olan 28 maddeden oluşan "Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Çatışma Çözme Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarını Belirleme Ölçeği" kullanılmıştır. Çatışma yönetimi ölçeğinin 5 alt boyutu 28 maddesi bulunmaktadır. Ölçek beşli Likert tipindedir. Çatışma ölçeğine ait geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarında 5 faktörlü bir yapıya sahip olduğu anlaşılmıştır (Okçu, Doğan ve Dayanan, 2016). Gümüşeli (1994) tarafından yapılan güvenilirlik çalışmasında ölçeğin Cronbach Alfa tekniği ile ölçülen güvenilirliği 0,72 ile 0,77 arasında hesaplanmıştır.

Öğretmenlerin düşüncelerine göre yöneticilerine duydukları güveni ölçmek amacı ile Börü, İslamoğlu ve Birsal (2007) tarafından hazırlanan "Yöneticiye Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 40 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte 10 alt boyut olup, ters madde kullanılmamıştır. Öğretmenlik mesleğine uygundur. Yöneticiye güven ölçeği beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği şeklinde hazırlanmıştır. Ölçeğe yapılan güvenilirlik analizinde, yüksek güvenilirliğe sahip olduğu ( $\alpha = ,9506$ ) tespit edilmiştir (Börü, İslamoğlu ve Birsal, 2007).

### **2.4. Verilerin Çözümlemesi**

Bu araştırmada elde edilen verilerin analizleri için SPSS 22 programı kullanılmıştır. Örneklemi oluşturan grubun normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonucuna göre normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Bu nedenle parametrik testlerden t-testi Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı teknikleri kullanılmış, aritmetik ortalama ve standart sapmalar hesaplanmıştır.

## **3. BULGULAR**

Bu bölümde araştırmanın amaçları ile ilgili elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Öğretmenlerin yöneticilerine duyduğu güvenin, okullarında görev yaptıkları süreye göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçları Tablo 4 ve Tablo 5'de yer almaktadır.

**Tablo 4.** Öğretmenlerin Yöneticilerine Karşı Duydukları Güven ile Okullarında Görev Yaptıkları Süre ile İlgili Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Okuldaki Görev Süresi	N	$\bar{X}$	ss
5 yıl ve altı	109	154,72	39,28
6-20 yıl	71	163,27	33,2

Tablo 4'te öğretmenlerin görev süreleri ile yöneticilerine duydukları güven ölçeğinin toplanan puanlarının, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları üzerinden betimsel değerlendirmesi verilmiştir.

**Tablo 5.** Öğretmenlerin Yöneticilerine Karşı Duydukları Güven ile Okullarında Görev Yaptıkları Süreye Göre Farklılaşma Durumu ile İlgili Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	3521,090	2	1760,545	1,277	,282
Gruplar içi	244104,555	177	1379,122		
Toplam	247625,644	179			

Tablo 5'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin (n=180) yöneticilerine karşı duydukları güven okullarında görev yaptıkları süreye göre farklılaşmamaktadır ( $p>,05$ ).

Yöneticilerin çatışma çözme becerileri ile öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6.** Yöneticilerin Çatışma Çözme Becerileri ile Öğretmenlerin Yöneticilerine Duydukları Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki ile İlgili Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı Sonuçları

Değişkenler	Ölçek Toplam Puanlarının Betimsel Değerleri		Değişkenler Arasındaki Korelasyon	
	$\bar{x}$	ss	Yöneticilerin Çatışma Çözme Becerileri	Öğretmenlerin Yöneticilerine Duydukları Güven
Yöneticilerin Çatışma Çözme Becerileri	91,80	14,63	1	,774**
Öğretmenlerin Yöneticilerine Duydukları Güven	158,16	37,19	,774**	1

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Tablo 6'ya bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlere göre (n=180) yöneticilerinin çatışma çözme becerisi ile yöneticilerine duydukları güven düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p<,01$ ). Buna göre okul yöneticilerinin çatışma çözme becerileri arttıkça öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güvende artmıştır.



#### **4. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER**

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlara ve bu sonuçlara bağlı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

##### **4.1. Sonuç**

Araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin çatışma çözme becerileri ile öğretmenlerin yöneticilerine duyduğu güven arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte öğretmenlerin yöneticilerine duyduğu güvenin okullarında görev yaptıkları süreye göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

##### **4.2. Tartışma**

Haberal (2014) tarafından yapılan çalışmada da örgütsel güvenin azalması durumunda çıkan çatışmaların çözümünden kaçınıldığı, güvenin arttığı durumda ise çatışmanın kaynağına inilip sorunun çözüldüğü görülmüştür. Örgütlerde çıkan çatışmalara olumlu yönde çözüm getirilmesi için kişiler arası güven, yöneticiye güven algısı artırılmalıdır (Haberal, 2014). Yapılan araştırmanın sonuçları incelendiğinde, çatışma çözme becerilerinin yöneticiye duyulan güven ile pozitif yönde korelasyonu açıklanmış olup, Haberal (2014)'in çalışmasıyla benzerlik göstermektedir.

İnandı, Tunç ve Gündüz (2013) tarafından yapılan çalışmada, yöneticilerin çatışma çözme becerilerinin öz yeterlikle ilişkili olması ve yapılan araştırma bulgularından hareketle yöneticiye duyulan güven ile de ilişkili olması çatışma çözme becerisinin birçok değişkenle bağlantılı olduğunu göstermektedir. Yöneticinin çatışma çözme konusundaki yeterliliği, bu anlamda örgütsel ve yöneticiye duyulan güven adına da olumlu bir etki yaratacaktır.

Okçu, Doğan ve Dayanan (2016) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin, etkili bir iletişim kabiliyetine sahip olması, çatışma çözme yöntemleri ve ortaya çıkabilecek sonuçları konusunda bilgi ve tecrübe sahibi olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmada ise, çatışma çözme kabiliyetinin yöneticiye duyulan güvene pozitif etkisi ortaya koyulmuştur.

Nural, Ada ve Çolak (2012) tarafından yapılan araştırma sonunda, öğretmenlerin aynı kurumda mesleki çalışma yılları arttıkça buna paralel olarak çatışma yöntemlerinden uzlaşma yönteminin arttığı gözlenmiştir (Nural, Ada ve Çolak, 2012). Yapılan bu araştırmada ise kurumda çalışma süresinin yöneticiye güveni farklılaştırmadığı bulunmuştur.

Şahin (2010) tarafından yapılan araştırmada, yapılan bu araştırmada olduğu gibi benzer şekilde iletişim becerileri, problem çözme becerileri ve elde edilen araştırma bulgularından hareketle öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır.

Yöneticilerin iş yerlerinde karşılaştıkları sorunları ve çatışma durumlarını çözerken yapıcı ya da yıkıcı şekilde yönetmeleri, bunun sonucunda ne şekilde etkilenecekleri kurumda çalışan herkes için önemli bir unsurdur. Yöneticiler tarafından bu durumun önceden öngörülebilmesi, toplumun değerlerine ve ahlak kaidelerine uygun şekilde iyi yönetilmesi iş yerinde mutluluğu, dinamizmi, birlikteliği olumlu yönde etkileyecektir. Okullarda çıkan çatışmalarda okul müdürünün çatışmayı çözme becerisi ile öğretmenlerin yöneticilerine güven arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yöneticiye güven, bir kurumun motivasyonu için çok güçlü bir araçtır. Stephen Covey'e göre "Etkili lider yöneticiler, motivasyonun en yüksek biçimidir." Yönetici; davranışları, mesleki becerileri ve iletişimleriyle güven veren ve kriz durumlarını çözebilen, gelecekte olabilecekleri öngörebilen kişiler olmalıdır (Alparslan ve Yastıoğlu, 2018).

Yöneticiye olan güvenin, karşısındaki ekipte yaratacağı etkinin en başında toplumun genel kabulü haline gelmiş ahlaki kuralların içselleştirilmesi ile artacağı muhakkaktır. Güven duygusunun bir örgütte yaygınlaşması, dürüstlük karakteristiği etrafında iyimserliği ön plana çıkaracağından çalışanlarda iç motivasyonun verimliliği artıran bir faktör haline dönüşmesine yardımcı olacaktır. Ekip içerisinde yer alan her bireyin, organizasyona katkısını artırmada en önemli faktör; sosyolojik ve yönetim becerileri açısından etkin olan lider yöneticilerin, güven ve öğrenme yeteneklerinin örgüt içerisinde yaygınlaştırılmasına bağlıdır. Bu durumun örgüt üzerindeki motive edici ve enerji verici etkisi, onların başarıya ulaşmasını, lider tarafından belirlenen hedeflere ulaşma isteğini artıracak, örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarında iyileşme, verimlilik ve etkinlikte artış olduğu gözlemlenecektir.

Örgütsel dayanışmanın en önemli faktörlerinden olan lidere güvenin grup performansına yansımaları; bilgi, görgü ve tecrübelerini hedef için bir payda olarak görmelerini sağlayacağından etkinliği artırmada ana rol oynayacaktır.

### **4.3. Öneriler**

Çalışmadan elde edilen sonuçlar ışığında aşağıdaki öneriler getirilebilir:

- Yöneticilerin çatışma çözme becerilerinin öğretmenlerin duydukları güven ile ilişkili olduğu sonucundan hareketle çatışma çözme ile ilişki olduğu düşünülen farklı değişkenlerle yeni araştırmalar yapılabilir.
- Yöneticilerin çatışma çözme becerileri ile öğretmenlerin yöneticilerine duyduğu güvenin daha derinlemesine incelenmesi için nitel araştırma yöntemi kullanılabilir.

- Yöneticilere duyulan güvenle ilişkili olduğu düşünülen değişkenler belirlenerek kurum iklimi açısından faydalı olacak çalışmalar yapılabilir.
- Örgüt içerisindeki güven duygusunun bağlı olduğu diğer değişkenler üzerinde çalışılabilir.
- Çatışmaların, eğitim kurumlarına zarar vermemesi, aksine olumlu yönde fayda sağlaması için yöneticilere, çatışma ve çatışmayı çözme becerileri konulu seminer ve hizmet içi eğitimler verilebilir.

### KAYNAKÇA

- Alparslan, M. ve Yastıoğlu, S. (2018). Mutlu çalışanlar için öncelikli yönetici erdemleri: Bir saha araştırması. *Eğitim Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 629-650.
- Arslantaş, H. İ. ve Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 555-570.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Bökeoğlu, Ö. Ç. ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkındaki öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(2), 211-233.
- Börü, M. D., İslamoğlu, G. ve Birsal, M. (2007). Güven: Bir anket geliştirme çalışması. *Öneri*, 7(27), 49-50.
- Büyükoztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Cemaloğlu, N. ve Özdemir, M. (2019). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Girgin, S. (2016). *Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesi (Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri (Doktora Tezi)*. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Haberal, G. (2014). *Örgütsel çatışma nedenleri, örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İnandı, Y., Tunç, B. ve Gündüz, B. (2013). Okul yöneticilerinin öz yeterlik algıları ile çatışmayı çözme stratejileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(2), 275-294.
- İrge, N. T. (2016). *Yöneticiye güvenin çalışanın motivasyonuna katkısında lider-üye etkileşiminin rolü (Doktora Tezi)*. Ankara: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İslamoğlu, G., Birsal, M. ve Börü, D. (2007). *Kurum içinde güven*. İstanbul: İnkılap Yayınevi.
- Karip, E. (2003). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Koç, E. Ç. (2008). *Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenme düzeylerinin karşılaştırılması (Yüksek Lisans Tezi)*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Nural, E., Ada, Ş. ve Çolak, A. (2012). Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin kullandıkları çatışma yönetimi yöntemleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 197-210.

Okçu, V., Doğan, E. ve Dayanan, İ. (2016). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 217-244.

Özer, İ. (2014). *Okullarda öğretmenlerin yaşadığı çatışma ve çatışma yönetim stilleri (Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Doktora Tezi)*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.

Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.

Şahin, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin kişilerarası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 40(188), 125-143.

Turan, S. ve Aktan, D. (2008). Okul hayatında var olan ve olması düşünülen sosyal değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 227-259.

Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*; Sayı:26; 289-316.